



Inovação social e o setor de esportes: uma nota com foco em Santa Catarina

Hoyêdo Nunes Lins^(*)

Resumo: Nas últimas décadas, o campo da inovação social (IS) ganhou vigor e presença inclusive no setor de serviços, com reflexos em pesquisas acadêmicas e em políticas e medidas de promoção. Embora o entendimento sobre o significado da IS possa variar, em geral se lhe atribui a condição de meio de inclusão social, envolvendo a criação de novas oportunidades e o equacionamento ou mitigação de problemas enfrentados, sobretudo, por contingentes mais carentes e necessitados. Com interesse nesse aspecto da IS, o artigo explora a sua relação com o setor de esportes, objetivando discutir o segundo como representativo de inclusão social notadamente para crianças e jovens. Baseado em pesquisa documental e bibliográfica, o estudo esclarece o sentido de IS com respeito ao esporte e discorre exploratoriamente sobre o estado de Santa Catarina, procurando vislumbrar situações e sugerir a importância do apoio ao setor com vistas à inclusão social. Nesse exercício, fala-se também da experiência do Barra FC, um clube de futebol profissional que desde 2013 opera em Balneário Camboriú, no litoral norte catarinense.

Palavras-chave: Inovação social; Esportes; Inclusão social; Santa Catarina

Código JEL: O35; Z29

Área Temática: 7.1 Tecnologias e Inovações Sociais e Ambientais

Social innovation and the sports sector: insights focused on Santa Catarina

Abstract: In recent decades, social innovation (SI) as a field of academic research and as an object of promotion initiatives has increased its presence worldwide and diversified its sectoral impact, extending to services. The meaning of SI may vary, but broadly speaking its focus is on social inclusion through new possibilities created for groups in need of improved living conditions, or by addressing the types of problems they typically endure. Keeping this aspect of SI in mind, the article explores its relationships with the sports sector, discussing the latter as a possible representative of opportunities for social inclusion, particularly concerning young people. Based on documental and bibliographic research, the study sheds light on the meaning of SI in sports and, in a rather exploratory manner, approaches situations in the state of Santa Catarina (SC), suggesting the importance of promoting sports to achieve results in social inclusion. It seems that an illustrative example is the case of Barra FC, a professional football club located in Balneário Camboriú on the northern coast of SC, in operation since 2013.

Keywords: Social innovation; Sports; Social inclusion; Santa Catarina

^(*) Universidade Federal de Santa Catarina. E-mail: hnlins55@gmail.com

1. Introdução

Inovar é palavra de ordem no capitalismo, em quaisquer contextos e circunstâncias. Na atualidade histórica, sob os desafios da globalização, inovar representa processo, conduta e condição indispensáveis à capacidade de concorrer, para não falar em ganho de posições no mercado. Como amplamente reconhecido, a tradição schumpeteriana assimila a inovação ao próprio desenvolvimento econômico, e rios de tinta têm sido gastos sobre o assunto, engrossando literatura que só faz crescer.

Considerar a inovação como processo tributário de resultados econômicos, mormente quando a tecnologia constitui o centro da atenção, é perspectiva que prevalece no respectivo debate. Todavia, esse não é o único sentido do uso da palavra. Nas últimas décadas, instalou-se e parece avultar uma forma de falar sobre inovação que lhe articula o adjetivo “social”.

Claro que toda ação humana crivada de interações entre pessoas exhibe natureza social e, assim, os processos de inovação costumam representar práticas sociais, em termos gerais. Contudo, referir a inovações sociais (doravante IS), na produção intelectual, nas políticas e nas iniciativas de promoção, envolve antes de tudo indicar realidade ou propósito diferente da busca – exclusiva ou majoritariamente – do lucro privado, corporativo, como tradicionalmente se observa na promoção e no impulso à inovação.

Por IS, com efeito, em geral se designam iniciativas mirando a inclusão social e, mediante a criação de novas oportunidades, o equacionamento ou a busca de solução de problemas – ou ao menos a criação de possibilidades nesta direção – que afetam diretamente grupos de pessoas e comunidades. Não raramente, contingentes desfavorecidos e carentes de perspectivas conformam o objeto, e a melhoria das suas condições de reprodução social costuma figurar como alvo a atingir, frequentemente implicando o que é designado empreendedorismo social (daqui em diante, ES).

A esfera da produção geralmente desponta nesse universo, perfilando-se atividades enfeixadas em manufatura e artesanato, por exemplo, entre outras formas de empreendimentos igualmente destacadas. Mas também serviços registram iniciativas dessa índole, em áreas tão diferentes – e de claro alcance e interesse social – como saúde e educação, implicando ou não o Estado.

O setor de esportes integra o recorte de serviços em que pode se manifestar a IS e o relacionado empreendedorismo. As incrustadas práticas e as atividades associadas tendem a rimar com benefícios sociais amplos, desde o plano socioeconômico e da esfera da saúde, ao da promoção da cidadania envolvendo, entre outros, a inoculação e o cultivo de valores (até simbólicos) como companheirismo, solidariedade e respeito mútuo, talvez representando junto a crianças e adolescentes alguma proteção contra a possível atração de estilos de vida permeados até por delinquência ou mesmo criminalidade.

É de IS relacionada ao esporte que se fala neste artigo, cujo perfil é tanto ensaístico quanto exploratório. O horizonte empírico é Santa Catarina (SC), e a base do estudo inclui pesquisa documental e bibliográfica. O objetivo principal é apresentar os primeiros movimentos de uma pesquisa sobre o assunto, cujos resultados poderão inspirar uma agenda própria de investigação tendo como foco a IS em solo catarinense. O texto encontra-se organizado em quatro seções, além desta introdução e das conclusões. A seguir, tecem-se considerações de cunho teórico sobre IS em geral. Depois, dirige-se o foco para o setor de esporte, procurando aproximá-lo ao debate sobre IS e argumentando sobre a sua importância para a inclusão social. Na sequência volta-se a atenção para SC, tentando vislumbrar possibilidades de associação entre IS e o setor de esportes. Por último, antes das conclusões, explora-se analiticamente uma experiência específica em SC, relativa ao Barra Futebol Clube, instalado no município de Balneário Camboriú, situado na metade norte do litoral do estado.

2. Inovação social: termos do debate

A IS permanece na ordem do dia como assunto e domínio de iniciativas e políticas. Documento produzido já no começo da década passada, no âmbito da União Europeia, sublinhava a sua relevância em face dos imperativos e desafios do capitalismo contemporâneo, embora reconhecesse que práticas evocativas da ideia de IS exibem presença histórica (European Commission, 2013). Sua incidência se disseminou nas últimas décadas (André; Abreu, 2006), pois as acumuladas tensões (sociais,

ambientais) motivaram processos que autorizam referências à IS (Dowbor, 2007; Farfus; Rocha, 2007a). Sem surpresa, o debate sobre o desenvolvimento com dimensão espacial (urbano, regional) passou a realçar a importância dessas inovações (Castor, 2007).

Mas o que significa falar em IS? Em princípio, qualquer inovação que implique interações entre indivíduos ou grupos, durante a sua realização ou o seu desenvolvimento, assim como no usufruto dos respectivos resultados, mereceria a designação “social”, como assinalam Sharra e Nyssens (2010), entre outros. Todavia, embora o conceito de IS pareça ainda carecer de aprimoramento, parece consensual o entendimento de que se trata de inovação promotora ou indutora, em alguma medida, de mudança social, seja em decorrência de ações individuais ou coletivas ou por conta dos estímulos e oportunidades ligados ao contexto institucional, ou devido às articulações entre ambos (Cajaiba-Santana, 2014). Este é o sentido que adquiriu maior visibilidade na literatura e nas práticas de promoção desde, pelo menos, o estudo de Taylor (1970) sobre realidade local e comunitária no estado do Kansas, nos Estados Unidos.

Além de carecer de um maior desenvolvimento, em particular no plano teórico, a noção de IS tem presença em análises diversificadas, alargando o espectro de entendimentos e interpretações possíveis. Com efeito, a literatura não é escassa e apresenta grande variedade de abordagens, como repertoriado em Moulaert, MacCallum e Hillier (2013). De um modo geral e sumariamente falando, todavia, por IS costuma-se referir à implementação de “novas ideias que operam no cumprimento de metas sociais” (Mulgan et al., 2007, p. 8, nossa tradução), e os estudos enfeixam-se, por assim dizer, nessa forma de compreensão. Elaborando um pouco mais a percepção, Mulgan et al. (2007, p. 8, nossa tradução) sugerem que falar sobre IS significa referir a “atividades e serviços inovadores motivados pelo objetivo de atender a uma necessidade social, e que são predominantemente desenvolvidos e difundidos por meio de organizações cujos objetivos principais são sociais”.

Documento divulgado em 2010 pelo Bureau of European Policy Advisers (BEPA), da European Commission, aponta este entendimento:

Inovações sociais são inovações que são sociais nas suas finalidades e nos seus meios. [...] Especificamente, definimos inovações sociais como novas ideias (produtos, serviços e modelos) que simultaneamente atendem necessidades sociais (mais efetivamente do que as alternativas) e criam novas relações ou colaborações sociais. Em outras palavras, trata-se de inovações que não são somente boas para a sociedade, mas que fortalecem a capacidade da sociedade para agir (Hubert, 2010, p. 33, nossa tradução).

Mumford (2002, p. 253, nossa tradução) sublinha que as novas ideias envolveriam formas de organização de “atividades interpessoais ou interações sociais para atingir um ou mais objetivos comuns”, e que os resultados da IS podem variar em escopo e impacto. Para o autor, “o desenvolvimento de novas ideias sobre organização social ou relações sociais pode envolver a criação de novos tipos de instituições sociais, a formação de novas ideias sobre governo ou o desenvolvimento de novos movimentos sociais” (Ibid., nossa tradução). Igualmente, a IS “pode envolver a criação de novos processos e procedimentos para estruturar o trabalho colaborativo, a introdução de novas práticas sociais [...] ou o desenvolvimento de novas formas de negócios” (Ibid, nossa tradução).

Como se nota, em que pese a diversidade de pontos de vista, não há confusão possível com o tipo de inovação tradicionalmente associada à esfera dos negócios, em geral movida pela busca do maior lucro possível. Como ressaltam Dawson e Daniel (2010), são as preocupações de índole social, relacionadas à melhoria das condições de vida da população, que subjazem às iniciativas em IS, e não prioritariamente os interesses econômicos.

Em sintonia com tal visão, Morales Gutiérrez (2009) analisa aspectos de particularização da IS que embutem importantes contrastes com a, por assim dizer, inovação empresarial. Nesta, destacam-se o capital financeiro como recurso básico, a procura de situações monopólicas de alta rentabilidade como orientação fundamental e a tecnologia como esfera de crescente complexidade e aplicação de recursos. Na IS sublinha-se, em contraposição, o capital humano, o interesse em atender

a baixo custo as necessidades de amplos grupos sociais e a órbita das relações sociais na destinação prioritária dos recursos.

Integram o rol das ações em IS, pelo que permite concluir a observação, a auto-organização comunitária, o cooperativismo ou associativismo e as iniciativas coletivas para enfrentar problemas de saúde e pobreza (neste caso mirando-se em medidas para geração de ocupações e renda), em variadas situações e com presença em diferentes países e regiões, de registros inclusive recuados no tempo (Mulgan et al., 2007). Seu conteúdo tem componentes históricos, como argumentam Phills, Deiglmeier e Miller (2008), e portanto faz sentido classificar as respectivas práticas na atualidade, como propõe Morales Gutiérrez (2009): dividindo-as em cinco grupos, o autor identifica as IS como organizacionais (ao estilo do voluntariado de natureza profissional), financeiras (sobressaindo o microcrédito), comerciais (destacando-se o “comércio justo”), ambientais (reciclagem, agricultura ecológica) e administrativas (notadamente orçamentos participativos).

Várias experiências têm sido objeto de abordagem à luz da ideia de IS, como se constata, por exemplo, na coletânea organizada por Farfus e Rocha (2007b) sobre o Brasil. Na literatura internacional, têm realce os estudos sobre desenvolvimento urbano, com enfoques distintos dos tradicionais quanto aos discursos e orientações de gestão das cidades (Moulaert et al., 2007). Mas a utilização é muito mais ampla, variando de problemas ligados à pobreza no Terceiro Mundo (De Muro et al. 2007) a questões relacionadas a territórios rurais (Soto; Pineda; Vargas, 2015). Em regra, contemplam-se “mudanças em nível tanto institucional como nos comportamentos coletivos e individuais [...] que contribuem para a integração social” (Hillier; Moulaert; Nussbaumer, 2004, p. 137, nossa tradução). A definição de instituição tem aqui um sentido abrangente, referindo-se a “mecanismos e processos de socialização formal e informal que atingiram um certo nível de estabilidade e regularidade no tempo, nas formas de *habitus*, leis e regras de comportamento e sanção [...] (Ibid., nossa tradução, grifo próprio).

3. Inovação social e o setor de esportes

Dizer que a IS pode incidir em diferentes tipos de atividades significa, naturalmente, aceitar que sua ocorrência tem caráter multissetorial. Tanto quanto as inovações em geral, que podem “ocorrer em qualquer setor da economia, incluindo serviços governamentais como saúde ou educação” (OECD, 1997, p. 29, nossa tradução), as inovações de natureza social, no sentido aqui explorado, envolvem ou podem envolver diferentes áreas de ação humana e presença institucional. O setor de esportes, foco da atenção neste artigo, não é exceção nas interações possíveis da IS, cabendo evocar, como referência geral para a abordagem do assunto, o conteúdo da versão mais recente do Manual de Oslo, em que se amplia leque de possíveis agentes da inovação: além de empresas, que prevalecem nas indicações de análise e mensuração, fala-se igualmente de estruturas governamentais, famílias e instituições sem fins lucrativos que “[...] buscam implementar ‘inovações sociais’, definidas pelos seus objetivos para melhorar o bem-estar de indivíduos ou comunidades” (OCDE, 2018, p. 61, nossa tradução).

Pode-se pensar sobre a relação entre esportes e IS considerando o seguinte par de situações, relativamente ao binômio inovação-esporte. Inova-se no esporte, em diferentes modalidades, introduzindo avanços (inovações) notadamente tecnológicos capazes de melhorar o desempenho dos praticantes ou o monitoramento/controle e a avaliação de competições. Novos trajes para natação, tecnologia VAR (*video assistant referee*) no futebol e aperfeiçoamento em *design* e em motores de carros, como na Fórmula 1, figuram entre numerosas ilustrações que não guardam sintonia necessária com IS. E também se inova em esportes fazendo mudanças ou adaptações, quer na forma de praticar ou na organização, que – estas sim – favorecem a inclusão social, tanto pela ampliação como pela diversificação das possibilidades de participação (reduzindo ou eliminando o elemento “diferença de gênero”, por exemplo). Isso pode envolver a criação de alternativas (inovações) em modalidades já existentes ou a introdução de novos esportes, em todos os casos sinalizando o rumo, de algum modo, da inclusão social. Essa segunda indicação sobre o binômio esporte-inovação tem amplamente lugar, com efeito, no que se entende a respeito da relação entre IS e esse setor (Tjønndal, 2021).

Entretanto, cabe postular o florescimento de vínculos entre esporte e IS que dizem respeito à própria introdução ou ao próprio estímulo de práticas esportivas junto a grupos sociais ou comunidades, objetivando criar-lhes novas possibilidades em, por exemplo, condições de saúde e qualidade de vida, assim como inocular-lhes, cultivando ou aprofundando, especialmente em crianças e adolescentes, valores e princípios de convivência solidária e respeito mútuo, entre outros. Teriam também destaque, nessa vinculação esporte-IS, possíveis oportunidades em geração de ocupação ou emprego e de renda, com a prática de esportes ensejando ampliação do envolvimento público (administrações estaduais ou municipais, por exemplo) e a emergência ou intensificação do empreendedorismo. Com efeito, instituições diversas costumam se ocupar do – ou interagir com o – esporte, em projetos, parcerias ou financiamentos, entre outros instrumentos direcionados à provisão de instalações e infraestrutura e à formação profissional.

Quanto ao empreendedorismo, privado ou público não estatal, sua manifestação tende a ser do tipo que faz juz ao adjetivo “social”. Como salienta uma literatura que parece se expandir internacionalmente, emerge com frequência, vinculado à IS nos esportes, um empreendedorismo social (ES) que opera como suporte ou apoio. Do mesmo modo como observado sobre o par esporte-inovação, esses estudos destacam as relações entre o setor de esportes, de um lado, e, de outro, a inovação e o empreendedorismo, relacionados a diferentes práticas esportivas, constituindo ilustrações as pesquisas repertoriadas em Ratten e Ferreira (2016). E também se realça nas abordagens o trinômio esporte-IS-ES, com ênfase nas florescentes oportunidades econômicas e sociais, em análises que valorizam a função social desse empreendedorismo. Este traduz-se geralmente em pequenos negócios e é reiteradamente examinado tendo-se em conta o papel do esporte na sociedade (Ratten, 2011; 2021).

Nessa perspectiva, com relação aos vínculos entre esporte e IS pelos quais o primeiro é promotor da segunda, o setor esportivo tem sido qualificado como auxiliar em processos de mudança social, por assim dizer (McSweeney; Svensson; Hayhurst, 2022). Conforme assinalado anteriormente, não obstante a pluralidade de abordagens possíveis, a IS refere-se, em termos gerais, a inovações de caráter social seja nos seus objetivos ou nos seus meios. Articulado à IS na forma aqui salientada, o esporte desempenha, portanto, um papel não negligenciável na criação de novas possibilidades para as camadas mais jovens da sociedade, notadamente. Refere-se aqui, é claro, ao esporte como meio ou instrumento – um atributo indissociável da sua própria presença e manifestação – para criar ou ampliar oportunidades no cotidiano de grupos sociais e comunidades, logo, ao esporte na condição de tributário de IS.

Assinale-se que essa característica da prática esportiva, de influência positiva na formação das pessoas, ostenta reconhecimento histórico. Já na Antiguidade Clássica, na Grécia do século IV a.C., Platão argumentava no seu *A República* que se fazia necessário “[...] proporcionar aos adolescentes e às crianças uma educação e uma cultura adequadas à sua juventude; cercar de todos os cuidados o seu corpo na época em que ele cresce e se forma [...]” (Platão, 1997, p. 208). Esse destaque aparece também em uma passagem na forma de “diálogo socrático” – o livro todo é estruturado como um grande diálogo desse tipo, imaginariamente conduzido por Sócrates, de quem Platão foi discípulo (Ibid., p. 97):

“Sócrates – Depois da música, é pela ginástica que é preciso educar os jovens.

Glauco – Sem dúvida.

Sócrates – É preciso que por ela se exercitem desde a infância e ao longo da vida”.

Não faltam abordagens, com variação de foco e ênfase, sobre as relações entre esporte e IS nas quais o primeiro aparece como vetor da segunda. Por exemplo, Açıkgö, Haudenhuyse e Tinaz (2021) salientam esta articulação em análise sobre projetos esportivos para jovens, desenvolvidos pelo Estado em contextos desafiadores na Turquia. Com foco mais específico, Hayhurst (2014, p. 138, nossa tradução) assinala, sobre a inclusão de garotas nas artes marciais em Uganda: “Quando nos referimos ao esporte como um meio de transformação social, devemos considerar desde logo que seu uso é necessário para o desenvolvimento da sociedade, tendo em conta os aspectos de valor gerados [...]”. Saavedra et al. (2023, p. 138-139, nossa tradução), inspirados no cenário europeu no tocante ao apoio metodológico para projetos de IS em esportes, indicam que, à luz do entendimento

segundo o qual as respectivas práticas contribuem para o desenvolvimento social, surgiram “[...] movimentos objetivando gerar mudanças sociais significativas, como em igualdade de gênero, educação com qualidade ou desenvolvimento de habilidades de liderança e empreendedorismo capazes de melhorar as condições de vida de crianças, jovens, adultos ou idosos”.

Referências norte-americanas incluem experiências no Canadá, com ações governamentais destinadas a produzir resultados sociais por meio do esporte (Thibodeau, 2020). Na Europa ocidental, a França parece se destacar, com envolvimento ministerial importante (Ministère..., 2025) e o reconhecimento, na sociedade civil e junto a pesquisadores, da relevância dos esportes para a inovação e a inclusão social, e também para lidar com problemas urbanos espinhosos, como a violência envolvendo jovens nas periferias das maiores cidades (Coignet, 2010; Szymczak, 2024). No Brasil, a maior ou menor ênfase no caráter social dos esportes, no sentido da promoção e execução de políticas e iniciativas inclusivas e revestidas do sentido da democratização das práticas, seria reflexo da orientação dos governantes de turno, um aspecto observado por Mariante Neto, Lima e Vasques (2025) no período 2015-2024. De toda maneira, ações movidas pelo interesse em promover o aspecto “inclusão social” das práticas esportivas têm sido, pode-se dizer, repertoriadas no país, constituindo ilustração o que se tentou realizar no complexo de favelas da Maré, na zona norte do Rio de Janeiro, em meados dos anos 2010 (Muñoz; Rengifo, 2016).

Também se explora na literatura o vínculo entre promoção e desenvolvimento dos esportes e o comportamento da criminalidade. Roson, Bastos e Ferreira (2025), que estudaram esse assunto considerando municípios de Minas Gerais, detectaram uma relação contrária entre esporte-educação e a criminalidade de baixa violência (roubos, furtos, pequeno tráfico de drogas). A conclusão é que “[...] um possível enfoque para a redução do crime [...] seria uma política pública de promoção à participação dos esportes combinada com educação [...]” (Roson; Bastos; Ferreira, 2015, p. 207, nossa tradução), especialmente em municípios de menor tamanho, grande desemprego e pobreza e baixo vigor econômico. Em tais ambientes, “O debate sobre políticas poderia [...] focalizar o papel das instalações e atividades esportivas [...]” (Ibid, p. 207, nossa tradução).

Vale ainda mencionar outros dois aspectos da promoção do esporte para criar oportunidades sociais, ou seja, como instrumento de IS. Um deles se refere à necessidade de capacitar profissionais, desenvolvendo-lhes os suficientes conhecimentos e habilidades para atuarem de modo a efetivamente promover a IS por meio do esporte. Essa exigência foi detectada, por exemplo, na União Europeia, segundo Maciá et al. (2021). Para esses autores, o foco de uma formação profissional com aquele sentido deveria incidir não só na capacitação para elaborar projetos e administrar ações inovadoras em organização dos esportes, mas igualmente na preparação dos agentes para que desempenhem, eles próprios, funções de inovadores sociais no setor de esportes.

Outro aspecto da percepção do esporte como setor apto a proporcionar IS é que a simples presença de instituições cujo papel representa oferta de bens e serviços ligados ao setor não significa, necessariamente, resultados nessa direção. Em geral, políticas públicas que contemplam essa disponibilidade acenam com benefícios para a coletividade, sobretudo pelo acesso a cuidados com a saúde envolvendo a prática regular de atividades esportivas. Sobressaem, articulados a tais políticas, aparatos institucionais (leis, regulamentos, administração) e mesmo o envolvimento comunitário, com resultados em infraestrutura, calendários de eventos, convênios, parcerias e programas/projetos, e ainda em financiamentos e capacitação de recursos humanos. Contudo, pesquisa de Barddal, Pessali e Guimarães (2025) sobre centenas de municípios brasileiros com Conselhos Municipais de Esportes ativos (na maioria municípios pequenos ou médios e de baixa arrecadação tributária) não encontrou evidências robustas de realizações em bens e serviços públicos para esportes. Segundo os autores, a constatada precariedade se explicaria pela escassa (se alguma) integração institucional da área de esportes nesses municípios, sugerindo a necessidade de providências institucionais para estreitar as relações entre os esportes e a IS em tais contextos.

4. Esporte e inovação social em Santa Catarina: uma aproximação

Em Santa Catarina (SC) a área de esportes conta, na gestão governamental iniciada em 2023, com a atuação de uma instituição específica para as respectivas atividades: a Fundação Estadual de Esporte

– FESPORTE (2025a). Também no plano municipal – SC possui 295 municípios, aglutinados em 21 Associações de Municípios, integrantes da Federação Catarinense de Municípios – FECAM) – são protagonizadas atividades de gestão e promoção esportiva. Informações disponibilizadas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), para o ano de 2021, permitem saber que a totalidade dos municípios apresentava os seguintes elementos institucionais, de acordo com a terminologia e a classificação usadas: órgão gestor do esporte, sistema municipal de esporte, instrumento legal para o esporte e conselho municipal de esporte. Todos os municípios registravam naquele ano ações e programas para o esporte nos 24 meses anteriores à coleta das informações, envolvimento da prefeitura em eventos esportivos nesse mesmo período, elaboração pelo município de calendário esportivo anual e presença de instalações esportivas (IBGE, 2021).

Em termos de emprego formal, SC como um todo apresenta uma suave progressão, desde o início do século, na participação dos vínculos (referentes à classificação Grupo CNAE 95, código 926) em “Atividades desportivas e outras relacionadas ao lazer” no emprego total, de forma alinhada com o observado no Brasil. A representatividade de SC no país, relativamente àqueles vínculos, apresentou tendência ascendente (RAIS, 2024). Na distribuição geográfica, o desequilíbrio é a regra: somente quatro regiões – as de Itajaí-Balneário Camboriú, Florianópolis, Blumenau e Joinville, nesta ordem – concentravam pouco menos de 2/3 desse emprego em 2022. Saliente-se que os vínculos de que se trata são formais, significando tão somente o “pisso” da situação do trabalho no esporte e lazer. Ora, é amplamente reconhecido que a informalidade e sobretudo a categoria MEI (Micro Empreendedor Individual), multiplicada fortemente no Brasil no período recente, compõem parcela expressiva, talvez majoritária, dos profissionais implicados, entre cujas melhores ilustrações figuram os que atuam em academias e em *personal training*, entre outros.

Esse cenário sugere, e estimula a postulação correspondente, que SC exhibe possibilidades para promoção esportiva capaz, possivelmente, de impulsionar a IS. Quer dizer, o estado apresenta disseminadas condições para estímulo ao esporte como setor promissor em ações de melhoria, por exemplo, nas condições de saúde e vida e de aprofundamento/inoculação de princípios e valores importantes sobretudo junto a crianças e adolescentes. Os pequenos municípios seriam os alvos prioritários de medidas nessa direção.

De toda maneira, constituem realidade no estado medidas municipais – em municípios de variados tamanhos e estruturas – direcionadas à promoção do esporte como instrumento de inclusão social, em sintonia com a IS na perspectiva explorada neste trabalho.

Uma ilustração é o Projeto Esporte na Escola, da Prefeitura de Criciúma (principal cidade do sul catarinense), criado no âmbito do Programa Jornada Ampliada Escolar, surgido em 2018. Atualmente executada em mais de 30 escolas da rede municipal, e com aulas de várias modalidades esportivas, a iniciativa atende cerca de 3,2 mil estudantes, sob a ideia de “promoção do esporte como ferramenta de inclusão social” (Carvalho, 2025). Outra ilustração diz respeito ao Programa de Iniciação Esportiva implementado pela Prefeitura de Blumenau, centro de gravidade no Médio Vale do Itajaí. Em 84 bairros ou comunidades, foram instalados polos de desenvolvimento esportivo para crianças e adolescentes – faixa de 6 a 17 anos – abrangendo 23 modalidades. Divulgado nas escolas, o programa tem como requisito para a participação da criança ou do adolescente os comprovantes de matrícula escolar e de frequência às aulas (Prefeitura..., 2025a). Uma terceira ilustração refere-se a São José, município da Grande Florianópolis, onde surgiu a iniciativa “Desenvolver Projetos de Inclusão Social (Esportes)”. Mirando sobretudo crianças e adolescentes de famílias de baixa renda e frequentadores de escolas públicas no município, a ação inclui, pelo anunciado, tanto a oferta de práticas esportivas quanto a realização de campeonatos, constituindo pretensão institucional o alcance de posição de destaque em políticas públicas de esportes e lazer (Prefeitura..., 2025b).

Salientar essa esfera de ação, envolvendo municípios, não significa deixar de lado um tipo de envolvimento institucional com o esporte que tem outorgado visibilidade ampla a SC, e que deve ser visto também em conexão com o setor de turismo. Está-se falando de eventos esportivos, importantes e de ampla ressonância em nível nacional e mesmo internacional.

De fato, esporte e turismo se entrelaçam em SC por conta da promoção desses eventos. Por exemplo, a realização do Ironman Brasil, em diversas edições, tem representado considerável afluxo

de visitantes em Florianópolis, onde transcorrem as atividades dessa competição no estado. Contabilizam-se duas décadas de repetida presença local de uma das etapas do Ironman World Championship, sempre com numerosos atletas e suas equipes de apoio. A cada episódio, renovam-se as expectativas sobre a entrada de importantes recursos financeiros na economia, por meio, entre outros, de despesas em hospedagem, alimentação e variados serviços (cf., por exemplo, Mingoti, 2023). Também outros eventos esportivos, de ocorrência mais rarefeita no estado, ostentam visibilidade e ampla ressonância. São ilustrações a Copa Davis, talvez o maior torneio de tênis do mundo, e o Circuito Mundial de Vôlei de Praia (promovido pela Confederação Brasileira de Voleibol), ambos em Florianópolis.

Esse entendimento sobre o papel econômico e social dos eventos esportivos é documentado sobretudo com respeito aos acontecimentos de grande apelo de público e efeito midiático. Os reflexos podem ser tanto de longo prazo como imediatos, relacionados à própria realização dos eventos (incluindo a preparação, não raramente distribuída no tempo) e ao período seguinte, como se procurou considerar, por exemplo, a respeito da realização no Brasil da Copa do Mundo de Futebol, em 2014, e dos Jogos Olímpicos, em 2016 (Meurer; Lins, 2016, 2018). Relativamente ao longo prazo, tende a ressoar a visibilidade permitida, com tradução em maior demanda turística suscitada pela divulgação mundo afora dos atrativos dos países anfitriões e suas regiões. O interesse despertado pode se prolongar no tempo. O raciocínio é semelhante nas considerações sobre eventos esportivos internos a SC, entre os quais sobressaem os Jogos Abertos, em geral realizados sob os auspícios da FESPORTE ou diretamente por esta, como indicado na página da instituição na internet (FESPORTE, 2025a).

Vale igualmente observar, com respeito ao envolvimento institucional com o setor de esportes, a prevista alocação de recursos financeiros em nível de administração estadual. O Plano Plurianual (PPA) 2024-2027 informa sobre os itens de gasto, apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 – Santa Catarina: alocação de recursos do Programa 650 – Desenvolvimento e Fortalecimento do Esporte e do Lazer, do Plano Plurianual (PPA) 2024-2027

Itens do Programa 650 (Subações)	Valor (R\$)	%
Total do Programa	635.154.200,00	100
Apoio para infraestr. e aquisição de equipam. em esporte, cultura e turismo	403.650.000,00	63,5
Construção, recuperação e reaparelhamento de estrutura esportiva	56.000.000,00	8,8
Programa de Incentivo ao Esporte Catarinense (PIES)	51.000.000,00	8,0
Realização de eventos em desporto de rendimento de participação	37.500.000,00	5,9
Apoio a entidades e eventos esportivos de participação, lazer e rendimento	28.000.000,00	4,4
Bolsa atleta – atleta e paratleta em eventos de rendimento	21.000.000,00	3,3
Bolsa técnico	18.000.000,00	2,8
Construção de logradouros esportivos e de lazer (parques e praças esportivas)	8.000.000,00	1,3
Apoio aos atletas e paratletas catarinenses de rendimento	6.004.000,00	0,9
Programas/projetos em comunicação, <i>marketing</i> , ciência, tecnologia e inovação	2.000.000,00	0,3
Construção e reforma da sede da FESPORTE	2.000.000,00	0,3
Programa para o desenvolvimento de esporte seguro	1.200.000,00	0,2
Programas esportivos nas áreas de esporte de rendimento	400.200,00	0,06
Administ./manut. dos serviços administr. gerais: Conselho Estadual de Esporte	200.000,00	0,03
Admin./manut. dos serviços administr. gerais: Tribunal de Justiça Desportiva	200.000,00	0,03

Fonte: elaboração própria com informações de PPA (2025)

Como se observa, pouco menos de 2/3 dos R\$ 635 milhões alocados para esporte e lazer no período 2024-2027 refere-se a infraestrutura e compra de equipamentos nas áreas de esporte, cultura e turismo. A abertura dos dados mostra que esse item recobre uma miríade de iniciativas, protagonizadas em diferentes municípios. Quando se fez a pesquisa no PPA, em meados de 2025 – mais ou menos na metade do terceiro ano da presente gestão governamental –, o valor executado nesse item de gasto representava somente 15% do total previsto. As rubricas restantes, quase todas relacionadas somente ao esporte, igualmente mostravam baixa execução e, em várias delas, execução

nenhuma. Construção, recuperação e reaparelhamento de estrutura esportiva tinha 18% de realização; Realização de eventos em desporto de rendimento de participação, 22%; Apoio a entidades e eventos esportivos de participação, lazer e rendimento, 25%; e Bolsa atleta – atleta e paratleta em eventos de rendimento, 21%. Em todos os demais itens nada ocorreria de execução. De toda maneira, o que se logrou realizar sugere melhoria nas condições para práticas esportiva em nível estadual, o que há de representar estímulo ao engajamento de crianças e jovens nas atividades do setor.

O Programa de Incentivo ao Esporte Catarinense (PIES) merece um comentário próprio. De acordo com informações disponibilizadas pela FESPORTE (2025b), esse programa foi criado por decreto estadual (Decreto nº 780, de 3 de dezembro de 2024) para estimular a prática de esportes e sustentar projetos esportivos com base em recursos de origem empresarial. Tais recursos seriam canalizados por conta de encorajamento fiscal, implicando renúncia e destinação ao setor de esporte de parcela do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS). Ações esportivas aprovadas pelo PIES seriam as beneficiárias. A operacionalização envolveria editais para esporte educacional e de formação, esporte de alto rendimento, eventos esportivos, paradesporto e esporte de participação, podendo apresentar projetos pessoas jurídicas como OSC sem fins lucrativos e entidades da administração pública, desde que detentoras do Certificado de Registro de Entidade Esportiva (CRED). O financiamento previsto abrange despesas em pagamento de profissionais da área esportiva, compra de materiais e equipamentos esportivos, transporte, hospedagem, passagens (aéreas e terrestres), alimentação, serviços de terceiros de pessoa jurídica e inscrição em competições. A intenção é que esse programa se torne um “[...] importante instrumento para ampliar o alcance e os benefícios do esporte em Santa Catarina, impactando positivamente atletas, entidades esportivas e a população em geral” (FESPORTE, 2025b, [S.p.]).

Tudo isso acena positivamente com respeito à articulação entre esporte e IS, o primeiro entendido – conforme o ângulo privilegiado neste estudo – como meio ou instrumento de criação de novas oportunidades e de promoção/inoculação de valores e princípios centrais na formação cidadã, numa palavra, de inclusão social. Mas importantes lacunas existem. No momento em que se redige este artigo (final de 2025), SC não conta com algo que possa ser considerado um plano de desenvolvimento do setor de esportes, indicativo das estratégias e iniciativas na escala catarinense para o médio e o longo prazo. A Assembleia Legislativa do estado apreciou e aprovou, em 2023, o Projeto de Lei nº 89/2023, que “Institui o Plano Estadual de Esporte, Lazer e Paradesporto (PEELP)” (Assembleia..., 2023), mas consulta à FESPORTE, entidade que necessariamente teria/tem lugar de destaque na elaboração de um tal plano, mostrou que nada foi realizado nesse sentido.

Seria muito importante contar com a definição de estratégias e ações de médio e longo prazo para esse setor, incluindo previsão e indicação de recursos para medidas de promoção esportiva com claro caráter social. Dar voz a jovens que lograram envolvimento em iniciativas do gênero ajuda a perceber melhor a relevância dessas medidas. Texto de Brazalle (2025) é instrutivo neste sentido, ao reportar entrevista com participante nos Joguinhos Abertos em SC na qual se assinala que “[...] muitos atletas promissores em Santa Catarina vêm de comunidades com recursos limitados. Projetos sociais preenchem essa lacuna, oferecendo ambientes de treinamento estruturados, treinadores qualificados e acesso a equipamentos” (Ibid.). As palavras do jovem entrevistado merecem transcrição:

Durante as competições [...], o jovem falou sobre a sua jornada e como o esporte vem transformando histórias.

“Minha jornada começou em um projeto social, e foi lá que recebi o apoio e a orientação que me permitiram atingir níveis competitivos [...]. Essas iniciativas são vitais porque não apenas fomentam o talento atlético, mas também incutem valores importantes como disciplina, trabalho em equipe e perseverança. Se não fossem alguns projetos sociais existentes em Santa Catarina não saberíamos onde muitos jovens poderiam estar hoje [...]” (citado em Brazalle, 2025, [S.p.]).

5. O apelo do futebol: visão geral e o possível case do Barra FC, de Balneário Camboriú (SC)

Como esporte mais popular do Brasil (provavelmente do mundo), entre outros predicados, o futebol

merece uma alusão específica, ainda que breve e preliminar, neste exercício de aproximação entre a IS e o setor de esportes. Que sua prática contribui para a formação de jovens, incutindo-lhes valores de convivência solidária, espírito de grupo e respeito recíproco, como se observa em vários outros esportes coletivos, é aspecto salientado em diversos estudos e pesquisas.

Os trabalhos de Salazar (2019) e Brown et al. (2010), por exemplo, ressaltam o papel do futebol em criação de valor na escala comunitária. Dizer “valor” na perspectiva de ambos implica transcender amplamente as acepções costumeiras, que se referem ao plano da economia e das finanças: nas abordagens desses autores perscrutam-se outros planos da vida social, como os relativos aos sentidos de pertencimento e compartilhamento.

De fato, em Salazar (2019), que compara programas de promoção desse esporte executados por instituições do Brasil e da Inglaterra, fala-se de inovação privilegiando a ideia de mudança social vinculada ao fortalecimento de laços comunitários, ao comprometimento mútuo e, assim, à coesão, o conjunto permitindo falar em capital social e valor social. A pesquisadora conclui serem relevantes os programas esportivos inovadores observados, no tocante à sua capacidade de criar valor social localizado. Para tanto revela-se essencial o envolvimento de diferentes “atores”, como escolas, parceiros empresariais, o setor público, e, naturalmente, as próprias comunidades.

Em Brown et al. (2010, p. 5, nossa tradução, grifo próprio), dirige-se a atenção para o Reino Unido em estudo sobre clubes de futebol e seus entornos, sob o entendimento de que “O futebol é [...] um negócio *social* e clubes são instituições sociais [...]”. Os autores concluem que a ideia de valor social varia consideravelmente entre os clubes e as comunidades, e que, de um modo geral – pelo observado –, o futebol “[...] proporcionou às localidades um sentimento de ‘orgulho cívico’, um foco para a identidade local, e também faz parte do ‘tecido’ dos lugares, algo que reforça a necessidade de avaliar o papel dos clubes e de seus departamentos comunitários” (Ibid., p. 51, nossa tradução).

A importância dos clubes esportivos e de suas formas de atuação tem sido, com efeito, objeto de indagações em diversas pesquisas. Observa-se esse interesse em relação aos esportes em geral, como no estudo de Coignet (2010) sobre os espaços (*quartiers*) populares em áreas periféricas de cidades francesas, e também com referência ao futebol, especificamente. Na perspectiva da IS aqui explorada, cabe mencionar ainda sobre o futebol a experiência observada por Fleming (2022) no Lesoto, um pequeno e muito pobre país da África meridional, economicamente caracterizado pela agricultura de subsistência, encravado no território da África do Sul e desta dependente. Nesse país, carente de tudo, surgiu o Kick4Life Football Club, sob o signo do empreendedorismo social e integrante de um esquema de financiamento mais amplo, voltado à criação de oportunidades (como em renda) e de novas possibilidades de inclusão social para jovens.

Pisa-se, portanto, com essas breves alusões, em terreno futebolístico no qual se pode enxergar IS, ou possibilidades nessa direção, na própria presença dessa prática esportiva. Por extensão, tem sentido dizer o mesmo sobre a própria existência de clubes de futebol, em todos os casos representando distanciamento em relação às inovações nesse esporte relacionadas, por exemplo, às táticas e estratégias de jogo e às formas de treinamento, como apresentado em Trequattrini et al. (2016). O foco, no olhar dirigido à IS considerando-se o futebol, recai no papel social desse esporte, o que inclui os efeitos em construção de personalidade e formação cidadã junto aos praticantes jovens.

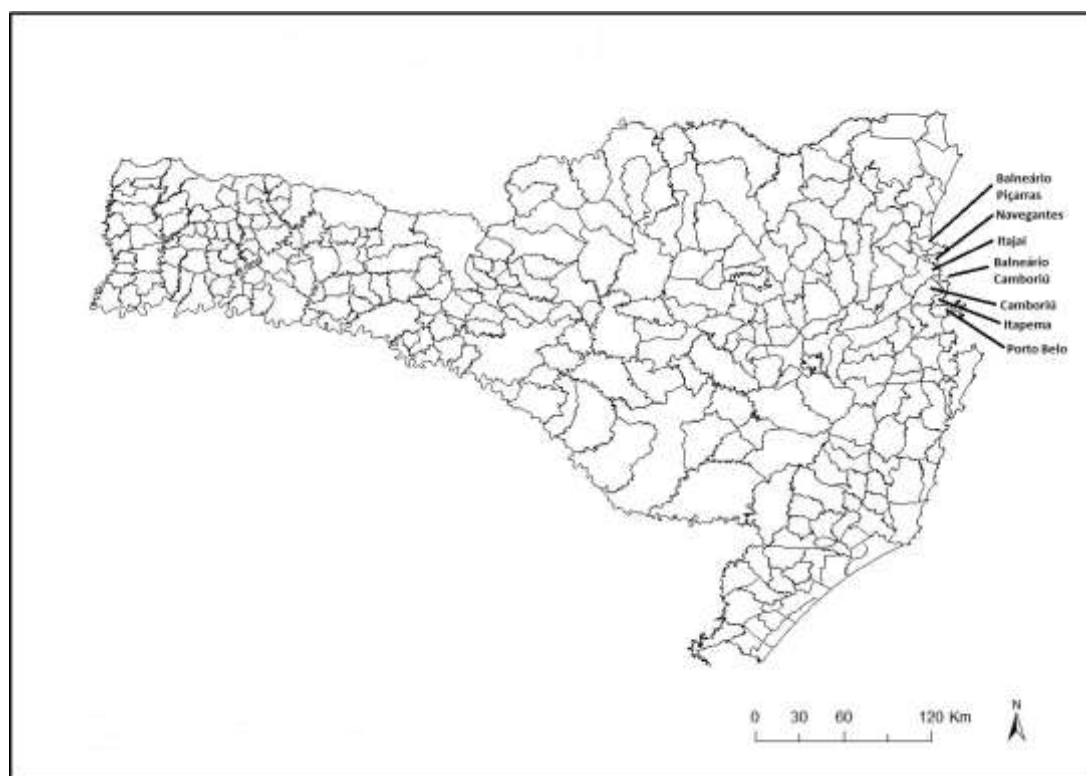
Talvez o depoimento mais celebrado sobre a importância do futebol nesse sentido seja o de Albert Camus, renomado escritor e vencedor do Prêmio Nobel de Literatura em 1957. Franco-argelino, Camus viveu na Argélia durante a juventude (até se transferir para a França) e jogou futebol como (um bom) goleiro durante o seu período na Universidade de Argel. A tuberculose interrompeu a prática e pôs fim ao que poderia ter sido uma carreira esportiva, porém a sua confessada paixão pelo futebol nunca arrefeceu. No texto intitulado *Pourquoi je fais du théâtre*, publicado em 1962, o autor cravou: “Verdadeiramente, o pouco de moral que conheço, eu aprendi nos campos de futebol e nas cenas de teatro, que permanecerão as minhas verdadeiras universidades” (Camus, 1962, p. 1722, nossa tradução).

Em SC, como certamente em todo o Brasil, pratica-se futebol profissionalmente e de forma amadora, sob numerosas situações de organização e em diversos locais. Em ambas as situações, pode-se imaginar, estariam presentes os aspectos de pertencimento (torcedores, comunidades) e de reflexos

socioeconômicos (remunerações ou auxílios de ligas; atividades comerciais e de serviços). Talvez no plano amador, com emanções esportivas em comunidades e bairros, os aspectos de coesão social, laços comunitários, identidade e “orgulho cívico” revelem-se mais fortes. Mas mesmo em termos profissionais, e notadamente nas categorias de base – crianças, adolescentes, jovens, nas várias faixas de idade –, estaria presente o papel de formação que coloca ênfase no sentido de comportamento coletivo, no respeito mútuo, na solidariedade e no compartilhamento, ou na “moral”, na forma sintética de Albert Camus.

Assim, vale a pena discorrer aqui sobre uma experiência em SC que, embora iniciada apenas recentemente, acena com resultados dignos de nota tanto no desempenho esportivo como em criação de oportunidades sociais. Trata-se do Barra Futebol Clube (doravante Barra), de futebol profissional, fundado no começo de 2013 no município de Balneário Camboriú (BC). O nome do clube alude ao bairro da Barra (barra do rio Camboriú), onde se iniciou o histórico processo de ocupação que resultou no atual BC, que se localiza mais ou menos na metade do litoral norte de SC (Figura 1) e exibe grande destaque nacional e internacional em turismo sobretudo de veraneio. Seu “modelo turístico e urbano, assinala-se, envolve crescimento vertiginoso do setor imobiliário e da população, e se irradia nesse litoral nas direções sul – municípios de Itapema e Porto Belo – e norte – municípios de Itajaí e Balneário Piçarras, por exemplo).

Figura 1 – Localização do município de Balneário Camboriú e de municípios próximos



Fonte: Elaboração própria sobre base cartográfica do IBGE

O alto custo de vida em BC tem induzido forte crescimento populacional também no contíguo município de Camboriú (de quem BC se separou em 1964), onde famílias de menor renda e mesmo em condição carente se instalam na expectativa de conseguir trabalho nos serviços e no comércio do município vizinho. A rigor, grande parte do litoral norte de SC tem atraído grandes contingentes, o que só faz aprofundar um processo de “litoralização” que nunca perdeu força no estado, não obstante a proeminência do assunto (visto como um grande problema) em recorrentes discursos oficiais e em tentativas institucionais de contenção (Estevam; Lins (2016). Os fluxos migratórios, assinala-se, parecem se originar em diferentes latitudes do Brasil meridional e de SC, e mesmo de outras regiões do país.

Na escala estadual, destaca-se como origem o chamado Grande Oeste, de economia historicamente escorada na agroindústria de carnes (suínos, aves): por conta de reestruturação desencadeada décadas atrás, numerosos produtores rurais que atuavam como integrados pelas estruturas de abate e processamento foram desligados e emigraram (Lins, 2017). Na geografia desses fluxos, o litoral norte catarinense tem se destacado como destino. Além do setor de serviços ligados ao turismo e à condição urbana (crescentemente fortalecida) em geral, as atividades portuárias e as que com estas se relacionam, presentes em Itajaí (município contíguo a BC) e em Navegantes (separado de Itajaí pela foz do Rio Itajaí Açu), parecem magnetizar contingentes em busca de novas oportunidades.

Esse é o contexto regional da criação do Barra, cujo perfil desde a origem, refletindo os interesses dos fundadores, é o de clube formador de jovens atletas (Barra, 2025a). Sua curta história, tendo completado 13 anos em janeiro de 2026, outorga ainda mais relevo ao que o clube logrou realizar e atingir. No plano do futebol profissional, o Barra sagrou-se campeão invicto da Terceira Divisão do Campeonato Catarinense de 2015. Seis anos depois, em 2021, obteve o mesmo título na Segunda Divisão desse campeonato, o que lhe permitiu disputar pela primeira vez, em 2022, a Primeira Divisão, atingindo as semifinais em 2023 e 2024. Ainda em 2022, o Barra venceu, na categoria sub-17, o Campeonato Catarinense e a Copa Santa Catarina (Barra, 2025a).

Essa trajetória chamou a atenção na Europa. Em 2020, o Barra estabeleceu uma parceria com o TSG Hoffenheim, clube formador de atletas localizado na cidade de Sinsheim (mais ou menos 35 mil habitantes), no estado de Baden-Württemberg, no sudoeste da Alemanha. Ao mesmo tempo, uma ponte (uma estrutura de cooperação) foi criada com o clube Académico de Viseu, da segunda divisão do futebol português, sediado em Viseu, cidade do centro-norte daquele país, de cerca de 103 mil habitantes. Essa projeção internacional, impregnada de interações estratégicas, significou uma verdadeira mudança de nível para o clube catarinense.

De fato, recursos financeiros com origem alemã concorreram para a construção, a partir do primeiro semestre de 2022, de um complexo esportivo que seria um dos melhores do Brasil. A estrutura superaria, em qualidade das instalações e serviços e em condições para o desenvolvimento de jovens atletas, o que existe em numerosos clubes muito maiores e tradicionais do país, quiçá na esmagadora maioria. Localizado às margens da rodovia BR-101, quase no limite entre BC e Itajaí, o complexo esportivo possui: cinco campos de futebol (dois com gramado sintético e tamanho oficial, dois com gramado natural e tamanho oficial; um com gramado sintético e tamanho reduzido); academia completa; espaço e material para fisioterapia; consultórios médico e de psicologia; estrutura para nutrição esportiva; farmácia; salas para reuniões; vestiário; lavanderia; refeitório; auditório; alojamento para mais ou menos 100 jovens, nas categorias de idade do sub-14 ao sub-20 (Esmeriz, 2025; Jordão, 2025).

A projeção internacional na forma de parcerias estratégicas representou uma efetiva mudança de patamar não somente pelo grande avanço em infraestrutura. A gestão do clube passou a contar com forte presença estrangeira: a presidência é brasileira (ocupada por um ex-jogador gaúcho com passagens em clubes nacionais e portugueses), mas o diretor-geral é um executivo alemão, ligado ao TSG Hoffenheim (Campeão..., 2025). Inscreve-se na (permanente) “presença” do clube alemão a influência dos métodos utilizados para o desenvolvimento de atletas da base. Esmeriz (2025) relata que o próprio técnico do Barra – um brasileiro – reconhece a importância da metodologia alemã na avaliação tanto física quanto técnica dos jovens atletas, incorporada pelo clube catarinense.

Resultados importantes surgiram na esteira dessas realizações, indissociáveis da lograda projeção internacional. Em 2023, o Barra se classificou para a Série D do Campeonato Brasileiro e ficou em 4º lugar na Primeira Divisão do Campeonato Catarinense. Nesse mesmo ano ocorreu a primeira participação do clube na Copa do Brasil, na categoria sub-17, e como um reconhecimento oficial do proclamado propósito maior da criação do Barra, a Confederação Brasileira de Futebol (CBF) certificou a sua condição de formador de atletas. Em 2024, ocorreu a estreia na Série D do Campeonato Brasileiro de Futebol, paralelamente a bons resultados conseguidos no campeonato estadual, na sua divisão de elite, e na Copa São Paulo de Futebol Júnior. Esse percurso incluiu a mudança do clube para o novo Centro de Treinamento, referente ao complexo esportivo cuja

construção começara em 2022. Em 2025, ano da inauguração da Arena Barra, o clube ostentou o seu mais importante registro esportivo até então: foi campeão da Série D do Campeonato Brasileiro, o que lhe autoriza disputar a Série C em 2026. E em 2026, o Barra sagrou-se campeão estadual

Em que medida se pode associar essa experiência à ideia de IS, no sentido explorado neste artigo? Para enfrentar a pergunta vale, primeiramente, citar frase estampada no site do clube, em texto sobre a construção do complexo esportivo cujo corolário foi a inauguração da Arena Barra: “Um complexo pensado não apenas para aumentar a performance desportiva, mas também a pensar (sic) no desenvolvimento humano dos atletas. Os quais já têm psicólogos, nutricionistas e assistentes sociais à disposição” (Barra, 2025b, [S.p.]). Assim, embora nascido como empresa privada, uma condição que teria facilitado, conforme reconhecido pelo próprio clube, a incorporação do modelo Sociedade Anônima de Futebol – SAF (Ibid.), o Barra poderia ser percebido, de alguma maneira, como um tipo de empreendedorismo social.

De grande importância é que a projeção internacional se traduz igualmente em amplas oportunidades para os atletas do Barra. De fato, jovens jogadores que se destacam no clube, em atividades da base aprimoradas por conta da mencionada parceria alemã, fazem estágio no TSG Hoffenheim. Já em 2022 se anunciava que “Atletas da base do Barra FC farão intercâmbio em clube da Alemanha” (Atletas..., 2022), apontando três jogadores que treinavam no clube havia cerca de dois anos: um defensor oriundo de Monte Azul Paulista (SP), um volante vindo de Cuiabá (MT) e um atacante nascido em Santa Maria (RS), todos ainda adolescentes ao chegarem ao Barra. Seus desempenhos nas diversas competições outorgaram-lhes a possibilidade do estágio junto ao TSG Hoffenheim. A esses primeiros participantes do intercâmbio, deve-se sublinhar, seguiram-se vários outros.

A estrutura de cooperação estabelecida com o Atlético de Viseu igualmente representou novas oportunidades, nesse caso em termos de uma carreira profissional propriamente dita. Pelo menos seis jovens formados na base do Barra transferiram-se para o clube português no período recente, três deles nascidos no estado de São Paulo, um no Espírito Santo e um no Ceará (sobre um deles não se conseguiu a informação sobre o local de nascimento). Quatro retornaram ao Brasil, emprestados a clubes diversos, e dois permaneceram como atletas profissionais em Viseu. Um dos que ficaram em Portugal atraiu a atenção de um grande clube daquele país, após uma única temporada como jogador do Atlético de Viseu: em julho de 2024, o zagueiro capixaba, que chegara no Barra aos 17 anos de idade, transferiu-se para o Sporting Clube de Portugal, de Lisboa – popularmente conhecido somente como Sporting –, uma progressão destacada inclusive na imprensa esportiva portuguesa (Taam, 2024).

O Barra tem representado, portanto, oportunidades para adolescentes e jovens. Todos os participantes das atividades de intercâmbio e que lograram se transferir profissionalmente (ainda que de forma temporária) para Portugal são de outros estados do Brasil, e, assim, os reflexos locais – catarinenses e na área de BC – dessa projeção internacional do clube estariam ainda por ser detectados. Contudo, parece forçoso reconhecer que o Barra representa, de todo modo, possibilidades nessa direção para jovens locais, da região ou de SC como um todo. Com efeito, nas “peneiras” de candidatos ao ingresso nas divisões de base do clube, consta participarem numerosos jovens das proximidades ou da região.

Acredita-se ter sentido assinalar, portanto, que as atividades da instituição Barra FC admitem associação, de alguma forma, com a ideia de IS. O clube, com suas instalações e atividades, incluindo as parcerias internacionais, acena com novas oportunidades para contingentes jovens, como vem ocorrendo. A sua própria existência, com o perfil de formador e revelador de atletas de futebol, significa em si mesma estímulo a essa prática esportiva junto a grupos sociais ou comunidades da região, sinalizando para os participantes novas possibilidades em condições de saúde e qualidade de vida, tanto quanto a inoculação ou o desenvolvimento do espírito de convivência solidária e respeito mútuo (a “moral” de Albert Camus, vale referir mais uma vez). Igualmente estariam presentes oportunidades em geração de ocupação ou emprego e de renda, sobretudo com a ascensão dos jovens atletas ao futebol profissional, no próprio Barra ou em outros clubes, inclusive no exterior, como se falou.

Seria, portanto, inadequado ou exagerado considerar que a criação do Barra e o seu funcionamento, da maneira como vem ocorrendo, autorizam referência a essa experiência (a esse *case*) como uma espécie de empreendedorismo merecedor do adjetivo “social” e promotor de IS?

Postula-se aqui que a caracterização de uma atividade esportiva como portadora de IS deve levar em conta o aspecto de inclusão social, associado às práticas correspondentes ou nelas incrustado e presente na estrutura do vinculado empreendimento. É sobretudo nesse sentido que projetos esportivos criados em comunidades mais ou menos necessitadas merecem associação com a IS, como se falou anteriormente no artigo. O Barra logra bons resultados esportivos como resultado de uma trajetória de ações protagonizadas e sinaliza com IS por conta do modo como o clube funciona, atraindo jovens e formando-os em diferentes aspectos, com o multifacetado suporte instalado. É, assim, de criação de oportunidades, acenando com inclusão social, que se trata nessa novidade surgida há meros 13 anos em BC.

Clubes muito maiores e tradicionais do futebol brasileiro igualmente atuam em formação de atletas, abrindo possibilidades para crianças e adolescentes no médio e no longo prazo. Mas não se trataria, nesses casos, de inovação efetivamente, haja vista, por exemplo, que a prática tende a caracterizar o funcionamento desses clubes de uma forma, por assim dizer, permanente ou histórica. De todo modo, o caráter social pode estar presente, na medida em que a formação de jovens repercute em inclusão social, mesmo que o vislumbre de bons negócios possa constituir a motivação principal dos clubes. O caso do Barra tem singularidades como, além do estilo de gestão e das interações internacionais, e do fato de constituir algo novo na área de BC – uma “inovação” regional –, o pequeno tamanho do clube, em termos comparativos, e uma aparentemente forte inserção comunitária, bem localizada, o que amplificaria o seu significado em IS e em ES naquelas latitudes catarinenses.

6. Conclusão

Pretendeu-se neste estudo discutir a relação entre o setor de esportes e a IS, fortalecida como objeto de pesquisa e de iniciativas de política nas últimas décadas, com alargamento do escopo da sua incidência e da observação analítica. A base é o entendimento sobre o que se trata na IS, não obstante a variação de pontos de vista entre os autores e praticantes: em geral se lhe assimila à condição de meio de inclusão social, o que significa falar em novas oportunidades e possibilidades, e também, de algum modo, no enfrentamento de problemas amargados sobretudo por contingentes mais vulneráveis e necessitados.

Procurou-se esclarecer o sentido de IS associado aos esportes. Em termos gerais, a IS nessa área diz respeito às possibilidades incrustadas nas respectivas práticas quanto ao favorecimento ou impulso de melhorias nas condições de vida (em saúde e educação, por exemplo) de crianças e adolescentes, notadamente. Incutir nesses grupos valores caros às interações saudáveis e atraí-los para condutas em que sobressaem aspectos como senso de coletividade, cooperação e respeito mútuo constituem ilustrações dos tipos de resultados da promoção de IS relacionada aos esportes. O empreendedorismo de cunho social costuma participar de processos dessa natureza, cuja síntese é geralmente indicada utilizando-se a expressão “inclusão social”.

SC apresenta possibilidades nesse sentido. Em geral, seus municípios são dotados de aparatos para a prática de esportes, e observam-se iniciativas institucionais como em realização de eventos – especialmente organização e realização de competições – e sustentação financeira (na forma de programas governamentais e bolsas concedidas pelo setor público), com potencial para atrair o interesse de crianças e jovens. Manter, fortalecer e multiplicar tais medidas e estruturas, e estimular a prática esportiva nas escolas, como no ensino básico, constituiriam procedimentos importantes para ampliar as possibilidades de IS vinculadas aos esportes. Na medida em que a promoção esportiva se traduza, antes de tudo, em inclusão social, terá sentido falar em IS relacionada aos esportes.

Nesse universo cabe considerar experiências como a do Barra Futebol Clube, instalado no município de Balneário Camboriú, objeto da última parte do texto. Embora de natureza privada, pois criado com sentido empresarial, o Barra exhibe trajetória que, apesar de curta, chama a atenção pelos resultados esportivos alcançados e pelo “modelo” instituído, em que sobressaem parcerias

estratégicas de alcance internacional, representativas de atraentes oportunidades. No âmbito das interações assim permitidas e encorajadas, jovens têm usufruído das possibilidades em termos de alargamento e ampliação dos seus horizontes tanto esportivos como socioeconômicos, com prováveis reflexos nas respectivas esferas familiares. A atuação do Barra como clube descobridor de talentos potenciais, lapidador (quanto ao esporte e também à condição cidadã, propiciando, ao que parece, desenvolvimento humano e inclusão social) e formador de atletas profissionais, certamente sugere uma condição de empreendedorismo social associado à promoção de IS. O fato de ter sido criado apenas recentemente, em 2013, empresta-lhe o caráter de novidade na região e em SC como um todo.

Preliminar e introdutório, como se falou na introdução, este estudo poderá ser continuado e aprofundado em diferentes direções. Um dos caminhos diria respeito ao Barra, diretamente, com o intuito de desvendar e analisar seus vínculos ou relações no entorno local e regional. Levantar as possíveis consequências das suas atividades, detectando e analisando, por exemplo, o aproveitamento de jovens de famílias de municípios vizinhos a BC e vislumbrando resultados sociais e financeiros especialmente em comunidades de baixa renda, representaria um importante desdobramento. O foco seria a condição do empreendimento enquanto promotor, efetiva ou potencialmente, de inclusão social.

Em termos mais gerais, e considerando diferentes modalidades esportivas, mostrar-se-ia relevante e instrutivo observar e discutir o papel das instituições – como federações – no apoio e promoção do empreendedorismo de caráter social no setor de esporte, em contribuição aos impulsos para IS. Teria orientação semelhante uma investigação sobre iniciativas em bairros ou comunidades, protagonizadas por associações e institutos diversos – via de regra atuando sem fins lucrativos –, que elegem a prática esportiva em várias modalidades (de artes marciais a esportes de quadra) como instrumento de inclusão social para jovens em situação de vulnerabilidade e escassas oportunidades. Florianópolis, por exemplo, registra várias experiências do gênero, desenvolvidas em localidades do Maciço Central (designação para o conjunto de morros, no sentido norte-sul, que separa a área central da cidade de bairros a leste) e do interior da Ilha de Santa Catarina. Dentro das possibilidades, mensurar resultados, entre outros aspectos, constituiria uma importante iniciativa na produção de conhecimento sobre o assunto.

Avanços nessas direções e em outras possíveis haveriam de estribar, figurando com destaque, uma eventual agenda de estudos sobre IS em SC, de uma maneira geral. A temática como um todo está (ou permanece) na ordem do dia, e as possibilidades sociais relacionadas a iniciativas de política inspiradas em análises argutas e abrangentes certamente outorgariam relevância e sentido estratégico ao envolvimento duradouro com as respectivas questões.

Bibliografia

AÇIKGÖZ, S. HAUDENHUYSE, R.; TINAZ, C. Social innovation and challenges in youth-based sport practices: an analysis of state-led programs. In: TJØNNDAL, A. (Ed.). **Social innovation in sport**. London: Palgrave Macmillan, 2021, p. 113-133.

ANDRÉ, I.; ABREU, A. 2006. Dimensões e espaços da inovação social. **Finisterra**, V. XLI, n. 81, p. 121-141, 2006.

ASSEMBLEIA Legislativa do Estado de Santa Catarina. **Relatório e voto ao Projeto de Lei nº 0089/2023**. Florianópolis: ALESC/Comissão de Constituição e Justiça, 2023. Obtido em: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://portalelegis.alesc.sc.gov.br/documentos/KDwGM&ved=2ahUKEwjng8C9mZKRAxV0pZUCHcwyGpYQFnoECBkQAAQ&usq=AOvVaw18eCJFKFeGXjKMkUs7wted> Acesso em: 27 nov. 2025.

ATLETAS da base do Barra FC farão intercâmbio em clube da Alemanha. **BC Notícias**, 25 FEV. 2022. Obtido em: <https://www.bcnoticias.com.br/atletas-da-base-do-barra-fc-farao-intercambio-em-clube-da-alemanha/#:~:text=Neste%20ano%2C%20ele%20foi%20chamado%20para%20integrar,semifinalist>

[as%20do%20Campeonato%20Catarinense%20da%20S%C3%A9rie%20A](#) Acesso em: 22 nov. 2025.

BARDDAL, F. M.; PESSALI, H. F.; GUIMARÃES, R.R. de M. Conselhos municipais de esportes e a provisão de bens e serviços da temática esportiva: uma avaliação de impacto. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 40 e40016, p. 1-20, 2025.

BARRA FC. **Sobre nós**. Balneário Camboriú: Barra FC, 2025a. Obtido em: <https://www.barrafc.com.br/sobre-n%C3%B3s> Acesso em: 22 nov. 2025.

BARRA FC – Da base catarinense à Série C: um projeto com selo internacional. **Craques**, 13 set. 2025b. Obtido em: <https://craques.pt/desportos/futebol/barra-fc-da-base-catarinense-a-serie-c-um-projeto-com-selo-internacional> Acesso em: 22 nov. 2025.

BRAZALLE, G. **Jovens atletas destacam a importância de projetos sociais para o esporte de Santa Catarina**. Florianópolis: FESPORTE/Agência de Notícias SECOM, 29 jul. 2025. Obtido em: <https://estado.sc.gov.br/noticias/jovens-atletas-destacam-a-importancia-de-projetos-sociais-para-o-esporte-de-santa-catarina/> Acesso em: 27 nov. 2025.

BROWN, A.; MCGEE, F.; BROWN, M.; ASHTON, A. **The social and community value of football**. London: Supporters Direct, 2010.

CAJAIBA-SANTANA, G. Social innovation: moving the field forward. A conceptual framework. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 82, p. 42-45, February 2014.

CAMPEÃO da Série D “fala alemão” e foi campeão nacional com apenas 12 anos. **UOL**, 6 out. 2025. Obtido em: <https://www.uol.com.br/esporte/futebol/ultimas-noticias/2025/10/06/parceria-alema-e-mais-conheca-o-time-que-bateu-santa-cruz-e-ganhou-serie-d.htm> Acesso em: 22 nov. 2025.

CAMUS, A. Pourquoi je fais du théâtre. In: **Théâtre, récits, nouvelles**. Paris: Gallimard, 1962, p. 1718-1726. Obtido em: <https://archive.org/details/theatrerecitsnou0000camu/page/n7/mode/2up?q=Pour> Acesso em: 22 nov. 2025.

CARVALHO, L. **Projeto Esporte na Escola beneficia mais de 3,2 mil alunos em Criciúma**. Criciúma: Prefeitura Municipal de Criciúma, 25 nov. 2025. Obtido em: <https://www.criciuma.sc.gov.br/noticia/projeto-esporte-na-escola-beneficia-mais-de-32-mil-alunos-em-criciuma/19305#conteudo> Acesso em: 2 dez. 2025.

CASTOR, B. V. J. Inovação social e desenvolvimento. In: FARFUS, D.; ROCHA, M. C. de S. (Orgs.). **Inovações sociais**. Curitiba: SESI/SENAI/IEL/UNINDUS, 2007, p. 71-84.

COIGNET, B. L’innovation sociale dans le sport: le cas des clubs sportifs dans les quartiers populaires français. **¿ Interrogations ?**, n. 10, [S.p], mai 2010. Obtido em: <https://www.revue-interrogations.org/L-innovation-sociale-dans-le-sport> Acesso em: 22 nov. 2025.

DAWSON, P.; DANIEL, L. Understanding social innovation: a provisional framework. **International Journal of Technology Management**, v. 51, n. 1, p. 9-21, 2010.

DE MURO, P.; HAMDOUCH, A.; CAMERON, S.; MOULAERT, F. Organisations de la société civile, innovation sociale et gouvernance de la lutte contre la pauvreté dans le Tiers-Monde. **Mondes en Développement**, v. 35, n. 139, p. 25-42, 2007.

DOWBOR, L. Inovação social e sustentabilidade. In: FARFUS, D.; ROCHA, M. C. de S. (Orgs.). **Inovações sociais**. Curitiba: SESI/SENAI/IEL/UNINDUS, 2007, p. 35-69.

ESMERIZ, A. Parceria com europeus e entre melhores CTs do Brasil: conheça o Barra, campeão da Série D que sonha alto. **ESPN**, 21 nov. 2025. Obtido em: https://www.espn.com.br/futebol/artigo/_/id/15971207/barra-futebol-conheca-campeao-serie-d-brasileiro-parceria-com-europeus-e-entre-melhores-cts-do-brasil Acesso em: 22 nov. 2025.

- ESTEVAM, D. de O.; LINS, H. N. (Orgs.). **A descentralização das ações públicas em debate: contornos da problemática e experiências catarinenses**. Florianópolis: Insular, 2016.
- EUROPEAN COMMISSION. **Social innovation research in the European Union: approaches, findings and future directions**. Brussels: European Commission, 2013.
- FARFUS, D.; ROCHA, M. C. de S. Inovação social: um conceito em construção. In: FARFUS, D.; ROCHA, M. C. de S. (Orgs.). **Inovações sociais**. Curitiba: SESI/SENAI/IEL/UNINDUS, 2007a, p. 13-34.
- FARFUS, D.; ROCHA, M. C. de S. (Orgs.). **Inovações sociais**. Curitiba: SESI/SENAI/IEL/UNINDUS, 2007b.
- FESPORTE – Fundação Catarinense de Esporte. **Calendário Fesporte 2025**. Florianópolis: FESPORTE, 2025a. Obtido em: <http://www.fesporte.sc.gov.br/calendario> Acesso em: 26 nov. 2025.
- FESPORTE. **Programa de Incentivo ao Esporte – PIE**. Florianópolis: FESPORTE, 2025b. Obtido em: <http://www.fesporte.sc.gov.br/fesp/programa-de-incentivo-ao-esporte-pie> Acesso em: 27 nov. 2025.
- FLEMING, S. A social enterprise football club: Kick4Life. In: McSWEENEY, M.; SVENSSON, P. G.; HAYHURST, L. M. C.; SAFAI, P. (Eds.). **Social innovation, entrepreneurship, and sport for development and peace**. Abingdon: Routledge, 2022, p. 85-93.
- HAYHURST, L. M. C. The “Girl Effect” and martial arts: social entrepreneurship and sport, gender and development in Uganda. **Gender, Place & Culture**, v, 21, n. 3, p. 297-315, 2014.
- HILLIER, J.; MOULAERT, F.; NUSSBAUMER, J. 2004. Trois essays sur le role de l’innovation dans le development territorial. **Géographie, Economie, Société**, v. 6, p. 129-152, 2004.
- HUBERT, A. **Empowering people, driving change: social innovation in the European Union**. Brussels: European Commission, Bureau of European Policy Advisers, May 2010.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **MUNIC – Perfil dos Municípios Brasileiros – 2021**. Rio de Janeiro: IBGE, 2021. Obtido em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=2101985> Acesso em: 20 set. 2024.
- JORDÃO, M. Conheça o CT e estádio do Barra, campeão da Série D e parceiro de time europeu. **NSC Total**, 6 out. 2025. Obtido em: <https://www.nsctotal.com.br/noticias/parceiro-de-time-europeu-conheca-o-ct-e-estadio-do-barra-campeao-da-serie-d-2025> Acesso em: 22 nov. 2025.
- LINS, H. N. Mudanças econômicas e possibilidades dos territórios: observações sobre a trajetória recente do oeste de Santa Catarina. **Revista Catarinense de Economia**, v. 1, n. 1, p. 94–119, 2017. Obtido em: <https://www.apec.org.br/rce/index.php/rce/article/view/8> Acesso em: 9 dez. 2025.
- MACIÁ, M. J.; LEIVA-ARCAS, A.; QUERO-CALERO, C. D. SÁNCHEZ-PATO, A. La innovación social a través del deporte: proyecto europeo SPIN-VET. In: CARO, L. V.; BOSCH, A. V.; (Coords.). **Igualdad y calidad educativa: oportunidades y desafíos de la enseñanza**. Madrid: DyKinson S. L., 2021, p. 1389-1411.
- MARIANTE NETO, F. P.; LIMA, G. A.; VASQUES, D. G. As políticas públicas de esporte e lazer no Brasil (2025-2024): uma revisão integrativa. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 14, n. 3, p. 585-610, 2025. Obtido em: <https://periodicos.uninove.br/podium/article/view/28784> Acesso em: 29 nov. 2025.
- McSWEENEY, M.; SVENSSON, P.G.; HAYHURST, L. M. C. Introduction: social innovation and entrepreneurship in sport for development and peace. In: McSWEENEY, M.; SVENSSON, P.G.; HAYHURST, L. M. C.; SAFAI, P. (Eds.). **Social innovation, entrepreneurship, and sport for development and peace**. Abingdon: Routledge, 2022, p. 3-19.

- MEURER, R.; LINS, H. N. Grandes eventos esportivos e turismo: destaque para a Copa do Mundo de 2014. **Planejamento e Políticas Públicas**, n. 47, p. 332-356, jul.-dez. 2016.
- MEURER, R.; LINS, H. N. The effects of the 2014 World Cup and the 2016 Olympic Games on Brazilian international travel receipts. **Tourism Economics**, v. 24, n. 4, p. 486-491, 2018.
- MINGOTI, P. **Ironman em Santa Catarina deve movimentar cerca de R\$ 45 milhões em comércio e serviços**. Florianópolis: Secretaria de Estado da Comunicação, 23 maio 2023. Obtido em: <https://estado.sc.gov.br/noticias/ironman-em-santa-catarina-deve-movimentar-cerca-de-r-45-milhoes-em-comercio-e-servicos/> Acesso em: 03 ago. 2024.
- MINISTÈRE des Sports, de la Jeunesse e de la Vie Associative. **L'inclusion social par le sport**. Paris: Ministère des Sports, de la Jeunesse e de la Vie Associative, 2025. Obtido em: <https://www.sports.gouv.fr/l-inclusion-sociale-par-le-sport-677> Acesso em: 29 nov. 2025.
- MORALES GUTIÉRREZ, A.C. Innovación social: un ámbito de interés para los servicios sociales. **Ekaina**, n. 45, p. 151-178, 2009.
- MOULAERT, F.; MARTINELLI, F.; GONZÁLEZ, S.; SWYNGEDOUW, E. Introduction: social innovation and governance in European cities. **European Urban and Regional Studies**, v. 14, n. 3, p. 195-209, 2007.
- MOULAERT, F.; MACCALLUM, D.; HILLIER, J. Social innovation: intuition, precept, concept, theory and practice. In: MOULAERT, F.; MACCALLUM, D.; MEHMOOD, A.; HAMDOUCH, A. (Eds.). **The international handbook on social innovation: collective action, social learning and transdisciplinary research**. Cheltenham: Edward Elgar, 2013, p. 13-24.
- MULGAN, G.; TUCKER, S.; ALI, R.; SANDERS, B. **Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated**. London: Basingstoke Press, 2007.
- MUMFORD, M. Social innovation: ten cases from Benjamin Franklin. **Creativity Research Journal**, v. 14, n. 2, p. 253-266, 2002.
- MUÑOZ, C. L.; RENGIFO, F. B. de. Inovação para um legado social por meio do esporte. **Ideação**, Banco Interamericano de Desenvolvimento, [S.l.], [S.p.], 11 jul 2016. Obtido em: <https://blogs.iadb.org/brasil/pt-br/inovacao-para-um-legado-social-por-meio-do-esporte/> Acesso em: 29 nov. 2025.
- OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development/Eurostat. **The measurement of scientific and technological activities: proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data – Oslo Manual**. Paris: OECD Publishing, 1997.
- OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development/Eurostat. **Oslo Manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation**, 4th edition. Paris: OECD Publishing, 2018.
- PHILLS JR., J. A.; DEIGLMEIER, K.; MILLER, D. J. Rediscovering social innovation. **Stanford Social Innovation Review**, Fall, p. 33-43, 2008.
- PLATÃO. **A República**. São Paulo: Nova Cultura, 1997. [Século IV a.C.] Tradução de Enrico Corvisieri.
- PPA – Plano Plurianual. Florianópolis: Governo do Estado de Santa Catarina, 2025. Obtido em: <https://ppa.sc.gov.br/visao-geral> Acesso em: 26 nov. 2025.
- PREFEITURA Municipal de Blumenau. **Iniciação esportiva**. Blumenau: Secretaria do Esporte, 2025a. Obtido em: <https://www.blumenau.sc.gov.br/cartadeservicos/ServicosPagina.aspx?251> Acesso em: 1 dez. 2025.

- PREFEITURA Municipal de São José. **Desenvolver Projetos de Inclusão Social**. São José: Prefeitura Municipal de São José, 27 nov. 2025b. Obtido em: <https://saojose.sc.gov.br/desenvolver-projetos-de-inclusao-social-esportes/> Acesso em: 27 nov. 2025.
- RAIS – Relação Anual de Informações Sociais. Brasília, D.F.: Ministério do Trabalho e Emprego, 2024. Obtido em: <https://bi.mte.gov.br/bgcaged/rais.php> Acesso: em 18 set. 2024.
- RATTEN, V. Social entrepreneurship and innovation in sports. **International Journal of Social Entrepreneurship and Innovation**, v. 1, n. 1, p. 42-54, 2011.
- RATTEN, V. Introduction: innovation and entrepreneurship in sport management. In: ____.(Ed.). **Innovation and entrepreneurship in sport management**. Cheltenham: Edward Elgar, 2021, p. 1-8.
- RATTEN, V.; FERREIRA, J. J. (Eds.). **Sport entrepreneurship and innovation**. Abingdon: Routledge, 2016.
- ROSON, I. O. S.; BASTOS, S. Q. de A.; FERREIRA, S. de F. Sports and education: causal paths of criminality in Minas Gerais municipalities. **Economia – Ensaios**, v. 40, n. 1, p. 186-211, 2025.
- SAAVEDRA, N. O.; CASTAÑO, A. M. A.; SOLANO, J. H. G.; BARBOSA, R. L. C.; BUITRAGO, J. A. R.; CASTELLANOS, N. C. MPISD-S5: metodología para proyectos de innovación social en el deporte, en cinco pasos. **Revista Digital: Arcofader**, v. 2, n. 2, p. 136-151, 31 diciembre 2023. Obtido em: <https://revista.arcofader.org/index.php/inicio/article/view/54/81> Acesso em: 26 nov. 2025.
- SALAZAR, J. P. **Programas inovativos e a criação de valor social através do futebol: uma comparação entre fundações no Brasil e Reino Unido**. 2019. 85 fl. Dissertação (Mestrado em Educação Física e Esporte) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019.
- SHARRA, R.; NYSSSENS, M. **Social innovation: an interdisciplinary and critical review of the concept**. Louvain: Université Catholique de Louvain, 2010.
- SOTO, C. A.; PINEDA, M. S.; VARGAS, S. M. Z. Procesos de innovación social (IS) como fuente de transformación social de comunidades rurales. **Revista Academia y Virtualidad**, v. 8, n. 2, p. 85-99, 2015.
- SZYMCZAK, C. Le sport, un puissant outil d’innovation sociale. **Carenews INFO**, Paris, [S.p.], 25 juin 2024. Obtido em: <https://www.carenews.com/carenews-info/news/le-sport-un-puissant-outil-d-innovation-sociale> Acesso em: 29 nov. 2025.
- TAAM, T. Cria do Porto Vitória, capixaba Bruno Ramos acerta com Sporting-PO. **Globo.Com**, 31 jul. 2024. Obtido em: <https://ge.globo.com/es/futebol/noticia/2024/07/31/cria-do-porto-vitoria-capixaba-bruno-ramos-e-acerta-com-sporting-por.ghtml> Acesso em: 22 nov. 2025.
- TAYLOR, J. Introducing social innovation. **Journal of Applied Behavioural Science**, v. 6, n. 1, p. 68-77, 1970.
- THIBODEAU, D. **Government and the sports for social impact revolution**. Calgary: Sports for Social Impact, April 7, 2020. Obtido em: <https://www.sportsforsocialimpact.com/post/government-and-the-sports-for-social-impact-revolution> Acesso em: 29 nov. 2025.
- TJØNNDAL, A. (Ed.). **Social innovation in sport**. London: Palgrave Macmillan, 2021.
- TREQUATTRINI, R.; GIUDICE, M. Del; CUOZZO, B.; PALMACCIO, M. Does sport innovation create value? The case of professional football clubs. **Technology, Innovation and Education**, v. 2, n. 11, p. 1-15, 2016.