

João Eduardo Baptista Oliveira Alves

Aluno Nº 23768

“Inovação nas Escolas de Futebol Dragon Force – Futebol Clube do Porto”

Dissertação de Mestrado em Gestão do Desporto

Trabalho realizado sob a orientação do Professor Gastão Sousa, Instituto Universitário da Maia

Setembro de 2014

Resumo

Partindo de um modelo conceptual proposto por Sousa e Silva, procuramos neste estudo identificar e explicar duas inovações existentes nas Escolas de Futebol Dragon Force – Futebol Clube do Porto. O modelo conceptual de Sousa e Silva identifica e caracteriza 3 blocos de intervenientes, que serão úteis para o enquadramento destas Inovações e, o seu consequente entendimento. Partindo das relações entre conhecimento, agentes e instituições, procuramos explicar de que forma nasceram estas inovações e de que forma serão importantes para uma posterior fidelização dos clientes, ou “stakeholders”.

Abstract

Using the conceptual model proposed by Sousa & Silva, its our goal to identify and to explain two innovational projects within Dragon Force Football Schools and Futebol Clube do Porto. This conceptual model identifies and characterizes three major points, wich will be useful in framing this inovations and their consequent understanding. From relations between knowledge, agents and institutions, we seek to explain how these inovations were born and how will they be important for a future client, or stakeholders, loyalty.

Índice

1. Introdução.....	6
2. Revisão Bibliográfica.....	9
2.1 Inovação.....	9
2.2 Inovação nos Serviços.....	11
2.3 Inovação nos Serviços Desportivos.....	12
3. Metodologia.....	14
4. Apresentação e Discussão de Resultados.....	16
5. Conclusões.....	30
6. Referências Bibliográficas.....	31

Lista de Siglas

- FCP – Futebol Clube do Porto
- DF – Dragon Force
- R.E.D.E. – Registo de Empenho e Desenvolvimento Educativo

Lista de Figuras

- Figura 1.1 – Modelo Linear de Inovação.....9
- Figura 1.2 – Modelo Interativo de Inovação.....10
- Figura 1.3.1 – Modelo Conceptual.....13
- Figura 2 – Estrutura Organizativa do Futebol Clube do Porto.....17

Lista de Tabelas

- Tabela 1 – Dimensões de análise utilizadas na entrevista semi-dirigida.....15

1. Introdução

A inovação nos serviços desportivos é um tema de estudo que, nos últimos anos, tem vindo a receber maior atenção da comunidade pois, num mercado tão competitivo e com tanta concorrência, torna-se imperativa uma diferenciação das organizações relativamente às suas demais concorrentes. Os trabalhos teóricos sobre a inovação remontam a 1912, com a publicação da “Teoria do Desenvolvimento Económico” de Joseph Schumpeter, cuja obra viria a ter grande influência nos autores que mais recentemente se debruçaram sobre este assunto. Schumpeter referia, então, que a inovação seria um “elemento endógeno à empresa, influenciada pela estrutura de mercado e actividades de I&D internas” (Sousa e Silva, 2010), ao contrário do que era até ali defendido.

Partindo de uma proposta de modelo conceptual elaborado por Sousa e Silva (2010), este trabalho procura caracterizar e estudar duas inovações desenvolvidas pelas Escolas de Futebol Dragon Force – Futebol Clube do Porto e procurar compreender melhor qual o seu impacto na aquisição e fidelização dos seus clientes. Procura-se também enquadrar inovações na teoria já publicada sobre o Desporto e sobre a relação dos clubes com os seus “stakeholders”, ou seja, de que forma estas inovações poderão levar a uma maior fidelização dos clientes..

O modelo que Sousa e Silva (2010) propõem e que utilizamos como ferramenta de análise neste estudo, baseia-se na abordagem de Malerba (2005) sobre os sistemas sectoriais de inovação, uma vez que “destaca as diferenças do papel da inovação na dinâmica e transformação de diferentes sectores” (Sousa e Silva, 2010), enquadrando a análise numa perspectiva sistémica, podendo ser aplicado ao sector do Desporto.

Este modelo conceptual propõe que os processos de inovação no sector do Desporto devem ser analisados sob três dimensões: (i) Conhecimento, tecnologia e fronteiras do sector; (ii) agentes, relacionamentos e redes no sector e (iii) as instituições no sector do Desporto.

Na última década emergiu um novo conceito de formação no futebol. As escolas de futebol abriram as suas portas a todas as crianças que tenham o desejo de praticar este desporto, de aprender a jogar e, acima de tudo, de representar o seu clube, indo de encontro à democra-

tização do Desporto, preconizada por diversos autores. Daqui nasce uma oportunidade de negócio, aproveitada pela grande maioria dos clubes desportivos.

Com o objetivo de levar as suas marcas e valores aos adeptos, os clubes criaram Escolas de Futebol abertas, ou seja, em que todas as crianças se podem inscrever, tenham elas maior ou menor aptidão para a prática. Mas se numa primeira análise, o factor clubístico é primordial para a escolha da Escola de Futebol, a fidelização dos clientes exige uma excelência ao nível do serviço, e uma constante inovação e diferenciação, que seja um garante da satisfação desses clientes. Assim, não basta aos clubes acenarem com a sua bandeira, devem manter uma excelência no serviço, pois a concorrência é grande e os Encarregados de Educação desejam sempre o melhor para os seus filhos, mesmo que isso signifique, por vezes, inscrevê-lo numa Escola que não a do seu clube.

Segundo documentos oficiais do Futebol Clube do Porto (FCP), as Escolas de Futebol Dragon Force (DF) apostam numa educação transversal, muito para além do jogo. Manuel Sérgio (1987) citado por Scaglia (2003) dizia-nos que “o desporto há-de ser uma atividade instauradora e promotora de valores. Na prática desportiva, o Homem tem de aprender a ser mais Homem”. Significa isto que o desporto deverá ser promovido, não só como veículo para a saúde e aptidão física, mas também como um agente transformador e factor de cultura. Estas escolas não ensinam apenas a jogar futebol; tentam igualmente transmitir aos seus alunos valores ligados à cidadania, à preservação do meio ambiente, hábitos de vida saudável, em resumo, um conjunto de conceitos que permitam aos alunos crescerem enquanto indivíduos responsáveis e conscientes do seu papel na sociedade.

Pretende-se, com este estudo, tentar explicar de que forma a inovação nos serviços desportivos é determinante para a aquisição e, posterior, fidelização dos clientes.

Este trabalho incide sobre dois aspetos verdadeiramente diferenciadores e inovadores identificados nas Escolas Dragon Force. Primeiro, um documento denominado Registo de Empenho e Desenvolvimento Educativo (R.E.D.E.), uma ferramenta que acompanha cada aluno Dragon Force durante o seu processo educativo dentro da Escola de Futebol. O segundo objeto de análise, é o projeto Dragon Force Social, que permite a integração de crianças desfavorecidas e carenciadas nas Escolas Dragon Force, e que espelha, de forma inequívoca, as preocupações sociais do Futebol Clube do Porto e a forma como estas se materializam no seu

projeto Dragon Force. Vamos procurar explicar de que forma estas inovações vão influenciar a fidelização e aquisição dos seus clientes.

A estrutura deste trabalho consiste em: (i) uma revisão bibliográfica sobre as teorias de inovação em geral, nos serviços e nos serviços desportivos em particular; (ii) apresentação da metodologia e ferramentas utilizadas; (iii) faremos um enquadramento institucional das Escolas de Futebol Dragon Force; (iv) será feita uma análise descritiva das inovações encontradas, tentando sempre justificar, com teoria já publicada, a opção por estas duas inovações e; (v) uma conclusão será apresentada sobre as inovações escolhidas, a sua repercussão no objetivo do trabalho, a fidelização e aquisição dos clientes e de que forma são observadas as inovações, enquadradas na proposta de modelo conceptual publicada por Sousa e Silva (2010).

2. Revisão Bibliográfica

2.1 Inovação

“A inovação está fortemente ligada a conceitos como mudança, originalidade, revolução, empreendedorismo e invenção.”

Wolfe, 1999

Inovação é um conceito que não é fácil de explicar. Ao longo dos tempos, foram sendo apresentadas diferentes teorias para explicar este fenómeno.

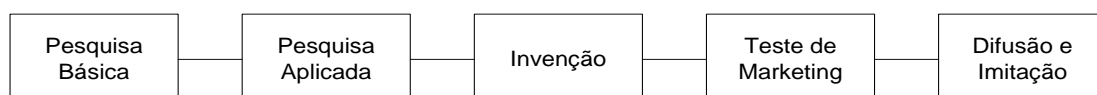
Schumpeter (1939), afirma que *inovação* é uma forma de produção que combina os factores desta de uma maneira nova, ou seja, inovadora. O mesmo autor continua dizendo que esta definição não se aplica exclusivamente ao processo produtivo. Qualquer “*nova combinação*” de factores, sejam eles a nível organizativo ou de processos poderá ser considerada como uma inovação.

Esta perspectiva da inovação como uma “combinação nova” dos factores é também defendida e corroborada por outros autores como Lundvall (1992) e Elam (1992). No entanto, nos dias actuais existem teorias que de certa forma contrariam esta abordagem mais fechada.

Mais recentemente, surgem três modelos que tentam explicar os processos da Inovação: *Modelos Lineares de Inovação*, *Modelos Interativos de Inovação* e *Modelo de Inovação Aberta*.

Os *modelos lineares de Inovação* pressupõem a existência de um estímulo que desencadeia o processo, e que este modelo se realiza seguindo uma série de passos.

Figura 1.1 – Modelo Linear de Inovação

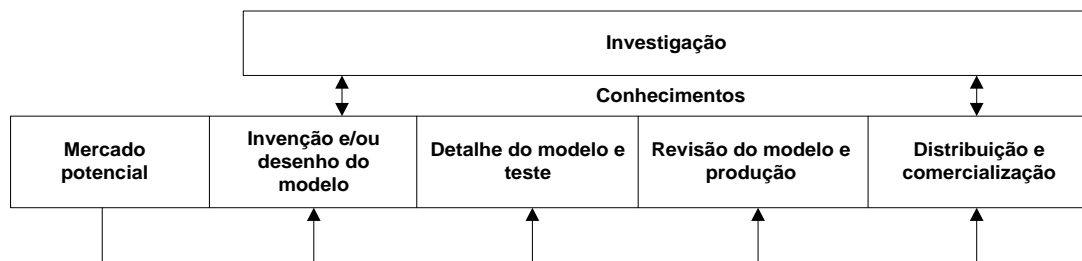


Fonte: Adaptado de Freeman (1996)

Dentro deste modelo, existem claramente duas teorias que se distinguem entre si pela origem do referido estímulo à inovação: uma afirma que o estímulo provém das necessidades do mercado (“*market-pull*”), outra afirma que a inovação surge como consequência de avanços tecnológicos (“*science-push innovation*”).

Kline e Rosenberg (1986) apresentaram os *modelos iterativos de Inovação*. Estes distinguem-se dos lineares, pelo facto de admitirem uma influência do meio ambiente externo (ciência, tecnologia e mercado) durante as diferentes fases do processo de Inovação. Assim, a inovação deixa de ser obrigatoriamente o resultado final, podendo ocorrer em algum momento do próprio processo.

Figura 1.2 – Modelo Interativo de Inovação



Fonte: Kline e Rosenberg (1986)

Finalmente, Chesbrough (2003) e mais tarde Gassman (2006), defendem a perspectiva da “*Inovação Aberta*”. O primeiro afirma que “*a inovação aberta combina ideias internas e externas em sistemas e estruturas cujos requisitos são definidos por um modelo de negócio. O modelo de negócio utiliza tanto as ideias internas como as externas para criar valor, enquanto define os mecanismos internos que lhe permitem reclamar uma parte desse valor*”. Significa isto que as empresas juntam ao seu “*know-how*” próprio, conhecimento proveniente de organizações externas (ex. entidades académicas) para desenvolver produtos inovadores.

2.2 Inovação nos Serviços

Sundbo (2008: 28) define serviço como “*actividades que requerem o envolvimento profundo de vários actores, não sendo entregue apenas a um pequeno grupo de elementos na organização como ocorre no sector transformador*”.

Apesar de os serviços enquanto sector, e as relações baseadas em serviços enquanto forma de comunicação entre os agentes económicos, serem consideradas actualmente essenciais nas economias contemporâneas, a contribuição dos serviços para a inovação não tem sido encarada com a mesma importância. Este paradoxo é um reflexo dos conceitos ultrapassados de inovação e de serviço e, de igual forma, da inércia dos actuais instrumentos conceptuais e analíticos nesta área (Gallouj, 2002).

Como afirma Sundbo (2008), tem sido demonstrado que as inovações nos serviços são mais complexas e integradas do que no sector transformador. Elas são simultaneamente inovações de produto, processo, organizacionais e de mercado e, frequentemente, representam pequenas melhorias para a empresa. No seu conjunto, as inovações nos serviços são ao mesmo tempo comportamentais e tecnológicas, mas são mais comportamentais do que no sector transformador.

A inovação do serviço depende muito dos recursos humanos de uma organização, pressupondo um compromisso por parte de todos os intervenientes na melhoria dos processos (Sundbo, 2008).

O papel do cliente torna-se imprescindível, na medida em que a percepção deste relativamente à qualidade do serviço, vai influenciar a implementação, a manutenção ou a reformulação do serviço prestado pela organização. Não quer isto dizer que as inovações nos serviços partam dos clientes, mas sim que as organizações devem prestar atenção às necessidades presentes dos clientes, assim como prever as necessidades futuras, que muitas vezes são desconhecidas do próprio cliente, para apresentar um serviço adequado aos desejos deste.

2.3 Inovação nos Serviços Desportivos

A inovação nos serviços desportivos é uma área que ainda está muito pouco explorada, não havendo um modelo estabelecido para o seu estudo. No entanto, vamos abordar nesta parte, a proposta de um modelo conceptual elaborado por Sousa e Silva (2010).

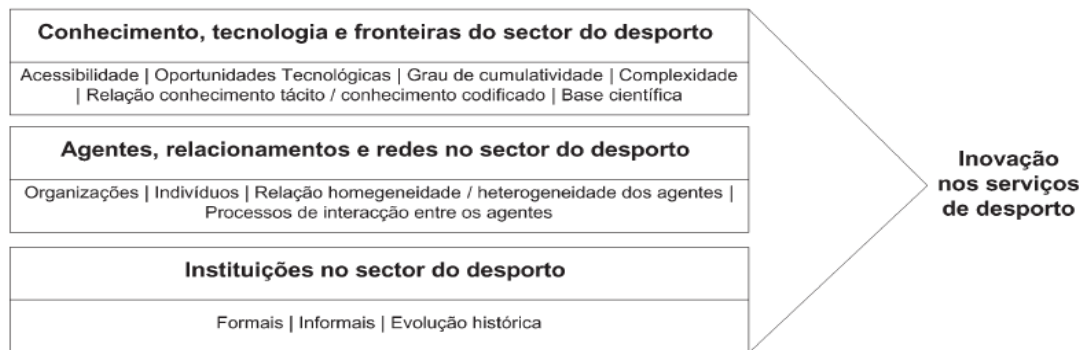
Esta proposta pretende identificar os elementos essenciais à compreensão da inovação nos serviços desportivos, alicerçada na teoria desenvolvida por Franco Malerba, que propõe o conceito de *sistemas sectoriais de inovação*. Esta teoria defende a existência de três dimensões que deverão ser tidas em consideração no estudo da inovação em cada sector: **conhecimentos e tecnologias; actores e redes; instituições**.

Importa começar por explicar o conceito de sistema sectorial. Malerba afirma que um sistema sectorial “*possui uma base de **conhecimento**, produtos, inputs e procura específicos*” (Sousa e Silva, 2010). Os **agentes** (organizações ou indivíduos) que compoem um sistema sectorial interagem entre eles com o propósito de criar, produzir e vender os produtos. Esta interacção entre agentes é moldada pelas **instituições**, e consiste em processos de comunicação, cooperação, troca e competição (Sousa e Silva, 2010). Hodgson (1997) constata que estas instituições (formais ou informais) e a hierarquia institucional condicionam a forma como os agentes económicos interagem e comunicam entre si ao afirmar que estas “*(...) viabilizam o pensamento e a acção ordenados, impondo forma e consistência às atividades dos seres humanos*”.

Quando estudamos a inovação no setor do desporto justifica-se uma abordagem institucionalista que considere a especificidade setorial, quando se procuram as razões que expliquem o crescimento e o desenvolvimento económico neste sector, ou na busca de políticas de inovação que sustentem esse desenvolvimento (Sousa e Silva, 2010).

Sousa e Silva propõem um modelo conceptual que permita identificar e compreender os processos de inovação no sector do desporto, configurando-se assim como uma ferramenta que permita aos decisores um julgamento bem fundamentado e adequado à realidade circundante.

Figura 1.3.1 – Modelo conceptual de Sousa e Silva



Fonte: Sousa e Silva (2010)

Com este trabalho pretende-se identificar e explicar as inovações encontradas no projeto Dragon Force, com base em conhecimento próprio adquirido no decorrer do estágio curricular realizado na estrutura e fundamentado por uma entrevista realizada ao Dr. Ricardo Ramos, o gestor do projeto, bem como na revisão literária já aqui exposta, entre outra a ser apresentada, como complemento.

Queremos também tentar perceber de que forma a organização percebe o impacto destas inovações na prestação do serviço e na fidelização dos clientes.

3. Metodologia

Os estudos de caso são particularmente úteis na análise de processos organizacionais complexos (Tharenou, Donohue e Cooper, 2007) e permitem compreender como, ou porquê, os acontecimentos ocorrem em condições onde os investigadores têm um controle mínimo (Yin, 2003). Considerando que o interesse da presente investigação se prende precisamente sobre a forma como a Dragon Force inova nos seus serviços e um estudo aprofundado, pela sua riqueza empírica, permitiria contribuir para o conhecimento através do desenvolvimento teórico, optou-se por um desenho de investigação de estudo de caso. A escolha do caso de estudo baseou-se numa lógica de replicação em que os casos devem ser entendidos como experiências singulares em relação à teoria e não como elementos com representatividade estatística (Mele e Colurcio, 2006).

Considerando os objectivos a atingir, os critérios de seleção dos casos de estudo incluíram os seguintes aspectos: (i) a relevância da organização no mercado em que opera, as Escolas de Futebol; (ii) a existência de atividades e processos inovadores, realizados na organização que merecessem um estudo aprofundado (iii) a proximidade geográfica da organização ao local de trabalho do investigador deveria permitir a recolha de dados e o contacto pessoal com os seus gestores de topo com a frequência e o tempo necessário à recolha das informações necessárias à elaboração do estudo; (iv) a disponibilidade de acesso à informação e o acesso ao gestor de topo da organização deveria ser facilitado, permitindo a recolha da informação dentro do tempo disponível para a realização do estudo.

Nesse sentido, o Projeto Dragon Force surgiu como escolha óbvia para este estudo. Não só tem uma boa implementação a nível nacional, como se distingue dos demais concorrentes pela oferta de serviços postos à disposição dos seus alunos e Encarregados de Educação. Intermediado pelo Prof. Gastão Sousa, na pessoa de Coordenador do Mestrado em Gestão do Desporto, ficou acordado um estágio do autor do trabalho dentro da organização.

No seguimento desse contacto inicial, foram agendadas as datas para a realização de uma entrevista com o gestor de topo da organização, o Dr. Ricardo Frey Ramos. Considerando a complexidade do fenómeno estudado, procurou-se utilizar uma combinação de métodos de recolha de dados que permita a triangulação da informação recolhida, aumentando a fiabilidade dos resultados obtidos (Yin, 2003). Assim, para além da entrevista semi-estruturada, a

recolha e análise de diversos documentos, a consulta e análise do processo de comunicação da Dragon Force e a observação direta do funcionamento das Escolas de Futebol Dragon Force, foram os métodos de recolha de dados utilizados. Os dados foram recolhidos durante os meses compreendidos entre Setembro de 2011 e Julho de 2012.

Instrumentos de recolha de dados

Das ferramentas de análise que foram utilizadas para este trabalho consta uma entrevista feita ao Dr. Ricardo Ramos, com a duração de uma hora, posteriormente transcrita na íntegra. Foi uma entrevista semi-dirigida, com o auxílio de um Guião previamente redigido.

As entrevistas, depois de transcritas para o processador de texto Word 2010, foram submetidas a um processo de análise de conteúdo, bem como os restantes documentos recolhidos, construindo-se uma estrutura de codificação a partir dos constructos fundamentais identificados na literatura e que se apresenta na Tabela 1.

As dimensões utilizadas na formulação do Guião da Entrevista e que derivaram da revisão da literatura, foram também a base para a construção da estrutura de codificação que, no entanto, se procurou manter aberta à inclusão de novos elementos oriundos da informação recolhida na entrevista e consulta documental.

Tabela 1 – Dimensões de análise utilizadas na entrevista semi-dirigida

Caracterização geral da organização e do contexto de estudo
TEMA 1: Conhecimento, tecnologia e fronteiras do sector do Desporto
Conceito 1 - Acessibilidade
Conceito 2 – Oportunidades Tecnológicas
Conceito 3 – Grau de Cumulatividade
Conceito 4 - Complexidade
Conceito 5 – Relação conhecimento tácito / conhecimento codificado
Conceito 6- Base científica
TEMA 2: Agentes, relacionamentos e redes no sector do desporto
Conceito 1 - Organizações
Conceito 2 - Indivíduos
Conceito 3 – Relação homogeneidade / heterogeneidade dos agentes
Conceito 4 – Processos de interacção entre os agentes
TEMA 3: Instituições no sector do desporto
Conceito 1 – Formais
Conceito 2 – Informais
Conceito 3 – Evolução histórica

Fonte: Elaboração própria

É um estudo de natureza qualitativa, pois partimos de uma análise documental, quer da fundamentação teórica, quer dos processos que envolvem a organização em análise. Para a realização deste estudo, usamos também como ponto de análise uma entrevista realizada ao Dr. Ricardo Frey Ramos, gestor do projeto Dragon Force.

4. Apresentação e discussão dos resultados

O estágio foi realizado no âmbito do 2º ano do mestrado em Gestão do Desporto, através de um acordo entre o Instituto Superior da Maia e o Futebol Clube do Porto, mais propriamente, o projeto *Dragon Force*. Este estágio foi realizado sob a supervisão do Dr. Ricardo Ramos, o Gestor do Projeto *Dragon Force*.

As principais inovações apontadas pelo entrevistado, e que serão aprofundadas neste trabalho, foram o projeto *Dragon Force Social* e o *Registo de Empenho e Desenvolvimento Educativo (R.E.D.E.)*.

Para Ricardo Ramos a R.E.D.E. “*pretende ser uma ferramenta de acompanhamento do aluno de forma mais personalizada, englobando num mesmo espaço informações do departamento técnico, do departamento pedagógico, do departamento de psicologia e do departamento médico. Com este modelo de articulação entre os diversos departamentos ambiciona-se que o aluno tenha um percurso socioeducativo de sucesso no presente com efeitos positivos no futuro*”.

Outro aspeto inovador apontado por Ricardo Ramos dentro da *Dragon Force* é o projeto *Dragon Force Social*.

Este projeto “*com o propósito de promover a integração social e desportiva de crianças carenciadas, contribuindo para a melhoria das suas condições de vida*” vem de encontro ao que foi antes falado, a preocupação social sempre presente na *Dragon Force*. “*Pretendemos, através das escolas de futebol *Dragon Force*, implementar um modelo inovador, que utiliza o futebol como factor impulsionador da inclusão social, como contrapeso dos factores de comportamentos de risco e de isolamento social.*” (Ricardo Ramos, 2012)

Contexto Institucional

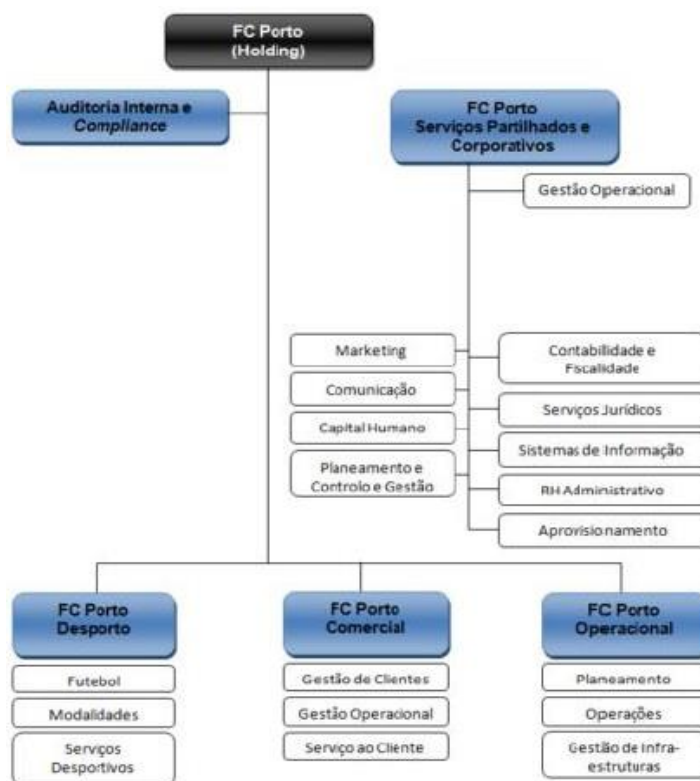
Futebol Clube do Porto

Por forma a caracterizarmos a Escola *Dragon Force*, convém que primeiro, façamos uma breve análise do clube onde esta se insere.

Fundado em Setembro de 1893, o Futebol Clube do Porto (FC Porto) é, atualmente, o clube com mais títulos a nível nacional. É uma organização que é reconhecida pelo seu bom fun-

cionamento, e que tem na própria organização a chave para o seu sucesso. O seu modelo operativo é constituído por quatro unidades operacionais: FC Porto Desporto, FC Porto Comercial, FC Porto Operacional e Serviços Partilhados e Cooperativos. Existe ainda uma unidade de Auditoria Interna e Compliance, unidade esta que é independente e monitoriza o sistema de controlo interno.

Figura 2 – Estrutura organizativa Futebol Clube do Porto



Fonte: Documento Futebol Clube do Porto

O estágio foi realizado na estrutura FC Porto Desporto, integrado no Departamento de Futebol, mais propriamente no projeto Dragon Force (Escola do Porto – Vitalis Park).

Com o objetivo de fomentar a prática desportiva, o FC Porto procurou sempre ter as melhores instalações possíveis de forma a permitir aos seus atletas um óptimo desempenho desportivo, escolar e social.

Em 2002, inaugura o Centro de Treinos e Formação Desportiva, construído em Vila Nova de Gaia, e que serve de epicentro para o treino do futebol sénior e grande parte da formação (camadas jovens) do clube.

Em 2003, é inaugurado o Estádio do Dragão, palco das emoções, casa de muitos títulos e grandes noites de futebol. Foi o primeiro estádio europeu a receber a certificação “Green-light”, indicando uma utilização racional de energia e qualidade de iluminação. Está também classificado pela UEFA com cinco estrelas, comprovando a sua qualidade e funcionalidade.

A Casa do Dragão, edifício emblemático para o futebol de formação do clube, situado na Rua de Costa Cabral no Porto, foi recentemente revitalizado e renovado, permitindo que os jovens atletas do clube tenham uma infraestrutura que os apoia nos seus momentos fora do relvado, e permite ao clube dar um próximo acompanhamento das necessidades de cada atleta, permitindo que estes tenham ao seu dispor todas as ferramentas para atingir o sucesso.

O pavilhão “Dragão Caixa”, é a mais recente obra do clube. Com o objetivo de dar às restantes modalidades do clube, como o Andebol, o Basquetebol ou o Hóquei em Patins, um local de excelência para a prática destas modalidades. Com uma capacidade de 2200 pessoas, e localizado junto ao Estádio do Dragão, permite uma centralização da atividade desportiva do clube, levando a uma maior afluência dos adeptos aos jogos das “modalidades”, principalmente em dias de jogos da equipa sénior de futebol.

Finalmente, o Vitalis Park. Podemos chamar-lhe a “casa” do Dragon Force. Aproveitando o emblemático Campo da Constituição, o FC Porto construiu o Vitalis Park. Como refere Urgel Martins (2010), “é uma infraestrutura de elite que está a servir de base a um projeto inovador em Portugal”, o projeto Dragon Force.

Escola de Futebol Dragon Force

“O principal objetivo é formar pessoas (...) Estamos a ensinar futebol, mas ao mesmo tempo preocupamo-nos com certas áreas pedagógicas.”

Urgel Martins, Diretor Executivo do FC Porto

A Escola de Futebol Dragon Force teve o seu prelúdio no campo do Padroense Futebol Clube, onde em 2007/2008 se instalou a Escola do Dragão. No ano seguinte, em Setembro de 2008, arranca oficialmente a Dragon Force, no renovado Campo da Constituição, agora denominado Vitalis Park.

A Dragon Force é uma escola aberta, onde qualquer criança, dos 4 aos 14 anos, com o desejo de jogar futebol se poderá inscrever.

Ricardo Ramos, gestor do projeto Dragon Force, refere, numa entrevista realizada no âmbito deste trabalho, os objetivos do FC Porto para esta Escola: “*desportivos – capacidade de formar e captar novos talentos para a formação do FC Porto; comunicação – fazer chegar a marca FC Porto ao maior número de crianças e famílias; qualidade e responsabilidade social – através dos serviços prestados, associados às escolas; financeiro - gerar uma nova fonte de receitas.*”.

Quase cinco anos volvidos, o projeto Dragon Force cresceu para 14 escolas de futebol e abrange agora outras modalidades, tendo aberto em 2012/2013 uma escola de Basquetebol, uma de Andebol e uma de Hóquei em Patins. As escolas estão espalhadas por todo o país. Braga, Vila Pouca de Aguiar, Lisboa, Viseu, Porto e Madeira são algumas das cidades que possuem uma Escola Dragon Force, sendo que a Região do Grande Porto é a que concentra um maior número de escolas, facto que se compreende pela grande influência e predominância de adeptos do clube nesta região.

Existem dois tipos de parceria na gestão destas Escolas: *gestão direta* e *gestão parceira*.

Nas escolas de **gestão direta** (Porto, Ermesinde, Grijó...), o FC Porto – Dragon Force, assegura todo o funcionamento da escola, tanto a parte operacional como a coordenação técnica. A entidade parceira neste processo assume as despesas relacionadas com o funcionamento e manutenção da infraestrutura onde se encontra instalada a escola, sendo que o FC Porto realiza um pagamento pelo usufruto das mesmas.

Nas escolas de **gestão parceira** (Matosinhos, Madeira, Viseu, Braga...) o FC Porto – Dragon Force apenas assume a coordenação técnica, sendo a entidade parceira responsável pela gestão comercial e operacional, mas sempre cumprindo os requisitos administrativos indicados pelo projeto Dragon Force. Neste tipo de parceria, o FC Porto é “*ressarcido, num percentual estabelecido em contrato, das mensalidades adoptadas na escola de futebol*” (Oliveira, 2011).

Se relacionarmos os objetivos da Escola apontados por Ricardo Ramos, com a conjuntura económica atual, verificamos que com a proliferação de Escolas de Futebol Dragon Force, a rede de prospeção do Futebol Clube do Porto alarga-se, tornando-se assim mais fácil detetar talentos ainda em fases precoces, sem custos acrescidos; se a isto juntarmos o facto de todos os alunos Dragon Force treinarem sob a metodologia do FC Porto, permite que estes

possam vir a integrar as equipas do clube sem que seja necessário um longo período de adaptação.

Tudo isto permite ao Futebol Clube do Porto um melhor e mais abrangente trabalho de formação, sem que para isso necessite de aumentar o seu investimento nesta área.

Com o aumento no número de escolas, em diferentes distritos e localidades, o Futebol Clube do Porto consegue, também, aumentar a sua influência e fazer chegar a sua marca a um número maior de crianças e famílias.

O estágio foi realizado no âmbito do 2º ano do mestrado em Gestão do Desporto, através de um acordo entre o Instituto Superior da Maia e o Futebol Clube do Porto, mais propriamente, o projeto Dragon Force. Este estágio foi realizado sob a supervisão do Dr. Ricardo Ramos, o Gestor do Projeto Dragon Force.

As funções que foram desempenhadas dividem-se em duas grandes categorias: responsável (*Team Manager*) pelas equipas de competição do Dragon Force da escola do Vitalis Park e, apoio permanente ao gestor operacional, o Dr. Ricardo Ramos.

As tarefas desempenhadas durante a época desportiva de 2011/2012 foram:

- Gestão de jogos oficiais e particulares;
- Contacto com a Secretaria Desportiva;
- Contacto com os responsáveis dos Clubes;
- Desempenhar funções de Delegado ao Jogo;
- Fazer a ligação entre o Treinador - Encarregado Educação;
- Fazer a ligação entre Encarregado Educação – Treinador/Gestor Operacional;
- Marcar presença nos sorteios do Campeonato e torneios em que participam as equipas de competição;
- Certificar junto do técnico de equipamentos se o material requisitado pelos treinadores para os jogos está disponível;
- Requisitar material em falta para as equipas de competição;
- Gestão de stocks (entradas e saídas) relativamente a todo material da organização DF;
- Controlo de entrada e saída dos alunos;
- Participação no desenho e programação de actividades e eventos;

- Preparação da informação para treinos, jogos, eventos;
- Ligação operacional com outros departamentos (Vigilância, Manutenção, Psicologia, Nutrição, Espaço Aberto e Rouparia).

A realização destas tarefas permitiu-me ter um conhecimento aprofundado sobre o funcionamento de uma Escola Dragon Force, sendo assim mais facilitada a tarefa de identificar os aspetos inovadores e diferenciadores.

“...muitos dos jovens que passam pela nossa Academia nunca chegarão ao plantel principal do Manchester United. A grande parte deles não irá, de certeza. Não tenho número certos mas provavelmente apenas 10 ou 15 por cento dos nossos miúdos chegam ao plantel do Manchester. Por isso temos de os obrigar a seguir os estudos, porque o mais importante é que tenham sucesso na vida.”

Les Kershaw, Diretor da Academia Man. Utd. (Stratton, 2004)

“Acreditamos, através das boas práticas implementadas nas escolas de futebol, sermos capazes de ajudar estes jovens a obter uma educação à altura das suas habilidades e, acima de tudo, torná-los cidadãos mais conscientes e responsáveis.”

Ricardo Ramos, Gestor do Projeto Dragon Force (2012)

A formação dos jovens futebolistas é hoje encarada como sendo uma “*formação holística*” (Moita, 2008). Começa-se a encarar a formação do atleta muito para além do “jogar futebol”, pois tal como Verenguer (1993) afirma, citado por Scaglia (2003) “não é possível considerar o desporto apenas como um fenómeno motor, mas também, como um produto das relações da sociedade contemporânea nos diversos níveis de envolvimento”.

É, neste momento, de comum aceitação que na formação de jovens futebolistas, se deve ensinar muito mais do que o desporto em si. Esta mudança de mentalidade começou a dar-se com a publicação, em 1979, da “Carta Internacional de Educação Física e Desporto”. Se antes, o paradigma tinha como perspectiva unicamente o rendimento, a partir daqui, entende-se o Desporto como um direito de todos. Abriu-se, então, espaço para o que se tornou comum denominar de “desporto participativo” e “desporto educativo”, onde todos têm o direito de participar, e beneficiar da prática desportiva. A preocupação com a formação académica e

com o seu futuro enquanto cidadão deve sempre estar presente. Se no futebol de formação propriamente dito, esta preocupação é já uma prática comum, nas restantes escolas de futebol, as “Escolas Abertas”, aquelas onde qualquer criança com vontade de jogar futebol se poderá inscrever, isto ainda não se verifica.

Aqui entra, então, a inovação nas Escolas Dragon Force. A preocupação com a formação enquanto cidadãos responsáveis e não só como futebolistas, é uma preocupação bem vinculada na metodologia de trabalho Dragon Force. Ricardo Ramos afirma que se pretende “*desenvolver o aluno de uma forma integral, não só a nível desportivo, mas também ao nível da sua educação, dos seus resultados académicos*”. Áreas como a pedagogia, a saúde, a cidadania inserem-se nos conteúdos que um aluno Dragon Force irá abordar durante as suas atividades na Escola. Destacam-se neste trabalho dois projetos inovadores: o Registo de Empenho e Desenvolvimento Educativo e o projeto Dragon Force Social, que serão aprofundados de seguida.

Registo de Empenho e Desenvolvimento Educativo (R.E.D.E.)

Uma das principais inovações identificadas na Dragon Force, e que vem de encontro aos objetivos pretendidos para os seus alunos, foi a criação do *Registo de Empenho e Desenvolvimento Educativo* do aluno Dragon Force (R.E.D.E.). É um documento entregue a cada aluno no momento da sua inscrição, e que o irá acompanhar durante todo o seu percurso na Escola Dragon Force.

Para Ricardo Ramos este documento “*pretende ser uma ferramenta de acompanhamento do aluno de forma mais personalizada, englobando num mesmo espaço informações do departamento técnico, do departamento pedagógico, do departamento de psicologia e do departamento médico. Com este modelo de articulação entre os diversos departamentos ambiciona-se que o aluno tenha um percurso socioeducativo de sucesso no presente com efeitos positivos no futuro*”.

Nesta afirmação de Ramos (2012), verifica-se a importância da comunicação entre departamentos como sendo vital para a boa implementação da Inovação. Isto vem de encontro ao que diz Rodrigues (2003), citado por Sousa e Silva (2010), considerando que um Sistema de Inovação tem como pressuposto a “existência de uma diversidade de actores, desempenhando diferentes funções e contribuindo por via das respectivas interações para a dinâmica da Inovação”.

Este documento (a R.E.D.E.) é essencial para o devido acompanhamento do aluno e exige por parte de todos os envolvidos uma dinâmica muito grande. A comunicação deverá ser realizada de forma constante entre os pais do aluno, o estabelecimento de ensino do aluno (escola oficial) e o seu treinador Dragon Force.

Importa referir que, um aluno de qualquer escola Dragon Force, seja ela no Porto ou em Viseu, tem à sua disposição os vários departamentos mencionados por Ricardo Ramos que vão proporcionar um acompanhamento transversal das necessidades de cada um. Uma vez mais, a interação entre departamentos revela-se crucial. Estas interações “constituem-se como canais através dos quais circulam os recursos necessários à inovação, designadamente a informação e o conhecimento que a alimentam.” diz Rodrigues (2003) citado por Sousa e Silva (2010). Vemos então, que a interação entre os diferentes agentes envolvidos no Sistema de Inovação é uma parte fundamental para o seu bom funcionamento e eficácia na busca do seu objetivo.

Um dos expoentes máximos do acompanhamento dado ao aluno é, a meu ver, o “*Espaço Aberto*”. O Espaço Aberto é “*um espaço de mediação sócioeducativa de frequência livre, orientado por princípios da educação não formal que procura estimular e valorizar processos de educação e desenvolvimento*”. Neste espaço, que existe em todas as Escolas Dragon Force, os alunos são encorajados a realizar atividades pedagógicas sobre diferentes temáticas (a cidadania, o ambiente, a nutrição) e também procura desenvolver o “*espírito crítico e reflexivo*” de cada um. Com o futebol como pretexto, os alunos aprendem sobre os mais variados temas. É através do Espaço Aberto que a Dragon Force consegue “*passar vários valores e vários princípios que as crianças devem ter e que lhes devem servir para crescer numa forma mais atenta e mais equilibrada*”.

Uma das formas de aprendizagem são as Taças Temáticas; atualmente a Dragon Force realiza a Taça da Saúde, a Taça do Ambiente, a Taça das Nações e a Taça da Alimentação. Cada uma destas taças tem uma temática inerente que é trabalhada anteriormente no Espaço Aberto. Por exemplo, nas semanas anteriores à Taça das Nações, os alunos realizam trabalhos e adquirem conhecimentos sobre Geografia. A cada turma da Escola de Futebol, é atribuída um país, e os seus alunos encorajados a aprender mais sobre esse mesmo país. Dessa forma, associando o futebol na sua forma jogada com o conhecimento, os alunos terão uma maior predisposição para a sua aquisição. Belbenoit (1976) citado por Scaglia (2003), afirma que o “desporto não é educativo sobre todos os planos, a menos que um educador faça dele ao

mesmo tempo um objecto e um meio de educação, que o integre pela prática e pela reflexão naquilo que” chama de “ética de saúde global”.

No regulamento da Escola Dragon Force está bem explícita a preocupação com esta “saúde global”. No artigo 3º, reservado aos objetivos da Escola, na segunda alínea consta “*proporcionar aos alunos um conjunto de atividades de ocupação dos tempos livres que sejam um veículo de aquisição de hábitos de saúde, cultura e lazer*”.

Este tipo de prática não ocorre em mais nenhuma “escola aberta”. O único concorrente que apresenta um serviço de índole pedagógica é a Escola do AC Milan / Boavista. Aqui, o aluno poderá usufruir de aulas de apoio e aulas de línguas. No entanto, são consideradas atividades-extra, pelo que é necessário um pagamento adicional para que o aluno as possa frequentar, ao contrário do Espaço Aberto, que é um espaço de frequência livre.

A R.E.D.E. surgiu como uma ideia do Departamento Pedagógico do FC Porto, passou por um processo de amadurecimento dentro da organização, contando com a próxima colaboração entre todos os Departamentos transversais ao processo de decisão e ao fim de “3 ou 4 meses” foi implementada nas Escolas Dragon Force. Desde o Departamento de Marketing, o Dep. de Comunicação, a Contabilidade, todos foram tidos em conta, e os seus “*inputs*” vitais para o planeamento e implementação desta inovação. Uma vez mais, identifica-se a interacção entre agentes, a sua partilha de conhecimentos e a forma como este será aproveitado e interpretado pela instituição, como alavanca para o nascimento e implementação da Inovação.

Neste caso, podemos afirmar que a “instituição”, utilizando a teoria antes apresentada, é responsável por esta inovação. É nela que se encontram os agentes detentores do conhecimento (tácito). Estes, por sua vez, farão a troca deste conhecimento, cooperando e interagindo entre eles criando uma rede de transmissão de conhecimento. Finalmente, esta troca de conhecimento é moldada e condicionada pela instituição onde eles se encontram. As instituições afirmam-se como “factores que podem retardar ou acelerar” este processo (Sousa e Silva, 2010). As instituições que poderão ser formais ou informais, e que diferem muitas vezes na sua disposição hierárquica, podem ser apresentadas como factores determinantes para o surgimento da inovação.

Sousa e Silva (2010) dizem que se justifica uma abordagem institucionalista “que tenha em consideração a especificidade sectorial quando se procura encontrar as razões explicativas do crescimento económico deste sector ou suportar a definição de políticas de inovação

que sustentem esse desenvolvimento.” Assim, vemos que a forma como a “instituição” FCP, ou particularmente a estrutura organizativa da Dragon Force, teve uma grande preponderância no surgimento das inovações aqui estudadas. A forma como facilitou a troca de conhecimento entre os seus departamentos e como interpretou esses resultados foi a chave para o surgimento da R.E.D.E..

Ricardo Ramos considera não ter havido grandes entraves, ou dificuldades, na implementação da R.E.D.E. Para o futuro, a Dragon Force pretende tornar este documento, a R.E.D.E., num fenómeno virtual, permitindo que os alunos da escola possam, através do site do clube, aceder à sua R.E.D.E., e que todo o acompanhamento possa ser realizado através da Internet.

Um estudo publicado em 2010 por Madeira e Magalhães, denominado de “Crenças e expectativas subjetivas de pais relativamente à prática de futebol dos filhos na Escola de Futebol Dragon Force do Futebol Clube do Porto”, constata que os pais dos alunos DF consideram, na sua maioria - 95% por inquiridos - o futebol como um veículo de pedagogia e desenvolvimento, pelo que a R.E.D.E. e as práticas associadas a este documento, vêm de encontro a esta noção do desporto como educação. Assim, poderemos concluir que esta prática poderá ajudar a uma maior fidelização dos clientes, ao contrário do que seria expectável acontecer numa escola de futebol que não demonstre estas mesmas preocupações de índole pedagógica.

Projecto Dragon Force Social

“Pretendemos, através das escolas de futebol Dragon Force, implementar um modelo inovador, que utiliza o futebol como factor impulsionador da inclusão social, como contrapeso dos factores de comportamentos de risco e de isolamento social.”

Ricardo Ramos (2012)

Outro aspeto inovador apontado por Ricardo Ramos dentro da Dragon Force é o projeto *Dragon Force Social*. Este projeto “*com o propósito de promover a integração social e desportiva de crianças carenciadas, contribuindo para a melhoria das suas condições de vida*” vem de encontro ao que foi antes falado, a preocupação social sempre presente na Dragon Force.

Esta preocupação social não só se vai reflectir nas acções do clube, mas como dizem Hamil & Morrow, vai também influenciar a relação dos “stakeholders” com o próprio clube. Por “stakeholders” não nos referimos apenas a grupos com ligações contratuais ao clube. Num contexto de clube desportivo, os “stakeholders” poderão ser os adeptos, mas também as instituições que existem na comunidade onde o clube se insere, como universidades, escolas ou negócios locais. (Hamil & Morrow, 2011). Verifica-se a importância de um clube desportivo na influência que tem na sociedade e na comunidade, devido à sua implementação nas raízes da dita comunidade, que favorece essa influência. Os clubes afectam a sua comunidade, não apenas no ponto de vista financeiro, mas igualmente do ponto de vista social. (Hamil & Morrow, 2011).

Desde a abertura das Escolas Dragon Force, que existia esta intenção. A ideia inicial pretendia a abertura de uma Escola Social. Esta escola seria direccionada para crianças desfavorecidas, na sua maioria provenientes de IPSS’s, e que funcionaria nas instalações de uma faculdade, através de um protocolo realizado entre esta e o projeto Dragon Force. *“Utilizando as instalações da faculdade, dando oportunidade aos alunos da licenciatura em futebol, licenciatura em gestão, pós-graduação em fisioterapia, tudo aquilo que dissesse respeito aos intervenientes importantes no funcionamento duma Escola de Futebol”*, a intenção passava por criar um *“laboratório aberto”*, permitindo a esses alunos que estariam a terminar os seus cursos terem uma experiência profissional dentro do próprio estabelecimento de ensino. Dessa forma, os custos associados com o funcionamento da Escola para o FC Porto seriam bastante reduzidos, o que permitiriam abranger um grande número de crianças, estando inicialmente projetada para receber cerca de 400 crianças. No entanto, por diversos fatores, entre eles a falta de apoios financeiros, impediram a Dragon Force de avançar com a ideia no seu formato original, tendo de a reformular. Verificamos aqui, a importância que a comunidade onde se insere o clube tem, no nascimento da Inovação. Partilhando recursos com instituições externas ao clube, neste caso uma Universidade e diversas instituições de cariz social, nasceu um projecto inovador, embora este não se tenha materializado. Vemos aqui um exemplo da diversidade de agentes. Estes podem ser indivíduos ou organizações, e poderão interagir e cooperar entre si com o objetivo de “criar inovação”, neste caso, a cooperação entre a Dragon Force e a Universidade originou uma nova forma de actuar.

Morrow (1999), afirma que a “comunidade de um clube é compostas por duas dimensões, relacionadas e muitas vezes sobrepostas.” Primeiramente, uma comunidade ligada diretamente ao clube, os seus adeptos. E em segundo, uma noção mais abrangente que inclui pessoas e

grupos, que podem ser “direta, ou indiretamente, afetados pela existência e operação do clube” num determinado espaço, geográfico ou até social. Estes poderão ser os agentes que pela transmissão de conhecimento facilitam a inovação.

A actuação do clube na sua comunidade, quando carregada de um cariz social, de preocupações altruístas tem como consequência uma mais forte ligação do “stakeholder”, que como pudemos ver podem ser provenientes de diferentes áreas (económicas, sociais, escolares), ao clube. Abrindo o clube à comunidade, este aumenta a sua área de influência, permitindo possíveis ganhos financeiros ou comerciais, pois aumenta também o seu universo de possíveis clientes e adeptos. Voltando a mencionar o trabalho de Madeira e Magalhães (2010), uma grande maioria dos entrevistados, aponta o factor de integração clubística, como um dos mais importantes na atividade do seu filho, a prática do futebol. A valorização da cultura do FCP é, na comunidade estudada, uma crença socialmente bem aceite e partilhada, assim como a variável verdadeiramente aglutinadora e geradora de consenso. Assim, revela-se da maior importância a divulgação da cultura do clube, sendo este projecto “Dragon Force Social” um dos veículos para essa propagação de práticas e valores que identificam o clube.

Atualmente, o projeto Dragon Force Social permite a integração de crianças carenciadas dentro das turmas já existentes nas suas Escolas.

Foram realizados protocolos com treze IPSS, tendo sido oferecidas bolsas sociais a crianças que a elas pertenciam. A bolsa social consiste na oferta da inscrição numa turma com dois treinos semanais, na mensalidade associada à frequência dos treinos, o equipamento, o seguro desportivo e na participação gratuita em todas as atividades desenvolvidas pela Escola (Campo de Férias, visitas ao Estádio do Dragão, assistir a jogos da equipa sénior no Estádio do Dragão...).

Devido ao orçamento reduzido que a Dragon Force tinha à sua disposição, apenas foi possível, numa primeira fase, a integração de 21 crianças neste projeto. A sua seleção consistiu, basicamente, em dois critérios, social em primeiro lugar, e desportivo em segundo lugar. Ao realizar o protocolo com as IPSS estava automaticamente garantido o primeiro pressuposto, o aspeto social. Foi, numa segunda fase, realizado um “evento inaugural”, que contou com a presença de “cerca de 150 crianças”, de onde foram seleccionadas as 21 crianças com base na sua aptidão para a prática da modalidade. No final do ano, será feita uma avaliação, quer por parte da Escola Dragon Force, quer por parte da IPSS à qual pertence, sobre a sua continuidade no projeto.

Tal como já foi referido, a Dragon Force sempre teve a preocupação com os aspetos sociais, pelo que “*a própria responsabilidade social da DF foi crescendo ao longo dos anos*”. Desde o nascimento da ideia até à integração efetiva das crianças no projeto, Ricardo Ramos refere que foram necessários “cerca de 6 a 8 meses”. O Gestor do Projeto Dragon Force refere-se à dificuldade na obtenção de apoios financeiros como a principal dificuldade; neste projeto foi uma barreira não só à implementação da ideia inicial, como também como factor condicionante no número de crianças abrangidas pelo projeto, pois obrigou à formulação de um orçamento mais reduzido do que o pretendido.

A Dragon Force pretende no futuro, abranger quase 100 crianças neste projeto, utilizando esta metodologia de seleção e abrangendo-o também às restantes modalidades existentes na Dragon Force – o Basquetebol, o Andebol e o Hóquei em Patins.

5. Conclusões

Partindo do modelo conceptual de Sousa e Silva, procuramos neste estudo analisar e enquadrar duas inovações existentes nas Escolas de Futebol Dragon Force – Futebol Clube do Porto. As inovações identificadas foram o Registo de Empenho e Desenvolvimento Educativo e o projeto Dragon Force Social. Através da proposta de Sousa e Silva, identificamos os elementos preponderantes para que o processo de inovação tivesse ocorrido dentro da instituição FCP. Tal como vem exposto anteriormente, Sousa e Silva afirmam que os processos de inovação dependem de três grandes blocos. Cada qual tem o seu papel e a sua importância. O conhecimento e as tecnologias existentes vão condicionar a criação de novo conhecimento. A forma como os agentes se relacionam e trocam conhecimento entre si vai ser igualmente determinante para que a Inovação siga o seu curso, e seja um resultado desta interacção. Finalmente, as instituições, mostram-se como elementos cruciais no processo de Inovação, pela forma como interpretam e condicionam o processo. Assim, em ambos os casos analisados podemos identificar cada um dos blocos e o seu respectivo papel no processo de Inovação. No caso da R.E.D.E., vemos que a Inovação partiu de um Departamento da Dragon Force. Assim, o conhecimento existente nesses agentes, foi partilhado com outros, criando uma rede de troca de conhecimento tácito que ligava os diferentes agentes e instituições. Dessa interacção resultou este documento.

No caso do projeto Dragon Force Social, percebemos que esta foi uma inovação cujo ponto de partida estava localizado na “instituição” Futebol Clube do Porto, pois nasce de uma vontade interna de passar os valores do clube aos seus “stakeholders”. Apesar da ideia ter nascido na instituição, foi apenas quando esta foi partilhada com outros agentes e instituições que o conhecimento deu origem a uma ideia palpável. Ou seja, apenas se materializou após esta interacção, pois sem os aportes de cada um dos agentes intervenientes, não haveria a possibilidade desta inovação ocorrer efectivamente.

O que podemos concluir desde já é que cada um dos blocos identificador por Sousa e Silva, tem a sua importância no processo, estando notoriamente presente em cada processo de Inovação. Concluimos também que sem esta interacção entre agentes, condicionada pelo conhecimento existente e moldado pelas Instituições, a Inovação não se materializa. Vemos, por fim, que a forma como a instituição lida com o conhecimento e que a forma como condiciona a troca deste conhecimento entre agentes, vai ser da maior importância para o aparecimento da Inovação, pois em última análise, são as Instituições quem terá o poder de decisão.

6. Referências Bibliográficas

- Adamson, G., Warwick, J., & Tapp, A. (2005). From CRM to FRM: Applying CRM in the football industry. *Database Marketing & Customer Strategy Management*, Vol.13, 2, 156-172
- Einsenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14, 4, p. 532-550
- Gallouj, F. (2002). “Innovation in services and the attendant old and new myths”. *Journal of Socio-Economics*, Vol.31, pp. 137–154
- Hamil, S., & Morrow, S. (2011) Corporate social responsibility in the Scottish Premier League: context and motivation. *European Sport Management Quarterly* 11 (2), pp. 143-170. ISSN 1618-4742.
- Madeira, M. & Magalhães, J. (2010). Crenças e expectativas subjetivas de pais relativamente à prática de futebol dos filhos na Escola de Futebol Dragon Force do Futebol Clube do Porto. *Revista da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais*, nº7, p. 336-352. ISSN 1646-0480
- Mota, M.R. (2008). Um percurso de sucesso na formação de jogadores em Futebol. Monografia, Faculdade de Desporto – Universidade do Porto, Portugal.
- Scaglia, A. J. Escola de futebol: uma prática pedagógica. In: Nista-Piccolo, Vilma (Org.). *Pedagogia dos esportes*. 3. ed. Campinas: Papirus, 2003.
- Sousa, G. & Silva, M.J.A.M. (2010). Inovação em Serviços de Desporto: Reflexões Teóricas e Proposta de Modelo Conceptual
- Sousa, G. (2010). Inovação nos serviços públicos – Estudo da capacidade inovadora das Câmaras Municipais Portuguesas nos serviços de Desporto. Tese para obtenção do Grau de Doutor no ramo de Gestão, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas - Universidade da Beira Interior, Portugal
- Sundbo, J. (2008). “Innovation and involvement in services” in Fuglsang, L. (Edts.) *Innovation and the creative process : towards innovation with care*. Edward Elgar, Cheltenham, UK.