

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE MESTRADO E DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO**

ALEXANDRE CONTTATO COLAGRAI

**REDES DE ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS:
Gênese e Evolução**

**SPORTS ORGANIZATIONS NETWORKS:
Genesis and Evolution**

**São Paulo
2015**

Alexandre Conttato Colagrai

**REDES DE ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS:
Gênese e Evolução**

**SPORTS ORGANIZATIONS NETWORKS:
Genesis and Evolution**

**Dissertação apresentada ao Programa de
Mestrado Profissional em Administração
Gestão do Esporte – MPAGE – da
Universidade Nove de Julho – UNINOVE –
como requisito parcial para a obtenção do
grau de Mestre em Administração Gestão
do Esporte.**

**Prof. Dr. João Paulo Lara de Siqueira -
Orientador**

**São Paulo
2015**

FICHA CATALOGRÁFICA

Colagrai, Alexandre Conttato.

Redes de organizações esportivas: Gênese e evolução./ Alexandre Conttato Colagrai . 2015.

143 f.

Dissertação (mestrado) – Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2015.

Orientador (a): Prof. Dr. João Paulo Lara de Siqueira.

1. Gestão do esporte. 2. Redes. 3. Esporte. 4. Organização sem fins lucrativos. 5. Terceiro setor.

I. Siqueira, João Paulo Lara de.

II. Título

CDU 658:796

ALEXANDRE CONTTATO COLAGRAI

**REDES DE ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS:
Gênese e Evolução**

**SPORTS ORGANIZATIONS NETWORKS:
Genesis and Evolution**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração Gestão do Esporte, sendo a banca examinadora formada por:

São Paulo, 09 de Dezembro de 2015.

Presidente: Prof. João Paulo Lara de Siqueira, Dr. – Orientador – Universidade Nove de Julho – UNINOVE

Prof. Dr. Ary Rocco – Universidade Nove de Julho – UNINOVE

Prof. Dr. Milton Carlos Farina – USCS

DEDICATÓRIA

Dedico essa dissertação às pessoas que me acompanharam durante toda a vida, e que, com muita paciência, suportaram minha ausência todos esses meses de abdição para o mestrado, Pais (Apparecido e Leonilda, Avô (Emília), Primas (Luiza e Marina), Tios (Adriana e Fernando), Namorada (Ana Paula), e a Deus porque, de alguma forma, interferiu para que tudo isso ocorresse.

AGRADECIMENTO

Ao meu orientador João Paulo Lara de Siqueira, que sempre deu atenção necessária às minhas indagações, e me proporcionou um diálogo oportuno para que desenvolvêssemos esse trabalho, pois foi um orientador sempre presente, me respondendo prontamente a todas as minhas dúvidas e solicitações de forma humilde. Ao casal de amigos Maurício e Priscila Ferronato, que me cederam o apartamento em São Paulo para que eu me hospedasse durante meus estudos, pois considero isso metade dos meus estudos, e pelos diálogos que só me fizeram crescer. Sem eles realmente seria difícil vencer esta etapa.

Aos meus amigos de mestrado, Rodrigo Molina que me orientou, estudamos juntos e me cedeu apartamento em alguns momentos, determinado e competente para fazer sempre o melhor trabalho; ao Talmo pela humildade mesmo sendo um campeão olímpico, que sempre me motivou a fazer melhor, e me ensinou a determinação para vencer obstáculos; ao Lucas pelas orientações sobre dúvidas que me afligiam, pela inteligência que possui, e pela tranquilidade que sempre apresentou perante mim; ao Marcius, Denis e Leonardo, pelos trabalhos que fizemos juntos, superando prazos e obrigações; ao Robson e Yuri pelas provocações referente à nossa área de atuação nos encontros após as aulas; à Silvia e Vanessa que sempre me orientaram para resolver as dificuldades do dia a dia da universidade, organizando as atividades dos alunos. Aos professores das disciplinas acadêmicas, em especial Ary, Joca, Fleury, Marcos, pelas discussões sobre o esporte que em muito acrescentaram para minha formação. E aos professores de métodos Vania e Júlio que se preocuparam em demasia com o aprendizado dos alunos para a aplicação das ferramentas da pesquisa qualitativa.

Aos meus parceiros de trabalho em Rio Claro do Projeto Crescer Handebol da Associação Beneficente Desportiva Crescer no Esporte, Gustavo, César, Silvino, Guilherme, Lucas Pilla, Lucas Bardi, Douglas, Cleones, Rogério, Domingos, Adriana e Lú que se empenham para fazer o esporte acontecer, e apresentam uma determinação implacável, o que me motivou a buscar conhecimento na área de gestão para auxiliá-los, pois nós acreditamos no Esporte como ferramenta para despertar o potencial humano, e uma possibilidade de mudança de vida, tanto para as crianças como para quem o organiza.

E aos meus amigos pessoais Uísner e Melhem os quais quase não encontrava devido à carga de estudos, e mesmo assim se mantiveram firmes na amizade.

RESUMO

O esporte é uma manifestação social e como tal articula-se em redes, pois a sociedade constitui uma rede. Este estudo pretendeu analisar como emergem e evoluem as redes interorganizacionais das organizações esportivas sem fins lucrativos, que desenvolvem o esporte de acordo com as manifestações esportivas estabelecidas pela Lei Pelé, que são: esporte educacional, esporte de participação e esporte de alto rendimento, e verificar se essa rede é um recurso estratégico para a organização esportiva enfrentar as dificuldades em seu ambiente de atuação. Para tanto foi realizada uma pesquisa qualitativa. Foram realizadas entrevistas com dois gestores de cada organização, com o objetivo de identificar se estes reconhecem a rede de sua organização, como ela emergiu e evoluiu, e se essa rede é um recurso importante para o desenvolvimento da organização. Também foi aplicado um questionário a esses gestores, para a obtenção de dados relativos aos relacionamentos em rede das organizações, buscando compreender com quem elas se relacionam, qual o nível de dependência dessas organizações com relação às organizações da rede, e a frequência de contatos mensais entre elas. Também foram realizadas entrevistas com pessoas participantes das atividades oferecidas pelas organizações esportivas, com o objetivo de verificar se elas reconhecem alguma organização da rede. Foram realizados estudos nos sites das organizações, e visita aos locais das atividades, buscando compreender como é a presença das organizações da rede nesses espaços. Os dados das entrevistas foram analisados por meio do *software* Atlas T.I. para uma melhor compreensão e categorização das informações, e os dados do questionário foram inseridos no *software* VOSVIEWER, para a descrição da rede, permitindo visualiza-la. Os resultados apresentam as organizações esportivas se relacionando em rede, sendo que estas redes emergiram de forma espontânea e possuem um nível de evolução de uma rede auto-organizada. Essa rede se configura como um recurso estratégico para as organizações esportivas enfrentarem dificuldades em seu ambiente de atuação.

Palavras-chave: Gestão do Esporte. Redes. Esporte. Organização Sem Fins Lucrativos. Terceiro Setor

ABSTRACT

Sport is a social event and as such is articulated in networks, because society is a network. This study intended to analyze how emerge and evolve the organization network of sports nonprofit organizations that develop the sport according to sporting events established by Pelé Law, which are: educational sports, sports participation and high performance sport, and check if this network is a strategic resource for sports organization face difficulties in its operating environment. For such a qualitative survey was conducted. Interviews were conducted with two managers of each organization, in order to identify whether they recognize the network of your organization as it emerged and evolved, and this network is an important resource for the development of the organization. It was also applied a questionnaire to these managers, to obtain data on the relationships networking of organizations, seeking to understand with whom they relate, where the level of dependency of these organizations with respect to network organizations, and the frequency of monthly contacts between them. They were also carried out interviews with people participating in the activities offered by the sports organizations, in order to check if they recognize any organization's network. Studies have been conducted on the websites of organizations, and visits to local activities, seeking to understand how the presence of network organizations in these spaces. Interview data were analyzed using the Atlas IT software for better understanding and categorization of information and questionnaire data were entered into the VOSVIEWER software for the description of the network, allowing viewing it. The results show the sports organizations relating to network and these networks have emerged spontaneously and have a level of evolution of a self-organized network. This network is configured as a strategic resource for sports organizations face challenges in its operating environment.

Keywords: Sport Management. Networking, Sports. Non-Profit Organization. Third Sector.

LISTA DE QUADROS E FIGURAS

Quadro 1- Definições e Conceitos de Redes	24
Quadro 2 - Abordagens de Rede.....	30
Quadro 3 - Abordagens de Redes Interorganizacionais	31
Quadro 4 – Determinantes para Formação de Redes	36
Quadro 5 – Definições e Conceitos sobre Gênese da Rede.....	38
Quadro 6 – Fundamentos para o desenvolvimento da fidelização entre atores da rede – de 1 a 5	42
Quadro 7 – Fundamentos para o desenvolvimento da fidelização entre atores da rede – de 6 a 10	42
Quadro 8 – Tipos de Governança de Rede	44
Quadro 9 - Adaptação dos Fundamentos de Análise da Evolução da Rede.....	66
Quadro 10 - Frequência de Relacionamento e Nível de Dependência do Instituto Passe de Mágica e as Organizações de sua Rede	80
Quadro 11 - Resumo dos Resultados referente à Rede do Instituto Passe de Mágica	82
Quadro 12 - Frequência de Relacionamento e Nível de Dependência da Associação Projeto Vida Corrida e as Organizações de sua Rede	88
Quadro 13 - Resumo dos Resultados referente à Rede da Associação Projeto Vida Corrida ..	89
Quadro 14 - Frequência de Relacionamento e Nível de Dependência do Clube São José Rugby e as Organizações de sua Rede	94
Quadro 15 - Resumo dos Resultados referente à Rede do Clube São José Rugby	97
Quadro 16 - Resumo dos Resultados da Análise Inter-redes	104
Quadro 17 - Resumo dos Recursos recebidos da Rede	105
Quadro 18 - Resumo dos Recursos oferecidos para a Rede	106
Figura 1 - Desenho Metodológico.....	68
Figura 2 – Topologia da Rede do Instituto Passe de Mágica.....	82
Figura 3 – Topologia da Rede da Associação Projeto Vida Corrida.....	89
Figura 4 – Topologia da Rede do Clube São José Rugby.....	97

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.1.1	Questão de Pesquisa	15
1.2	OBJETIVOS	16
1.2.1	Geral	16
1.2.2	Específicos.....	16
1.3	JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA	17
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	19
2	REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1	REDES	21
2.1.1	Definição de Redes	21
2.1.2	Estrutura das Redes	25
2.1.3	Abordagem Econômica das Redes	28
2.1.4	Abordagem Social das Redes	29
2.1.5	Outras Abordagens sobre Redes.....	30
2.1.6	Estratégia, Aliança Estratégica e Redes Interorganizacionais.....	32
2.2	GÊNESE DE UMA REDE.....	34
2.3	EVOLUÇÃO DA REDE.....	38
2.4	DESENVOLVIMENTO DO ESPORTE E AS ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS	48
2.5	ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS	53
2.6	REDES INTERORGANIZACIONAIS E ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS.....	56
3	MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA	63
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	63
3.1.1	Respondentes	68

3.2	PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS.....	71
3.3	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS	72
4	RESULTADOS	74
4.1	RESULTADOS INTRA REDES	74
4.1.1	Organização Esportiva Educacional – Instituto Passe de Mágica.....	74
4.1.2	Organização Esportiva de Participação – Associação Projeto Vida Corrida	83
4.1.3	Organização Esportiva de Alto Rendimento – Clube São José Rugby	90
4.2	RESULTADOS INTER REDES.....	98
5	DISCUSSÃO	106
5.1	CONHECIMENTO, CONCEITOS, E RELACIONAMENTOS EM REDE	107
5.2	GÊNESE DA REDE.....	110
5.3	REDE COMO RECURSO ESTRATÉGICO	111
5.4	EVOLUÇÃO DA REDE.....	115
6	CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÃO FINAIS	120
6.1	LIMITAÇÕES	124
6.2	ESTUDOS FUTUROS	124
7	CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS.....	125
8	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	127
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	134
	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO	137
	APÊNDICE C – SITES	138
	APÊNDICE D – VISITA AOS LOCAIS DE ATIVIDADES ESPORTIVAS.....	141

1 INTRODUÇÃO

O esporte vem se desenvolvendo ao longo dos anos, sendo hoje considerado um importante fenômeno sociocultural da humanidade. Essa posição é alcançada em virtude de vários fatores envolvidos como: o crescente número de praticantes de diversas modalidades esportivas, o espaço ocupado na mídia, a quantidade de notícias produzidas sobre o tema, o interesse do meio científico e tecnológico para melhorar a sua eficiência e, também, pela grande movimentação de recursos financeiros associados a ele (Carvalho, Marques & Carvalho, 2009, Tubino, 1999, 2010).

As atividades esportivas também estão associadas com áreas como a saúde, a educação, o lazer, o turismo e a política (Tubino, 2010). O esporte pode, igualmente, ser visto como sinônimo de espetáculo, de cultura, de cidadania, de geração de empregos e de integração social (Ekholm, 2013). Observando essas características, torna-se difícil deparar-se com um fenômeno como esse, e não se importar com ele (Lucena, 2001).

O esporte manifesta-se, no Brasil, segundo o Ministério do Esporte, na Lei 9.615 de Março de 1998, por meio do esporte educacional, do esporte de participação e do esporte de alto rendimento. O esporte educacional é praticado em formas sistemáticas na escola, e assistemáticas através de projetos sociais de educação (Brasil, 1998). Isso auxilia no processo de formação dos indivíduos, ressaltando a disciplina, o respeito à hierarquia e às regras, a solidariedade, o espírito de equipe, a aprendizagem de habilidades específicas das modalidades esportivas, a confiança individual e do grupo, a liderança, a tolerância, a cooperação, e a competição, podendo ser utilizado como instrumento de resgate social (Ekholm, 2013). Esse nível de esporte ocorre entre todas as faixas etárias, mas, principalmente, com crianças e adolescentes.

A manifestação esportiva denominada esporte de participação, praticado de forma voluntária pelas pessoas, possui a finalidade de contribuir para a integração social e lazer de seus participantes, promovendo também saúde e educação (Brasil, 1998). Essa manifestação esportiva abrange todas as faixas etárias com todos os tipos e níveis de habilidades, podendo atender assim a uma grande variedade de pessoas, podendo ocorrer até com regras adaptadas (Bueno, 2008).

O alto rendimento é uma manifestação esportiva que tem a função de representar um país, um povo, uma nação, buscando resultados positivos em competições

internacionais, fazendo com que o desempenho esportivo se associe direta e indiretamente com o próprio desempenho da nação em outras áreas. O alto rendimento busca integrar pessoas e comunidades do país, com pessoas e comunidades de outras nações, sendo assim muito utilizada de forma política, com a intenção de mostrar que se o esporte é bom, as outras áreas do país também o são; trata-se, porém, de uma manifestação esportiva da qual apenas os atletas aptos e habilidosos podem participar. Essa manifestação pode ser profissional ou não profissional (Brasil, 1998).

As organizações esportivas dentro dessas três manifestações, possuem programas com o objetivo de desenvolver pessoas através do esporte. A aproximação entre a prática esportiva e as políticas públicas de saúde e educação pode, igualmente, ser compreendida a partir de uma perspectiva de desenvolvimento socioeconômico, pois para cada valor gasto em investimento no esporte, há um retorno superior a ele em termos de benefícios educacionais, de saúde, de cidadania, de luta anticrime, através da inclusão social, de lazer e bem-estar (Ekholm, 2013).

Para que as organizações esportivas desenvolvam seus programas esportivos, pode ser necessário que elas se relacionem com outras organizações de diversos segmentos, constituindo assim redes interorganizacionais (Castells, 1999, 2000, Granovetter, 1973, 1983, 1985, 2005, Babiak, 2007), que serão analisadas neste estudo – e para tanto será necessário compreender os conceitos e a teoria de redes.

A teoria de redes surge na área de Ciências Sociais, sendo discutida entre diversos autores, e o principal deles é Granovetter (1973). Essa teoria cria força e começa a ser difundida nos anos 80, e, em 1985, esse autor publica uma obra denominada *Economic Action and Social Structure: The problem of embeddedness*, que mostra a relevância dos estudos sobre redes.

Nesse artigo de 1985, Granovetter aponta que o comportamento dos seres humanos é influenciado pela sua relação com a sociedade em que estão inseridos, levando-os a tomarem decisões com base no contexto social ao qual pertencem, e não simplesmente por conta própria. Ele considera tais seres humanos como atores, e é essa denominação que será utilizada nesta pesquisa com relação às organizações que se relacionam em rede.

A teoria de rede busca explicar o tipo de relação existente entre tais atores, bem como a quantidade e a intensidade desse relacionamento. Dessa forma, sua teoria auxilia na identificação e no desenvolvimento das funções desempenhadas pelos atores dentro das redes (Granovetter, 1985). A teoria de redes pode ser um instrumento utilizado pelas organizações esportivas para uma melhor análise e compreensão de seu ambiente de ação,

gerando consciência sobre tal ambiente, o que auxilia os atores no momento da tomada de decisão.

No esporte, as redes podem ser utilizadas de forma diversa, podendo influenciar no seu desenvolvimento. Esse relacionamento pode ocorrer entre organizações esportivas, organizações públicas, organizações privadas, e outras organizações sem fins lucrativos. Isso pode ocorrer devido à realidade do esporte, que depende de recursos externos para sobreviver (Thibault, Slack & Hinings, 1993, Berret & Slack, 1999).

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

As organizações esportivas encontram desafios e mudanças no ambiente em que atuam, incluindo restrições em seu orçamento (Babiak, 2007). Para enfrentar essas dificuldades, elas recorrem a recursos como colaboração, coordenação e cooperação com outras organizações de diversos setores da sociedade como o Governo, organizações sem fins lucrativos e também com fins lucrativos, através da criação de redes interorganizacionais (Thibault & Harvey, 1997, Pieters, Knobben & Powels, 2012). Este estudo pretende verificar se essas relações em rede ocorrem nas organizações investigadas, e de que forma elas ocorrem no contexto explorado, analisando sua gênese e evolução. Os autores citados realizaram seus estudos em organizações esportivas do exterior, especificamente nas organizações de esporte de alto rendimento do Canadá e nos clubes amadores de futebol da Holanda. No Brasil existe um contexto, inclusive do ponto de vista legal, para a prática esportiva, que pode ser explorado sobre esse assunto, o qual foi objetivo deste estudo.

1.1.1 Questão de Pesquisa

Como ocorre a gênese da rede, principalmente do ponto de vista estratégico, e a evolução dessa rede das organizações esportivas sem fins lucrativos, que trabalham com esporte educacional, de participação e de alto rendimento no contexto brasileiro?

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos deste estudo foram elaborados para responder à questão de pesquisa e para contribuir para a área da gestão do esporte.

1.2.1 Geral

Compreender a gênese da rede, principalmente do ponto de vista estratégico quando a organização passa a usá-la para enfrentar as dificuldades do seu ambiente de atuação, e a evolução da rede das organizações esportivas sem fins lucrativos, do esporte educacional, do esporte de participação e do esporte de alto rendimento sob a ótica do gestor da organização esportiva analisada, como benefício para a gestão do esporte.

1.2.2 Específicos

- Identificar as redes às quais as organizações esportivas analisadas pertencem;
- Descrever e apresentar a topologia da rede interorganizacional das organizações esportivas analisadas com diversos parceiros diferentes sob a ótica do gestor da organização esportiva;
- Apresentar o nível de dependência da organização esportiva às organizações de sua rede sob a ótica do gestor da organização esportiva;
- Identificar se existem modelos e padrões de informações referente às questões sobre redes, que são comuns entre as redes de cada organização e outros que são diferentes;
- Verificar qual é a percepção dos gestores das organizações esportivas com relação à visão das redes como recurso estratégico para a sua organização;
- Identificar aspectos que contribuíram para a gênese das redes dessas organizações esportivas estudadas sob a ótica de seu gestor;
- Identificar aspectos que contribuíram para a gênese das redes dessas organizações esportivas estudadas a partir do momento em que esse relacionamento em rede se tornou formal para as organizações, sendo utilizada como um recurso estratégico para o ambiente que atuam;

- Identificar aspectos que contribuíram para a evolução da rede dessas organizações.

1.3 JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA

A importância das redes no campo das organizações e no campo social apresenta uma demanda crescente das pesquisas sobre este fenômeno (Balestrin & Vargas, 2004). Esse interesse ocorre porque a rede promove um ambiente favorável para que habilidades, informações, recursos, conhecimentos e inovações, entre outros, se tornem acessíveis a todos os atores, para que esses saibam lidar melhor com o ambiente no qual atuam. Dessa forma, os relacionamentos em rede tornam-se um recurso para esses atores, oferecendo-lhes vantagem competitiva perante outras organizações semelhantes, mas que não desenvolvem tais relacionamentos (Porter, 1999, Gulati, Nohria & Zaheer, 2000).

As organizações esportivas possuem dificuldades para desenvolver o esporte no Brasil nos três níveis de manifestação (educacional, participação e alto rendimento). Os investimentos no esporte são incertos e dependem de interesses diversos. Tais organizações necessitam de ferramentas para lidar com essa realidade, e a compreensão da teoria de rede pode auxiliá-las a utilizarem a rede como um recurso estratégico. Sendo um recurso importante para as organizações, os estudos sobre essa teoria são importantes na área do esporte, os quais têm sido amplamente negligenciados no campo da gestão esportiva (Quatman & Chelladurai, 2008).

Conhecer a estrutura de uma rede é importante para seus atores porque pode fornecer consciência a este sobre ela, possibilitando usá-las de forma efetiva (Marteleto, 2001, Mesquita et al. 2008, Mizruchi, 2006). Essa consciência permite identificar quem são os atores centrais, quais são suas motivações e ações (Wasserman & Faust, 1994), pois as organizações esportivas quando são atores centrais, podem aumentar a sua visibilidade na rede e a de seu patrocinador, auxiliando assim na evolução de ambos (Pieters, Knoben & Powels, 2012).

As proposições que surgiram para esta pesquisa, com base nos estudos sobre redes e sobre organizações esportivas, é que as organizações que trabalham com esporte educacional, esporte de participação e esporte de alto rendimento pertencem a algum tipo de rede interorganizacional com organizações de segmentos variados. Outra proposição é a de que essa rede é um recurso estratégico para que essas organizações se desenvolvam

e alcancem seus objetivos de forma eficaz, em vez de o fazerem de forma isolada. O estudo também propõe que a consciência por parte dos gestores dessas organizações sobre a existência da rede, a sua gênese, principalmente no momento em que essa gênese ocorreu de forma estratégica, e a sua evolução, são importantes para que eles, no momento de realizarem seus planejamentos e tomarem suas decisões, usem a rede como um recurso estratégico em benefício do desenvolvimento do esporte.

Para responder à questão de pesquisa, primeiramente foi verificado se as organizações esportivas estudadas se configuram em uma estrutura de rede, e se seus gestores reconhecem, de forma consciente, essa relação em rede interorganizacional. Em seguida, foi feita uma análise da rede interorganizacional de cada organização estudada dentro de sua manifestação esportiva, verificando suas particularidades.

Após as análises das redes de cada organização, foi feita uma análise inter-redes, ou seja, foram analisados quais os pontos de contato em comum existentes entre as redes dessas três formas de manifestação esportiva, assim como os pontos em que diferem, realizando uma comparação entre elas, pois a preocupação não é apenas compreender cada rede de cada manifestação esportiva. Essa análise inter-redes colabora para o conhecimento científico sobre a teoria de redes, principalmente no esporte, uma vez que buscou verificar padrões e modelos existentes em cada rede e entre as redes (Ragin, 2007).

Com esse conhecimento, novas organizações esportivas podem beneficiar-se e desenvolver suas próprias redes de forma consciente e planejada, como sendo um recurso para que suas organizações atinjam seus objetivos. Uma investigação, como a proposta nesta pesquisa, contribui para o avanço do conhecimento sobre redes na gestão do esporte, auxiliando gestores esportivos no planejamento de suas atividades futuras, bem como para a ampliação do conhecimento na área de redes, redes interorganizacionais e esporte.

Os estudos sobre redes interorganizacionais têm se desenvolvido no setor de organizações sem fins lucrativos de diversas áreas, mas, no Brasil, tais pesquisas ainda são incipientes, precisando desenvolver-se como mostra os estudos de Balestrin, Verschoore e Junior (2010). O contexto esportivo é uma área que apresenta amplas possibilidades para a utilização da teoria de redes (Pieters, Knobben & Pouwels, 2012).

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está organizado com esta introdução, seguindo para um referencial teórico sobre a teoria de redes, apresentando, no primeiro tópico, as diversas formas de se observar a rede, seus conceitos, os relacionamentos existentes em sua estrutura, e as áreas que abordam a teoria de redes, seguindo para o tópico seguinte, o qual apresentará conceitos sobre o surgimento das redes, como elas podem ocorrer, e como são percebidas e elaboradas por seus atores. Os atores importantes que embasam este tópico são Granovetter (1973, 1983, 1985, 2005) e Castells (1999, 2000).

O tópico seguinte nesse referencial teórico apresenta os conceitos e as condições para a gênese da rede. Os autores-base deste referencial são Zaccarelli, Telles, Siqueira, Boaventura e Donaire (2008) e Oliver (1990). Na sequência, estão os conceitos e as condições existentes para a evolução da rede, em que os atores utilizados como base são Provan e Kenis (2011), Hite e Hesterly (2001), Zaccarelli, Telles, Siqueira, Boaventura e Donaire (2008).

Esse referencial segue para o tópico esporte, no qual será apresentada a lei 9.615/98 referente às manifestações esportivas, e estudos sobre o desenvolvimento do esporte no país, principalmente com base nos estudos de Bueno (2008). O tópico seguinte apresenta os conceitos de organizações sem fins lucrativos, com base em Fernandes (1996) e Falconer (1999). O último tópico, que se refere às redes interorganizacionais e às organizações esportivas, apresenta estudos sobre como tais organizações se utilizam do recurso da rede para se desenvolverem. Nesta etapa os principais autores serão Thibault, Slack e Hinings (1993), Thibault e Harvey (1997), Berrett e Slack (1999), Thibault, Frisby e Kikulus (1999), Babiak (2007) e Pieters, Knobens, e Pouwels (2012).

Na sequência, apresenta-se a metodologia, mostrando que esta pesquisa foi exploratória e descritiva, utilizando o método qualitativo, realizando um estudo das unidades de análise, as quais, neste caso serão as organizações esportivas do esporte educacional, do esporte de participação e do esporte de alto rendimento. Foram realizadas entrevistas com dois gestores de cada organização esportiva para uma melhor compreensão da rede, e também com duas pessoas participantes das atividades esportivas desenvolvidas por essas organizações, a fim de compreender se essas pessoas reconheciam as organizações da rede. Essas entrevistas ocorreram no local do desenvolvimento das atividades esportivas, no qual também foi realizada uma observação

do ambiente, das instalações, dos alunos, dos uniformes dos alunos e professores, dentre outros materiais para verificar a presença do nome das organizações da rede.

Foi realizada uma pesquisa no site destas organizações, afim de verificar informações referente a estatuto, objetivos da organização, missão, visão, valores, e a presença dos nomes das organizações que apoiam o trabalho da organização esportiva. Na sequência, os dois gestores de cada organização entrevistados, receberão um questionário para que apresentassem – caso fique evidente que a organização pertence a uma rede interorganizacional com organizações de diversos segmentos – a ligação entre os atores com os quais a organização se relaciona, a frequência de contatos mensais da organização com esses atores, e o nível de dependência dela com relação a eles.

Com base nesses dados, foi apresentada a topologia da rede à qual pertence a organização esportiva estudada, porém é uma topologia com base no ponto de vista dos gestores das organizações esportiva, não fornecendo assim todas as relações existentes na rede. A pesquisa apresenta no tópico seguinte à metodologia, a análise dos resultados, as conclusões e considerações finais, as limitações deste estudo, e a contribuição prática dos resultados da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este referencial teórico inicia no item 2.1, com as teorias de redes, apresentando definições, conceitos e como funciona a estrutura das redes. Também são observadas questões econômicas e sociais ligadas a elas, assim como algumas áreas que se utilizam dos estudos de redes para se desenvolver. São apresentadas, também, algumas formas utilizadas por pesquisadores para abordar o tema redes, que pode ocorrer sob diversos aspectos em áreas de estudos diferentes. O tópico 2.2 trabalha conceitos sobre a gênese de uma rede, mostrando que ela pode emergir de forma planejada ou por acaso. O tópico 2.3 traz estudos sobre a evolução da rede, mostrando que, após a sua gênese, essa precisa evoluir para tornar-se eficaz aos seus atores.

No tópico 2.4 está o desenvolvimento do esporte e das organizações esportivas, informação importante para situar o leitor com relação ao objeto deste estudo. O tópico 2.5 aprofunda a discussão sobre organizações sem fins lucrativos, que é a denominação específica das organizações esportivas que serão estudadas. E, por fim, o tópico 2.6 discorre sobre o esporte, e como este pode utilizar-se de uma rede interorganizacional para desenvolver-se.

2.1 REDES

2.1.1 Definição de Redes

Os seres humanos, ao longo de sua evolução, têm desenvolvido relacionamentos recíprocos, bem como acordos implícitos e explícitos para a manutenção dessa relação. Essas ações são fundamentais para a evolução da sociedade, pois sempre há situações de conflito devido a vários fatores, entre eles os que dizem respeito ao poder (Castells, 2000). Dessa forma, foram desenvolvidos mecanismos de confiança e controle para os relacionamentos em rede (Granovetter, 1985).

Rede é um conjunto de nós interconectados. De acordo com alguns autores “[...] elas são sistemas compostos por nós e pelas conexões entre eles, que, nas Ciências Sociais, esses nós são representados por sujeitos sociais (indivíduos, grupos, organizações etc.), que estão conectados por algum tipo de relação” (Silva, Matheus, Parreiras &

Parreiras, 2006, p. 77, Castells, 1999, Balestrin & Vargas, 2004, Marteleto & Silva, 2004, Tonelli, Brito & Zambalde, 2011). Granovetter (1985) denomina estes nós de atores, e será esta a nomenclatura utilizada neste estudo.

As redes são canais para a transferência de recursos materiais ou imateriais. Um dos principais recursos imateriais são as informações e o conhecimento. Com isso, a rede fornece aos seus atores, condições diferenciadas para que eles possam lidar com situações adversas no seu ambiente de atuação, permitindo que eles se inter-relacionem de forma ativa, voluntária e não hierárquica (Castells, 2000, Wasserman & Faust, 1994, Babiak, 2007, Keast, Mandell, Brown & Woolcock, 2004, Mesquita, Landin, Collares & Luna, 2008). As organizações esportivas, por exemplo, utilizam-se das redes para a transferência de recursos financeiros como afirmam em seus estudos Thibault, Slack e Hinings (1993) e Berret e Slack (1999).

A estrutura não hierárquica das redes difere-a das estruturas organizacionais tradicionais. Essa diferença ocorre porque na sua estrutura não há ninguém no comando de forma sistematizada, de acordo com Winkler (2006). Na rede, os atores se relacionam tanto horizontal como verticalmente de forma flexível, porém a capacidade de desenvolver-se horizontalmente é uma das vantagens apresentada pelo sistema de redes (Siqueira, Gaspar, Telles & Lollo, 2014).

Um exemplo desse desenvolvimento horizontal e não hierárquico foi apresentado por Siqueira et al. (2014) com relação às organizações comerciais no ramo de flores na cidade de São Paulo. Essa rede do comércio de flores possui relações verticais e horizontais entre seus atores. Essa relação, tornando-se duradoura, pode estimular outros atores a aderirem à rede. Isso ocorreu na feira das Flores do Ceagesp em São Paulo, a qual pelo tempo de existência e pela credibilidade que possui, desperta um grande interesse por parte de outros atores de fora da rede para pertencerem a ela.

A teoria de redes baseia-se nos estudos das relações entre atores. Em um estudo publicado em 1985, Granovetter defende que as redes, assim como a relação entre os atores pertencentes a elas, estão presentes na sociedade e se aplicam a todos os comportamentos nela desenvolvidos. Para Castells (1999), tudo está em rede, e os atores não se comportam e nem tomam decisões como seres isolados, fora de um contexto social, pois são influenciados pelo ambiente da rede, e também o influenciam mutuamente, gerando assim um círculo.

Com base nessa afirmação de que tudo está em rede, os conceitos de rede podem ser utilizados também no relacionamento entre atletas de equipes esportivas, como

ocorreu nos estudos de Grund (2012). Este autor utilizou os conceitos de redes em equipes de futebol, observando o relacionamento entre os jogadores, a quantidade de passes realizados dentro de campo e a quantidade de jogadores que participaram desses passes, e analisou esse relacionamento comparando-o com o desempenho das equipes nas competições (Granovetter, 1985, Babiak, 2007)

As relações dos atores na rede podem ser de diferentes conteúdos e formas. O conteúdo é determinado pelos tipos de relações existentes entre eles e a forma, determinada pelas relações de força e intensidade. Essas relações podem ser formais ou informais, fortes ou fracas, densas ou não densas, frequentes ou raras, emocionais ou apenas por utilidade, e também de parentesco, de amizade, de etnia (Nelson, 1984, Martins, 2009, Vale & Guimarães, 2010b, Granovetter, 1973, De Oliveira, 2011).

As relações na rede também podem ser de influência e poder. A intensidade e a frequência dessa relação podem diminuir se os atores pertencerem a uma rede ampla segundo. Porém Castells (2000) acredita que formas típicas de poder e autoridade não funcionam da mesma forma em estruturas de rede, mesmo se existir um ator com maior poder e autoridade perante os outros (Tichy, Tushman & Fombrun, 1979, Castells, 1999). Um exemplo de conflitos de poder em relações de rede no esporte pode ser verificado na relação mídia, organização esportiva e patrocinador, no qual a mídia tem se mostrado a organização de poder nessa relação (Wolf, Meenaghan & O`Sullivan, 2002, Carvalho, Marques & Carvalho, 2009).

As relações entre os atores são importantes e relevantes para a rede, e isso vai além da existência de métodos formais e padronizados, assim como a existência de medidas econômicas utilizadas para gerenciar as atividades diárias desses atores conforme afirma Granovetter (1985). Essas relações podem ser em forma de: *diáde*, que é a relação estabelecida entre dois atores; *triáde*, que é a ligação existente entre três atores; *subgrupo*, que são todos os atores e seus laços estruturais, divididos em pequenos grupos dentro de um grupo maior; o *grupo*, que representa um conjunto finito de atores dentro da organização; a *relação*, que representa os tipos específicos de laços estabelecidos entre atores (Wasserman e Faust, 1994). No esporte, em específico nas equipes de futebol do campeonato inglês, o relacionamento em rede entre os jogadores das equipes é importante, e influencia no resultado dos jogos do campeonato (Grund, 2012).

Um fator importante para compreender as redes, e utilizá-las como um recurso para seus atores, é a sua análise, na qual devem ser observados os atores e as suas relações, pois a estrutura dessas relações auxilia na análise da rede por determinar o seu conteúdo.

Essa análise fornece uma visão geral da rede, e serve como uma ponte entre o ambiente micro (indivíduos) e o ambiente macro (organizações). Granovetter (1973) entende que as interações entre esses indivíduos (micro) refletem as interações das próprias organizações (macro), que por sua vez realimentam as interações dos indivíduos (micro), como se fosse um círculo. (De Sordi, 2009, Mesquita et al. 2008, Mizruchi, 2006, Marteleto, 2001, Castells, 2000).

A análise de rede parte do princípio de que o comportamento e o desempenho dos atores são afetados pelas redes nas quais estão inseridos (Granovetter, 1985, Vale & Guimarães, 2010a).

Essa análise pode ser feita de forma segmentada, sendo:

1) análise das propriedades estruturais, segmento que avalia a centralidade dos atores, assim como a densidade, a transitividade e a coesão da rede;

2) análise dos papéis e posições, segmento que avalia a equivalência estrutural da rede e sua regularidade, assim como a localização dos atores, e a análise de *clusters* e *blockmodels* (que são grupos localizados dentro de uma rede);

3) análise estatística dos relacionamentos, segmento que mostra a frequência e a probabilidade destes relacionamentos ocorrerem (Wasserman & Faust, 1994). Grund (2012) utilizou-se da análise de rede para identificar as relações de jogadores de futebol de equipes inglesas. Este autor verificou a centralidade, a densidade das relações, e as comparou com os resultados das partidas, mostrando dados nos quais uma relação densa dentro da equipe, na qual todos os jogadores se interconectavam estava associado com vitórias.

Este subtópico apresentou conceitos e definições sobre redes, que são importantes para a compreensão da teoria que embasa esta pesquisa. Um resumo do subtópico é apresentado no quadro 1.

Quadro 1- Definições e Conceitos de Redes

As redes estão presentes na sociedade e se aplicam a todos os comportamentos desenvolvidos nela.	Granovetter (1985)
Tudo está em rede, e os atores não se comportam e nem tomam decisões como seres isolados.	Castells (1999)
Rede é um conjunto de nós interconectados. Esses nós são denominados atores.	Granovetter (1985) Castells (1999) Balestrin e Vargas (2004) Marteleto e Silva (2004) Tonelli, Brito e Zambalde (2011)

Nós, são representados por sujeitos sociais (indivíduos, grupos, organizações etc.), que estão conectados por algum tipo de relação.	Silva, Matheus, Parreiras e Parreiras (2006)
A estrutura das redes difere das estruturas organizacionais tradicionais, porque não há ninguém no comando de forma sistematizada.	Winkler (2006)
A capacidade de se desenvolver horizontalmente é a grande vantagem da rede.	Siqueira, Gaspar, Telles e Lollo (2014).
A análise de rede é um recurso importante para se compreender as redes. Essa análise deve ocorrer sobre a estrutura da relação entre os atores, para identificar o conteúdo desta.	Castells (2000) Marteleto (2001) Mesquita et al. (2008) Mizruchi (2006) De Sordi (2009)
Um das formas comuns de relacionamento em rede, são as redes interorganizacionais. As organizações se relacionam e podem formar alianças estratégicas através do relacionamento em rede. Essas alianças surgem da interdependência entre essas organizações, por diversos motivos. Essas alianças proporcionam oportunidades para as organizações	Gulati (1998) Gulati, Nohria e Zaheer (2000) Tracey e Clark (2003).

Fonte: Elaborado pelo autor

Este estudo utilizará as denominações de Granovetter (1985) de que nós são atores. As redes estudadas serão as redes interorganizacionais de organizações esportivas sem fins lucrativos, de manifestações esportivas diferentes, como esporte educacional, esporte de participação, e esporte de alto rendimento. O estudo considera a possibilidade de ser realizado com base nas afirmações de Castells (1999, 2000) de que tudo está em rede.

Conhecer a estrutura de uma rede é importante para seus atores, pois isso fornece a ele uma consciência sobre ela, o que possibilita utilizá-la de forma efetiva (Marteleto, 2001, Mesquita et al. 2008, Mizruchi, 2006). Portanto, a estrutura de rede será apresentada a seguir.

2.1.2 Estrutura das Redes

Um fator importante para a estrutura de uma rede é a posição de um ator e de suas relações dentro dela. Estes atores podem ser centrais ou marginais. Um ator pode ser

central em um determinado período de sua participação na rede, mas pode passar a ser um ator marginal em outros, pois a rede é um organismo vivo e está em constante movimento. O processo de análise de redes pode evidenciar quais são esses atores centrais, em determinado momento (Zaccarelli, Telles, Siqueira, Boaventura & Donaire, 2008, Tracey & Clark, 2003, Marteleto, 2001, Mesquita et al. 2008).

Atores centrais possuem maior produtividade do produto desenvolvido pela rede com relação aos atores marginais, o que lhes fornece importância, *status* e poder. Mesmo assim, todos os atores, centrais e marginais, precisam uns dos outros (Castells, 2000, Granovetter, 1973, Winkler, 2006). As organizações esportivas conseguem aumentar o *status* do seu parceiro em rede, principalmente quando ela, rede, é um ator central, e quando o parceiro é um patrocinador (Pieters, Knobben & Powels, 2012).

Conhecer quem são os atores centrais, quais são as suas características e qual a motivação de suas ações, auxilia na compreensão das relações que ocorrem dentro da rede. Um ator torna-se central devido à quantidade de informações que recebe e retransmite nessa rede. A capacidade que esses atores possuem de gerar confiança em outros atores, também pode levá-los a uma posição de centralidade, interferindo no desempenho de outros atores através de suas ações (Wasserman & Faust, 1994, Castells, 2000, Tonelli et al. 2011, Mizruchi, 2006). As organizações esportivas, quando estão em uma posição central na rede, desenvolvem a si mesmas e também os atores com que se relacionam (Pieters, Knobben & Powels, 2012).

A conscientização, por parte desses atores, de que são centrais, pode gerar neles uma motivação para que transmitam informações aos atores marginais e, conseqüentemente, continuem sendo centrais (Tracey & Clark, 2003). Nascimento e Beuren (2011), em seus estudos sobre redes e pesquisa científica, concluíram que os atores centrais – nesse caso os principais pesquisadores – , possuem uma quantidade maior de ligações com outros atores comparando-os com os atores marginais. Esses atores centrais conseguem difundir e defender suas ideias perante os outros atores. Estudos sobre pesquisa científica em Administração da Informação mostraram uma maior produtividade por parte destes atores centrais na rede acadêmica comparado com os atores marginais (Rossoni & Silva, 2008).

No esporte, Grund (2012), analisando em específico as equipes de futebol que participam da Premier League Inglesa, observou que a centralidade de um ator, nesse caso de um ou dois jogadores, ocorria pela confiança e dependência que outros jogadores da equipes depositavam neles. Porém, nesse caso, equipes que dependiam de jogadores com

alta centralidade para vencer os jogos, não obtinham resultado satisfatório, chegando a perder jogos disputados e importantes para a equipe.

Outro fator importante para a estrutura das redes são os seus laços, pois as relações entre os atores ocorrem através deles. Esses laços podem ser fortes, que são aqueles ligados às relações densas entre atores com alta confiança entre si, ou fracos, que são aqueles associados a relações não densas. Cada laço possui uma função diferente na rede, e molda a sua estrutura de acordo com suas características (Granovetter, 1973, 1985).

Os laços fortes ligam atores da rede que possuem intimidade, confiança e frequência de contatos entre si. Os atores com esse tipo de laço são referência uns aos outros no momento da tomada de decisão, pois existe um alto nível de credibilidade nessa relação (Granovetter, 1973, Gulati, 1998). No esporte, os relacionamentos de laços fortes entre as organizações esportivas e seus parceiros, em especial o parceiro denominado patrocinador, são importantes para a fidelização dessa relação (Pieters, Knobens & Powels, 2012).

Os laços fracos ligam atores distantes da mesma rede, e até em outras redes, pois são laços com menor nível de confiança, de frequência de contato e de intimidade. Esses laços fazem com que a rede e o ator se movimentem e se desenvolvam. Os laços fracos são importantes para a rede, por funcionarem como um canal através do qual circulam as inovações, as informações, os recursos e o conhecimento. Sem esses laços, os atores permanecem no mesmo grupo, recebendo as mesmas informações e conhecimento. Nesses grupos as novas ideias, informações e conhecimentos são disseminados de forma gradativa (Granovetter, 1973, 2005, Kaufman, 2012).

As características e a importância dos laços fracos ficaram evidentes com o advento do ciberespaço, das comunidades virtuais e das redes sociais digitais (Kaufman, 2012). A Internet tornou-se eficaz na manutenção desses laços, devido ao avanço da tecnologia da informação (Castells, 2000). Em seus estudos sobre ciberespaço, Kaufman (2012) deixa claro que “[...] quanto menos relações de laços fracos existirem em uma sociedade, menos inovação esta sociedade terá” (p. 208). No esporte, as organizações esportivas necessitam dos laços fracos porque, por meio deles, elas conseguem captar novos parceiros, especialmente os patrocinadores (Pieters, Knobens & Powels, 2012).

Mesmo com toda a relevância dos laços fracos, os laços fortes não perdem a sua importância, pois as decisões finais dos atores continuam sendo compartilhadas com os atores de confiança e intimidade (Granovetter, 1973, Gulati, 1998). São essas características da estrutura da rede, e de seus laços, que a qualificam como um recurso

importante para o desenvolvimento de diversas áreas, como o esporte, tornando-a um recurso estratégico para o desenvolvimento de seus atores (Quatman & Chelladurai, 2008, Castells, 1999, Thibault, Slack & Hinings, 1993, Thibault & Harvey, 1997; Thibault, Frisby & Kikulus, 1999, Berrett & Slack, 1999).

Os laços fracos são princípios determinantes que fazem as redes impactarem nos resultados econômicos da sociedade. Outros determinantes que impactam esses resultados são as suas normas e a densidade, assim como a independência da ação econômica e não econômica. A ação econômica da rede é importante para seus atores, uma vez que gera um impacto nas relações entre eles, que parece ocorrer apenas com base na formalidade e nos dados econômicos, mas que não o são. Essa abordagem será apresentada a seguir (Granovetter, 2005).

2.1.3 Abordagem Econômica das Redes

As redes afetam os resultados econômicos de seus membros, assim como a forma como eles tomam suas decisões, as quais são moldadas pelo conteúdo e pela estrutura de suas relações. A economia é impactada por uma rede, devido à sua densidade e aos seus laços (Granovetter, 2005, Raud-Mattedi, 2005).

O princípio da ação econômica e não econômica da rede está associado ao fato de essas ações se misturarem. As ações econômicas necessitam das ações não econômicas como condição necessária para que as primeiras possam ocorrer. As negociações no ambiente econômico não ocorrem apenas de forma racional, mas sim por questões sociais e políticas. As questões sociais e econômicas alimentam-se mutuamente. Um exemplo dessa condição ocorre quando “[...] amigos de rede ajudam um outro amigo a arrumar emprego, sem considerar questões econômicas nessa ajuda, mas apenas por confiança.”. Essa confiança é um fator importante nas relações da rede com a economia (Granovetter, 2005, p.35).

Um ator que confia em seu parceiro de relacionamento e vice-versa, acreditando que este vai cumprir com o combinado, e realizar de forma correta as ações que lhe cabem, favorece o equilíbrio e o desenvolvimento da rede (Gulati, 1998, Gulati, Nohria, & Zaheer, 2000, Inkpen & Curren, 2004, Granovetter, 2005). Na relação entre rede e esporte, a confiança também se apresenta como um fator importante, principalmente nas relações entre as organizações esportivas e os patrocinadores (Pieters, Knobben & Pouwels, 2012).

Uma das razões para a necessidade da existência dessa confiança é porque as redes “[...] afetam a qualidade e a forma como a informação percorre através de suas relações internas” (Granovetter, 2005, p. 33), e a dificuldade de verificar a veracidade dessa informação através de mecanismos de controle. Dessa forma, quando os atores recebem uma informação da rede, eles a verificam com quem é de sua confiança (Granovetter, 1973).

As redes sociais possuem uma relação íntima com a produção de bens e serviços, e possuem valor econômico por aumentarem a produtividade destes atores (Kaufman, 2012) que, no caso deste estudo, serão as organizações esportivas sem fins lucrativos. A posição de um ator na rede influencia nessa produção de bens e serviços, porque as tarefas desenvolvidas na rede precisam de cooperação para serem realizadas, bem como de conhecimentos e experiências de outros atores diferentes. Isso pode ser possível através da interação social existente entre eles, o que gera um capital denominado social (Granovetter, 2005). Este capital social é um fator não econômico produzido pela rede, e diretamente ligado à economia (Marteletto & Silva, 2004).

Esse e outros recursos não econômicos serão apresentados no subtópico seguinte.

2.1.4 Abordagem Social das Redes

Redes são compostas de relações sociais, e essas relações geram um recurso denominado capital social. O capital social surge da força e da virtude das conexões de seus atores internos. Para cada ator receber um retorno ou benefício da rede na qual está inserido, ele deve contribuir para a rede e, conseqüentemente, para outros atores. É esse círculo que auxilia na criação do capital social (Kaufman, 2012).

Esse capital é composto por fatores como normas e valores, os quais permitem o relacionamento entre atores. O capital social também é gerado e condicionado por fatores culturais, políticos e sociais, valorizando a rede, tornando-se, assim, um recurso não econômico capaz de transmitir informações relevantes aos atores (Marteletto & Silva, 2004).

O capital social pode ser considerado como a soma dos recursos decorrentes da existência de uma rede, onde as relações entre seus atores são reconhecidas por ambos, e institucionalizadas de acordo com o que Bourdieu (1998) chama de campo social. Cada campo social é denominado por esse autor como sendo um território no qual se

manifestam as relações de poder. Para ele, essas relações estruturam a rede de forma desigual, determinando a posição que cada ator ocupa dentro dela.

Questões econômicas, assim como aquelas existentes nas relações de trabalho, recebem auxílio do capital social das redes para se estabelecerem. Granovetter (2005), com base em seus estudos sobre economia e rede, acredita que futuros empregadores, chefes, gerentes, e mesmo os próprios empregados, preferem saber um sobre o outro a partir de fontes pessoais de suas redes, em cujas informações eles confiam, em vez de receber informações através de métodos formais de dados. O exemplo apresentado por este autor mostra a relevância do capital social e de outros fatores sociais existentes na rede.

A rede é um sistema vivo, movimenta-se, e possui envolvimento com uma categoria social clara e definida. Quando a topologia da rede se altera, a capacidade de produção da rede também é alterada. Isso ocorre porque a categoria social começa a mudar, ou seja, seus atores começam a ser outros e, conseqüentemente, o capital social produzido também começa a ser outro. Essas alterações podem ocorrer devido à colaboração entre os atores da rede (Marteleto & Silva, 2004, Kaufman, 2012).

Essa colaboração entre os atores da rede é importante para a própria rede. Ela ocorre porque os atores precisam resolver de forma eficaz as dificuldades ambientais encontradas no desenvolvimento de suas atividades (Babiak, 2007). Este autor ainda acrescenta que, no esporte, as dificuldades no ambiente de atuação das organizações esportivas podem ser superadas com a criação de redes interorganizacionais.

2.1.5 Outras Abordagens sobre Redes

Existem algumas abordagens sobre redes que auxiliam na análise da própria rede, gerando conhecimento sobre elas, conforme Balestrin, Verschoore e Junior (2010). Autores como Zaccarelli et al. (2008), mostram em seus estudos sobre *clusters* e redes de negócios, algumas das abordagens pesquisadas sobre redes. Estas abordagens são apresentadas no quadro 2.

Quadro 2 - Abordagens de Rede

Abordagem Sociológica	Preocupa-se com as conseqüências das redes para a sociedade.
Abordagem da Geografia Econômica	Interessa-se por organizações e a distribuição destas geograficamente no espaço.

Abordagem Estratégica Centrada na Rede	Acredita que a rede oferece vantagem competitiva aos seus atores.
Abordagem Administrativa	Estuda as organizações pertencentes a uma rede interorganizacional.

Fonte: elaborado pelo autor adaptado de Zaccarelli et al. (2008)

Com base nessas abordagens, as redes se mostram como “[...] um meio eficaz para alcançar os objetivos coletivos dos membros pertencentes a ela” (Balestrin, Verschoore & Junior, 2010, p. 463). Em contrapartida, para que esses objetivos coletivos comuns sejam alcançados, é importante que a rede seja densa e coesa como afirma Granovetter (2005). Outros autores como Oliver e Ebers (1998), apresentam uma diversidade de estudos sobre a análise de redes interorganizacionais. Essas abordagens geram estudos sobre redes interorganizacionais e são apresentadas no Quadro 3. Para eles, uma abordagem não anula a outra, mas sim auxiliam-se mutuamente para uma melhor compreensão das redes.

Quadro 3 - Abordagens de Redes Interorganizacionais

Área da Economia Industrial	Busca identificar os custos de produção de diferentes formas, como a economia de escala e a economia de escopo, sendo essas as variáveis explicativas da eficiência das redes.
Área de Estratégias Interorganizacionais	Pesquisa sobre a rede como uma ferramenta estratégica para seus atores obterem vantagens competitivas.
Área de Dependência de Recursos	Foca sobre fatores que condicionam a formação das redes interorganizacionais, pois a organização necessita buscar recursos complementares.
Áreas das Redes Sociais	Analisa a posição e a influência dos atores em uma rede.
Área de Custos de Transação	Consideraram as redes como ferramenta para reduzir a incerteza, o risco, e a ineficiência das transações econômicas realizadas por uma organização.
Área da Teoria Institucional	Mostra que a organização busca evidenciar-se e ganhar legitimidade perante a rede, pois a empresa apresenta uma imagem idônea.
Área das Teorias Críticas	Questionam o argumento da eficiência na formação das redes, pois elas podem surgir como forma de representar as elites e a classe dominante, bem como o exercício do poder e da dominação.

Fonte: elaborado pelo autor adaptado de Oliver e Ebers (1998)

Balestrin e Vargas (2004), em sua pesquisa sobre redes, mostraram que os estudos ligados às organizações, ainda não alcançaram a sua ascensão, como Castells (1999, 2000) predizia. Existem estudos que focam sobre os antecedentes da rede, buscando identificar os motivos que levaram à sua gênese, e outros que buscam investigar o processo de evolução da rede, como a gestão e a coordenação de seus atores, assim como existem estudos que investigam os resultados da rede e os ganhos que elas apresentam como fonte estratégica para seus atores, sendo esta última área a de interesse das pesquisas brasileiras (Oliver & Ebers, 1998, Balestrin, Veschoore & Junior, 2010).

Essa diversidade de áreas de estudos sobre redes mostra que ela é um fenômeno importante para o desenvolvimento da sociedade (Castells, 1999, 2000, Oliver & Ebers, 1998). Uma sociedade que perpassou por diferentes contextos em sua história, diferentes culturas e políticas, vem sendo alterada em sua estrutura pela forma de organização das redes (Castells, 2000). A teoria de redes perpassou diversas décadas desde seu surgimento, desenvolvendo-se e aprimorando-se (Schultz- Jones, 2009).

2.1.6 Estratégia, Aliança Estratégica e Redes Interorganizacionais

As organizações podem traçar estratégias para alcançar seus objetivos. A estratégia é importante para as organizações, por basear-se nas decisões de seus gestores, auxiliando-os na identificação dos pontos fracos e fortes da organização e, também, nas oportunidades e ameaças do ambiente em que estão atuando. A estratégia auxilia a organização a determinar de forma clara, quais são os objetivos a serem alcançados, e como alcançá-los (Hamel & Prahalad, 1989, Hamel & Prahalad, 1998, Porter, 1979).

No ambiente do esporte canadense, no momento em que as organizações esportivas e o governo decidiram alterar a realidade do esporte no país, principalmente com relação à busca de resultados em competições internacionais, eles se utilizaram dos conceitos de estratégia para alcançar esses objetivos. Nesse caso, foram traçadas estratégias para a captação de recursos privados com base em informações sobre os fatores que mostravam o interesse do setor privado em apoiar o esporte (Berret & Slack, 1999, Thibault & Harvey, 1997, Thibault, Frisby & Kikulis, 1999).

Um recurso estratégico que pode ser utilizado pelas organizações, no momento de elaborar sua estratégia, são as redes interorganizacionais. Tais redes, em determinados momentos, surgem do pensamento estratégico de seus empreendedores para que essas

organizações alcancem seus objetivos (Gulati, 1998, Zaccarelli et al. 2008). O pensamento estratégico, como mostram Balestrin e Vargas (2004), “[...] pode considerar a configuração em rede como meio para alcançar um fim” (p. 213). Uma organização pode atingir seus objetivos através da rede, sendo que dificilmente os alcançaria de forma individualizada (Balestrin, Verschoore & Junior, 2010).

Nas redes interorganizacionais, as organizações se relacionam formando alianças estratégicas que surgem da interdependência entre essas organizações por diversos motivos, como a busca por conhecimento e aprendizado de um ator para com o outro ator parceiro da rede. Essas alianças são predominantemente informais com relação às alianças baseadas em contratos formais (Gulati, 1998, Gulati, Nohria & Zahher, 2000, Tracey & Clark, 2003).

Uma aliança estratégica entre organizações em uma rede interorganizacional pode ser simplesmente por um período, durando apenas até o momento em que essas organizações alcancem seus objetivos, ou ser duradoura, alterando seus objetivos de forma comum com o passar do tempo (Gulati, 1998, Gulati, Nohria & Zaheer, 2000, Tracey & Clark, 2003). O esporte se utiliza das duas situações, criando relações em rede com outras organizações apenas para um evento esportivo com início, meio e fim bem definidos, ou por um período de longo prazo (Thibault, Slack & Hinings, 1993, Thibault & Harvey, 1997, Thibault, Frisby & Kikulis, 1999, Berrett & Slack, 1999, Babiak, 2007, Pieters, Knobens & Powels, 2012).

As alianças estratégicas podem proporcionar oportunidades para que as organizações da rede aprendam novas formas de funcionamento e a utilização de novas tecnologias. Elas incentivam o trabalho por objetivos comuns, e por formas de trabalho que facilitam a resolução de problemas, que podem ocorrer através de uma complexa combinação de competição e cooperação entre as organizações (Gulati, 1998, Gulati, Nohria & Zaheer, 2000, Tracey & Clark, 2003).

As pressões existentes no ambiente de atuação de uma organização, também podem estimular-la a buscar um relacionamento em rede, como forma de dissolver tal pressão. Dessa forma, elas podem competir com outras organizações que são suas concorrentes, ou até mesmo eliminar futuros concorrentes, segundo Todeva e Knoke (2005) e Provan, Isett e Milward (2004). Com relação às organizações sem fins lucrativos, Guo e Acar (2005) mostram em seus estudos que “[...] as organizações sem fins lucrativos estão cada vez mais formando alianças, tanto dentro de seus setores de atuação como com outros setores, para conseguirem recursos públicos importantes”. Porém esses autores salientam

que existe diferença na forma de relação em rede entre organizações dentro do mesmo setor e com organizações de outros setores.

A rede interorganizacional é um recurso que pode auxiliar as organizações a realizarem outras alianças estratégicas a partir das relações já existentes na rede (Gulati, 1998). Essa situação se assemelha ao conceito de similaridade dos laços fortes de Granovetter (1973, 1983), apresentado neste estudo. Essa similaridade faz com que as organizações diminuam os riscos existentes em um novo relacionamento. Winkler (2006) afirma que esses relacionamentos podem fornecer vantagem competitiva a seus atores. Isso ocorre porque a rede auxilia na capacidade competitiva destes atores, caso exista cooperação entre eles, podendo tornar-se um recurso valioso (Porter, 1999).

As organizações e os indivíduos buscam participar de redes para aumentar a sua competitividade no ambiente em que atuam, e melhorar o acesso aos recursos de que necessitam (Gulati, Nohria & Zaheer, 2000). No esporte, as redes interorganizacionais são frequentes porque podem auxiliar as organizações esportivas de forma estratégica. Dessa forma, uma rede precisa emergir, ou uma organização pode passar a fazer parte de uma rede já existente (Thilbalt & Harvey, 1997; Thibault, Frisby & Kikulis, 1999).

O próximo tópico apresenta conceitos referentes a essa gênese

2.2 GÊNESE DE UMA REDE

As redes podem emergir por vários motivos. Elas possuem características diversas, que envolvem tanto fatores estratégicos como sociais, e que estão ligados à relação de necessidades e oportunidades dos atores, proporcionando, assim, a sua gênese. Um fator importante e determinante para a gênese de uma rede é a confiança entre atores que se relacionam no seu interior (Granovetter, 1985, Inkpen & Currall, 2004, Zaccarelli et al. 2008, Oliver, 1990, Babiak, 2007, Todeva & Knoke, 2005).

A gênese de uma rede pode ocorrer de forma espontânea ou de forma planejada. A gênese das redes de forma espontânea acontece, frequentemente, de forma diferente da gênese das redes direcionadas e planejadas isso porque a rede pode emergir e seus atores não se conscientizarem de sua existência, ou seja, os atores relacionam-se em rede mas não possuem consciência disso (Zaccarelli et al. 2008, Provan, Isett & Milward, 2004, Provan & Kenis, 2011).

A gênese da rede de forma planejada estrategicamente pode ocorrer quando as organizações encontram desafios em seu ambiente de atuação. Isso faz com que elas passem a ter novas necessidades. Um exemplo dessas novas necessidades podem ser as restrições no orçamento apresentada pelos governos, as mudanças nas estruturas de trabalho das organizações, a evolução das tecnologias, os desafios econômicos, as questões sociais e as questões culturais (Kanter, 1994, Thibault & Harvey, 1997, Provan, Isett & Milward, 2004, Hennart & Zeng, 2005).

O conhecimento prévio do parceiro com o qual a organização vai se relacionar na rede é importante e influencia na sua gênese. Uma organização pode ampliar seu ambiente de atuação, gerar novos contatos, compartilhar riscos financeiros, e utilizar-se de habilidades e conhecimentos provenientes da heterogeneidade dos atores da rede (Kanter, 1994, Gulati, 1998, Peng & Kellogg, 2003, Tracey & Clark, 2003, Arya & Lin, 2007). Esses fatores podem ocorrer devido à configuração das redes, pois elas não possuem proprietários e nem empregados; “[...] não pagam impostos, não têm endereço de correios, site ou *e-mail*, não são reguladas por leis ou registradas pelos cartórios” (Zaccarelli et al. 2008, p. 13). Isso permite a todos os seus atores novas possibilidades de ação.

Estudos sobre as redes das organizações sem fins lucrativos na área da saúde, nos EUA, mostraram que essas organizações passaram a relacionar-se em rede interorganizacional devido a uma mudança no financiamento do Estado para o setor da Saúde. Quando essas organizações se depararam com situações conflitantes com o Estado, pensaram de forma estratégica, sendo que diversas organizações do setor se comprometeram a criar e desenvolver uma rede interorganizacional entre elas, em vez de lidar de forma passiva e individual com o ambiente daquele momento (Provan, Isett & Milward, 2004).

No esporte canadense, mudanças no investimento por parte do Estado, motivaram as organizações esportivas a criarem relacionamentos em rede. As organizações esportivas necessitam de recursos externos, principalmente financeiros, pois, como prestadores de serviço, não produzem recursos internos, o que motiva a busca por relacionamento em rede, fazendo, assim, emergir uma rede interorganizacional (Thibault, Slack & Hinings, 1993, Berret & Slack, 1999, Babiak, 2007).

Outro exemplo de gênese de uma rede é o da CEAGESP que está ligada a motivos como oportunidade e necessidade. Essa pesquisa foi apresentada por Siqueira et al. (2014) ao estudarem uma feira de produtores de flores localizada no CEAGESP, em São Paulo.

Essa rede pode ser caracterizada como um tipo específico, tendo sua gênese ocorrido em função de três fatores distintos:

[...] a existência de produtores em uma região próxima à cidade de São Paulo; a demanda de consumidores e floristas e, também, a construção de um pavilhão no CEAGESP, em São Paulo, com capacidade para abrigar a feira (p. 01)

Outra autora que pesquisou sobre os motivos que levam as organizações a entrarem em um relacionamento de rede interorganizacional foi Oliver (1990). Essa autora apontou seis determinantes que servem de base para os motivos apresentados por uma organização para que se insira numa rede interorganizacional. Dentre diversos motivos, os principais são: a assimetria, a reciprocidade, a necessidade, a legitimidade, a eficiência e a estabilidade. Os motivos identificados por ela foram de nível organizacional; os resultados de sua pesquisa, no entanto, mostraram que, nesse caso, os interesses e as relações em nível individual também desempenharam um papel importante nos motivos das organizações para se formarem redes interizacionais. Esses determinantes estão expostos no Quadro 4.

Quadro 4 – Determinantes para Formação de Redes

Assimetria	É a responsável por demonstrar o potencial que uma organização possui para exercer poder ou controle sobre outra.
Reciprocidade	É o desejo de perseguir objetivos que são comuns a outros parceiros da rede. Essa reciprocidade seria caracterizada pelo equilíbrio, cooperação, igualdade e apoio mútuo na relação entre as organizações, em vez de poder, conflito e dominação.
Necessidade	Sugere que as redes são formadas a fim de atender a diversas exigências e necessidades às quais as organizações se submetem. Essa diversidade pode incluir recursos, conhecimentos, informações, entre outros.
Legitimidade	Está associada com a busca pela organização por um certo tipo de imagem que pretende transmitir. As pressões institucionais motivam as organizações a aumentarem a sua legitimidade, a fim de estarem de acordo com as regras.
Eficiência	Está ligada internamente às organizações e à rede. A busca pela eficiência é impulsionada pela tentativa de uma organização melhorar a sua relação de

	produção de bens e serviços nas suas estruturas.
Estabilidade	Sugere que as relações das organizações em rede são criadas como respostas à incerteza do ambiente. Ela serviria para oferecer previsibilidade e confiabilidade para a organização em relação aos outros parceiros da rede.

Fonte: Elaborado pelo autor adaptado de Oliver (1990).

Babiak (2007), utilizando esses determinantes de Oliver (1990) em seus estudos sobre o Centro Esportivo Canadense, identificou que eles utilizaram os determinantes eficiência, legitimidade e reciprocidade para se envolverem em rede. O contato entre dois atores faz com que emergja uma rede, mas desde que esse contato crie uma reação em ambos, transformando-os. O fortalecimento desse relacionamento ocorre quando seus atores percebem que ele oferece uma capacidade de enfrentarem o ambiente e as situações adversas pelas quais passam, melhor do que se agissem de forma isolada, mesmo que informalmente (Castells, 1999, 2000, Zaccarelli et al. 2008).

As redes também podem emergir de forma local, e esse tipo é denominado *Clusters* (Zaccarelli et al. 2008). Eles são agrupamentos de organizações de forma localizadas, regionalizada e com definições geográficas claras como afirma Porter (1999). Esse autor apresenta argumentos, em seu artigo de 1999, de que as cidades geravam vantagem competitiva para os seus países, devido à concentração de determinados tipos de negócios os quais se agrupavam em redes locais delimitadas.

Cluster é a reunião de grupos, de entidades, de empresas, de organizações, que possuem interesses e objetivos comuns, com conexões idênticas entre si, e que, somando forças em uma mesma direção, fortalecem a todos. Nos *clusters*, assim como nas redes, pode ocorrer cooperação e ao mesmo tempo competição entre seus atores. Mesmo os *clusters* sendo fonte de vantagem competitiva para seus membros, eles nem sempre surgem de forma consciente e estrategicamente pensados (Porter, 1999, Zaccarelli et al. 2008).

Os *clusters* nem sempre possuem um inventor claro e bem definido, um chefe específico, e nem são totalmente pensados e planejados todas as vezes que surgem. Eles podem surgir de necessidades locais, ou de outras organizações, pois a concorrência serve como alimento para o seu crescimento (Porter, 1999). No esporte, um *cluster* a ser considerado é o da cidade de Rio Claro. Esse *cluster* teve sua origem com as estradas de ferro durante o século XIX. Em um segundo momento, em 1920, emergiram com força

os clubes esportivos e as entidades de prática do lazer esportivo e, na terceira fase, por volta de 1949, após a realização dos Jogos Abertos do interior na cidade, Rio Claro firmou-se como *cluster* esportivo, fator que influenciou a Universidade Estadual Paulista (UNESP) a escolher a cidade para a instalação de um Departamento de Educação Física (Gnecco & Valdanha Neto, 2006).

Os atores podem pertencer a uma rede ou a um *cluster*, mas não estar conscientes disso (Zaccarelli et al. 2008). Também pode ocorrer de estarem conscientes da participação na rede ou no *cluster*, mas não reconhecerem a sua governança, ou até mesmo em que estágio de evolução essa governança está. As redes, por não serem denominações locais como os *clusters*, apresentam uma maior dificuldade na percepção de sua gênese, por parte de seus atores (Zaccarelli et al. 2008). Elas emergem e evoluem e, conforme evoluem, começam a transformar-se em redes calculadas, planejadas, podendo, por isso, tornar-se competitivas (Hite & Hesterly, 2001). Abaixo segue o quadro 5 com os principais pontos abordados no tópico gênese de uma rede.

Quadro 5 – Definições e Conceitos sobre Gênese da Rede

As redes podem emergir por vários motivos e por características diversas, envolvendo fatores estratégicos e sociais, ligados à relação de necessidades e oportunidades dos atores	Granovetter (1985), Zaccarelli et al. (2008), Inkpen & Currall (2004), Oliver (1990) Babiak (2007), Todeva & Knoke (2005)
A confiança entre as organizações é importante e determinante para a gênese de uma rede	Granovetter (1985), Zaccarelli et al. (2008), Inkpen & Currall (2004), Oliver (1990) Babiak (2007) Todeva & Knoke (2005)
A gênese de uma rede pode ocorrer de forma espontânea ou planejada	Zaccarelli et al. (2008), Provan, Isett & Milward (2004), Provan & Kenis (2011)
Alguns motivos que levam à gênese de uma rede interorganizacional são: assimetria, reciprocidade, necessidade, legitimidade, eficiência e estabilidade	Oliver (1990)

Fonte: Elaborado pelo autor

2.3 EVOLUÇÃO DA REDE

Um dos motivos da evolução da rede é para que ela possa sobreviver (Hite & Hesterly, 2001). Esses autores mostram que, nessa fase de evolução inicial, seus atores podem utilizar-se de laços fortes e redes familiares como auxílio. A rede movimenta-se como um organismo vivo e, nesse movimento, modifica-se e reconstrói-se de forma

dinâmica, sendo flexível e democrática. Ela não possui um centro exato e fixo e, com isso, oferece autonomia a seus atores (Castells, 1999, 2000, Granovetter, 1985).

Uma das condições necessárias para a evolução da rede são os objetivos comuns entre seus atores, fazendo com que ela funcione baseada na cooperação entre eles (Castells, 1999, Babiak, 2007). Esse compartilhamento dos objetivos entre os atores é importante para a evolução da rede, mas, para que ela ocorra de forma efetiva, é necessário que esses atores também compartilhem valores individuais idênticos aos valores da rede. A sua evolução ocorre de forma horizontal, na maioria das vezes, como uma ramificação capilar. Essa forma de evoluir faz com que ela ofereça poder a seus atores, principalmente a longo prazo, o que é diferente de uma estrutura hierárquica tradicional, que evolui na verticalidade, de forma rígida, e com o poder sendo exercido apenas por alguns atores (Castells, 2000).

Para que a rede evolua e avance com relação à sua fase inicial, tornando-se um recurso eficaz para seus atores e oferecendo-lhes vantagem competitiva no ambiente em que atuam, é importante que ela se transforme em uma rede calculada, planejada e consciente para esses atores. As redes evoluem a partir da fase baseada em identidade (laços fortes) em direção a redes intencionais calculistas e planejadas (laços fracos) (Hite & Hesterly, 2001).

A confiança entre os atores da rede é importante na sua evolução, porque passa a gerar fidelização entre eles. O processo de fidelização está associado com a continuidade do relacionamento entre esses atores, principalmente em uma relação de longo prazo, como habitualmente ocorre nas redes. Essa fidelização pode tornar a rede ativa e eficaz, e isso favorece a sua evolução (Zaccarelli et al. 2008).

A fidelização torna-se uma fonte de vantagem competitiva para a rede, fornecendo também um recurso de proteção a seus atores sobre fatores imprevisíveis. Esses fatores podem ser internos ou externos, mas os externos podem dificultar a evolução de um ator, principalmente se esse trabalhar de forma isolada. A fidelização deve ocorrer de forma efetiva, e não apenas com base em documentos formais, e deve aumentar de forma gradual durante a evolução da rede (Zaccarelli et al. 2008).

Para que uma rede evolua de forma eficaz, é interessante que ela seja mapeada, aumentando, assim, a consciência de seus atores com relação à sua dimensão, e à dimensão do seu potencial como recurso para eles (Marteleto, 2001, Mizruchi, 2006, Aidon, 2003). Esse mapeamento permite a sua análise, de acordo com indicadores macro e microestruturais. Os microestruturais estão ligados aos atores em suas relações como

díades e tríades, e os indicadores macroestruturais informam sobre elementos da estrutura da rede ligados ao seu tamanho e à sua densidade, permitindo, dessa forma, um melhor entendimento do papel dos seus principais atores, por meio do grau de centralidade e poder (Ribeiro & Bastos, 2011).

A análise da rede pode auxiliar na governança e, conseqüentemente, no seu desenvolvimento, fornecendo informações precisas sobre ela. Nessa análise, é possível avaliar a sua densidade, que é obtida pela proporção do número de nós existentes no seu interior. Essa densidade influencia no tamanho da rede, sendo tamanho e densidade fatores importantes, pois podem ser o ponto crítico para a estrutura das suas relações e, conseqüentemente, para a sua evolução (Castells, 2000, Granovetter, 1973, Mesquita et al. 2008). A densidade de uma rede é importante, também, para o desempenho esportivo de equipes inglesas de futebol, interferindo diretamente na vitória delas no campeonato da Premier League (Grund, 2012).

O tamanho e a densidade da rede tornam-na complexa devido a: 1) número de atores existentes; 2) número de relações existentes entre esses atores; 3) relações que ainda não existem, mas podem passar a existir através da criação de pontes nos buracos estruturais (Granovetter, 1973, Burt, 1992). Esse tipo de rede possui relações com interesses distintos entre seus atores, o que evidencia a existência de possíveis conflitos (Costa, 2005, Castells, 2000). Estar ligado a outros atores exige uma constante negociação de ações e decisões com relação às preferências individuais e aos interesses coletivos. A análise de rede pode auxiliar no mapeamento dessas questões, evidenciando-as, para que as ações possam ser tomadas no sentido de desenvolvê-la (Mesquita et al. 2008). O trabalho de Grund (2012) pode ser utilizado por equipes esportivas para esse mapeamento de sua rede interna de jogadores.

A análise estrutural de uma rede auxilia no reconhecimento dos papéis desempenhados pelos seus atores, evidenciando a importância desses, bem como a sua eficiência na transmissão de recursos (Mesquita et al. 2008). Essa análise também é uma ferramenta capaz de melhorar a compreensão sobre o conteúdo das relações entre atores (Nelson, 1984, Vale & Guimarães, 2010a). Nelson denomina o conteúdo dessas relações de *transacionais*, o que pode ser compreendido como uma expressão de afeto, uma troca de informação, uma troca de influência, ou uma troca de recursos materiais.

O conhecimento da estrutura da rede pelos seus atores, ou de quem a governa, pode servir de ferramenta para uma melhor governança, para que ela evolua de forma eficaz. A governança na rede é fundamental para essa evolução, mas principalmente após um

estágio calculado e planejado (Nelson, 1984, Hite & Hesterly, 2001, Zaccarelli et al. 2008, Provan & Kenis, 2011). Essa governança é importante porque a rede tem dificuldade em se autoorganizar na busca de metas específicas, segundo Castells (2000).

A governança da rede depende da confiança de seus atores com relação a quem vai governá-la. Quando os atores se inter-relacionam, são avaliados os riscos de se confiar no outro, porque as ações do passado e do presente desse outro ator com quem se realizará a parceria podem afetar na decisão de entrar em um relacionamento em rede com ele. Essa confiança é dinâmica e muda ao longo do tempo da relação em uma rede interorganizacional (Provan & Kenis, 2011, Inkpen & Currall, 2004). Exemplos dessa confiança dentro da rede no esporte podem ser encontradas na relação entre organização esportiva e patrocinador (Pieters, Knobben & Powels, 2012).

As redes devem ser governadas em direção à eficiência, mas sem o benefício e o formato da hierarquia ou da propriedade particular das organizações tradicionais. As redes não são entidades jurídicas, e a governança não está simplesmente presente de forma automática como ocorre na forma hierárquica de uma organização. Sendo assim, a governança precisa ser desenvolvida, pois alguma governança é necessária na rede e sua existência é importante, mesmo que, inicialmente, ela ocorra de forma simples, para garantir que os atores se envolvam coletivamente, e que possíveis conflitos possam ser direcionados, fazendo com que os recursos adquiridos sejam utilizados de forma eficaz por todos os atores (Provan & Kenis, 2011).

Sobre o desenvolvimento da governança da rede, e do nível de evolução em que ela se encontra, Zaccarelli et al. (2008), forneceram dez fundamentos, que avaliam a fidelização entre os atores, o que possibilita identificar o nível de evolução da rede. Apesar de o foco de seus estudos ocorrerem em *clusters*, esses fundamentos se enquadram na estrutura de rede, e impactam na sua evolução. Para estes autores, os níveis de fidelização estão ligados a variáveis complexas, mas que, em conjunto, apresentam efeitos importantes para a evolução da rede, saindo de seu estágio inicial para um estágio competitivo e eficaz no ambiente de atuação.

Esses dez fundamentos se dividem em dois grupos, sendo os cinco primeiros associados ao estágio de auto-organização da rede, que é um estágio no qual a governança ainda não está definida de forma clara e explícita. Estes cinco fundamentos iniciais serão apresentados no Quadro 5. Os cinco últimos fundamentos devem ocorrer sob a presença de uma governança clara, e serão apresentados no Quadro 6.

Quadro 6 – Fundamentos para o desenvolvimento da fidelização entre atores da rede – de 1 a 5

FUNDAMENTOS	CARACTERÍSTICAS
Fundamento 1 – Fidelização Progressiva entre Fornecedores e Clientes	É chamado de fidelização progressiva entre os fornecedores e os clientes. Este fundamento ocorre devido ao compartilhamento de ganhos entre ambos os atores, gerando um diferencial competitivo para eles.
Fundamento 2 – Compra Direta de Insumos Produtores e Usuários	Está associado com a aquisição da matéria- prima de que os atores precisam para desenvolver suas atividades fins.
Fundamento 3 – Abrangência de Negócios Presentes na Rede	Está associado à abrangência dos diversos tipos de atividades e ações desenvolvidas pelas organizações presentes na rede. Isso pode ocorrer devido à velocidade de acesso que cada organização possui com relação a outros atores da rede, bem como às novas tecnologias.
Fundamento 4 – Especialização das Empresas Presentes na Rede	Está ligado à especialização das organizações presentes na rede, o que também amplia o atendimento oferecido por elas, e diminui os custos para seus atores.
Fundamento 5 – Agilidade na Substituição de Empresas	É a agilidade que a rede possui para substituir organizações nela presentes, por outras externas. Dessa forma, a rede mantém apenas as organizações competentes.

Fonte: Elaborado pelo autor adaptado de Zaccarelli et al. (2008).

Estes cinco primeiros fundamentos podem auxiliar na evolução da rede, mas até a um nível que não contempla uma eficiente competitividade no ambiente em que atuam (Zaccarelli et al. 2008), e a administração da rede fica por conta de todos os atores, existindo uma governança simples, mas ainda sem a presença de uma governança efetiva. Os próximos cinco fundamentos apresentados no Quadro 6 só são viáveis de acontecer devido à presença de uma governança efetiva e clara na rede.

Quadro 7 – Fundamentos para o desenvolvimento da fidelização entre atores da rede – de 6 a 10

FUNDAMENTOS	CARACTERÍSTICAS
Fundamento 6 – Homogeneidade na Intensidade de Fluxos	Homogeneidade na intensidade de fluxos na rede (fluxo de informações, de recursos, de conhecimento, de inovação, de

	tecnologia, outros) entre todos os atores, permitindo assim o equilíbrio entre eles.
Fundamento 7 – Inovação para Alinhamento de Negócios	Está ligado à inovação que surge na rede, para que as atividades das organizações pertencentes a ela se alinhem de forma harmoniosa e eficaz entre todos.
Fundamento 8 – Aperfeiçoamento por Introdução de Novas Tecnologias	É o aperfeiçoamento da rede e de seus atores devido à introdução de novas tecnologias, fazendo com que essas se tornem acessíveis a todas as organizações, evitando assim situações de assimetria (desequilíbrio no poder). Isso melhora a eficiência da rede com relação à redução dos custos operacionais para as organizações.
Fundamento 9 – Compartilhamento de Investimentos, Riscos e Lucros	Está ligado ao fato de os atores da rede compartilharem diversas situações com outros atores tanto em investimentos financeiros, mas também na divisão de lucros, como na divisão dos riscos. Dessa forma, os atores correm riscos de forma conjunta, o que diminui seus efeitos.
Fundamento 10 – Estratégia de Grupo para Competir como Rede	É a própria estratégia das organizações da rede, para que esses atores possam competir como rede no ambiente em que atuam de forma efetiva e competitiva, usando a estratégia para orientar suas ações de forma que toda a rede se beneficie das ações e decisões tomadas por quem a governa.

Fonte: Elaborado pelo autor adaptado de Zaccarelli et al. (2008).

Com base nesses dados, a partir do sexto fundamento, a rede deve possuir uma governança clara e efetiva, e não pode ser auto-organizada, para que não corra o risco de não evoluir (Zaccarelli et al., 2008). A governança deve existir para que a rede seja eficaz, mas ela não pode basear-se em autoridade formal. Essa eficácia é importante, e autores como Provan e Kenis (2011) a definem como a obtenção do nível de resultados positivos a que a rede almeja chegar, e que dificilmente seriam alcançados por seus atores de forma individual e isolada, ou sem uma governança clara.

É interessante que a governança na rede ocorra sem se expor a todo o momento, para que “[...] não seja vista como um ente superior, comandando e determinando movimento para os negócios da rede, o que corresponderia a dar ordens para presidentes e conselhos das empresas” (Zaccarelli et al. 2008, p. 53). A palavra governança passa uma imagem de imposição, de hierarquia e de controle, os quais parecem ser inadequados

para a configuração de redes, mas não é dessa forma que ocorre, de acordo com Provan & Kenis (2011). Esses mesmos autores mostram que podem existir três formas básicas de governança: 1) governança compartilhada; 2) governança por uma organização líder; 3) governança por uma organização que não seja da rede. Estes modelos de governança estão expostos no Quadro 8.

Quadro 8 – Tipos de Governança de Rede

Tipo	Características
Governança Compartilhada	Ocorre quando a rede é governada por todas as organizações que fazem parte dela, existindo assim uma descentralização do controle, coordenação e poder. Nesse tipo de governança, o nível de confiança entre todos os atores da rede tem que ser maior, se comparado com as outras formas de governança. O alinhamento de objetivos comuns por parte destes atores é importante, caso contrário a governança não será possível, devido ao nível de conflitos.
Governança realizada por uma Organização Líder	É o tipo de governança na qual uma organização pertencente à rede é eleita em comum acordo pelos outros atores para gerenciá-la. Também pode ocorrer de essa organização líder ser um ator que possui um <i>status</i> na rede, como, por exemplo, o ator que possui um maior poder no fornecimento de bens e serviços, e que, automaticamente, passa a desempenhar a governança. Se ocorrer de os autores da rede não possuírem confiança entre si, desalinhando o direcionamento dos objetivos, eles podem transferir essa confiança para a organização líder, o que facilita o alinhamento dos objetivos da rede entre todos os atores.
Governança realizada por uma Organização Externa à Rede	É uma forma de governança, na qual os atores da rede escolhem uma organização externa, e que tenha a função de administrá-la. Nesse formato de governança, a rede pode formar um grupo com diversos membros de diversas organizações para avaliarem o trabalho dessa governança. A sua forma de funcionamento é similar à governança desenvolvida por uma organização líder, pois possui uma certa centralização do

	controle, mas que é condizente com o sistema de rede.
--	---

Fonte: Elaborado pelo autor adaptado de Provan e Kenis (2011).

Um exemplo de governança de rede pode ser visto nos estudos de Provan, Isett e Milward (2004) sobre organizações sem fins lucrativos na área da saúde nos EUA. Eles evidenciam que essas organizações sem fins lucrativos conseguiram equilibrar seu conflito com o Estado, por meio da criação de uma rede interorganizacional, mas isso só ocorreu de forma efetiva, devido a uma governança por uma organização líder forte, eleita pelos atores que passaram a compor essa rede.

A posição do ator é importante para a evolução da rede. Tanto os atores centrais como os marginais, auxiliam nesse desenvolvimento. É importante identificar o grau de centralidade dos atores, para que assim possam ser verificados os laços fortes e os laços fracos, os quais também impactam no desenvolvimento da rede (Tracey & Clark, 2003, Silva et al.200, Balestrin, Verschoore & Junior, 2010, Kim & Jo, 2010).

Para avaliar essa centralidade, é interessante a utilização de algumas medidas como: 1) *degree*, ou seja, a centralidade do grau; 2) *closeness*, que seria a centralidade de proximidade entre esses atores; 3) *betweenness*, significando a centralidade de intermediação entre um ator e outro, por meio de um ator de ligação. Um ator que está na intermediação, participa da relação entre dois outros autores que não estão conectados diretamente. Este ator de ligação possui uma influência significativa na rede, e auxilia a sua evolução (De Sordi, 2009).

Na sua análise de rede sobre o desenvolvimento de pesquisas acadêmicas, Nascimento e Beuren (2011) evidenciaram que os laços fracos foram importantes para o desenvolvimento da rede de pesquisas na área de contabilidade. O estudo mostrou que a rede se desenvolve devido a esses laços, e a sua análise se faz necessária para a governança da rede e, conseqüentemente, para a sua evolução. A rede também se desenvolve através de laços fortes, e isso ocorre devido à similaridade.

Essa similaridade significa que existe uma grande chance de um ator “A”, que está ligado a um ator “B”, ligar-se a um ator “C”, pelo fato desse ator “C” ter uma relação forte com “B”, pois, dessa forma, a similaridade faz com que “A” e “C” se relacionem, fazendo a rede evoluir. Com base nessa similaridade, uma *díade* pode passar a formar uma *tríade*, o que faz surgir uma nova ligação entre dois atores de forma direta. A similaridade é a única forma que os laços fortes possuem para auxiliar a rede na sua

evolução. Dessa forma, “[...] quanto mais fortes os vínculos conectando dois atores, mais similares estes são” (Granovetter, 1973, p. 1362).

Os laços fracos são importantes para o desenvolvimento das redes, pois são dinâmicos e fáceis de alterar-se, rompendo antigas relações e construindo novas (Granovetter, 1973). Os laços fracos podem construir pontes sobre um espaço vazio ligando dois atores que não estavam conectados, o que faz a rede aumentar, mudar de forma e evoluir. Essas pontes criam caminhos locais e curtos para as conexões entre dois atores (Burt, 1992).

O buraco estrutural é um fator importante para a evolução da rede porque lhe fornece dinamismo. Esse buraco representa a inexistência de relações entre atores distintos da mesma rede ou até mesmo de outra rede. Isso ocorre porque elas não são representadas apenas pelos atores e suas relações, mas também pela ausência de relação entre eles. Uma ponte auxilia a diminuir a distância entre dois atores. O buraco estrutural auxilia na evolução da rede, fornecendo-lhe uma dinâmica (Burt, 1992, Nascimento & Beuren, 2011).

A remoção dos laços fracos de uma rede apresentaria danos na propagação de recursos como habilidades, informações e conhecimentos, dificultando por isso a sua evolução. Atores de laços fracos estão bem localizados para difundir a inovação na rede, “[...] estes indivíduos são chamados de pessoas de ligação e, em geral, a ponte realizada em um buraco estrutural possui uma pessoa de ligação de cada lado” (Granovetter, 1973, p. 1367).

Um exemplo dessa realidade apresentada anteriormente ocorre com os empreendedores. Autores como Vale e Guimarães (2010a) em seus estudos sobre empreendedores e redes, mostraram que “[...] o empreendedor encontra-se imerso em uma dada estrutura social, que influencia e condiciona suas iniciativas e oportunidades no mundo dos negócios” (p. 198). Os laços fortes não auxiliam esse empreendedor a desenvolver-se, pois são laços que não fornecem informações diferentes a esse indivíduo, não servindo de estímulo para seus negócios (Granovetter, 1973), pois “[...] é muito comum, no mundo dos negócios, um amigo tornar-se um parceiro comercial” (Vale & Guimarães, 2010b, p. 328).

Outro exemplo dessas relações entre atores são os estudos de Granovetter (1970, apud Granovetter 1973), mostrando que profissionais da área técnica e gerencial de uma indústria em Boston, descobrem novos postos de trabalho através de contatos pessoais de laços fracos ao invés de laços fortes. Os relacionamentos de laços fortes transmitem a

falsa impressão de que são esses atores os que conseguem ajudar seus amigos. Porém, quanto maior a diversificação das relações de uma rede, maior a variedade de informações existentes nela e, conseqüentemente, maior será a sua evolução, de acordo com Vale e Guimarães (2010a).

Estes autores apresentaram informações relevantes em seus estudos, comparando organizações de empreendedores que estão ativas, com relação às organizações que fecharam. Eles identificaram que as organizações ativas são as que utilizaram informações de fontes diferentes, tanto de laços fortes como de laços fracos, o que auxiliou na evolução de sua rede e, conseqüentemente, na sua sobrevivência.

As organizações que foram à falência, utilizavam apenas informações de seus laços fortes, mostrando que não souberam utilizar sua rede. Todas as informações vindas dos dois tipos de laços tornam-se importantes (Vale & Guimarães, 2010a). As organizações esportivas necessitam manter ativos seus laços fortes e fracos, em especial na sua relação com os patrocinadores. Nessa relação os laços fortes são importantes para manter os patrocinadores já existentes em uma relação duradoura, e os laços fracos para atrair novos patrocinadores (Pieters, Knobben & Powels, 2012).

A qualidade da informação e não apenas a sua variedade são essenciais para os empreendedores e a manutenção de suas organizações em atividade. Redes podem influenciar positivamente nas possibilidades de sobrevivência dessas organizações, desde que seus atores saibam desenvolvê-las e utilizá-las (Vale & Guimarães, 2010b). Para que esses empreendedores utilizem a rede a seu favor, é importante que eles tenham consciência da sua existência, o que pode ser possível por uma análise de redes (De Sordi, 2009, Marteleto, 2001; Mesquita et al. 2008, Mizruchi, 2006).

Para a evolução de um tipo específico de redes, que são as redes interorganizacionais, é importante identificar alguns fatores. Nessas redes, podem existir relações de controle e poder, e elas ocorrem com frequência e intensidade quando sua governança está em um estágio avançado, ou quando existe uma rede hierárquica. Esses são fatores importantes de serem identificados para que a governança saiba como direcionar de forma eficaz essa evolução (Inkpen & Currall, 2004, Provan & Kenis, 2011).

Na rede, pode ocorrer o fato de as relações de poder e controle não serem favoráveis para a sua evolução, de forma geral, mas sim ser viável apenas para um dos atores, como ficou evidente nos estudos de Carvalho, Marques e Carvalho (2009) sobre a rede interorganizacional no futebol brasileiro, na qual uma organização detentora do canal

aberto e fechado que transmite os jogos de futebol, se relacionava com as outras organizações parceiras da rede – clubes, federações, e até patrocinadores dos clubes—com uma relação de superioridade devido ao seu poder e controle, o que beneficiava a ela mesma, e não oferecia opção para os outros atores dessa rede.

Esses controles existentes em uma rede interorganizacional, podem ser formais ou informais. Os controles formais ocorrem com base em regras, códigos, e regulamentos para todos (Inkpen & Currall, 2004). Carvalho, Marques e Carvalho (2009) apresentam a existência desse controle na rede do futebol brasileiro entre mídia, clubes e patrocinadores, pois a mídia televisiva controla todos os outros atores, através de contratos de imagem e contrato de transmissão. Esse controle também pode ser social e ocorre informalmente. É incerto, por estar vinculado com o nível e o tipo da relação entre os atores; está baseado na confiança (Inkpen & Currall, 2004).

Outro fator importante para a evolução da rede, assim como o são a confiança e os mecanismos de controle, é a aprendizagem que ocorre dentro dela, por parte de seus atores, em especial em uma rede interorganizacional. Existem dois tipos de aprendizado: um deles ocorre quando o ator aprende *sobre* o outro ator da rede, e a outra forma é quando um ator aprende *com* o ator parceiro da rede, adquirindo para si novos conhecimentos a partir deste. Cada forma de aprendizagem tem uma intenção diferente e todos esses são fatores que influenciam na evolução da rede (Inkpen & Currall, 2004, Tracey & Clark, 2003).

As redes emergem e evoluem, e atingem o estágio de maturidade, podendo até vir a morrer. Para cada um desses estágios, a rede precisa de uma estratégia clara para manter-se viva e ativa de forma eficaz (Hite & Hesterly, 2001). É importante que se criem mecanismos de gerenciamento da rede, para que ela possa ser utilizada de forma eficaz por seus atores como um recurso estratégico (Provan & Kenis, 2011, Arya & Lin, 2007).

2.4 DESENVOLVIMENTO DO ESPORTE E AS ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS

O esporte é frequentemente entendido como conjunto específico de atividades físicas vigorosas, normatizadas (institucionalizadas) praticadas individualmente ou em grupo, com a finalidade simultânea ou dissociada da busca do lúdico, do prazer, do condicionamento físico e, sobretudo, da competição. Ele se desenvolve ao longo dos anos,

tornando-se relevante para as pessoas, governos e organizações de diversos níveis e tipos (Bueno, 2008).

Nesse desenvolvimento, ele deixa de ser apenas uma ferramenta de lazer ou de competição, e passa a ser importante economicamente para governos, empresas e outras organizações. Fatores como: o crescente número de praticantes esportivos em suas diversas manifestações, a forte presença na mídia, o desenvolvimento científico ligado a ele através de pesquisas, acabam despertando o interesse de pessoas, governos e organizações sobre o esporte (Tubino, 1999, 2010, Alves & Pieranti, 2007, Carvalho, Marques & Carvalho, 2009).

Estamos nos referindo a algo que começara a se delinear no final do século XVIII, no qual a diversão com o esporte não ocorria apenas com atividades de lazer, mas sim com atividades nas quais os expectadores apreciavam as competições esportivas espetacularizadas, principalmente por parte da classe média e burguesa. Essas diversas ações através do esporte ocorriam também para que trabalhadores não se distraíssem com atividades desregradas. Dessa forma o lazer, em especial com o esporte, passa a ser de interesse de políticas públicas (Bueno, 2008).

No Brasil, o esporte desenvolve-se ao longo dos anos de forma não organizada e clara (Alves & Pieranti, 2007). No Rio de Janeiro por exemplo, a busca por espaços públicos como local de convivência social através do lazer esportivo começou a ocorrer desde meados do século XIX, no qual se destaca o remo. O esporte competitivo era algo exclusivo de pessoas com habilidades diferenciadas, e que sua exibição proporcionava diversão em momentos de lazer para pessoas comuns (Bueno, 2008).

A partir de 1939, com a criação da primeira legislação esportiva brasileira, e do Conselho Nacional de Desportos (CND), o Estado passou a ter poderes de intervenção nas organizações esportivas – clubes, times, associações, federações e confederação – que desenvolviam e administravam o esporte no país. Com essas mudanças administrativas, o esporte desenvolveu-se, deixando de lado o caráter meramente competitivo, ampliando sua abrangência. Esse fato ocorreu a partir da formulação de uma política nacional do esporte no Brasil, tornando-o um fenômeno social, o que possibilitou uma participação de diversos tipos e níveis de pessoas, sendo a prática esportiva um direito de todos (Alves & Pieranti, 2007).

A expansão do esporte é considerada um fenômeno mundial. Os grandes eventos esportivos como os Jogos Olímpicos, Copa do Mundo, Formula1, assim como as finais de campeonatos internacionais, nacionais, estaduais e regionais de diversos tipos de

esporte, passaram a ser acompanhados por bilhões de expectadores por todo o mundo. Isso fez com que, através do movimento que se iniciou na Europa, denominado esporte para todos, juntamente com as políticas de esporte como sendo um direito das pessoas, grande parte do público que apenas era expectador de jogos e competições, passou a se interessar também pela prática esportiva (Bueno, 2008).

Partindo dessa premissa, observa-se que a prática esportiva pode ser dividida em práticas de aprendizagem, de treino, de competição, e de lazer como já discutia isso em seus estudos Tubino (1999). Essa possibilidade de desenvolvimento do esporte, faz dele um instrumento para diversas finalidades políticas e ideológicas, o que tornou inevitável um envolvimento intenso dos Estados na regulação, promoção e exploração do esporte. Um exemplo disso é que, a partir dos anos de 1960, diversos países passaram a constituir secretarias e ministérios destinados especificamente ao desenvolvimento do esporte e de suas subdivisões.

No Brasil o Ministério Extraordinário do Esporte foi criado em janeiro de 1995, pois antes era vinculado ao Ministério da Educação. Porém nessa data, esse ministério ainda era vinculada à Secretaria de Desportos do Ministério da Educação, secretaria esta que no mesmo ano foi transformada em Instituto Nacional de Desenvolvimento do Desporto. Em 1998 engloba o turismo, passando a se Ministério do Esporte e Turismo. No início de 2010 o Turismo recebe uma pasta própria, e o Ministério do Esporte passa a cuidar apenas do esporte (Bueno, 2008).

Com base nessas transformação que p esporte passa, no Brasil ele passa a se manifestar como esporte-educação, esporte-participação e esporte-performance (Brasil, 1998). Essa concepção abre espaço para uma formatação diferenciada da política nacional de esportes, que é de competência do poder público (Alves & Pieranti, 2007). Em março de 1998, o Governo Federal empreendeu a Lei 9.615, que passou a regulamentar o esporte a partir de então, e no capítulo III, artigo 3* delimita o esporte no Brasil, mostrando que ele pode ser reconhecido conforme as categorias citadas da seguinte forma:

- I - desporto educacional, praticado nos sistemas de ensino e em formas assistemáticas de educação, evitando-se a seletividade, a hipercompetitividade de seus praticantes, com a finalidade de alcançar o desenvolvimento integral do indivíduo e a sua formação para o exercício da cidadania e a prática do lazer;
- II - desporto de participação, de modo voluntário, compreendendo as modalidades desportivas praticadas com a finalidade de contribuir para a integração dos praticantes na plenitude da vida social, na promoção da saúde e educação e na preservação do meio ambiente;

III - desporto de rendimento, praticado segundo normas gerais desta Lei e regras de prática desportiva, nacionais e internacionais, com a finalidade de obter resultados e integrar pessoas e comunidades do País e estas com as de outras nações.

Parágrafo único. O desporto de rendimento pode ser organizado e praticado:
I - de modo profissional, caracterizado pela remuneração pactuada em contrato formal de trabalho entre o atleta e a entidade de prática desportiva;
II - de modo não-profissional, identificado pela liberdade de prática e pela inexistência de contrato de trabalho, sendo permitido o recebimento de incentivos materiais e de patrocínio (Brasil, 1998).

Essa divisão das manifestações esportivas no Brasil, se baseia no movimento que surge em 1960 na Europa por intelectuais que acreditavam que o esporte podia ser mais do que apenas o esporte competitivo. Foram produzidos documentos vinculados à UNESCO como é o caso do Manifesto Mundial do Esporte, para informar sobre essas possíveis manifestações. Esse documento conceituou o esporte em três áreas: educacional, participativa e competitiva, no qual o Brasil se baseou (Bueno, 2008).

O esporte educacional é voltado majoritariamente às crianças e adolescentes com a finalidade de desenvolvê-las física, moral e mentalmente. Neste contexto, ele vem sendo aplicado além das escolas formais, por governos e ONGs como forma de atender às populações carentes que tenham crianças e jovens fora da escola ou escolas sem estrutura para a prática esportiva. Este tipo de trabalho esportivo é uma forma de desenvolver a educação não formal (Bueno, 2008).

Nesse tipo de trabalho procura-se desenvolver o hábito para a prática esportiva, a consciência de sua importância para a saúde, o convívio social e o uso do esporte como meio de formação do caráter. Nesse trabalho pode surgir atletas com potencial para o alto rendimento, os quais acabam buscando as entidades que desenvolvem este tipo de esporte, podendo seguir a carreira de atleta profissional (Bueno, 2008).

O esporte de participação engloba atividades esportivas, com características formais ou informais para a população em geral sem restrição de idade, e sem o compromisso da competição ou, realizando esta competição com aspecto lúdico, podendo até se desenvolver com regras adaptadas. Está diretamente relacionado ao uso do tempo livre, sendo importante para o poder público, pois seu objetivo é a diversão, o relaxamento, a desconcentração, a interação social, saúde (Bueno, 2008).

O esporte de alto rendimento de acordo com Bueno (2008) compreende:

[...] todas as atividades esportivas fundamentadas na competição sob regras gerais. Seu propósito fundamental é a busca da superação, do recorde e da vitória. Exige alto grau de dedicação, o que implica a busca do profissionalismo, contando geralmente os atletas com remuneração direta por contrato com entidades esportivas e/ou formas de patrocínio. No estágio

anterior de semi- profissionalismo os atletas contam com patrocínio e/ou provisionamento de bolsas ou outra forma de renda alternativa que lhes permitam iniciarem e permanecerem em regime de dedicação compatível com o nível de rendimento esperado (pg. 33).

Esta manifestação esportiva está baseada no mundo privado, seletivo e excludente, tanto em termo de sua prática como em seu consumo. O poder de mágica da competitividade do alto rendimento, e de atletas com poderes sobrenaturais, é entendido como o maior fator responsável pela expansão desse fenômeno esportivo e de sua crescente popularização em todo o mundo. O esporte de alto rendimento é produzido, gerenciado, organizado e desenvolvido por estruturas internacionais e nacionais, hierarquizadas em comitês, confederações, federações e ligas que juntas constituem o sistema esportivo dos países, regiões, estados e mesmo municípios (Bueno, 2008).

Por sua importância política na esfera das relações governamentais, principalmente internacionais, muitos países optaram por modelos de forte apoio estatal para o desenvolvimento deste esporte, assim como ocorre no Brasil. Esse apoio pode ser de forma indireta, financiando organizações não governamentais ou por direção direta do Estado pois este tipo de esporte é aquilo que o apelo da competição transforma em mercadoria (Bueno, 2008).

O Estado se baseia nessas manifestações esportivas para desenvolver suas políticas públicas para o esporte. Essa relação do Estado com o esporte no Brasil ainda é centrado no esporte de alto rendimento, o que o torna excludente das demais categorias de manifestação esportiva: o esporte participativo e o esporte educacional (Bueno, 2008).

Para difundir a prática esportiva nesses diversos segmentos, o Ministério do Esporte optou por buscar parcerias com organizações governamentais e não governamentais. No Brasil, esse modelo piramidal (Educativo na base, Participativo no centro, Alto Rendimento do topo) tem como base as prefeituras, os clubes, e as organizações esportivas sem fins lucrativos. Porém, esse modelo não é facilmente executado e alinhado, o que interfere em um resultado final, o esporte de alto rendimento, com aproveitamento insatisfatório (Alves & Pieranti, 2007).

As organizações, assim como as organizações esportivas, são uma coletividade e que para ser estruturada, e funcionar de maneira adequada devem ter espaços delimitados, divisões de funções, de trabalho, e objetivos claros. Elas também deve possuir regras, autoridade, comunicação e coordenação. Toda organização está inserida em um ambiente, e também constitui seu próprio ambiente interno, e ambos geram efeito sobre a própria

organização, o que pode gerar sucesso ou insucesso para ela e para o seu objeto de trabalho, que nesse caso é o esporte (Hall, 2004, Sobral & Peci, 2008, Mintzberg, 1999).

As organizações são estruturas, e o desenho de sua estrutura é determinado por diversos fatores, principalmente pelo ambiente. Essa divisão serve para organizar o trabalho em tarefas distintas e memorizadas para uma maior facilidade de execução por parte das pessoas envolvidas na busca de se atingirem objetivos definidos (Slack & Parent, 2006, Mintzberg, 1999).

Cada organização possui um modelo de estrutura para se organizar. Mintzberg (1979) propôs cinco modelos que são: estrutura simples, burocracia mecanizada, burocracia profissional, forma divisionalizada e *adhocracia*, onde em todos estão presentes a hierarquia sendo: a cúpula estratégica, a linha hierárquica (onde se identifica a ação do gestor – linha do meio) e um centro operacional. Dessa forma as organizações esportivas poderiam ser estruturadas de forma que os participantes esportivos pudessem atingir os três níveis de manifestação esportiva determinados pelo Ministério do Esporte caso queiram e tenham competência e habilidade para isso.

Existe uma dificuldade de acesso por parte das pessoas à base da pirâmide do esporte brasileiro, que seriam os esportes de participação e educacional para as crianças, pois falta de condições para a prática do esporte, falta de estímulo, e falta uma definição clara de objetivos e de delimitações de prioridades para cada segmento e de papéis a serem desempenhados em cada etapa, principalmente com relação aos governos municipais, estaduais e federal. Isso ocorre porque não é fácil passar das escolas de iniciação esportiva para equipes amadoras e depois para as equipes profissionais. Com isso, as organizações esportivas sem fins lucrativos tornaram-se um canal de acesso ao esporte (Alves & Pieranti, 2007).

As características de uma organização sem fins lucrativos serão apresentadas no tópico seguinte, como forma de auxiliar na compreensão do objeto de estudo desta pesquisa.

2.5 ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

As organizações sem fins lucrativos são um tipo de instituição na qual os lucros financeiros de seu trabalho não podem ser distribuídos entre seus diretores e associados (Fernandes, 1996; Falconer, 1999). Elas surgem de ações executadas na sociedade, mas

que não são ações governamentais. Alguns autores, como é o caso de Fernandes (1996), entendem que o surgimento dessas organizações ocorre devido ao desejo de seus próprios fundadores. Para esse autor, tais organizações se mantêm ativas de diversas formas, principalmente por doações voluntárias.

A expressão *sem fins lucrativos*, utilizada por esse tipo de organização, confunde-se com ações de caridade e filantropia. Esse termo foi desenvolvido pela ONU (Organização das Nações Unidas) na Europa, e foi sendo estimulado em diversos países. Com isso, organizações sem fins lucrativos de segmentos diferentes foram se desenvolvendo pelo mundo, inclusive no Brasil (Fernandes, 1996, Falconer, 1999).

As organizações sem fins lucrativos são consideradas como organizações do terceiro setor, pois o primeiro setor é o Estado, e o segundo setor são as organizações privadas (Salamon & Anheier, 1992, Fernandes, 1996, Falconer, 1999, Pereira, Agapito, Estrada & Almeida, 2006). Fernandes (1996) conceitua essas organizações como sendo do terceiro setor:

[...] este setor é composto por organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, no âmbito não governamental, dando continuidade às práticas tradicionais da caridade, da filantropia e do mecenato, mas expandindo o seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil (p.27).

A expressão Terceiro Setor, abrange e divide atenção com diversas denominações como: não governamentais, sociedade civil organizada, sem fins lucrativos, filantrópica, sociais, solidárias, independentes, caridosas, de base e associativas (Falconer, 1999). Fernandes (1996) mostra que, mesmo sendo em quantidade e denominações variadas, as organizações que compõem o terceiro setor podem ser agrupadas sob essa mesma denominação, pois todas fazem contraponto às ações do Estado (primeiro setor), e as que são privadas (segundo setor). Essa preocupação ocorre porque os bens e serviços públicos oferecidos às pessoas não são ações apenas do Estado, mas também de iniciativas particulares, mas nem sempre privadas. O Esporte no Brasil é uma delas, apesar de ainda dependerem boa parte do financiamento do governo.

Essas organizações do terceiro setor fazem contraponto ao mercado (segundo setor), pois abrangem interesses coletivos e não apenas individuais (Fernandes, 1996). As organizações do terceiro setor pressionam as do segundo setor, para que essas se tornem conscientes de suas responsabilidades e limitações. Nas empresas privadas, o investimento em projetos desenvolvidos pelas organizações do terceiro setor tornam-se

interessantes pelo fato de essas empresas demonstrarem um comportamento altruísta. Esse tipo de comportamento atende aos interesses da empresa privada, porque contribui de forma positiva para a sua imagem perante seus consumidores (Ptacek & Salazar, 1997, Falconer, 1999, Lough & Pharr, 2010, Lee & Ferreira, 2011).

No Brasil, o crescimento do terceiro setor representa uma mudança com relação ao papel do Estado e do mercado junto à sociedade, e também com relação à forma como esse cidadão participa do ambiente público. Esse setor nasce, no Brasil, com o objetivo de realizar parceria entre Governo e setor privado. Para esse autor, embora as organizações sem fins lucrativos do terceiro setor sejam constituídas como entidades privadas, elas ainda permanecem sob o controle do Estado, seja pela participação majoritária de membros do Governo nos conselhos de direção, seja pelos requisitos de monitoramento impostos nos contratos de gestão (Falconer, 1999).

O Estado vem se adaptando às reformulações na sociedade, assim como se adaptou às características das organizações do terceiro setor, principalmente na Era da Informação. Um exemplo é o impacto que hoje existe no mundo, por parte das organizações que funcionam em rede nos países que compõem a ONU. O Estado está se adequando a essa estrutura em rede, auxiliando na revolução da informação através delas (Castells, 1999, 2000).

Cresce o número de organizações não governamentais incentivadas pelo Estado, e que se relacionam com o Governo, mas também com outros tipos de instituições e organizações. Essa foi uma forma que o Estado encontrou para partilhar o poder e a tomada de decisão dessas organizações, buscando responder às suas necessidades e obrigações. Porém, mesmo incentivando e delegando responsabilidades às organizações não governamentais, a presença do Estado ainda existe (Castells, 2000).

Os EUA, por exemplo, transferiram uma boa quantidade dos serviços prestados pelo Governo na área de saúde à população, para as organizações não governamentais sem fins lucrativos, para que, dessa forma, a prestação de serviços nessa área se tornasse melhor. Mesmo assim, os EUA ainda possuem sistemas de controle por parte do Governo sobre essas organizações (Provan, Isett & Milward, 2004). Mudanças no investimento do Estado sobre o esporte podem motivar o relacionamento em rede com parceiros de diferentes naturezas, como ocorreu na relação entre organizações esportivas e o governo do Canadá, na década de 90, para a criação dos Centros Esportivos (Babiak, 2007).

As organizações sem fins lucrativos e seu envolvimento em rede interorganizacional com outras organizações, principalmente outras organizações sem

fins lucrativo do mesmo setor, estão sujeitas a passar de um relacionamento informal para um relacionamento formal. Isso pode ocorrer quando a organização é antiga nesse setor, possui um orçamento satisfatório para realizar suas atividades fins, é financiada pelo Governo, porém não depende apenas dele, e tem ligações com outras organizações sem fins lucrativos, e não está operando na área de educação, na área de pesquisa, e na área de serviços sociais (Guo & Acar, 2005).

Segundo o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2010), existiam no Brasil, até o ano de 2010, 290.700 entidades com denominações de organizações sem fins lucrativos, em diversas áreas de atendimento. Dessa totalidade de organizações, as que possuíam, de alguma forma, denominação ou citação em seu estatuto referente ao trabalho com esporte ou recreação, foram contabilizadas 24.936. Essas organizações sem fins lucrativos são importantes para desenvolver o esporte.

A seguir serão apresentados estudos sobre a utilização das redes pelas organizações esportivas sem fins lucrativos.

2.6 REDES INTERORGANIZACIONAIS E ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS

No esporte, o uso das relações em rede pode ser diverso. Entre as organizações esportivas, existe o modelo de rede interorganizacional. Ela impacta o desempenho das organizações esportivas sem fins lucrativos, porque podem auxiliar no desenvolvimento direto delas. As relações em rede das organizações esportivas com seus parceiros podem ser de diversos níveis e interesses como: relações com agentes esportivos, com governos, com espectadores, com patrocinadores, com outras organizações esportivas do mesmo nível e mesma modalidade, e até de modalidades e níveis diversos (Thilbalt & Harvey, 1997, Thibault, Frisby & Kikulis, 1999). Essas relações ocorrem devido a interesses comuns, pois “[...] nessas relações, cada organização depende em parte da organização parceira.” (Babiak, 2007, p. 339).

O esporte, por exemplo, pode utilizar-se dos conceitos apresentados na teoria de redes, para administrar o desempenho esportivo de suas equipes competitivas. Grund (2012) utilizando-se desses conceitos, analisou as equipes inglesas de futebol que participavam da primeira divisão da Premier League. O autor constatou que o relacionamento entre atores, que nesse caso são os jogadores da equipe, influencia diretamente nos resultados dos jogos.

O mesmo autor mediu a densidade através da frequência e quantidade de passes entre os jogadores, variando a quantidade de jogadores que participavam das jogadas. Essa densidade levou a equipe a vitórias, em detrimento da centralidade de um ator, ou seja, um ou dois jogadores que participavam com intensidade do jogo e que a todo o momento eram procurados por outros jogadores no momento do passe. Isso mostra que os conceitos da teoria de redes, no esporte, podem ser utilizados, não apenas na gestão das organizações esportivas, mas também na gestão das equipes esportivas dessas organizações.

Thibault e Harvey (1997), em seus estudos sobre as redes interorganizacionais e o esporte canadense, mostraram que a proliferação de relações em rede no esporte daquele país ocorreu entre todos os tipos de organizações, incluindo Governo, empresas, organizações sem fins lucrativos, organizações com fins lucrativos entre outras. Os autores realizaram estudos na década de 90, período esse em que o Canadá estava reestruturando sua forma de organizar o esporte, por meio de organizações sem fins lucrativos, o que ocorreu devido a interesses em Jogos Olímpicos. Babiak (2007), também, com seus estudos sobre o esporte canadense, em especial sobre os Centros Esportivos de Treinamento de alto rendimento, e sua relação em rede, mostrou a diversidade de interesses das organizações de vários setores diversos para se envolverem em redes. O autor mostrou que o sucesso dessa rede, fez com que surgissem novos Centros.

As redes interorganizacionais no esporte podem surgir de diversas formas, mas a existência de uma rede pessoal entre pessoas que representem alguma organização serve como condição ideal para a formação de redes voltadas ao esporte (Hutt, Stafford, Walker & Reingen, 2000). Um ator da rede formada entre o Centro de Esportes Canadense, um patrocinador e o Governo, admitiram que a existência de confiança em uma rede pessoal prévia entre atores das organizações, foi fundamental para que uma rede surgisse e se desenvolvesse entre uma organização privada e o Centro Esportivo, como apresentou Babiak (2007).

O esporte depende de recursos externos para se desenvolver, e essa é uma motivação explícita para que suas organizações entrem em relacionamentos de rede com intenção clara de captar recursos diversos, principalmente os recursos financeiros. As organizações esportivas, buscando antecipar as mudanças em seus ambientes de atuação, devem formular essas estratégias de relacionamento em rede para superar seus desafios (Thibault, Slack & Hinings, 1993, Berrett & Slack, 1999).

A formulação dessas estratégias torna-se importante para o próprio desenvolvimento da organização e, conseqüentemente, para o desenvolvimento do esporte. Essas estratégias podem ser de diversas formas e modelos, devido ao nível de desenvolvimento das organizações esportivas, bem como do tipo de atividades que desenvolvem (Thibault, Slack & Hinings, 1993). Para esses autores, tais estratégias devem ter objetivos claros de acordo com o trabalho que realizam, principalmente porque as organizações esportivas são prestadoras de serviços para públicos específicos.

As organizações esportivas que trabalham com a necessidade de resultados finais, como é o caso de organizações esportivas de alto rendimento, devem possuir estratégias para captar recursos, de acordo com esses seus objetivos. As redes interorganizacionais podem passar a fazer parte dessa estratégia. As organizações que trabalham com esporte de participação, em que seus praticantes até podem alcançar o esporte de elite, devem traçar estratégias em função de seus objetivos, que são a busca de níveis de participação satisfatórios (Berrett & Slack, 1999).

Uma das principais fontes de recursos para as organizações esportivas são seus patrocinadores, sendo eles seu parceiro na rede, pois “[...] o patrocinador é a chave para a sobrevivência e o crescimento das organizações esportivas” (Pieters, Knobens & Pouwels, 2012, p. 433). As organizações esportivas devem traçar estratégias para captar patrocinadores que apoiem seu trabalho (Berrett & Slack, 1999). Dessa forma, as redes interorganizacionais são um recurso que pode fazer parte dessa estratégia. (Babiak, 2007, Thibault & Harvey, 1997).

Com relação ao patrocínio, o desenvolvimento da confiança “[...] é possivelmente mais importante para a organização esportiva do que em outro intercâmbio de empresas, porque, muitas vezes, leva um certo número de anos para criar uma propriedade de patrocínio viável” (Berrett & Slack, 1999, p. 130). Essa relação da organização esportiva com patrocinadores está associada a laços fracos e fortes dessa relação em rede, segundo Pieters, Knobens e Pouwels (2012). Os estudos destes autores sobre a perspectiva das redes na administração esportiva mostra que os relacionamentos de laços fortes são interessantes de serem desenvolvidos pela organização esportiva com os patrocinadores após um tempo de fidelização dessa relação, porque “[...] laços fortes influenciam a quantidade recebida de patrocínio de forma positiva, pois aumentam o desempenho comercial do patrocinador e da organização esportiva” (p. 435).

As relações de laços fracos também são importantes para a organização esportiva no momento de captarem patrocinadores, pois através desses laços é que se iniciam os

primeiros contatos das organizações com os patrocinadores, o que, na sequência, possibilita relações com outros patrocinadores. Depois que essa relação em rede entre organização esportiva e patrocinador começa, é importante que ela passe a ser de laços fortes, para que se tornem duradouras e favoreçam o desenvolvimento do esporte (Pieters, Knobben & Pouwels, 2012).

Essas relações de laços fortes entre organização esportiva e patrocinador ocorrem devido a: 1) desenvolvimento da confiança; 2) troca de informações entre patrocinador e patrocinado; 3) reciprocidade; 4) perspectiva de parceria de longo prazo (fidelização); 5) ganhos financeiros para ambos os parceiros. É importante que as organizações esportivas mantenham relações de laços fortes e fracos em suas relações de rede, e se preocupem com suas dimensões. Dessa forma, o contexto esportivo se mostra amplo para a utilização da teoria de redes, para possíveis melhoras futuras nesse setor (Pieters, Knobben & Pouwels, 2012).

As organizações esportivas conseguem aumentar a sua própria visibilidade, a visibilidade e o *status* do patrocinador ou de outro ator com que ela se relaciona em rede. O enraizamento da organização esportiva em uma rede é satisfatório para auxiliar o seu desenvolvimento e o de seu parceiro, principalmente quando a organização esportiva é um ator central. Existe uma relação positiva com o grau de centralidade de uma organização esportiva na rede e o seu desempenho nas atividades que desenvolve com seus parceiros. Isso ocorre porque “[...] existe uma relação positiva entre o tempo de duração do relacionamento entre a organização esportiva e seu patrocinador, assim como a frequência do contato entre eles, resultando na atração de fundos para a organização” (Pieters, Knobben & Pouwels, 2012, p. 438).

Para que as organizações esportivas alcancem esses patrocinadores e construam um relacionamento em rede, elas devem conhecer e considerar dois fatores importantes: 1) exposição das atividades esportivas desenvolvidas por essa organização na mídia; 2) taxas de participação das pessoas nas atividades esportivas oferecidas por essa organização. Ambos os fatores devem considerar tanto os participantes diretos, no caso os praticantes esportivos, como os participantes indiretos, como é o caso dos espectadores e consumidores das atividades esportivas oferecidas por essas organizações (Berrett & Slack, 1999).

A mídia, em especial a televisão, gera um impacto sobre os esforços das organizações esportivas na captação de recursos através de patrocínio. No Canadá, uma solução estratégica interessante, desenvolvida pelas organizações esportivas sem fins

lucrativos, que não trabalhavam com esporte de alto rendimento, foi a de criar vínculos com as organizações de alto rendimento, como se fossem uma espécie de franquia das equipes profissionais canadenses, para que assim conseguissem o apelo na mídia (Thibault, Slack & Hinings, 1993, Berrett & Slack, 1999).

O esporte possui uma capacidade de atrair audiência para a mídia, em especial para a televisão, que ainda é a mídia dominante no Brasil (Carvalho, Marques & Carvalho, 2009). A mídia oferece *status* ao esporte e constrói audiência para ele. Dessa forma, um é importante para o outro, e ambos são interdependentes (Berrett & Slack, 1999, Carvalho, Marques & Carvalho, 2009).

Mesmo as organizações esportivas, os patrocinadores e a mídia sendo interdependentes nessa relação em rede interorganizacional, o poder da rede pode estar migrando para o lado da mídia (Wolf, Meenaghan & O`Sullivan, 2002). Esse fato ocorreu no Brasil com relação ao futebol (Carvalho, Marques & Carvalho, 2009). Tal fator pode ser interessante para algumas camadas do esporte, e perigoso para outros, pois, como mostram Alves e Pieranti (2007), no Brasil, em específico, os patrocínios são raros para o esporte amador e de formação, pois estes carecem de visibilidade. De acordo com Wolfe, Meenaghan e O`Sullivan (1997), o esporte pode ser pensado através de uma estratégia de rede, na qual as interações entre organização esportiva, a mídia e o patrocinador impactem diretamente no relacionamento entre si, e no balanço do poder dentro da rede.

Com relação ao segundo fator para captar patrocinadores, que é a quantidade de participantes das atividades esportivas, Berrett e Slack (1999) mostram que ele é importante, desde que esses participantes entrem em contato com o material produzido pela organização esportiva e, conseqüentemente, pelo patrocinador. Esse contato faz com que eles passem a ser considerados participantes acessíveis, devido ao contato que passam a ter com a marca da organização e do patrocinador. Também nessas ações, é necessário que se realize um cadastro desses participantes, para que o patrocinador possa ter acesso a eles. O patrocinador é um financiador das organizações esportivas assim como o Estado.

Mudanças no investimento do Estado sobre o esporte podem motivar o relacionamento em rede com parceiros de diferentes naturezas. Um dos membros do Centro Esportivo Canadense diz que cortes no financiamento forçaram o centro a entrar em um relacionamento de redes interorganizacionais, pois, como ele afirmou, “[...] temos que fazer algo, para sobreviver, e a única coisa lógica a ser feita, é um balanço do que temos para oferecer, colocá-lo em conjunto, e oferecê-lo a um parceiro” (Babiak, 2007, p. 356).

Os fundadores do Centro Esportivo Canadense indicaram como motivos que eles consideraram para entrar em um relacionamento de rede foram a busca por eficiência, por legitimidade e por reciprocidade. Os motivos das organizações que entraram em relacionamento em rede com o Centro Esportivo Canadense foram diferentes, seguindo para os determinantes: assimetria, necessidade, eficiência e estabilidade, de Oliver (1990) (Babiak, 2007).

As organizações sem fins lucrativos, em especial no esporte, devem buscar aumentar a proporção de financiamento para as suas atividades através de fontes não governamentais, para que assim não dependam do Estado como única fonte de financiamento de suas atividades. Para isso, o esporte deve diversificar as suas fontes de financiamento, o que é possível por meio de redes interorganizacionais para completar o investimento do Governo (Berrett & Slack, 1999, Thibault, Slack & Hinings, 1993, Thibault & Harvey, 1997, Thibault, Frisby & Kikulis, 1999, Babiak, 2007).

No Canadá, as organizações esportivas nos anos 90 dependiam do Estado, porém essas organizações, juntamente com o Governo, iniciaram estudos de estratégias para uma busca incessante de recursos provenientes de organizações privadas e que, mesmo dependendo em parte do Governo, esses recursos privados fossem a sua principal fonte de financiamento (Thibault & Harvey, 1997, Thibault, Frisby & Kikulis, 1999). O corte de financiamento por parte do Estado às organizações esportivas vem ocorrendo em diversas partes do mundo ao longo dos anos, como aconteceu na Inglaterra, Finlândia, e Austrália, até mesmo no ano de 1999, véspera dos Jogos Olímpicos de 2000 que ocorreriam em Sydney, Austrália (Berrett & Slack, 1999).

Uma rede interorganizacional pode favorecer as organizações esportivas a captarem esses recursos privados de forma estratégica (Gulati, 1998, Gulati, Nohria & Zaheer, 2000, Tracey & Clark, 2003). Para isso as organizações esportivas devem traçar estratégias e identificar o que influencia o setor privado a apoiar o esporte (Berrett & Slack, 1999). Alguns fatores que motivam esse apoio ficaram evidentes nos estudos de Babiak (2007) com base nos determinantes de Oliver (1990), nos quais o setor privado busca entre vários fatores, a assimetria e a eficiência para relacionar-se em rede com uma organização esportiva.

Outros fatores como a saliência que os valores do esporte oferecem aos valores de um patrocinador ou outra organização, foram apresentados por Pieters, Knobben e Powels (2012) em seus estudos sobre clubes de futebol amador na Holanda. Os estudos sobre esse tema na realidade brasileira podem ser explorados, pois esses autores realizaram seus

estudos em outra realidade esportiva. É importante que os gestores das organizações esportivas atentem para o fato de que as ações desenvolvidas pelas organizações sem fins lucrativos do esporte de participação e educacional, agindo em rede interorganizacional com organizações do mesmo segmento, são diferentes das ações das organizações sem fins lucrativos que trabalham com esporte de alto rendimento, assim como sua rede, pois os objetivos são diferentes (Berrett & Slack, 1999).

Esses objetivos devem estar alinhados, e as estratégias para alcançá-los devem ser elaboradas pensando no curto e no longo prazo, analisando quais são os potenciais parceiros para essas organizações, pois essa relação é uma das estratégias possíveis na captação de recursos. Na elaboração dessas estratégias, é importante determinar os pontos fortes e os fracos das organizações esportivas, o que pode ajudar a atrair patrocinadores (Thibault, Slack & Hinings, 1993, Thilbalt & Harvey, 1997, Gulati, 1998, Thibault, Frisby & Kikulis, 1999, Berrett & Slack, 1999, Gulati, Nohria & Zaheer, 2000, Tracey & Clark, 2003, Babiak, 2007, Pieters, Knobens & Powels, 2012).

Um grande problema para a elaboração de estratégias e o foco dos objetivos de longo prazo para as organizações esportivas sem fins lucrativos, é que elas sempre estão em busca de recursos imediatos para a sua sobrevivência, gastando assim tempo e energia para planos de curto prazo (Macmillan, 1983, Thibault, Slack & Hinings, 1993, Berrett & Slack, 1999). A forma como o relacionamento em rede é desenvolvido pelas organizações esportivas como ferramenta estratégica, não influencia somente essas organizações, mas também as empresas que usam o esporte como ferramenta de marketing, as empresas de mídia que utilizam o esporte para gerar audiência, e as empresas de marketing esportivo que fazem a interligação entre os agentes da rede. Para o esporte de alto rendimento, como ocorre no futebol brasileiro, essa relação é evidente (Carvalho, Marques & Carvalho, 2009).

O pensamento de utilizar a rede como uma ferramenta estratégica é importante para o esporte em si, pois o desenvolvimento deste, principalmente em nível nacional, não pode depender apenas das organizações esportivas sem fins lucrativos e também não podem depender apenas do financiamento do Governo. O esporte deve ser desenvolvido com uma ligação em rede entre os Governos Federal, Estadual e Municipal, além de outras entidades que devem pensar e implementar os planos de desenvolvimento do esporte. As organizações esportivas sem fins lucrativos são um dos atores dessa rede, e não os únicos (Thibault, Slack & Hinings, 1993).

As relações em rede no esporte podem ser fomentadas pelo próprio Estado, o qual pode criar e estimular o desenvolvimento de mecanismos para que isso ocorra, promulgando medidas que conduzam os atores a aumentarem seus níveis de confiança uns nos outros, no próprio Estado, e na própria rede (Cândido, 2002). O Estado, através de incentivo fiscal, tem proporcionado benefícios para que organizações privadas se tornem parceiras de organizações esportivas sem fins lucrativos, e um exemplo disso são as leis existentes. A Lei Pelé foi criada para organizar o esporte (Brasil, 1998), a lei federal de incentivo ao esporte, Lei 11.438/2006, surgiu como forma de fomentar o esporte, facilitando o apoio de empresas que destina verba de imposto de renda devido para o esporte (Brasil, 2006), e a Lei 9790/99 que é um marco regulatório do terceiro setor (Brasil, 1999).

As ações estratégicas são fundamentais para uma organização esportiva sem fins lucrativos planejar as suas ações a longo prazo. Esse planejamento estratégico auxilia essas organizações a desenvolverem suas atividades esportivas e atingir seus objetivos. Tal ação é importante, para que essas organizações não dependam apenas do Governo, e possam captar recursos de fontes diversas. As redes interorganizacionais são excelentes recursos estratégicos para que as organizações, e a interdependência entre organizações que se envolvem em redes é importante para a relação entre elas. (Thibault, Slack & Hinings, 1993, Thilbalt & Harvey, 1997, Thibault, Frisby & Kikulis, 1999, Berrett & Slack, 1999, Babiak, 2007, Pieters, Knobens & Powels, 2012, Gulati, 1998, Gulati, Nohria & Zaheer, 2000, Tracey & Clark, 2003).

3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA

Na metodologia é apresentado o delineamento da pesquisa, demonstrando o método que melhor responde à questão de pesquisa. Também é apresentado quais foram os objetos deste estudo, quais foram os respondentes, bem como a forma como os dados coletados foram analisados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Este estudo verificou a relação existente entre os conceitos da teoria de redes apresentados no referencial teórico com a realidade das organizações esportivas

pesquisadas. Pretendeu-se também responder à seguinte questão de pesquisa: Como ocorre a gênese, do ponto de vista estratégico, e a sua evolução da rede das organizações esportivas sem fins lucrativos que trabalham com esporte educacional, esporte de participação, e esporte de alto rendimento? Essa divisão com relação a essas três manifestações esportivas foi baseada na Lei 9.615/98 (Lei Pelé) do Ministério dos Esportes no Brasil, que delimita estas áreas nas quais o esporte pode se manifestar no país.

Para responder a essa pergunta, os objetivos deste estudo foram: identificar as redes às quais organizações esportivas sem fins lucrativos pertencem; mapear a rede interorganizacional de relacionamento dessas organizações com diversos parceiros diferentes sob a ótica do seu gestor; apresentar a topologia da rede de cada organização esportiva estudada sob a ótica do seu gestor; identificar se existem modelos e padrões de informações que são comuns às redes de cada organização; verificar qual é a percepção dos gestores das organizações esportivas com relação à visão das redes como recurso estratégico para a sua organização; identificar aspectos que contribuíram para a gênese da rede dessas organizações esportivas estudadas a partir do momento que esse relacionamento em rede se tornou formal para as organizações, sendo utilizada como uma estratégia de mercado; identificar aspectos que contribuíram para a evolução da rede dessas organizações.

O interesse pelo tema também surgiu devido à necessidade de confrontar a realidade da prática com o conhecimento científico (Flick, 2011, Martins, 2006, Martins & Theófilo, 2009). O método utilizado nesta pesquisa foi o qualitativo, de cunho exploratório e descritivo. O aspecto exploratório da pesquisa ocorreu no sentido de buscar na literatura sobre redes, esporte e organizações esportivas, um conteúdo que oferecesse suporte para as análises dos resultados obtidos na pesquisa, pois o assunto pode ser explorado na realidade brasileira, conforme ficou evidente nas buscas realizadas em algumas bases de dados nacionais e internacionais como *Scielo* e *Proquest*, utilizando as palavras chave Rede, Organizações Sem Fins Lucrativos e Esportes, e suas respectivas traduções em Inglês. Também foi uma pesquisa descritiva, uma vez que esse método se preocupa com a descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos, sendo estas as características deste estudo (Martins, 2006).

Foi realizado um estudo de unidades de análise. Estas unidades foram as organizações esportiva de cada tipo de manifestação baseada na Lei 9.615 de Março de 1998 (Lei Pelé). O foco foi no desenvolvimento de uma análise em profundidade destes

casos escolhidos. Optou-se por esse método, por ele ser uma ferramenta para estudos de unidade social (Martins, 2006). Também optou-se por este método, pelo fato dele ser eficaz para responder perguntas do estilo “Como?” (Yin, 2010).

O presente estudo se baseou em uma perspectiva interacionista entre o pesquisador e o objeto analisado. A organização esportiva analisada, foi representada pelos seus gestores, os quais foram entrevistados. Essa entrevista se baseou em um roteiro semi-estruturado para uma melhor interação pessoal entre entrevistador e entrevistado, o que enriquece a coleta de dados.

O foco da entrevista com os gestores foi o de coletar dados referentes à percepção destes sobre a organização pertencer a uma rede, e conseqüentemente sobre a gênese e a evolução dessa rede interorganizacional. Também foi realizada uma entrevista semi-estruturada com as pessoas que recebem os serviços da organização, como pais de alunos, alunos, atletas, jogadores. O objetivo desta entrevista era verificar se essas pessoas conhecem o trabalho da organização, se reconhecem os parceiros que a organização se relaciona na rede, e qual a importância desses parceiros para o trabalho da organização. As entrevistas foram gravadas e transcritas para a manutenção e fidedignidade dos dados, assim como a análise do seu conteúdo (Martins, 2006, Flick, 2011).

Quanto à evolução da rede, esta pesquisa se baseou nos fundamentos de Zaccarelli et al (2008) para identificar em que nível de evolução a rede se encontra. Porém, os 10 fundamentos de Zaccarelli et al (2008), foram estruturados sobre redes de negócios para empresas com fins lucrativos. No caso deste estudo com as organizações esportivas sem fins lucrativos, esses fundamentos foram adaptados para a realidade destas.

Com base na observação da teoria e conceitos sobre redes, sobre organizações sem fins lucrativos, e sobre organizações esportivas, verificou-se que alguns fundamentos de Zaccarelli et al. (2008) não se aplicam à realidade das organizações esportivas sem fins lucrativos. Isso ocorreu com os fundamentos 6, 8 e 10.

O fundamento 6 (homogeneidade de fluxos) não se aplica pelo fato dele estar associado a recursos semelhantes oferecido pelos parceiros da rede, e na realidade das organizações esportivas, elas podem receber recursos financeiros de um parceiro, recursos materiais de outro, e conhecimento de um outro parceiro. O fundamento 8 (Aperfeiçoamento por Introdução de Novas Tecnologias) não se aplica na realidade das organizações esportivas, pelo fato da organização passar a utilizar uma tecnologia que a rede decide de forma estratégica que a organização deve usar. O fundamento 10 (Estratégia do Grupo todo para Competir como uma Rede) não se aplica na realidade das

organizações esportivas pelo fato da rede ser formada por parceiros diversos, com especificidades na sua área de atuação, que não possibilitam essa atuação de todos os parceiros como sendo um único organismo. Esta adaptação é apresentada no quadro 9.

Quadro 9 - Adaptação dos Fundamentos de Análise da Evolução da Rede

FUNDAMENTOS	Zaccarelli et al (2008) para Empresas de Negócios	Adaptação para Organizações Esportivas Sem Fins Lucrativos
Fundamento 1	Fidelização Progressiva entre Fornecedores e Clientes	Fidelização entre parceiros da Rede
Fundamento 2	Compra Direta de Insumos Produtores e Usuários	Redução de Intermediários, Comunicação Direta com o Gestor da Organização Parceira
Fundamento 3	Abrangência de Negócios Presentes na Rede	Abrangência de Negócios Presente na Rede
Fundamento 4	Especialização das Empresas Presentes na Rede	Especialização das Organizações Presentes na Rede
Fundamento 5	Agilidade na Substituição de Empresas	Agilidade na Substituição das Organizações da Rede
Fundamento 6	Homogeneidade na Intensidade de Fluxos	Homogeneidade na Intensidade de Fluxos – NÃO SE APLICA
Fundamento 7	Inovação para Alinhamento de Negócios	Inovação para Alinhamento do Relacionamento entre as Organizações Parceiras
Fundamento 8	Aperfeiçoamento por Introdução de Novas Tecnologias	Aperfeiçoamento por Introdução de Novas Tecnologias – NÃO SE APLICA
Fundamento 9	Compartilhamento de Investimentos, Riscos e Lucros	Compartilhamento de Investimentos, Riscos e Lucros
Fundamento 10	Estratégia de Grupo para Competir como Rede	Estratégia de Grupo para Competir como Rede – NÃO SE APLICA

Fonte: Elaborado pelo autor

Após a entrevista, e identificando que a organização se configura em um relacionamento em rede, foi aplicado a esses gestores um questionário com a intenção de obter dados detalhados para o desenvolvimento da topologia da rede. O questionário consiste de perguntas sobre os relacionamentos entre a organização esportiva e os atores da rede, buscando compreender com qual ator a organização esportiva se relaciona, qual

a frequência desse relacionamento, e qual o nível de dependência a organização esportiva possui com relação à outra organização.

Também verificou-se, de acordo com o ponto de vista do gestores da organização esportiva, quais organizações da rede se conhecem, porém não será verificado a frequência desse relacionamento e nem o nível de dependência uma da outra, pois para isso deveria ser realizada uma entrevista com os gestores dessas outras organizações, o que não é o interesse deste estudo. Esses dados foram inseridos no *software VOSVIEWER*, para o desenvolvimento da topologia da rede, facilitando a visualização desta, e auxiliando na interpretação dos dados obtidos na entrevista. Os dados referentes à frequência de relacionamento e o nível de dependência foram inseridos em um quadro, para uma melhor visualização dessa relação.

Como forma de complementar as informações obtidas nas entrevistas, foram analisados as informações dos sites dessa organizações esportivas, pesquisa o histórico da organização, seus objetivos, missão, valores e visão, qual o trabalho realizado, e a forma como a organização se estrutura para realizar seu trabalho. No site também foram resgatas informações referente aos parceiros da rede, principalmente o patrocinadores e apoiadores.

Foi feita uma análise do estatuto destas organizações, principalmente com relação ao artigo que informa as atividades fins da organização. Em última instância foi feita uma visita aos locais de realização das atividades dessas organizações esportivas, sendo possível assim acompanhar na prática a realização das atividades, para verificar a existência do nome dos parceiros estampados em uniformes, banners, informes, entre outros.

Dessa forma, a pesquisa pretende verificar o que ocorre na estrutura das redes das organizações esportivas sem fins lucrativos no presente momento, considerando também a sua gênese como ferramenta estratégica para a organização lidar com as questões de sobrevivência. A pesquisa também verificou-se se a participação da organização em uma rede alterou o desenvolvimento dela na busca por seus objetivos. Portanto, espera-se que este estudo auxilie na construção de teorias e conhecimentos para as diversas áreas abordadas (Martins, 2006), mas em especial para a gestão do esporte. O desenho metodológico está expresso na figura 1.

Figura 1 - Desenho Metodológico



Fonte: Autor da Pesquisa

3.1.1 Respondentes

Os respondentes desta pesquisa foram os gestores administrativos das organizações esportivas, como diretores, presidentes, coordenadores, supervisores. Por existirem três manifestações (educacional, participação, alto rendimento), foi utilizada uma organização de cada manifestação esportiva, e pelo menos dois gestores entrevistados de cada organização. A escolha por esses entrevistados, está ligada à relevância deles para a instituição, o que segundo Flick (2011) se torna fundamental para a pesquisa devido à fidedignidade das informações coletadas. Também foram entrevistadas pessoas que estão envolvidas com essas organizações esportivas, as quais recebem os serviços prestados por elas. Na organização que desenvolve o esporte educacional, foi entrevistado dois pais de aluno. Na organização que desenvolve o esporte de participação foram entrevistados duas corredoras. Na organização de esporte de alto rendimento foi entrevistado um atleta adulto e um pai de atleta da categoria de base.

A organização esportiva que desenvolve o esporte educacional analisada neste estudo foi o Instituto Passe de Mágica. Esse instituto começou suas atividades com esporte para crianças em 2004, exatamente no ano de sua fundação. Ele foi fundado pela

ex jogadora de basquete da seleção brasileira Magic Paula. O objetivo de Paula era devolver para a sociedade aquilo que tinha aprendido com o esporte, auxiliando crianças a se desenvolverem.

A missão do instituto é contribuir para o desenvolvimento humano, social e educacional por meio do esporte. Apesar do foco desta organização esportiva sem fins lucrativos ser o esporte educacional através do basquete, ela também presta consultoria em gestão e administração para algumas confederações. Esse trabalho é um apoio e um incentivo aos esportes de alto rendimento em modalidades olímpicas com pouco recurso como o remo, o levantamento de peso, e o boxe.

O Instituto Passe de Mágica trabalha com mais de 780 crianças nos seus núcleos de atendimento nas cidades de Diadema, Piracicaba, São Bernardo e São Paulo. Em São Paulo as atividades ocorrem na Vila da Paz em Interlagos, no Bororé em Grajaú, e na Lapa. Em Diadema as atividades ocorrem no Senai e na organização Portinari no bairro Conhema. Na cidade de Piracicaba elas ocorrem no Tiro de Guerra e no Ginásio da Secretaria de Esporte no bairro Vila Sonia. O Instituto trabalha com verba de lei de incentivo, apoios diretos e verba de doações. Seus projetos são realizados de formas distintas em cada local de atuação, e podem possuir parceiros distintos para cada núcleo de desenvolvimento.

O trabalho é realizado em regiões de vulnerabilidade social, e em parcerias com outras instituições locais que trabalham com crianças. As crianças são atendidas duas vezes por semana nesses núcleos, e divididas por faixa etária. A metodologia de trabalho está pautada nos quatro pilares da educação sugeridos pela Unesco: aprender a ser, aprender a conviver, aprender a conhecer e a aprender a fazer.

Esta instituição foi escolhida pela relevância do seu trabalho sendo inserida entre as organizações que representam a UNESCO no Brasil, pela quantidade de pessoas atendidas de forma direta, e pela imagem e impacto que possuem perante a sociedade brasileira, principalmente pela imagem de sua fundadora. Ela também pertence à REMS (Rede de Esporte pela Mudança Social), que é uma entidade que abriga outras organizações esportivas nacionais e algumas internacionais, que é fomentada pela ONU através do PNUD (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento), que busca combater a pobreza.

A organização esportiva que desenvolve o esporte de participação analisada neste estudo é a organização sem fins lucrativos denominada Associação Projeto Vida Corrida. Essa associação foi fundada por Neide Santos, em 2011, embasada em seu projeto Vida

Corrida que já existia desde 1999. Essa organização estimula a participação de pessoas no esporte através da corrida de rua e do atletismo.

Apesar desta associação ter sido criada com o objetivo de desenvolver o esporte de participação, que ainda é seu trabalho principal, atualmente ela também trabalhar com esporte educacional, buscando a formação de valores para crianças através da corrida. O objetivo do Projeto Vida Corrida quando se iniciou apenas como um projeto pequeno para 6 mulheres em 1999 até os dias de hoje com uma associação já estruturada, é a mudança social, a mudança de vida, a mudança de hábitos, e o combate à exclusão social através do esporte, no qual o lema do trabalho é: Mudança Social com os Pés e o Coração.

O trabalho da associação está baseado nos preceitos de sua fundadora, a qual tem uma imagem presente na mídia, e ao mesmo tempo convincente, pois segundo ela, buscando um futuro próspero para si, acreditou que o esporte iria mudar sua vida, principalmente porque foi vítima da violência do bairro, onde teve o marido e um dos filhos assassinados por moradores do Capão Redondo.

Essa associação desenvolve suas atividades nas quadras do Parque Santo Dias no bairro Capão Redondo, na periferia de São Paulo, com cerca de 270.000 habitantes (IBGE, 2011). O projeto iniciou suas atividades apenas com mulheres do bairro, e esse trabalho despertou interesse de outras pessoas, o que fez com que o projeto se estendesse, e a Associação Projeto Vida Corrida fosse criada anos depois. Atualmente essa associação atende de forma direta cerca de 400 pessoas, sendo 87% de mulheres jovens e adultas.

A relevância desta organização ocorre pelo fato dela estar localizada e desenvolver um trabalho esportivo em um bairro com índices de violência considerados altos (IBGE, 2011), e pela quantidade de pessoas atendidas de forma direta. Outro fator de relevância para a escolha desta organização esportiva do esporte de participação, é a presença que o Projeto Vida Corrida, através da imagem de sua fundadora, ocupam na mídia, principalmente em meios de comunicação de massa como a Rede Globo, dando depoimentos em programas esportivos como Globo Esporte, Esporte Espetacular e no programa Como Será, que discute projetos sociais que auxiliam a vida da população, bem como nas mídias sociais, com apresentações em eventos como o TED.com, programa de palestras disponibilizado na internet. Eles também pertencem à REMS (Rede de Esporte pela Mudança Social), que é fomentada pela ONU através do PNUD (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento).

A organização esportiva sem fins lucrativos que desenvolve o esporte de alto rendimento pesquisada foi o São José Rugby. Esta é uma organização de Rugby

importante no Brasil, pela quantidade de títulos conquistados em diversas categorias e diversos tipos de competições, e também por ser a única organização da modalidade no Brasil a possuir um centro de treinamento próprio (SÃO JOSÉ, 2015).

O São José Rugby obteve nos últimos anos títulos do campeonato paulista da primeira divisão, nos naipes masculino e feminino, nas categorias de base e nas categorias principais. Os títulos ocorreram no estilo de jogo com 7 jogadores, e com 15 jogadores. O clube também conquistou títulos brasileiros e títulos em torneios de rugby de areia. Esses são fatores que influenciaram a escolha por essa organização de alto rendimento pela robustez de estrutura, de resultados e de história, pois o clube possui, presidente, diretor de esporte, tesoureiro, secretaria geral, conselho consultivo, diretoria jurídica, diretoria de marketing e sede própria.

O rugby de São José começou em 1982 na Praça Cruzeiro do Sul, com um argentino ministrando aulas de forma voluntária para os garotos da cidade. Nessa época para se participar de competições, o vínculo era com a faculdade ITA. O São José Rugby como uma organização esportiva sólida, com estatuto e cnpj, iniciou em 2000. Nesse época passou-se a existir um presidente oficialmente eleito. O São José Rugby em 2003 se tornava referência deste esporte no Brasil como celeiro de formação de jogadores do país, através de seus projetos sociais e de categorias de base, oferecendo diversos jogadores para a seleção brasileira (SÃO JOSÉ, 2015).

O ano de 1996 foi marcante para a identidade visual do São José, pois até essa data o clube não possuía um símbolo, adotando apenas a águia, em uma referência ao símbolo do clube de futebol da cidade. Nesse momento desenvolveu-se a fênix, que é o símbolo do clube. Suas cores Vermelho e Azul foram escolhidas em 1983 quando um argentino técnico dos atletas de base escolhe um uniforme na argentina. Atualmente, o centro de treinamento, com sede administrativa, fisioterapia, campos para treinos, academia, vestiários, dentre outras instalações, oferece uma estrutura sólida para o desenvolvimento da modalidade.

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

Para a compreensão da rede da organização esportiva, foi realizada uma entrevista com seus gestores, para esclarecer como funciona a organização e identificar se ela desenvolve um relacionamento em rede de forma estratégica com outras organizações e

outros parceiros de segmentos diversos. Com base nessa informação, a entrevista segue na direção de alcançar os objetivos deste estudo, e captar informações relevantes através de dados primários, pois a entrevista é uma importante ferramenta para a coleta desse tipo de dados (Martins, 2006).

As entrevistas com esses gestores ocorreram na sede administrativa da organização ou nos espaços nos quais eles desenvolveram suas atividades esportivas (quadras, ginásios, campos, pistas e outros espaços diversos) e tiveram duração de uma hora e dez minutos aproximadamente (Apêndice A). A entrevista com as pessoas que recebem o serviço da organização como pais, atletas, participantes, ocorreu no local de atividades da organização durante a prática de uma atividade (Apêndice A).

O questionário foi aplicado aos gestores após o término da entrevista, assim que o pesquisador identificou que os gestores entrevistados tinham a percepção de que a organização se configura em um relacionamento de rede interorganizacional (Apêndice B).

3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

O método para a avaliação dos dados obtidos nas entrevistas foi a análise de conteúdo, que de acordo com Bardin (1977), se baseou em uma teoria previamente analisada, que no caso desta pesquisa são as teorias de redes, seguindo para as aplicações práticas (Flick, 2011). Foi realizada uma revisão de bibliografia destas teorias, para uma confrontação destas com os resultados obtidos na coleta de dados, focando principalmente em atores como Castells (1999, 2000), Granovetter (1973, 1983, 1985, 2005), Zaccarelli, Telles, Siqueira, Boaventura, Donaire (2008), Oliver (1990). Para a análise da rede como um recurso estratégico, a pesquisa se baseou nos estudos de Gulati (1998), Gulati, Nohria e Zaheer (2000) e Tracey e Clark (2003), e sobre redes interorganizacionais no esporte os principais autores são Babiak (2007), Thibault e Harvey (1997), Thibault, Slack, Hinings (1993), Thibault, Frisby, Kikulus (1999), Berret e Slack (2001), Pieters, Knobben e Pouwes (2012).

Para o aproveitamento da análise de conteúdo dos dados obtidos através da entrevista, foi utilizado o *software* Atlas T.I.. Com o auxílio deste *software* foram criadas categorias claras e objetivas. As categorias foram determinadas após uma prévia análise das respostas dos entrevistados, e dos testes pilotos que foram realizados, sendo com uma

organização educacional e um teste com uma organização de esporte de alto rendimento, mas principalmente baseadas nas teorias de redes e nos objetivos da pesquisa. Essa categorização auxiliou na comparação das informações apresentadas pelos entrevistados de cada organização, pois assim foi possível verificar quais foram as informações relevantes, contundentes, similares e diferentes entre as redes, que surgiram nos depoimentos dos gestores (Vergara, 2012; Bardin, 1977).

Para a análise dos dados obtidos através do questionário, utilizou-se o *software VOSVIEWER*. Com o auxílio deste *software*, foi apresentada a topologia da rede com base na visão dos gestores. Foram explorados as relações existentes na rede, buscando verificar a sua intensidade, a sua diversidade, quais eram os atores que as organizações esportivas mais dependiam.

Em ambas as análises com base no Atlas T.I. e no *VOSVIEWER* foram observados padrões e modelos que se repetem nas redes e também que são diferentes entre elas, e com isso realizou-se a análise inter-redes, comparando-as. Isso é possível pois segundo Ragin (2007) “...o conhecimento de vários casos, por sua vez, pode ser explorado e representado em formas diferentes, não simplesmente em termos de variáveis e as suas correlações” (pag 2). Pelo fato desta pesquisa estudar mais de um caso, é interessante identificar os pontos em comum entre as redes nos resultados obtidos na pesquisa qualitativa, e não na variação de uma variável entre os casos estudados (Ragin, 2007).

Para este autor, uma investigação comparativa entre casos, ocorre na análise da ligação entre aspectos de cada caso, observado os pontos comuns que mostram como um caso pode se conectar a outro. O objetivo da análise inter-redes desta pesquisa é após ter sido analisado cada caso, realizar uma observação através dos casos, o que possibilita verificar semelhanças e diferenças entre eles (Ragin, 2007).

Antes da realização das entrevistas e aplicação dos questionários, foram realizados dois testes, um com uma organização educacional que trabalha com Handebol e outro com uma organização de alto rendimento que trabalha com Ciclismo. Ambas as organizações são inferiores quanto à abrangência de atuação com relação às organizações entrevistadas na pesquisa, mas esse teste foi importante para verificar se as questões da entrevista e do questionário estavam de acordo com os objetivos do trabalho. Esse teste também objetivou verificar a ordem das questões, bem como se o texto era compreensível para os respondentes. Essa etapa foi importante para a mensuração do tempo de entrevista, para um melhor planejamento da coleta de dados.

Após esse teste algumas questões tiveram o seu texto ajustado, e a ordem de algumas delas foram alteradas. Os dados coletados nessas entrevistas foram inseridos nos *software* Atlas T.I. para teste, buscando verificar se as categorias para análise dos dados estavam de acordo com as perguntas das entrevistas. Nesse momento percebeu-se que as ideias iniciais de códigos tiveram que ser alteradas, e novos códigos foram criados para uma melhor análise dos dados. Ocorreram alterações nos códigos principalmente com relação aos níveis de evolução da rede de acordo com os fundamentos de Zaccarelli et al. (2008).

4 RESULTADOS

4.1 RESULTADOS INTRA REDES

4.1.1 Organização Esportiva Educacional – Instituto Passe de Mágica

Os gestores do Instituto Passe de Mágica mostraram ter conhecimento sobre o tema redes, principalmente por participarem da REMS (Rede de Esporte Pela Mudança Social), que é um sistema de rede formado por organizações esportivas educacionais e de participação, e que possui uma administração própria, na qual os membros fazem parte de sua diretoria, tendo como objetivo discutir o esporte como ferramenta de mudança social, auxiliando as organizações no melhor desenvolvimento de seus esportes. Os gestores evidenciaram que o Instituto Passe de Mágica possui relacionamento em rede com organizações de segmentos diferentes, oferecendo, assim, recursos diversificados para o desenvolvimento de suas atividades esportivas.

Os relacionamentos em rede do Instituto Passe de Mágica emergiram, efetivamente, quando ele foi fundado. Porém, a Magic Paula – fundadora e presidente do Instituto, por ter relacionamentos pessoais, e por ter sido jogadora de basquete profissional campeã por clubes e pela seleção brasileira – iniciou negociações com pessoas e organizações, antes mesmo do trabalho do Instituto iniciar sua prática.

O que influenciou o início do relacionamento em rede por parte do Instituto foi a necessidade de espaço físico para a realização das aulas, materiais para as aulas, e recursos humanos para a aplicação e gestão das atividades esportivas aplicadas às

crianças. Existia a necessidade de organizações que financiassem os trabalhos do Instituto com recursos materiais, físicos, e humanos.

Mesmo antes da intervenção desta pesquisa, em que foi apresentada a teoria de redes, os gestores do Instituto Passe de Mágica já acreditavam que a rede na qual estavam inseridos era um recurso estratégico para eles, e que auxiliava na sobrevivência dos trabalhos realizados pelo Instituto. Os gestores citaram a importância especial da REMS na sobrevivência de sua organização. Para eles, a REMS é uma rede de instituições que trabalham com esportes, auxiliando-os para que obtenham recursos diversificados, e que esses possam auxiliar no dia a dia dessas organizações para o desenvolvimento do esporte.

Um recurso que o Instituto recebe de sua rede é a visibilidade que ela proporciona, e um exemplo dessa visibilidade associada à REMS foi a parceria com a Nike. Essa empresa tornou-se uma financiadora do Instituto Passe de Mágica devido ao fato dele pertencer à REMS, e a Nike ser uma patrocinadora da REMS. A REMS também repassa ao Instituto conhecimentos, informações, e indicações de um parceiro para o outro. Indicações sobre editais para captação de recursos de diversas fontes passam a ser divulgados entre os membros da rede do Instituto, em especial entre os membros da REMS.

O Governo Municipal, Estadual e Federal, também são parceiros do Instituto. O Governo Municipal auxilia com sedes para o desenvolvimento das atividades esportivas, como ocorre com a Prefeitura de Piracicaba – SP e de Diadema – SP, para atender crianças em quadras públicas. O Governo Estadual e o Federal auxiliam com as leis de incentivo ao esporte de abatimento de impostos, facilitando o caminho para que diversas empresas apoiem o Instituto. Ele recebe recursos financeiros dos patrocinadores, que financiam recursos materiais e humanos, e recebem recursos estruturais como os alunos dos CCAs (Centro de Crianças e Adolescentes).

Em contrapartida, o Instituto Passe de Mágica oferece retorno às organizações de sua rede de acordo com o perfil delas, e o tipo de apoio que ela oferece para o Instituto. Para a universidade ele oferece palestras; para as associações de bairro e centros de convivência, oferece as atividades esportivas com as crianças; para os parceiros patrocinadores, oferece o retorno de imagem, por associar a imagem desses patrocinadores com um trabalho social de credibilidade com crianças, por meio de divulgação em mídias sociais, que é o principal canal de divulgação dessa organização; oferece a imagem da Magic Paula e palestras com ela, o que, por si só, já é importante, como afirma a supervisora:

[...] Paula é uma pessoa que vai em[sic] reunião, e os parceiros podem articular uma palestra com ela, uma participação dela em uma formação, então quando você tem isso, isso é uma moeda de troca que você tem e que pode ajudar, e no nosso caso realmente tem ajudado.

A rede do Instituto Passe de Mágica evoluiu, desde quando o Instituto foi fundado em 2004. Para seus gestores, um dos aspectos dessa evolução são a qualidade e a seriedade do trabalho realizado com as crianças, o que transmite essa imagem de credibilidade. O resultado desse trabalho é um ponto forte que atrai novos parceiros para a rede do Instituto, segundo o coordenador. Isso possibilita ao Instituto inserir-se em outras redes já existentes, inserir novas organizações à sua rede, e também manter organizações que iniciaram um relacionamento com ele desde a sua fundação. A qualidade no atendimento dos alunos, e não apenas a quantidade de alunos atendidos, é um fator importante para que ele mantenha a sua rede. O Instituto preza pela aderência de alunos nas aulas, e a preocupação com a qualidade das aulas como forma de impactar a sua imagem perante sua rede ficou evidente na fala da supervisora:

[...] quando a gente ficou mais ou menos 2 meses sem dar aulas em um núcleo de atividade, sendo que muitos educadores já tinham trabalho mesmo assim por mais um mês de forma voluntária, ficou evidente a importância do nosso trabalho, pois quando a gente retornou a este polo onde dávamos aula, ficou evidente uma coisa, sabe aquela questão de que quando a gente perde é que a gente dá valor?, então, acho que isso fez com que os parceiros que recebiam nosso serviço percebessem a importância do nosso trabalho, principalmente relacionado ao comportamento da garotada, a forma como eles estavam evoluindo com nossa ajuda, e a falta de nosso trabalho nesse período gerou uma regressão de comportamento.

Outro fator sobre a evolução da rede é referente às organizações que fornecem materiais esportivos. Elas oferecem descontos nos materiais adquiridos pelo Instituto. Porém, pensando na evolução da rede, os gestores decidiram por ter uma quantidade maior de organizações como opção para adquirir materiais, em vez de fazê-lo apenas da organização que está oferecendo um preço barato com relação a outros fornecedores.

Essa afirmação da supervisora do Instituto evidencia a preocupação de manter uma rede ampla e ativa, pois, para ela, se toda vez o Instituto fechar a compra de materiais com uma organização devido ao preço, poder-se-ia obter lucros, ficando, no entanto, restrito a uma organização no segmento de material esportivo. Isso seria um risco para a evolução da rede, pois caso essa organização tivesse problemas para fornecer material, ele não teria o contato com outros parceiros. Dessa forma, o Instituto opta por adquirir material com organizações diversas para a evolução de sua rede, mesmo que, em um

primeiro momento, não obtenha todos os benefícios econômicos, como evidencia a supervisora:

[...] seria muito legal, se a gente fechasse com o mesmo fornecedor, para que pudéssemos ter mais descontos, e assim a gente conseguiria mais recursos, mas ao mesmo tempo fazer essa divisão de fornecedor ajuda para uma provável evolução da rede, e aí a gente conhece mais gente pra comprar.

Da mesma forma, para esses gestores, a qualidade do trabalho que o Instituto se propõe a entregar, auxilia na evolução da rede. E o inverso disso faz com que a rede enfraqueça, como afirma o coordenador:

[...] se o trabalho não fosse de qualidade nós não seríamos indicados pelas organizações da rede para outras organizações, e assim a nossa rede de relacionamentos não evoluiria, por isso cuidamos de nossos professores.

Isso faz com que os gestores do Instituto Passe de Mágica sejam exigentes com quem está na prática das atividades, ou seja, os professores. São esses profissionais que desenvolvem e demonstram a imagem do Instituto para o público de forma geral. Por isso, esses profissionais precisam ter um padrão de comportamento, de atitudes e, dessa forma, a supervisora acompanha de perto as atividades dos professores, através de fiscalização nas aulas e reuniões pedagógicas.

Com relação aos fundamentos de Zaccarelli et al. (2008) sobre o primeiro nível de evolução da rede analisado, os entrevistados responderam que existe uma fidelização entre os atores da rede. Sobre o nível denominado redução de intermediários para acessar os responsáveis das organizações da rede, os gestores informaram que conseguem comunicar-se sempre com as pessoas responsáveis pelas organizações com as quais eles se relacionam, pela credibilidade do trabalho realizado, e pela credibilidade que a Magic Paula possui, pois os gestores afirmaram que caso exista algum problema nessa comunicação por parte deles, a Paula consegue conversar diretamente com os responsáveis.

No nível de evolução referente à abrangência dos negócios da rede, o Instituto consegue obter o que precisa para realizar suas atividades na rede, como fica evidente na fala da supervisora:

[...] articulamos tudo na rede. Por exemplo, até quando necessitamos de um serviço que a gente não possui, atualmente o que a gente tem feito é mandar um e-mail para o pessoal da rede perguntando se alguém conhece alguma empresa que faça aquele serviço para nos indicar, e daí a gente puxa essa nova

empresa para a rede do instituto também, para a gente criar uma relação, e essa indicação surgiu através de outra instituição parceira.

A REMS parceira do Instituto, por exemplo, realiza um levantamento de todas as organizações fornecedoras de materiais esportivos que se relacionam com as organizações esportivas a ela pertencentes. Ela distribui esses dados para todos os seus membros, inclusive para o Instituto Passe de Mágica, o que agiliza o trabalho dessas organizações. Isso ajuda o Instituto com informações sobre outras organizações que possam vir a fazer parte de sua rede própria no futuro, para oferecer-lhe recursos. Dessa forma todos os atores da rede do Instituto são especializados, atendendo ao nível de evolução denominado especialização das organizações da rede.

Com relação ao nível de evolução da rede ligado à agilidade na substituição das organizações da rede que não estejam produzindo, o Instituto Passe de Mágica consegue substituir com agilidade, mas depende do tipo de organização. Se for uma organização que esteja ligada ao fornecimento de material esportivo, é possível substituí-la de forma rápida. A organização institucional, como é o caso do CCA e das Prefeituras, não é simples de ser substituída. Isso ocorre porque, para o Instituto, não é possível deixar de atender num local e rapidamente instalar suas atividades em outro local, principalmente porque ele precisa realizar uma avaliação detalhada desse novo local e da organização com a qual vai se relacionar, o que, segundo o coordenador, demora um certo tempo.

A agilidade para a substituição de organizações que fazem um aporte financeiro para o Instituto também não é fácil de ocorrer. Essas organizações elencam motivos como a falta de visibilidade que o esporte educacional proporciona, comparado com o esporte de alto rendimento e, mesmo sendo um trabalho social, não são todas as empresas que se interessam por uma parceria. Outro fator limitante é porque o Instituto Passe de Mágica trabalha só com basquete, devido à imagem da Magic Paula, e existem organizações que escolhem determinados esportes para trabalhar, conforme afirmou a supervisora:

[...] trabalhar com esporte educacional não é algo que dá muita visibilidade para a empresa, e partir do momento que não dá visibilidade para a empresa, esse parceiro não necessariamente entende a importância da continuidade do trabalho. Às vezes esse parceiro quer parar o apoio devido ao baixo retorno, outras vezes ele quer apoiar, mas quer que seja um outro esporte, um esporte que esteja na moda, e no caso do Instituto Passe de Mágica, por estar vinculado à imagem da Paula, ele desenvolve basquete, e aí ou a gente muda de atividade esportiva ou o parceiro deixa o apoio, e mudar o esporte desenvolvido não é atividade simples para nós.

Com relação ao nível de evolução ligado à tecnologia usada para facilitar os negócios da rede, esse nível não existe na rede do Instituto Passe de Mágica. O que ele possui é um instrumento tecnológico utilizado em parceria com o Instituto Barrichelo Kanaan, que está associado aos dados dos alunos. Esse programa possibilita um sistema de gestão eficaz sobre esses dados para ambos os institutos, mas não existe uma tecnologia para todo o sistema de rede.

Com relação ao nível de evolução da rede associado ao compartilhamento de riscos e benefícios existentes entre as suas organizações, tanto a supervisora como o coordenador informaram que existe esse compartilhamento, conforme citado no exemplo:

[...] um grande risco está com as parcerias institucionais, um exemplo disso foi iniciar os trabalhos na Lapa em parceria com o CCA (Centro Criança e Adolescente), que é uma instituição que está em um local de alto índice de vulnerabilidade, existe tráfico de drogas e que não é bem vista pela comunidade local, portanto desenvolver atividades em um local onde a comunidade não quer que você (Instituto Passe de Mágica) entre, não quer que o CCA desenvolva seus trabalhos foi um risco do trabalho não ter sucesso.

Com relação à situação de risco relatada pela supervisora, o Instituto Passe de Mágica envolveu outra organização para resolver esse problema, que foi a Nike. O Instituto Passe de Mágica, a Nike e o CCA da Lapa assumiram o risco de reverter essa situação do bairro criando mecanismos juntos. As três organizações assumiram riscos como o risco de sua imagem e o da integridade das pessoas que trabalham nessas organizações, como cita o coordenador:

[...] nós (Instituto Passe de Mágica, Nike e CCA) fizemos um evento, fomos batendo de porta em porta nas casas para chamar os alunos, e o CCA local acabou enviando 70% das crianças que são nossos educandos e os outros 30% vem do local mas não estão inseridos no CCA.

Na entrevista realizada com os pais, durante as atividades nas quadras de um dos núcleos do Instituto – o núcleo do Tiro de Guerra em Piracicaba, SP e no núcleo do Portinari em Diadema, SP – foi possível constatar o conhecimento dos pais sobre as principais organizações da rede que apoiam financeiramente o Instituto, sendo uma das principais a Nike. Essas informações estão em conformidade com a observação realizada no local das aulas, onde foi possível verificar os uniformes dos alunos e os banners com marcas das organizações, sendo possível também ouvir os alunos citarem o nome da Nike para utilizar a cor preta desta marca para a confecção de novos uniformes.

A pesquisa realizada no site do Instituto Passe de Mágica confirma os locais de atividades com as crianças, apresentando as organizações que se relacionam em rede com ele. É possível verificar as organizações que realizam algum aporte financeiro. No site, na seção de apoio, também é possível verificar as entidades públicas que fornecem algum incentivo ao Instituto. Essas informações reforçam os dados obtidos na entrevista.

Abaixo, segue o Quadro 10, referente às respostas dos gestores, quanto a frequência de contatos mensais entre o Instituto Passe de Mágica e uma organização de sua rede, assim como o nível de dependência da associação com essa organização. De acordo com os gestores, o nível de dependência não precisa ser diretamente proporcional à frequência de contatos mensais, apesar de isso ocorrer em alguns casos. A associação pode comunicar-se com uma frequência baixa com uma organização, mas ter um nível de dependência alto dessa organização, ou acontecer o contrário.

Quadro 10 - Frequência de Relacionamento e Nível de Dependência do Instituto Passe de Mágica e as Organizações de sua Rede

INSTITUTO PASSE DE MÁGICA	Frequência de Comunicação Mensal	Nível dependência da organização de 1 a 7
CCA Frei Reginaldo	4 vezes	5
CCA Bororé	4 Vezes	5
Sec. Esp. Diadema	4 Vezes	5
Senai – Diadema	4 Vezes	5
Univers. Estácio de SP	4 Vezes	6
IBK Barrichelo Kanaan	16 Vezes	7
Sesc Interlagos	0,5 Vezes	2
REMS	8 Vezes	7
PRODHER	2 Vezes	3
Sec. Esp. Piracicaba	4 Vezes	5
Laureus Sport Foundation	1 Vez	7
Demerest Advogados	1 Vez	7
Gerdau	1 Vez	7
Duratex	1 Vez	7
Microsoft	1 Vez	7
Casas Bahia	1 Vez	7
CSN – Siderúrgica	1 Vez	7

JSL – Transporte	1 Vez	7
Arcelor Mittal – Aço	1 Vez	7
Air Liquid – Gás	1 Vez	7
Cacau Show	1 Vez	7
OJI – Papéis	1 Vez	7
IBOPE	1 Vez	7
Nike	1 Vez	7
Governo de São Paulo	0,5 Vez	7
Governo Federal	0,5 Vez	7
Prefeitura São Paulo	0,5 Vez	5

Fonte: Elaborada pelo autor

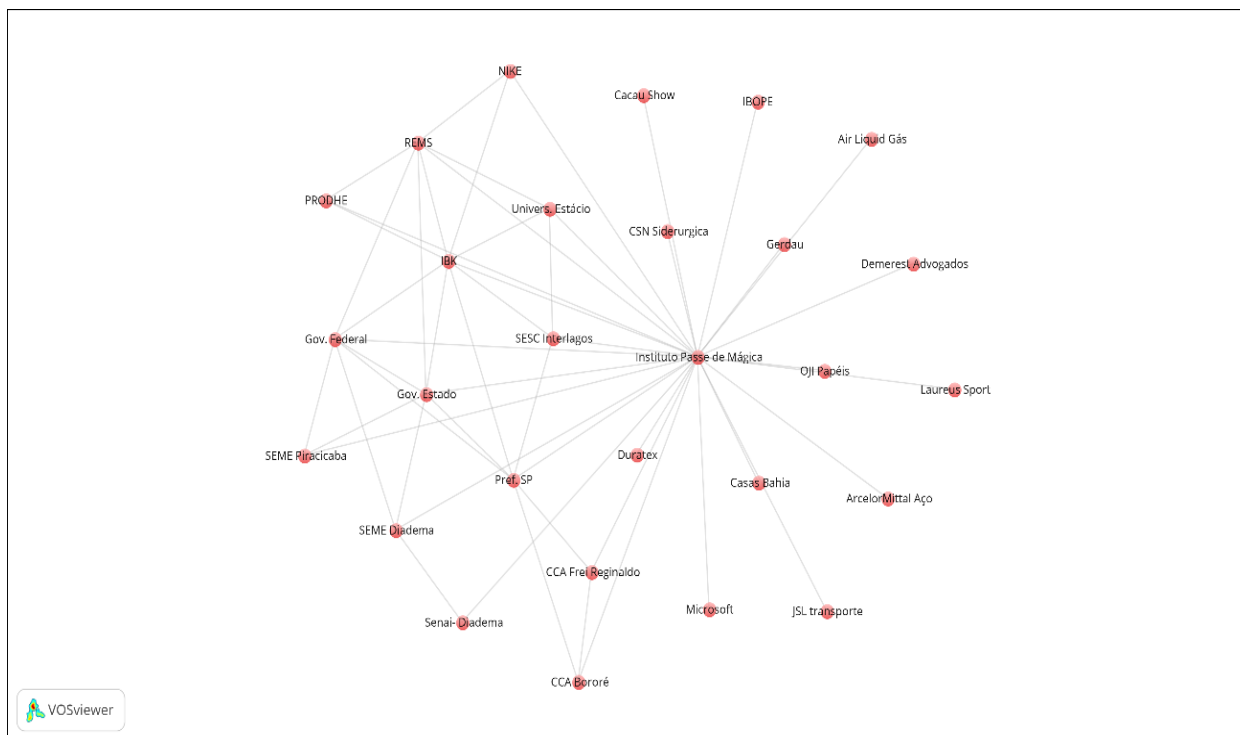
Analisando as informações do Quadro 10, é possível observar uma alta dependência do Instituto com relação aos patrocinadores (Nike, IBOPE, OJI – Papéis, Cacau Show, Air Liquid – Gás, Arcelor Mittal – Aço, JSL – Transporte, CSN – Siderúrgica, Casas Bahia, Microsoft, Duratex, Gerdau – Aço, Demerest Advogados, Laureus Sport Foundation) pelo repasse financeiro, mesmo sem a existência de uma frequência de contatos mensais. Existe um nível elevado de dependência dos Governos Federal e Estadual, mas essa relação é pelo fato de essas organizações da rede aprovarem os projetos de lei de incentivo. Nesse caso, não existe um vínculo direto, e sim uma comunicação via projeto escrito para ser analisado pelos órgãos governamentais responsáveis.

Com relação ao nível de dependência, é possível observar a relação entre o Instituto e duas organizações sem fins lucrativos como ele, o IBK (Instituto Barrichelo Kanaan) e a REMS. Essas organizações, conforme informaram os gestores, não fazem repasse financeiro, mas repassam ao Instituto conhecimento, informações, e auxílio administrativo, que são recursos sociais que eles consideram do mesmo nível de importância do recurso financeiro, pois essa estrutura oferecida por essas organizações favorece o contato de novas formas de trabalhar, novas relações com outras organizações que podem, no futuro, repassar outros recursos importantes para o Instituto. Além do nível de dependência dessas organizações, a frequência de relacionamento com elas é elevada comparada com as organizações com as quais se relacionam.

As organizações estão relacionadas conforme é apresentado na topologia da Figura 2. Nessa topologia, é possível verificar as organizações com que o Instituto Passe de

Mágica se relaciona, e o relacionamento entre as organizações da rede, com base no ponto de vista dos gestores do Instituto. Portanto, os relacionamentos entre as organizações da rede entre si, foram descritos com base no que os gestores reconhecem existir, podendo haver outras relações entre as organizações da rede que eles talvez não reconheçam.

Figura 2 - Topologia da Rede do Instituto Passe de Mágica



Fonte: Elaborado pelo autor

Esta figura, apresenta uma amostra dos relacionamentos do Instituto Passe de Mágica com as organizações de sua rede, e o relacionamento de algumas organizações entre elas, com base no ponto de vista do gestor da organização esportiva. Portanto, estes não são os relacionamentos totais da rede, pois não foi realizada uma pesquisa com as organizações da rede para verificar como é o relacionamento delas entre si. Abaixo segue o quadro 11 com um resumo dos resultados referente às categorias do Atlas T.I. desenvolvidas no trabalho qualitativo, do qual surgiram esses resultados.

Quadro 11 - Resumo dos Resultados referente à Rede do Instituto Passe de Mágica

Conhecimento Sobre Rede	Sim, possui e a organização está em um relacionamento em rede com organizações diversas.
Evolução da Rede	Sim, a rede evoluiu, principalmente após a formalização do trabalho esportivo após a

	fundação da organização com a obtenção do CNPJ
Gênese da Rede	Rede emergiu quando o instituto foi fundado, não existia trabalho anterior
Rede como Recurso Estratégico	Sim, a rede é um recurso estratégico para a organização desenvolver suas atividades esportivas
Nível de Evolução da Rede – Fidelização entre as organizações da rede	Sim, a rede possui esse nível
Nível de Evolução da Rede – Redução de Intermediários	Sim, a rede possui esse nível
Nível de Evolução da Rede – Especialização das Organizações da Rede	Sim, a rede possui esse nível
Nível de Evolução da Rede – Abrangência dos Negócios da Rede	Sim, a rede possui esse nível
Nível de Evolução da Rede – Agilidade para Substituir as Organizações da Rede	Sim, a rede possui esse nível
Nível de Evolução da Rede – Inovação para Alinhamento dos Negócios da Rede	Não, a rede não possui esse nível
Nível de Evolução da Rede – Compartilhamento de Riscos e Benefícios	Sim, a rede possui esse nível

Fonte: Elaborado pelo autor

4.1.2 Organização Esportiva de Participação – Associação Projeto Vida Corrida

A presidente da Associação Projeto Vida Corrida está na entidade desde o início, e o vice-presidente, que foi o outro entrevistado, está há cinco anos nessa organização esportiva sem fins lucrativos. Ambos conhecem o termo redes e a metodologia de trabalho de uma rede. Isso ocorre, principalmente, pelo fato de essa organização estar inserida em um sistema de redes claro e objetivo, que é a REMS. A Associação Projeto Vida Corrida possui relacionamento com organizações de diversos segmentos, os quais lhe fornecem recursos diferentes.

Com relação à gênese da rede, os gestores informaram que um relacionamento formal, organizado, sistemático e constante da associação com outras organizações da rede começou a ocorrer após a fundação da associação em 2011. Porém, o projeto já existe desde 1999, e desde essa época teve algumas organizações que forneciam recursos, como o espaço para as atividades e as cortesias das provas de corrida de rua para as mulheres participantes do projeto.

Neide dos Santos, a presidente, desde o início do projeto possui contatos com outras pessoas que a ajudaram no desenvolvimento do projeto. Isso ocorreu, principalmente,

pela sua história de vida, sendo uma mulher do bairro a qual perdeu marido e filho pela violência do Capão Redondo, SP, utilizando do projeto como uma forma de mudar a realidade daquela comunidade, o que lhe fornece credibilidade quando apresenta o projeto. Com isso, empresas e algumas organizações sensibilizaram-se com a sua causa e passaram a apoiá-la.

Os fatores que influenciaram os relacionamentos em rede para esta associação, mesmo antes de ela ser formalizada, era a necessidade de recursos financeiros e humanos para melhorar o projeto. Na fala do vice-presidente, outro fator foi importante para a fundação da associação e o fortalecimento da rede:

[...] também o amor pelo projeto, pelas pessoas, principalmente da parte da Neide, esse amor que o projeto transmite, atraiu empresas que viram a seriedade do trabalho e quiseram apoiar, e se associar com essa imagem que o projeto traz, de algo feito de forma séria, que ajuda uma população necessitada, e que é feito com muito amor e carinho.

A questão do sentimento e da emoção é um ponto relevante nessa organização e surge na entrevista de seus gestores como a fonte da existência de todo o trabalho e de toda a formação da rede. A história de vida da presidente da associação e fundadora do projeto misturam-se com o trabalho realizado com os alunos, e são fatos marcantes no trabalho da associação. Esses são fatores que influenciam as organizações que se relacionam com a Associação Projeto Vida Corrida, como o vice-presidente citou na sua fala:

[...] essa emoção atrai pessoas para apoiarem o projeto, não sendo necessário que nós busquemos parceiros, pois o que temos para realizar o trabalho com as pessoas do bairro já dá pra fazer alguma coisa, sempre deu, não nos preocupamos em buscar parceiros, eles veem até nós porque conheceram o projeto

Isso também fica evidente na fala da presidente da associação:

[...] o projeto vida corrida tem um lado humano muito forte, e isso faz com que a gente tenha um relacionamento muito afetuoso com nossos parceiros. Todos os parceiros que vieram se relacionar com a Associação Projeto Vida Corrida, nenhum eu procurei por eles, eles vieram até mim, pois todas as pessoas que eu conheço acabam sabendo que tenho esse projeto, e eu digo venha conhecer o projeto, pois acho melhor, porque o papel aceita tudo, e daí as pessoas vem até o projeto, veem tudo isso e dizem: “Neide quero ajudar seu projeto”, nunca mandei nenhuma nota escrita solicitando nada para nenhum conhecido meu ou outra fonte, nunca liguei para um empresário e pedi um patrocínio, tudo o que ocorreu aqui, foi porque as pessoas fazem um primeiro contato, ficam sabendo do projeto e fazem um primeiro contato, aí eu digo para virem nos conhecer.

A rede é um recurso estratégico que auxilia a associação a enfrentar desafios do dia a dia, principalmente após a sua fundação, o que formalizou o trabalho do projeto. Essa rede fornece recursos para ela, como é o caso da Nike, que fornece material esportivo como tênis, uniformes para os alunos, e até roupas que ela não vendeu em suas lojas, e que são doadas para a realização de um bazar com o objetivo de arrecadação de dinheiro para a associação. A associação recebe doação de uniformes de atletas famosos, para que estes sejam vendidos, e essa renda seja revertida para o projeto. Recebe, também, das empresas que realizam corrida, inscrições e camisetas para serem doadas às mulheres que correm.

Existem, ainda, os recursos de prestação de serviço, como uma academia que fornece 15 vagas gratuitas para as alunas do projeto, e as clínicas que oferecem vagas para tratamento de fisioterapia e de nutrição. Recebem verbas de empresas para o pagamento dos professores, assim como conhecimentos e informações da REMS e de outras organizações sem fins lucrativos, que também pertencem à REMS, como é o caso da Hurra Rugby e do Instituto Futebol de Rua. Uma fala importante da presidente sobre a importância da rede com recursos estratégicos é de que “[...] a rede é importante para fortalecer as organizações, pois as organizações que dependem muito de políticos não tem vida longa”.

Com relação ao retorno que a Associação Projeto Vida Corrida apresenta para seus parceiros da rede, os gestores relatam que é a exposição da imagem dessas organizações junto ao projeto na mídia, como programas de esporte e programas sobre organizações que realizam trabalhos sociais, e nas mídias sociais. Esse retorno de imagem está associado a um trabalho social sério, de qualidade, na comunidade do bairro Capão Redondo, em São Paulo, na qual o índice de violência se faz presente na realidade dos moradores, como fica evidente na fala da presidente:

[...] o retorno é a mídia e a imagem do projeto, pois o fato deles (organizações parceiras da rede) estarem usando um projeto em uma comunidade como o Capão Redondo, que é tão pobre de tudo, inclusive de atividade esportiva, isso os ajuda, pois aqui (Capão Redondo) tem uma fama de um bairro violento, e o projeto mostra que o bairro não tem só violência, pois tem também um projeto que faz tanto pelo esporte e pelas pessoas.

A associação também contribui para outras organizações da rede com conhecimento e informação, principalmente através da imagem de sua presidente. Para

esses gestores, a rede da associação evoluiu, e a imagem que o projeto transmite para a sociedade, em especial para a sociedade do Capão Redondo, é um fator primordial para essa evolução. Ambos os entrevistados afirmam que todas as organizações que começaram a relacionar-se com a associação para ajudar na manutenção do projeto, desde o início da fundação em 2011, são organizações que estão na rede até hoje. Para os gestores, a questão sentimental existente no projeto pode ser o fator que, caso falte, pode fazer a rede se desestruturar. Segundo o vice-presidente “[...] o amor pelo que se faz fortalece essa rede.”

Com relação aos níveis de evolução da rede, no que tange o nível associado à fidelização, a Associação Projeto Vida Corrida possui um relacionamento de fidelização com as organizações da rede, que se desenvolveu com a base na confiança do relacionamento construído ao longo dos anos. A presidente informa que todas as organizações atualmente na rede, estão ali desde a fundação da associação. Com relação ao nível de evolução associado à redução de intermediários das organizações da rede, a associação também mostrou-se favorável com relação a esse nível. De acordo com a presidente, ela conversa sempre com os responsáveis das organizações da rede, como pode ser observado na sua fala:

[...] conseguimos acesso direto com o responsável das organizações parceiras, mesmo no caso da Nike, nós temos acesso à pessoa que consegue decidir, inclusive nós temos uma americana diretora financeira da Nike que vem aqui no projeto a cada 15 dias para dar aulas de inglês para os alunos através de jogos.

A presença dessa diretora da Nike oferecendo aulas de inglês no projeto foi confirmada com a observação no Parque Santo Dias, no momento da realização de uma dessas aulas. Nesse dia, a diretora da Nike chegou à quadra do projeto para ministrar aulas juntamente com outros estagiários. Com relação ao nível de evolução da rede associado à abrangência dos negócios da rede, os gestores informaram que os recursos de que necessitam para desenvolver o projeto Vida Corrida, eles os obtêm na rede.

Sobre o nível evolução associado à especialização das organizações da rede, os gestores informaram que todas as organizações são especialistas em um segmento, e oferecem um tipo de recurso. Algumas organizações oferecem os mesmos recursos, como é o caso das organizações que fornecem recursos para o pagamento dos professores como ocorre com a 4in1, e o escritório de arquitetura.

Com relação ao nível de evolução da rede associado à agilidade para substituir uma organização que não esteja trabalhando em favor da rede com eficácia, os gestores informaram que algumas organizações podem ser substituídas com facilidade e agilidade, porém outras nem tanto, principalmente as que fazem repasse de recursos financeiros. Isso ocorre, porque não é qualquer organização que se interessa por assumir uma causa social. Com relação ao nível de evolução da rede referente à inovação para o alinhamento dos negócios da rede da associação, os gestores informaram que elas não possuem nenhuma tecnologia que possa ter melhorado essa relação e, portanto, essa rede não possui esse nível de evolução.

O nível de compartilhamento, investimentos e riscos é um nível de evolução que existe entre a Associação Projeto Vida Corrida e as organizações da rede. Porém, para os gestores, esse comprometimento vai até um certo nível, o qual não é possível ser mensurado como fica evidente na fala da presidente:

[...] se a imagem do projeto ficar muito ruim, as empresas se afastam, a Nike está conosco pela imagem que o projeto passa para a comunidade, pois ela mesma não faz propaganda no seu site do apoio ao projeto, mas se nosso trabalho não der certo na comunidade ela se afasta.

A pesquisa realizada no site da Associação Projeto Vida Corrida confirma as atividades realizadas, assim como a imagem do projeto em eventos esportivos, e a presença da presidente vinculada à sua história de vida através de entrevistas realizadas nos meios de comunicação e mídias sociais. Também é possível identificar as organizações da rede que fornecem recursos financeiros. Essas informações estão de acordo com os dados obtidos na entrevista, reforçando-os.

Na visita ao Parque Santo Dias no Capão Redondo, durante as atividades da associação para uma observação, foi possível constatar o conhecimento dos participantes do projeto sobre as principais organizações da rede que apoiam financeiramente a associação, como é o caso da Nike, da assessoria esportiva 4in1 principalmente. Nessa visita, foi possível constatar a marca das organizações que apoiam, principalmente com recurso financeiro, exposta nos locais de atividade, bem como nos uniformes dos alunos.

O Quadro 12 refere-se à frequência de relacionamento da associação com as organizações da rede, e o seu nível de dependência com relação às Organizações de sua Rede. De acordo com os gestores, o nível de dependência não precisa ser diretamente proporcional à frequência de contatos mensais, apesar de isso ocorrer em alguns casos. A

associação pode comunicar-se com uma frequência baixa com uma organização, mas ter um nível de dependência alto dessa mesma organização, ou acontecer o inverso disso.

Quadro 12 - Frequência de Relacionamento e Nível de Dependência da Associação Projeto Vida Corrida e as Organizações de sua Rede

ASSOCIAÇÃO PROJETO VIDA CORRIDA	Frequência de Comunicação Mensal	Nível dependência da organização de 1 a 7
Nike	12 Vezes	7
Gatorade	6 Vezes	7
Assessoria 4 in 1	4 Vezes	7
REMS	10 Vezes	7
Academia Mega Total	10 Vezes	5
Clínica de Fisioterapia	8 Vezes	3
Clínica de Nutrição	4 Vezes	2
Arquitetura Flavia Brito e Rebeca Born	12 Vezes	7
Milk Marketing 6	6 Vezes	4
Solutta Contabilidade	2 Vezes	4
Associação de Moradores	12 Vezes	5
Cardiologia Dante Pazanezzi	2 Vezes	3
Parque Santo Dias	10 Vezes	7
Hurra Rugby	1 Vezes	2
Instituto Futebol de Rua	2 Vezes	4
PRODHE	1 Vezes	3
SESC Pompéia	2 Vezes	2
Fundação EPROCARD	1 Vezes	3

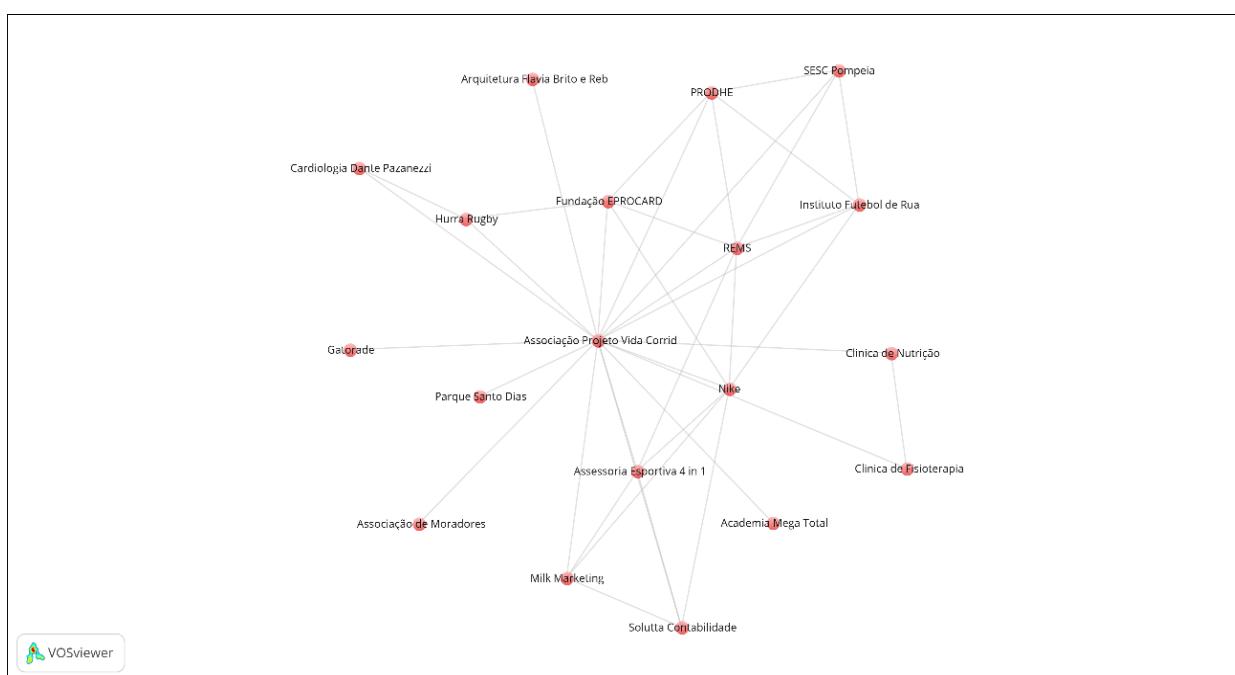
Fonte: Elaborado pelo autor

Nesse quadro, é possível verificar que a associação possui um nível de dependência alto com as organizações que realizam repasse financeiro, o qual serve, de acordo com seus gestores, para a confecção de uniformes para os alunos e o pagamento dos professores que ministram as atividades. Também é possível observar que ela mantém uma frequência de relacionamento mensal com essas organizações que são a Nike, a Gatorade, a assessoria esportiva 4in1 e o Escritório de arquitetura. A Associação mantém o mesmo nível de dependência e frequência de relacionamento com a REMS, que não lhe repassa recursos financeiros, mas sim conhecimento e informação.

A Associação não possui um nível de dependência e nem uma frequência de relacionamento com órgãos públicos. Porém, ela mantém um nível de dependência intermediário e uma frequência de relacionamento com as organizações que a auxiliam com a prestação de serviço que são as da área da saúde, como clínica de fisioterapia e nutrição, a academia, o instituto de cardiologia, e os escritórios de contabilidade, administração e o de marketing.

Na sequência, é possível ver as organizações relacionando-se com a Associação Projeto Vida Corrida e se relacionando entre si na figura 3, através da topologia da rede. O relacionamento está baseado no ponto de vista dos gestores da associação.

Figura 3 - Topologia da Rede da Associação Projeto Vida Corrida



Fonte: Elaborado pelo autor

Esta figura, apresenta uma amostra dos relacionamentos da Associação Projeto Vida Corrida com as organizações de sua rede, e o relacionamento de algumas organizações entre elas, com base no ponto de vista do gestor da organização esportiva. Portanto, estes não são os relacionamentos totais da rede, pois não foi realizada uma pesquisa com as organizações da rede para verificar como é o relacionamento delas entre si. Abaixo segue o quadro 13 com um resumo dos resultados referente às categorias do Atlas T.I. desenvolvidas no trabalho qualitativo, do qual surgiram esses resultados.

Quadro 13 - Resumo dos Resultados referente à Rede da Associação Projeto Vida Corrida

Conhecimento Sobre Rede	Sim, possui e a organização está em um relacionamento em rede com organizações diversas
Evolução da Rede	Sim, a rede evoluiu, principalmente após a formalização do trabalho esportivo após a fundação da organização com a obtenção do CNPJ
Gênese da Rede	Rede emergiu com base no trabalho de corrida que já existia na comunidade, e se fortaleceu após a fundação da organização
Rede como Recurso Estratégico	Sim, a rede é um recurso estratégico para a organização desenvolver suas atividades esportivas
Nível de Evolução da Rede – Fidelização entre as organizações da rede	Sim, a rede possui esse nível
Nível de Evolução da Rede – Redução de Intermediários	Sim, a rede possui esse nível
Nível de Evolução da Rede – Especialização das Organizações da Rede	Sim, a rede possui esse nível
Nível de Evolução da Rede – Abrangência dos Negócios da Rede	Sim, a rede possui esse nível
Nível de Evolução da Rede – Agilidade para Substituir as Organizações da Rede	Sim, a rede possui esse nível
Nível de Evolução da Rede – Inovação para Alinhamento dos Negócios da Rede	Não, a rede não possui esse nível
Nível de Evolução da Rede – Compartilhamento de Riscos e Benefícios	Sim, a rede possui esse nível

Fonte: Elaborado pelo autor

4.1.3 Organização Esportiva de Alto Rendimento – Clube São José Rugby

A rede da organização de alto rendimento analisada foi a do Clube São José Rugby. Essa análise segue, a partir do ponto de vista do diretor de esportes e do atleta que auxilia na gestão, os quais também jogam pelo clube. Esses gestores apresentaram conhecimento sobre o termo rede, seus conceitos e a sua forma de utilização. Eles evidenciaram que o clube possui relacionamento em rede com organizações de diversos segmentos, que são outras organizações do mesmo setor, organizações privadas, organizações prestadoras de serviços e organizações públicas.

Com relação à gênese da rede da organização, os dados apresentados mostram que as organizações esportivas que trabalham com esporte competitivo e, nesse caso, de alto rendimento, já nascem em rede. Esse fato ocorre porque, para uma equipe competir, é

necessário que exista um adversário, o que gera uma relação de cooperação, como fica evidente na entrevista do diretor de esportes do clube:

[...] vejo que a totalidade do esporte nasceu em rede, pois acho impossível fazer esporte sozinho, se não tiver outro adversário e aí está a rede, principalmente porque não adianta também ter sempre o mesmo e único adversário. Temos que levar em consideração que o esporte é um fenômeno social ou a rede precede o esporte ou o esporte precede a rede.

O São José Rugby é um ator importante para a rede de clubes de rugby, por ser um clube ativo, que participa da primeira divisão do campeonato paulista e do campeonato brasileiro, por possuir um centro de treinamento, por contar com vitórias em sua categoria principal e nas de base, e por promover ações em prol do desenvolvimento do clube e desse esporte. O clube também realizou, em 2015, o primeiro encontro nacional de Rugby para projetos sociais, um evento que mobilizou outros clubes do país, para que, assim, a modalidade cresça, se estruture e se valorize.

Essa organização foi fundada no ano 2000. Antes, o que existia era uma equipe de rugby que utilizava o nome de uma faculdade da cidade de São José dos Campos para participar de competições. O relacionamento em rede da equipe de rugby existia desde que ela foi formada, mas a fundação da organização esportiva Clube São José Rugby é considerada pelos gestores como uma ação estratégica, que ampliou as possibilidades de relacionamento em rede. Essa organização formalizada surgiu com base nas influências do ambiente, que levaram a equipe a se estruturar e fundar o clube, para formalizar seu trabalho e alcançar novos resultados.

Essa formalização do Clube São José Rugby possibilitou a relação com organizações que fornecem recursos como apoio financeiro, estrutural, material e imaterial para o desenvolvimento de suas atividades e dessa forma sanar as suas necessidades. Isso auxiliou na popularização do esporte na cidade. Esses fatos fizeram crescer o interesse de organizações de se relacionarem com o São José Rugby. Um exemplo disso é a Liga de Rugby do Vale. Essa liga abrange clubes com recursos financeiros limitados, e surgiu a partir da existência do São José Rugby. A liga ampliou a rede do São José Rugby e o auxiliou no desenvolvimento de novos atletas em clubes menores, que poderão ser usados pelo São José, em algum momento. Para o diretor de esportes, sem a rede o clube teria maiores dificuldades para desenvolver o esporte.

A própria rede, sua estrutura e o relacionamento direto e indireto que ocorre entre as organizações, faz com que novas organizações se interessem por participar, devido aos

resultados apresentados pelo Clube São José Rugby em competições e no ambiente social. Para os gestores, fazer parte de uma rede, na qual existem organizações que patrocinam equipes de maior imagem social se comparadas com o rugby, como é o caso das organizações que apoiam o voleibol com atletas campeões olímpicos, auxilia na imagem do clube, como fica evidente na fala do diretor:

[...] para nós é muito importante fazer parte do *roll* de equipes patrocinados pela CCR Nova Dutra, e isso é extremamente importante para nós, pois estampamos na camisa que nós temos o mesmo patrocinador que o Vôlei de Taubaté que possui jogadores de seleção brasileira, por exemplo, e que patrocina até outros times de rugby importantes. Então na rede alguns parceiros como a CCR nos traz recursos que não são apenas financeiros, mas também de peso da imagem deles nos nossos uniformes.

A rede do Clube São José Rugby possui organizações que são prestadoras de serviços na área de saúde. Esses serviços estão diretamente ligados ao tipo de atividade esportiva desenvolvida pelo clube. Os atletas necessitam de recuperação rápida e eficaz, quando se lesionam, para poder competir novamente. Associar a imagem dessas organizações a resultados de performance de atletas, transmite uma imagem de eficiência para um público, de forma geral.

As organizações que fazem repasse financeiro e que se relacionam com os clubes de rugby pelo interesse em se associar a essa modalidade, também estão na rede do São José como é o caso do Outback – Franquia de Alimentação. Para os gestores do clube, associar-se ao São José Rugby, é associar-se com os valores do esporte, como qualidade de vida, e com a forma organizada e séria de trabalhar que o clube transmite. Esse interesse em se relacionar com o clube para associar a imagem da organização com o trabalho que o São José realiza está presente na fala do diretor de esportes:

[...] exemplo dessa associação da imagem por parte dos nossos parceiros ao São José é a academia Runner, onde a Edna (jogadora do São José Rugby e da Seleção Brasileira de Rugby, e atual medalha de bronze nos Jogos Panamericanos de Toronto) poderia se recuperar de uma lesão ocorrida nos Jogos Panamericanos na academia deles, e a Runner divulgaria que ajudou na recuperação da Edna, usando essa associação de imagem mostrando que uma atleta de ponta foi recuperada por ele.

Para os gestores dessa organização, a rede evoluiu. Um dos motivos desse crescimento foram fatores externos ao trabalho da organização em si, mas sim ligados às imagens e aos acontecimentos associados à modalidade de Rugby, que passou a fazer parte novamente das Olimpíadas, e isso vai ocorrer exatamente nos Jogos Olímpicos de 2016, no Brasil. Por ser sede dos jogos, o Brasil garante a vaga da modalidade, o que

auxiliou a modalidade a receber maior atenção, maior espaço na mídia e maiores investimentos do Governo Federal comparado com o que recebiam antes de ser anunciado esse esporte nas olimpíadas. Devido a esse fato, qualquer crescimento dos trabalhos realizados pelas organizações de rugby e por sua rede, torna-se ainda maior.

Outro fator importante para a evolução da rede do São José é a forma como a gestão da Confederação Brasileira de Rugby é vista. Essa entidade possui elevados padrões administrativos, de governança e de transparência, o que auxilia o trabalho das organizações de rugby. Apesar dessa estrutura, o cuidado com o atleta deve ser melhorado, pois ele é uma peça importante para que toda essa estrutura tenha sucesso.

Para os gestores, o atleta e a estrutura adequada para que ele desempenhe seu papel são os responsáveis pela existência da rede nesses esportes. Se isso não for bem gerenciado por todos os segmentos da rede como Confederação, Federação e Clubes, o atleta não desempenhará seu papel e o espetáculo esportivo ficará prejudicado. Sem essa condição, a rede não terá motivos para existir, pois sem espetáculos em campo, não haverá interesse das organizações, que repassam recursos financeiros, ligarem-se ao rugby.

Com base nos fundamentos da evolução da rede, adaptados de Zaccarelli et al. (2008), o São José Rugby atende a seis fundamentos dos sete apresentados para a realidade das organizações esportivas. De acordo com os seus gestores, existe uma fidelização no relacionamento entre as organizações da rede para com o São José Rugby e vice-versa. Esse é o primeiro nível de evolução de uma rede. O segundo nível de evolução da rede está associado à comunicação direta dos gestores do São José com os responsáveis principais das organizações da rede, e os gestores informaram que se comunicam diretamente com essas pessoas, sem a necessidade de intermediários. Foi citado um fato, no qual para fechar a cota de patrocínio e não perder o prazo da lei de incentivo, o diretor conversou diretamente com a responsável da CCR Nova Dutra, organização da rede que cobriu a cota que faltava para fechar a lei de incentivo.

Com relação aos recursos que conseguem obter na rede para a realização de suas atividades, que estão associadas ao nível três de evolução da rede, os gestores informaram que o que precisam de recursos eles conseguem através das organizações da rede, e caso não os consigam na rede, buscam uma organização que possua esse recurso e a inserem na rede. Isso se torna importante para o clube porque cada organização da rede é especializada em um recurso. Porém, algumas organizações oferecem os mesmos recursos, como é o caso dos clubes de rugby que oferecem a competição e os jogadores.

O São José Rugby consegue, atualmente, substituir rapidamente uma organização da rede que não esteja atuando de forma favorável, agilidade essa que atende ao quinto nível de evolução da rede. Para esses gestores, as organizações da rede possuem o nível de evolução associado ao compartilhamento de riscos e benefícios de um relacionamento, porém consideram que os clubes assumem um risco maior na parceria, comparado com os parceiros patrocinadores, os quais assumem riscos até um determinado ponto que não prejudique a sua imagem perante a população.

Na pesquisa realizada no site do São José Rugby, foi possível verificar a história do clube, as marcas das organizações que oferecem recursos financeiros para esse esporte, e as organizações públicas que apoiam o trabalho. Também foi possível verificar as ações sociais realizadas pelo clube, seu organograma, as competições que disputa e os títulos conquistados. Essas informações embasam e reforçam os dados obtidos na entrevista.

Na entrevista realizada com atletas durante o 1º Encontro Social de Rugby, no centro de treinamento do clube, foi possível constatar o conhecimento deles sobre as principais organizações que apoiam financeiramente o clube, e também as organizações públicas como Prefeitura, Governo do Estado e Governo Federal, devido às leis de incentivo. Essas informações alinham-se com a observação do campo de treinamento. Nessa visita, foi possível constatar a presença da marca dessas organizações expostas nos alambrados do campo e, principalmente, nos uniformes dos jogadores.

O Quadro 14 diz respeito à Frequência de Relacionamento e Nível de Dependência do Clube São José Rugby e as Organizações de sua Rede, referente às respostas dos gestores quanto à frequência de contatos mensais entre o São José Rugby e uma organização de sua rede, assim como o nível de dependência do clube com essa organização. De acordo com os gestores, o nível de dependência não precisa ser diretamente proporcional à frequência de contatos mensais, apesar de isso ocorrer em alguns casos. O São José pode comunicar-se com uma frequência baixa com uma organização, mas ter um nível de dependência alto dessa mesma organização, ou acontecer o contrário.

Quadro 14 - Frequência de Relacionamento e Nível de Dependência do Clube São José Rugby e as Organizações de sua Rede

SÃO JOSÉ RUGBY	Frequência de Comunicação Mensal	Nível de dependência da organização de 1 a 7
Clube Pasteur	16 Vezes	7

Clube Band Sarens	16 Vezes	7
Clube Poli Rugby	12 Vezes	7
Clube Wallys	12 Vezes	7
Clube Rio Branco	16 Vezes	7
Clube Jacareí	16 Vezes	7
Clube Spac	16 Vezes	7
Clube Curitiba	12 Vezes	7
Clube Desterro	12 Vezes	7
Clube Farrapos	12 Vezes	7
Clube Niterói	12 Vezes	7
Clube Armstrong Arons	12 Vezes	7
Federação Paulista	12 Vezes	7
Confederação Brasileira	12 Vezes	7
Liga de Rugby do Vale	04 Vezes	4
CCR Nova Dutra	08 Vezes	7
Plani Imagem	08 Vezes	4
Med Link	08 Vezes	4
Med Vale	08 Vezes	4
Ortoservice	08 Vezes	4
Aliança Francesa	08 Vezes	2
CNA Escola de Inglês	08 Vezes	2
Academia Runner	08 Vezes	2
Sec. Esporte S. J. Campos	12 Vezes	7
Governo do Estado	04 Vezes	7
UNESP	02 Vezes	2
Outback	08 Vezes	7
Uninove	02 Vezes	1
Colégio Poliedro	05 Vezes	7

Fonte: Elaborado pelo autor

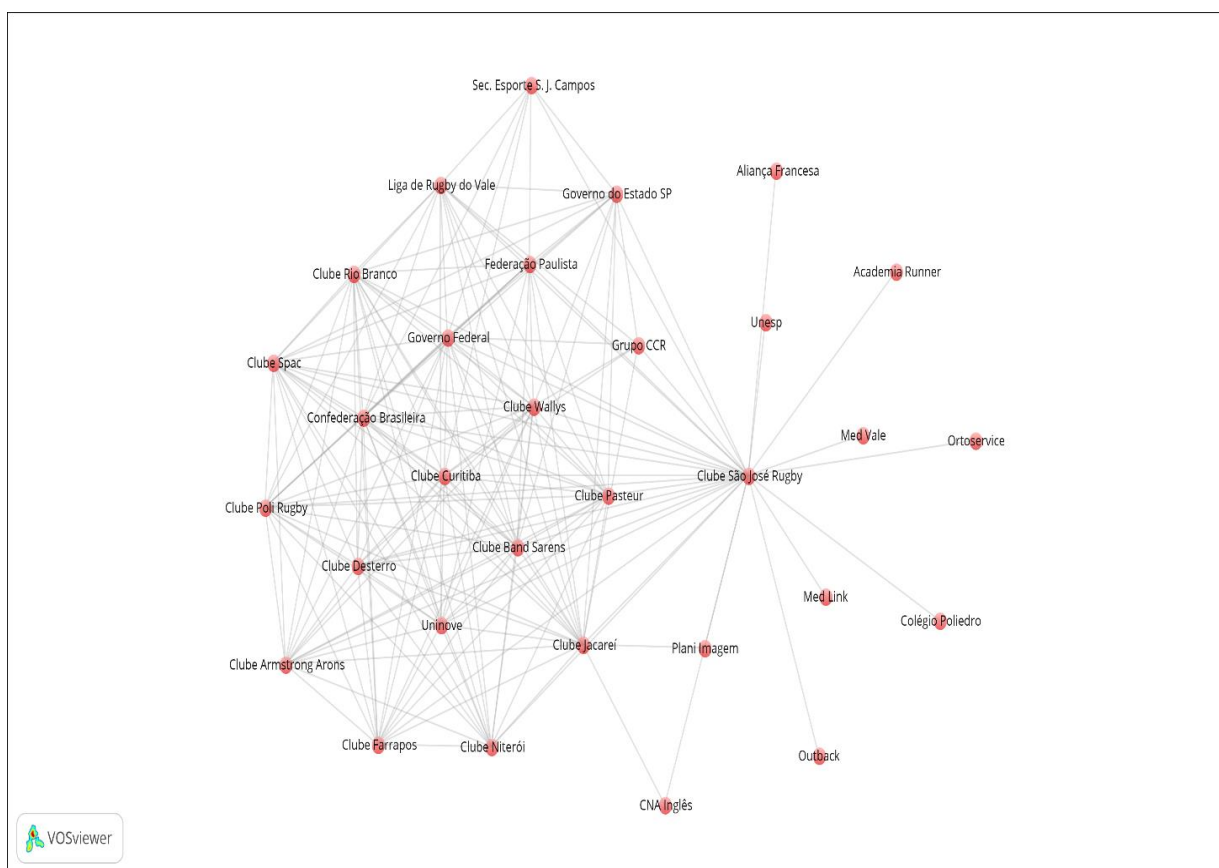
Nessa organização de alto rendimento, é possível verificar que a comunicação é frequente com as organizações da rede. Com os clubes e com as organizações que organizam as competições como Liga, Federação e Confederação, a comunicação é

semanal. O nível de dependência dessas organizações também atingiu o valor máximo sugerido na pesquisa. Também é possível verificar uma frequência de relacionamento semanal e um nível de dependência elevada com as organizações que realizam repasse financeiro que são os patrocinadores (Grupo CCR – CCR Nova Dutra, Outback, Colégio Poliedro, Plani Imagens) e que oferecem serviços na área de saúde (Ortoservice – Pronto Socorro em Ortopedia , Med Vale – Clínica Médica e Cirúrgica, Med Link – Ambulância e Emergências, Plani Imagem – Clínica de Exames de Imagens Médicas, Academia Runner – Musculação e Atividade Física).

O São José Rugby possui um relacionamento com um nível de dependência elevado com o governo estadual e federal devido à aprovação de projetos de leis de incentivo, e possui um relacionamento frequente e com nível elevado de dependência com o governo local, representado pela Secretaria de Esportes, segundo os gestores, porque ela aprova a lei de incentivo municipal, e administra os espaços públicos utilizados pelo clube para trabalhar todas as suas categorias competitivas, assim como o clube representa a cidade em competições nacionais e estaduais.

Na sequência, é possível ver as organizações relacionando-se com o São José Rugby e se relacionando entre si na figura 4, através da topologia da rede. O relacionamento está baseado no ponto de vista dos gestores da associação.

Figura 4 – Topologia da Rede do Clube São José Rugby



Fonte: Elaborado pelo autor

Esta figura, apresenta uma amostra dos relacionamentos da Associação Projeto Vida Corrida com as organizações de sua rede, e o relacionamento de algumas organizações entre elas, com base no ponto de vista do gestor da organização esportiva. Portanto, estes não são os relacionamentos totais da rede, pois não foi realizada uma pesquisa com as organizações da rede para verificar como é o relacionamento delas entre si. Abaixo segue o quadro 15 com um resumo dos resultados referente às categorias do Atlas T.I. desenvolvidas no trabalho qualitativo, do qual surgiram esses resultados.

Quadro 15 - Resumo dos Resultados referente à Rede do Clube São José Rugby

Conhecimento Sobre Rede	Sim, possui e a organização está em um relacionamento em rede com organizações diversas
Evolução da Rede	Sim, a rede evoluiu, principalmente após a formalização do trabalho esportivo após a fundação da organização com a obtenção do CNPJ

Gênese da Rede	Rede emergiu com base no trabalho de equipes que já competiam, e se fortaleceu após a fundação do clube
Rede como Recurso Estratégico	Sim, a rede é um recurso estratégico para a organização desenvolver suas atividades esportivas
Nível de Evolução da Rede – Fidelização entre as organizações da rede	Sim, a rede possui esse nível
Nível de Evolução da Rede – Redução de Intermediários	Sim, a rede possui esse nível
Nível de Evolução da Rede – Especialização das Organizações da Rede	Sim, a rede possui esse nível
Nível de Evolução da Rede – Abrangência dos Negócios da Rede	Sim, a rede possui esse nível
Nível de Evolução da Rede – Agilidade para Substituir as Organizações da Rede	Sim, a rede possui esse nível
Nível de Evolução da Rede – Inovação para Alinhamento dos Negócios da Rede	Não, a rede não possui esse nível
Nível de Evolução da Rede – Compartilhamento de Riscos e Benefícios	Sim, a rede possui esse nível

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2 RESULTADOS INTER REDES

Na análise inter-redes, alguns fatores são comuns entre as redes do Instituto Passe de Mágica, da Associação Projeto Vida Corrida e a do Clube São José Rugby, e alguns fatores são específicos de cada uma delas. Todos os gestores das três organizações apresentaram conhecimento sobre os conceitos de redes e como funcionam os relacionamentos entre as organizações. Porém, o conhecimento desses gestores não surgiu da mesma forma, mas sim de acordo com a realidade da atividade esportiva desenvolvida pela organização, e pela história do trabalho que desenvolvem.

Na organização de esporte educacional Instituto Passe de Mágica e na organização de esporte de participação Associação Projeto Vida Corrida, o conhecimento sobre redes surgiu pelo fato dessas organizações participarem de um sistema de rede específico e bem definido que é a REMS (Rede do Esporte pela Mudança Social). A REMS é uma rede com administração própria, e essa administração é formada por representantes de algumas organizações que pertencem a ela, como é o caso do Instituto.

A organização de alto rendimento São José Rugby tem conhecimento sobre redes, pelo fato de trabalharem com esporte de competição. O esporte funciona desde sua origem em rede, pois um adversário se relaciona com o outro de forma cooperativa, inicialmente,

para que possam competir. Isso ocorre no esporte porque uma equipe não pode competir sozinha, pois sem adversário não existira competição. Esses competidores cooperam no sentido de estruturarem as competições. Esse conceito fica evidente na fala do diretor de esportes do São José Rugby: [...] temos que levar em consideração que o esporte é um fenômeno social e, portanto, ou a rede precede o esporte ou o esporte precede a rede.

Esse é um fator que não condiciona o trabalho do esporte de participação e do esporte educacional. Essas manifestações esportivas não dependem de uma equipe adversária como condição necessária para que suas atividades esportivas ocorram. Dessa forma, para o Instituto Passe de Mágica os seus relacionamentos em rede se iniciaram quando o Instituto foi fundado e suas atividades se iniciaram, porém o coordenador acredita que a Magic Paula já possuía relacionamentos pessoais que o impulsionaram.

No caso da Associação Projeto Vida Corrida, os relacionamentos em rede iniciaram-se quando o Projeto começou, em 1999, antes da fundação da Associação em 2011. Nesse caso, existiam algumas relações em rede dos participantes do projeto com algumas organizações de forma simples, como a associação de bairro do Capão Redondo e a administração pública, que cedeu o Parque Santo Dias para a realização das atividades. Um fator comum a essas três organizações é que os seus relacionamentos em rede com organizações que realizam repasse de recursos financeiros e estruturais, já existiam, mas começaram a aumentar em quantidade quando as organizações foram fundadas, formalizando seus trabalhos por meio de uma personalidade jurídica.

Com relação ao fato da rede ser um recurso estratégico, os gestores das três organizações esportivas reconheceram que ela os auxilia estrategicamente para enfrentarem as dificuldades diárias. A consciência sobre os conceitos de rede, e sobre o seu funcionamento, os auxilia na forma de utilizá-las efetivamente na busca pela sobrevivência da organização. Após a entrevista, de acordo com os gestores, o conhecimento deles sobre redes só se fortaleceu, pois eles já o conheciam.

As organizações esportivas utilizadas neste estudo recebem recursos materiais, financeiros, estruturais e humanos de suas redes. Alguns desses recursos são semelhantes entre essas organizações, mas outros são específicos devido à realidade do trabalho desenvolvido por elas. Os recursos que as organizações recebem de suas redes, e que podem ser considerados semelhantes são: visibilidade fornecida à organização parceira, associando a imagem dessa organização ao trabalho desenvolvido pela organização esportiva; conhecimento; informação; indicações que as organizações da rede fazem da credibilidade do trabalho das organizações esportivas para outras organizações que não

são da rede; transporte; alimentação; espaço físico para a realização das suas atividades esportivas.

Os recursos que a organização de esporte educacional Instituto Passe de Mágica recebe da rede, e que é específico a ela são: alunos para a realização das atividades esportivas; sede administrativa; metodologia de trabalho. A organização de esporte de participação Associação Projeto Vida Corrida, recebe recursos específicos à sua realidade: material esportivo doado por corredores e empresas de corrida para serem vendidos em um bazar no qual a renda será revertida para a organização; inscrições em eventos de corrida para que os alunos do projeto possam participar de forma gratuita; atendimentos especializados na área da saúde como clínica de fisioterapia, clínica médica, clínica nutricional e academia de musculação.

A organização de alto rendimento São José Rugby recebe recursos específicos de sua rede: atendimentos na área de saúde de empresa que realiza exames de imagens nos atletas, clínica médica para tratamento e cirurgia de atletas, clínica de fisioterapia, academia e empresa de ambulância que cede o veículo para os eventos esportivos; clubes adversários para os jogos; árbitros para a organização dos jogos; atletas de outros clubes para comporem as equipes de base adulta do São José Rugby; centro de treinamento. Apesar dos recursos ligados à prestação de serviços na área de saúde como fisioterapia, academia e atendimento médico serem semelhantes aos recursos que a Associação Projeto Vida Corrida recebe de sua rede, a intensidade de utilização desses recursos, a quantidade de recursos doados, e o valor financeiro desse apoio, é maior na rede do São José Rugby devido à intensidade do trabalho esportivo desenvolvido por essa organização, principalmente por ser de alto rendimento.

Com relação aos recursos que as organizações esportivas oferecem para as organizações de sua rede, alguns são semelhantes e outros são específicos da realidade da organização. Os recursos semelhantes são: espaço publicitário em seus uniformes; mídias sociais; banners no local de atuação das organizações esportivas e nos eventos que realizam e participam; imagem de um trabalho sério e de credibilidade para o seu público e, conseqüentemente, para o público consumidor da organização parceira.

Essas organizações esportivas oferecem resultados expressivos dentro da realidade esportiva em que atuam e, para cada tipo de organização, o resultado expressivo possui um significado e uma forma específica de ser avaliado. Para o Instituto Passe de Mágica o resultado expressivo é medido através da credibilidade do trabalho realizado com crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade social. Isso é avaliado com base

no comportamento do aluno que recebe a ação do instituto, e na quantidade de alunos atendidos.

Para a Associação Projeto Vida Corrida, o resultado expressivo está associado à quantidade de pessoas atendidas em um bairro no qual a violência é considerada alta e, mesmo assim, essa organização consegue mobilizar pessoas para praticarem corrida. Para o São José Rugby o resultado expressivo é medido pelos títulos obtidos, pelas classificações das equipes nas competições estaduais e nacionais, pelas convocações de jogadores para a seleção brasileira, e pela quantidade de ações sociais realizadas na cidade. São esses resultados que essas organizações oferecem às organizações de sua rede, para que estas associem a sua imagem.

A organização Instituto Passe de Mágica e o São José Rugby oferecem em comum entre si para as organizações de sua rede, cursos para capacitação de novos professores. O Instituto Passe de Mágica e a Associação Projeto Vida Corrida oferecem, em comum, para as organizações de sua rede, a imagem de suas presidentes, no caso a Magic Paula e a Neide Santos, respectivamente. A imagem da Magic Paula possui um impacto para a rede do Instituto Passe de Mágica devido à sua história como atleta e suas conquistas nas competições de que participou. A Neide Santos, da Associação Projeto Vida Corrida já apareceu em programas de TV e canais de palestras na internet, e a sua imagem está associada à superação por ter vivido e ainda viver no bairro carente onde desenvolve o projeto Vida Corrida, como forma de modificar a realidade do bairro por ter perdido seu marido e filho assassinados naquele local.

Com relação aos recursos específicos que cada organização repassa para a sua rede, o Instituto Passe de Mágica oferece palestras para um público diverso e o trabalho com crianças em vulnerabilidade social através de atividades esportivas. A Associação Projeto Vida Corrida oferece em específico para a sua rede o trabalho social com as mulheres da comunidade Capão Redondo através da corrida de rua. O São José Rugby oferece em específico para as organizações de sua rede a imagem na TV, rádio e jornal; jogadores para outros clubes; o próprio clube como adversário; espaço em sua sede para a realização de eventos; atletas de seleção brasileira.

Essa inserção na TV, rádio e jornal, assim como a emoção dos títulos conquistados oferecem para o São José maiores possibilidades de atração de outras organizações para a sua rede, em especial aquelas organizações que repassam recursos financeiros em troca de publicidade. Essa publicidade aparece nessas mídias de forma indireta, nos uniformes dos jogadores.

Para as três organizações estudadas, de acordo com seus gestores, as suas redes evoluíram. Essa evolução é importante para que a rede se torne um recurso estratégico eficaz para o desenvolvimento das atividades esportivas dessas organizações. Um ponto em comum para a evolução da rede das três organizações é a qualidade juntamente com a credibilidade do trabalho realizado por elas. Essa imagem de um trabalho sério que essas organizações transmitem para as outras organizações da rede, e para a sociedade de forma geral, favorece a evolução da rede.

Mesmo assim, cada organização possui seus motivos específicos que influenciaram na evolução de suas redes, e que foram diferentes para cada organização. No São José Rugby, a evolução da rede, além de depender das atividades internas do clube, também está associada com a gestão da modalidade de rugby, de forma geral, pela Confederação Brasileira, e com o momento olímpico que a modalidade está vivendo, retornando aos Jogos Olímpicos no Brasil.

Os motivos específicos da evolução da rede do Instituto Passe de Mágica está associado com a imagem da Magic Paula, e com a qualidade do comportamento apresentado pelos alunos, enquanto estão participando das atividades da organização, comparado com seu comportamento quando não estão passando por essa intervenção. Uma ação que essa organização realiza para a evolução de sua rede, que as outras organizações estudadas não apresentaram, foi o fato de que, mesmo em alguns momentos, quando um fornecedor oferece preço melhor em algum material esportivo, o Instituto Passe de Mágica opta por diversificar a aquisição desses materiais com mais de um fornecedor, mesmo se o valor econômico não for barato. Isso está evidente na fala da supervisora:

[...] a gente sempre trabalhava com as mesmas empresas, e quando a gente pedia orçamento, a gente pedia na empresa que a gente sempre trabalhava e também de outras empresas, e com isso toda vez a gente pedia orçamento e não fechava com as empresas, mas sempre com uma só, isso atrapalha de certa forma, e aí a gente começou a tentar fechar não só com uma empresa, mas sim com duas ou três, por exemplo, um projeto a gente fecha com uma empresa e outro projeto a gente fecha com outra empresa. Aí, ao mesmo tempo em que essas empresas nos cobram sobre os orçamentos que a gente poderia ter fechado com eles, nós dizemos, poxa não deu, e a gente articula dessa forma. Isso atrapalha no sentido de que seria muito legal no sentido financeiro se a gente fechasse sempre com o mesmo para que pudéssemos ter mais descontos e assim a gente conseguiria mais recursos, mas ao mesmo tempo fazer essa troca de empresas ajuda para uma provável evolução da rede, e aí a gente conhece mais gente pra comparar.

A Associação Projeto Vida Corrida possui motivos específicos para a evolução de sua rede e que está associado à emoção. Para seus gestores é a emoção de amor existente no Projeto que faz a rede evoluir. Essa emoção fica evidente, também, nas duas visitas realizadas no local de aula, no qual foi possível verificar o envolvimento direto da presidente e vice-presidente, juntamente com os professores, desenvolvendo atividades com os alunos.

Essa emoção também pôde ser observada nas outras organizações durante as visitas, mas nenhum gestor deixou isso de forma evidente na entrevista como ocorreu com os dois gestores da Associação Projeto Vida Corrida, apesar de todos falarem do trabalho de suas organizações com entusiasmo. Essa organização é menor em termos de espaço para realizar o trabalho, se comparada com as outras, pois utiliza a quadra do Parque Santo Dias para atividades de aquecimento e orientação, as trilhas na mata do parque e as ruas do bairro Capão Redondo.

Com relação aos aspectos que atrapalham na evolução de suas redes, as três organizações informaram que o oposto do que auxilia na evolução é o que atrapalha essa evolução. Para as três organizações a falta de credibilidade decorrente do fato de prometer entregar um trabalho e realizar outro, é o grande problema para a evolução da rede. Esses aspectos surgem nas três organizações, mas são evidentes no Instituto Passe de Mágica e na Associação Projeto Vida Corrida.

No São José Rugby ficou evidente o problema da gestão ineficaz como motivo que prejudica a evolução da rede, principalmente com relação a fatores de gestão interna da Confederação Brasileira de Rugby. Para o diretor de esportes do São José Rugby, a Confederação Brasileira de Rugby é o maior ator da rede e com isso são os maiores responsáveis pela imagem desse esporte e pelo seu desenvolvimento na prática em nível nacional, finalizando com a gestão ineficaz do clube.

Sobre os níveis de evolução que se encontram as redes das três organizações estudadas, fica evidente que elas possuem os mesmos níveis de evolução, em seis dos sete níveis avaliados. Com relação ao nível agilidade na substituição das organizações da rede, a intensidade desse nível se alterna entre elas. Essa alternância ocorre porque o São José Rugby informou que existe tal agilidade para substituir qualquer organização da rede. O Instituto Passe de Mágica e a Associação Projeto Vida Corrida, apesar de conseguirem substituir uma organização da rede com agilidade, apresentaram dificuldades em substituir as organizações que fazem o repasse financeiro.

De acordo com os gestores, essa dificuldade ocorre pelo fato de não existir a presença da mídia TV, rádio e Jornal, tal como existe para as organizações de alto rendimento. Esse tipo de mídia, segundo eles, fornece uma atratividade às organizações que repassam recursos financeiros, porque, na sua maioria, elas necessitam de publicidade. Outro fator negativo é que as organizações se interessam por esportes de alto rendimento devido ao fato da emoção e os resultados serem evidentes, como ocorre com os títulos em campeonatos. Para eles, não é qualquer organização que se interessa por trabalhos sociais. O Instituto Passe de Mágica ainda apresenta a dificuldade de substituição de forma ágil de organizações que cedem o espaço para a realização das atividades e as que cedem as crianças, como é o caso do CCA.

Nenhuma das três organizações estudadas apresentou a existência do nível de evolução associado à Inovação para o Alinhamento dos Negócios da Rede. Mas as três organizações apresentam a existência do nível de evolução denominado Compartilhamento de Investimentos, Benefícios e Riscos. Estes dois níveis estão nos níveis de Zaccarelli et al (2008) referente à rede com governança efetiva. Para os gestores, esse compartilhamento de risco segue, também, até o momento que a imagem da organização da rede não fique rebaixada devido ao seu apoio à organização esportiva.

Abaixo seguem os resumos das análises inter-redes, referente ao conhecimento de rede, evolução, gênese e níveis de evolução no quadro 16. No quadro 17 estão expostos os recursos que as organizações recebem da sua rede e no quadro 18 um resumo dos recursos que as organizações oferecem para a rede.

Quadro 16 - Resumo dos Resultados da Análise Inter-redes

	Instituto Passe de Mágica	Associação Projeto Vida Corrida	Clube São José Rugby
Possui Conhecimento Sobre Rede	Sim	Sim	Sim
A Rede Evouliu	Sim	Sim	Sim
Gênese da Rede	Rede emergiu quando o instituto foi fundado, não existia trabalho anterior	Rede emergiu com base no trabalho de corrida que já existia na comunidade, e se fortaleceu após a	Rede emergiu com base no trabalho de equipes que já competiam, e se fortaleceu após a

		fundação da organização	fundação do clube
A Rede é um Recurso Estratégico	Sim	Sim	Sim
Possui o Nível de Evolução da Rede – Fidelização entre as organizações da rede	Sim	Sim	Sim
Possui o Nível de Evolução da Rede – Redução de Intermediários	Sim	Sim	Sim
Possui o Nível de Evolução da Rede – Especialização das Organizações da Rede	Sim	Sim	Sim
Possui o Nível de Evolução da Rede – Abrangência dos Negócios da Rede	Sim	Sim	Sim
Possui o Nível de Evolução da Rede – Agilidade para Substituir as Organizações da Rede	Sim	Sim	Sim
Possui Nível de Evolução da Rede – Inovação para Alinhamento dos Negócios da Rede	Sim	Sim	Sim
Possui Nível de Evolução da Rede – Compartilhamento de Riscos e Benefícios	Sim	Sim	Sim

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 17 - Resumo dos Recursos recebidos da Rede

	Instituto Passe de Mágica	Associação Projeto Vida Corrida	Clube São José Rugby
Recursos materiais,	Sim	Sim	Sim
Recursos financeiros	Sim	Sim	Sim
Recursos estruturais	Sim	Sim	Sim
Recursos humanos	Sim	Sim	Sim
Visibilidade	Sim	Sim	Sim
Conhecimento, informação e indicações	Sim	Sim	Sim
Transporte e alimentação	Sim	Sim	Sim
Espaço físico para as atividades	Sim	Sim	Sim
Alunos	Sim	Não	Não
Método de Trabalho	Sim	Não	Não
Material doado para venda e arrecadação de verba	Não	Sim	Não
Inscrições para eventos Esportivos	Não	Sim	Não
Atendimento Médico	Não	Sim	Sim
Atendimento de fisioterapia	Não	Sim	Sim

Atendimento nutricional	Não	Sim	Sim
Cirurgia	Não	Não	Não
Exames de Imagens Clínicas	Não	Não	Não
Academia de Musculação	Não	Sim	Sim
Atleta	Não	Não	Sim
Entidades Adversárias	Não	Não	Sim

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 18 - Resumo dos Recursos oferecidos para a Rede

	Instituto Passe de Mágica	Associação Projeto Vida Corrida	Clube São José Rugby
Espaço publicitário em uniformes e no local de atuação	Sim	Sim	Sim
Mídias Sociais	Sim	Sim	Sim
Tv, Rádio e Jornal	Não	Não	Sim
Credibilidade			
Resultados Expressivos dentro do tipo de esporte que desenvolve			
Cursos para capacitação de novos professores	Sim	Não	Sim
Imagem das Presidentes	Sim	Sim	Não
Palestras	Sim	Não	Não
Atletas	Não	Não	Sim

Fonte: Elaborado pelo autor

5 DISCUSSÃO

A discussão dos resultados segue a ordem do referencial teórico, assim como a estrutura do instrumento de coleta de dados. Inicialmente, no subtópico 5.1, é discutido o conhecimento dos gestores sobre redes, o fato das organizações se configurarem em redes interorganizacionais, e seus relacionamentos. Na sequência, vem o subtópico 5.2, referente à gênese da rede. Nessa parte da discussão, é analisada a gênese da rede da organização, procurando saber se ela emergiu de forma espontânea ou planejada. É analisada, também, a gênese da rede com relação ao momento em que a organização esportiva estruturou sua rede de forma estratégica, devido ao contexto do ambiente.

No subtópico 5.3, é apresentada a visão que os gestores possuem sobre a rede como um recurso estratégico para a sua organização. No subtópico 5.4, a discussão é referente

à evolução da rede e ao nível de evolução em que ela se encontra. A discussão é baseada nos resultados das análises inter-redes e intra-redes alternada e aleatoriamente, não seguindo a lógica da apresentação dos resultados, que se iniciou com organização esportiva educacional, seguindo para organização esportiva de participação, organização esportiva de alto rendimento e análise inter-redes

5.1 CONHECIMENTO, CONCEITOS, E RELACIONAMENTOS EM REDE

Observando os resultados da pesquisa com base nos conceitos de redes, pode-se afirmar que as três organizações esportivas analisadas possuem relacionamentos em rede. Isso está alinhado com as afirmações de Castells (1999) e Granovetter (1985) de que os indivíduos e as organizações estão inseridos em redes, e não são seres isolados. Esse resultado está de acordo com a proposição desta pesquisa, de que as organizações estudadas se configuravam em sistemas de redes.

As organizações pertencentes às redes do Instituto Passe de Mágica, da Associação Projeto Vida Corrida e do Clube São José Rugby configuram-se como atores que estão interconectados com as organizações esportivas e alguns entre si com base na visão dos gestores entrevistados, fato esse que está de acordo com alguns resultados apresentados nos estudos de diversos autores (Castells, 1999, Balestrin & Vargas, 2004, Marteleto & Silva, 2004, Tonelli, Brito & Zambalde, 2011, Silva, Matheus, Parreiras & Parreiras, 2006).

As organizações estudadas participam de redes para suprir suas necessidades e ampliar seu ambiente de atuação como informaram os gestores, alinhando-se com os pensamentos de Thibault e Harvey (1997), Provan, Isett e Milward (2004), Hennart e Zeng (2005). Os relacionamentos são com organizações de diversos segmentos como organizações privadas, públicas, outras organizações esportivas e organizações sem fins lucrativos de outras áreas, cuja diversidade converge para os resultados que Gulati (1998), Gulati, Nohria e Zahher (2000), Tracey e Clark (2003) apresentam em suas pesquisas, demonstrando que a relação com organizações diversas é uma estratégia para alcançar uma gama de recursos.

Os gestores dessas organizações esportivas afirmaram que suas redes lhes fornecem recursos materiais e imateriais. Um exemplo disso é a participação da Associação Projeto Vida Corrida e do Instituto Passe de Mágica na REMS (Rede do Esporte Pela Mudança

Social), os quais relatam que o relacionamento com as organizações da REMS e com a própria diretoria da desta, lhes trouxe informações e conhecimentos sobre como captarem recursos. Dessa relação, surgiram contatos com outras organizações financiadoras de projetos esportivos.

São esses recursos que oferecem condições para o desenvolvimento do esporte perante situações adversas. O principal recurso recebido por essas organizações esportivas são os financeiros, resultados similares com os que são apresentados nos estudos de Pieters, Knobens e Powels (2012), Mesquita, Landin, Collares e Luna (2008), Babiak (2007), Keast, Mandell, Brown e Woolcock (2004), Berret e Slack (1999), Thibault e Harvey (1997), Wasserman e Faust (1994), Thibault, Slack e Hinings (1993). Esses gestores também evidenciaram que a rede da sua organização influencia nas suas decisões frente à organização esportiva, e no desempenho desta frente ao ambiente em que atuam, alinhando-se com as afirmações de Granovetter (1985), Castells (1999, 2000), Babiak (2007) e Vale e Guimaraes (2010a), sobre a influência que as redes exercem nas decisões dos indivíduos.

Um exemplo da interferência da rede na decisão dos gestores das organizações esportivas pode ser observado na explicação da supervisora do Instituto Passe de Mágica, expondo que a rede da REMS (organização que administra uma rede de organizações educacionais e de participação) informou-a sobre materiais esportivos e empresas que confeccionam uniformes, com as quais fechou contrato após essa indicação que, segundo ela, protegeu-a de perder tempo, dinheiro e qualidade no produto. Ela informou, ainda, que consulta as organizações de sua rede sobre informações, a partir das quais tomará decisões, assim como Granovetter (2005) apresentou em seus estudos referentes aos chefes de empresas em Boston, que preferem receber informações sobre novos funcionários que devem contratar, através de conversas informais em sua rede de contatos que conhecem esses funcionários, ao invés de buscar informações em papéis formalmente preenchidos com informações sobre essas pessoas.

Esse conhecimento desenvolvido na rede, somado à confiança entre as organizações, denominam o capital social da rede. As organizações que trabalham com esporte educacional e de participação que estão associadas ao Instituto Passe de Mágica e à Associação Projeto Vida Corrida através da REMS, estão desenvolvendo um cadastro de empresas de materiais esportivos com as quais elas já se relacionaram. Para a supervisora do Instituto isso está se tornando um recurso importante para as organizações da rede, chegando a ser, por vezes, mais importante do que recursos financeiros, resultado

esse que se assemelha aos encontrados por Kaufman (2012), Marteleto e Silva (2004), Bourdieu (1998), Granovetter (2005) em seus estudos sobre o capital social da rede.

No quadro de frequência de comunicação e nível de dependência que as organizações possuem, é possível visualizar a existência de laços fortes baseados nas relações intensas e frequentes, e nas relações de nível alto de dependência, sendo também possível verificar as relações de laços fracos que, apesar de não serem frequentes, podem auxiliar as organizações a realizarem pontes com outras organizações com que elas ainda não se relacionam. Dessa forma, estarão utilizando os conceitos de buraco estrutural de Burt (1992), e os conceitos de laços fracos e fortes de Granovetter (1973).

Os relacionamentos de laços fracos que as organizações esportivas possuem, devem ser mantidos e alimentados. Mesmo não sendo intensos, fortes, e com um nível elevado de dependência, devem ser considerados para a evolução de sua rede e a sobrevivência das organizações, caso contrário, elas podem falir, como deixaram evidente os resultados dos estudos de Vale e Guimarães (2010a, 2010b) sobre empreendedores de empresas que faliram por manter apenas relações de laços fortes. Para Pieters, Knobens e Powells (2012), esses laços devem ser mantidos com todas as organizações da rede, mas, principalmente, com patrocinadores que, se ainda não se tornaram relações de laços fortes, podem vir a tornar-se, como ocorreu com a Nike no Instituto Passe de Mágica e na Associação Projeto Vida Corrida.

Algumas das relações de laços fortes se fidelizaram ao longo do tempo de trabalho juntos, como ocorreu com o Instituto Passe de Mágica com o CCA (Centro de Atendimento da Criança e Adolescente), a Secretaria de Esportes de Piracicaba, a REMS, o IBK, e com a Nike; a Associação Projeto Vida Corrida com a Nike, o escritório de Arquitetura, a Associação de Moradores e a Gatorade; o Clube São José Rugby com a CCR Nova Dutra, os clubes de rugby, a federação e a confederação.

Observando as relações da rede de organizações através do *software VOSVIEWER*, é possível verificar díades (relação entre duas organizações) e tríades (relações entre três organizações). Porém, essas não podem ser consideradas a totalidade das relações da rede, pois este estudo foi realizado com base na visão dos gestores das organizações esportivas sobre suas redes, o que faz da organização esportiva ser central na topologia apresentada, devido ao que eles conhecem sobre os relacionamentos das outras organizações da rede entre si. Partindo da visão dos gestores, existem relações fortes e fracas, densas e não densas, frequentes ou raras, emocionais e por utilidade da organização esportiva com as outras organizações da rede, o que reforça os conceitos de Granovetter (1973), Nelson

(1984), Martins (2009) e De Oliveira (2011), com relação aos tipos de relacionamentos possíveis em uma rede.

O Clube São José Rugby, por estar no esporte de alto rendimento, possui um nível de dependência elevado para que a sua atividade esportiva ocorra, que são os clubes, as federações, ligas e confederações, fator esse que o Instituto Passe de Mágica e a Associação Projeto Vida Corrida não possuem para realizarem suas atividades esportivas. Essas organizações que não são de competição também conseguem ser menos dependentes da organização pública para desenvolver as suas atividades. O São José Rugby por exemplo precisa do governo municipal para competir, para ter uma sede e receber competições na sua cidade. Ele também precisa do governo estadual e federal para a aprovação de projetos de leis de incentivo, pois a verba do esporte de alto rendimento comparando com as organizações educacional e de participação é elevada devido a custos com viagens, alimentação, arbitragens, jogadores dentre outros, apesar das outras organizações também terem acesso a essas leis. A rede da organização de alto rendimento, como pode ser observada na topologia possui uma quantidade maior de organizações comparada com as outras estudadas.

5.2 GÊNESE DA REDE

As redes das organizações esportivas analisadas emergiram de formas diferentes, mas com alguns motivos em comum e outros diferentes devido à realidade do trabalho esportivo realizado por elas. De acordo com os gestores entrevistados, a rede de sua organização emergiu de forma espontânea, principalmente devido a necessidades financeiras e estruturais, assim como apresentam os resultados de pesquisas de alguns autores (Oliver, 1990, Thibault & Harvey, 1997, Thibault, Frisby & Kikulis, 1999, Provan, Isett & Milward, 2004, Todeva & Knoke, 2005, Babiak, 2007, Zaccarelli et al. 2008, Provan & Kenis, 2011).

A rede da Associação Projeto Vida Corrida emergiu espontaneamente porque já existia o projeto Vida Corrida anteriormente à fundação da Associação. Algumas empresas conheceram o projeto social de corrida para mulheres no bairro Capão Redondo através de outras organizações, e passaram a apoiá-lo com algum tipo de recurso material ou financeiro, por interesse em se envolverem em uma causa social. Essa rede foi ampliada e dinamizada após a formalização do projeto através da fundação da associação.

O Clube São José Rugby possuía equipes de rugby na cidade de São José dos Campos participando de competições antes da fundação do clube, e com isso existiam relacionamentos com os clubes adversários, pois é essencial para a existência do esporte competitivo essa cooperação entre adversários, e com o poder público local. Essa rede do clube foi ampliada após a formalização do trabalho esportivo através da sua fundação. Com essa formalização, o rugby de São José dos Campos passou a ter novas possibilidades de relacionamentos. Essa combinação de cooperação e competição entre as organizações se alinha com os pensamentos de Gulati (1998), Gulati, Nohria e Zaheer (2000), Tracey e Clark (2003), sobre o equilíbrio entre esses dois fatores por parte das organizações para concorrerem no mercado de forma estratégica.

No caso do Instituto Passe de Mágica, a sua rede emergiu quando ele foi fundado, pois não existia trabalho anterior à sua fundação como ocorreu com as outras duas organizações estudadas. Mas, mesmo nesse caso, não é possível afirmar com total clareza que a rede tenha começado nesse momento. O Coordenador do instituto informou que pelo fato da Magic Paula, fundadora e presidente do instituto, ser uma atleta reconhecida nacional e internacionalmente, proporcionou a ela contatos com pessoas que influenciaram nas atividades do instituto, mesmo antes do início das aulas de basquete. A influência dos relacionamentos pessoais na formação de redes interorganizacionais como ocorreu nas três organizações, está alinhado com os pensamentos de Babiak (2007) Hutt, Stafford, Walker e Reingen (2000), Gulati (1998) e Granovetter (1973) de que uma rede interorganizacional pode surgir de forma antecipada através dos contatos íntimos de pessoas envolvidas nas organizações parceiras, porque já existe uma relação de confiança entre esses indivíduos.

5.3 REDE COMO RECURSO ESTRATÉGICO

Os gestores entrevistados evidenciaram que as redes são um recurso estratégico que auxilia na sobrevivência de suas organizações esportivas, principalmente devido a fatores econômicos. Este resultado converge com os estudos de Balestrin, Verschoore e Junior (2010), Quatman e Chelladurai (2008), Zaccarelli et al. (2008), Arya e Lin (2007), Todeva e Knoke (2005), Balestrin e Vargas (2004), Tracey e Clark (2003), Gulati, Nohria e Zahher (2000), Thibault, Frisby e Kikulus (1999), Berrett e Slack (1999) e Castells (1999), Gulati (1998), Thibault e Harvey (1997), Thibault, Slack e Hinings (1993),

Granovetter (2005). A resposta da presidente da Associação Projeto Vida Corrida, evidencia essa visão dos gestores, afirmando que a rede fortalece as organizações, para que elas não dependam apenas do governo para que possam sobreviver. No quadro de frequência de relacionamento e do nível de dependência das organizações da rede, é possível verificar que existe uma quantidade de organizações da rede que apoiam as organizações esportivas de uma forma eficaz, caso contrário o trabalho prestado por elas não ocorreria.

Esses relacionamentos surgem da interdependência entre essas organizações na busca de recursos. No caso do Instituto Passe de Mágica e da Associação Projeto Vida Corrida essa interdependência fica evidente com relação às empresas privadas que fornecem recursos financeiros, e à REMS que fornece conhecimento e informação. O mesmo ocorre com o Clube São José Rugby e sua relação com as empresas privadas e com os clubes, federações e confederação, com informações e conhecimento para estruturarem suas atividades.

Outro exemplo de interdependência pode ser observado na relação entre o Instituto Passe de Mágica e o CCA (Centro de Atendimento de Crianças e Adolescentes), ambos necessitam um do outro por motivos diferentes. O instituto necessita do CCA porque esse oferece as crianças para serem atendidas; monitores para auxiliar os professores do instituto nas atividades esportivas; local para as atividades esportivas em alguns núcleos; almoço para os professores do instituto. Em contrapartida, o CCA precisa do instituto para o desenvolvimento das atividades esportivas, de cunho educacional com professores formados e especializados, o que auxilia na melhoria da qualidade do comportamento dos alunos para as outras atividades desenvolvidas pelo CCA. Essa relação de interdependência surge nos estudos de Gulati (1998), Gulati, Nohria e Zahher (2000), Tracey e Clark (2003) sobre os motivos que atraem uma organização à outra.

As empresas que investem recursos financeiros no esporte, e que possuem suas marcas vinculadas ao trabalho dessas organizações, estão em uma relação de interdependência. Para os gestores do Instituto e da Associação, empresas de marcas reconhecidas que se associam a uma organização esportiva, como ocorre com a Nike, apoiando causas sociais, transmitem aos seus consumidores a imagem de credibilidade do trabalho dessas duas organizações esportivas, e os valores do esporte. Essa associação da marca da Nike a esses projetos esportivos, também pode atrair novas empresas para apoiarem esses projetos. Isso ocorreu com o projeto Vida Corrida, que com a presença da

Nike na rede e a credibilidade do projeto, a Gatorade foi uma empresa que passou a apoiar o projeto.

As redes surgiram como recurso estratégico eficaz para essas organizações, ajudando-as desde o início dos trabalhos esportivos, mas se tornou um recurso estratégico consciente para os gestores quando as organizações foram fundadas e o trabalho foi formalizado. Com essa formalização os recursos recebidos das organizações que já estavam na rede aumentaram, e também surgiram novas organizações. As organizações foram fundadas devido à realidade do ambiente que atuam, pois depender do poder público ou de algumas doações não era suficiente para que elas prestassem seus serviços como afirmaram os gestores.

Esse pensamento estratégico dos responsáveis pelas organizações, de formalizarem seus trabalhos através da fundação das organizações, alinha-se com os estudos de Castells (1999), Balestrim e Vargas (2004), Balestrin, Verchoore e Junior (2010), Gulati (1998), Babiak (2007), Zaccarelli et al. (2008) sobre a formação de estratégias para alcançar objetivos. A fundação da organização esportiva fortaleceu a identidade da atividade esportiva que já existia, como é o caso do rugby de São José dos Campos, do projeto de corrida para mulheres de Capão Redondo da Associação, e do início das atividades do Instituto.

Um relacionamento em rede entre duas organizações pode ocorrer de forma estratégica por um período ou por uma situação específica, como afirma Gulati (1998). Esse fato ocorre no esporte, através de eventos esportivos. Isso pode ser constatado no Clube São José Rugby, que conseguiu algumas organizações locais na cidade de São José dos Campos para apoiarem a realização de um evento social de rugby para crianças carentes no seu centro de treinamento, com a presença de outros clubes de rugby do Brasil. O esporte pôde utilizar-se dessa realidade devido às possibilidades existentes como a realização de torneios e campeonatos de longo prazo, festivais e encontros de curto prazo.

Essas relações das organizações esportivas com patrocinadores a curto prazo podem transformar-se, em um segundo momento, em relações de longo prazo, fazendo da rede um recurso estratégico versátil, resultado que está alinhando com os estudos de diversos autores (Thibault, Slack & Hinings, 1993, Thilbalt & Harvey, 1997, Thibault, Frisby & Kikulis, 1999, Berrett & Slack, 1999, Babiak, 2007, Pieters, Knobben & Powels, 2012, Gulati, 1998, Gulati, Nohria & Zaheer, 2000, Tracey & Clark, 2003, Guo & Acar, 2005).

Berrett e Slack (1999) afirmam que as organizações esportivas devem aumentar a quantidade de recursos recebidos de fontes não governamentais para não dependerem apenas do Estado, e a rede é um recurso que favorece esse relacionamento diverso. A Associação Projeto Vida Corrida está alinhada com Berrett e Slack (1999), pois possui relação com o poder público apenas para a utilização do Parque Santo Dias, porém esse é um parque aberto ao público e não é necessário autorização para a utilização de seus espaços, pois segundo sua presidente, se dependerem do poder público o trabalho não se desenvolve. A quantidade de organizações, principalmente de empresas privadas, que fornecem recursos ou prestação de serviços que auxiliam na realização dos trabalhos da organização podem ser verificados na topologia da rede apresentada nos resultados do *software VOSVIEWER*.

O esporte é um elemento que auxilia as organizações de sua rede a se sobressaírem no ambiente em que atuam, perante organizações que são suas concorrentes e que não apoiam o esporte. Essa afirmação dos gestores esportivos está de acordo com os estudos de Pieters, Knobens e Powels (2012). O diretor de esportes do São José Rugby apresentou o caso de uma atleta do clube, e que também é atleta da seleção brasileira, medalhista nos Jogos Panamericanos de 2015, a qual se lesionou e fez a sua reabilitação na academia Runner, que é parceira da rede do São José Rugby. Essa capacidade de reabilitar uma atleta medalhista forneceu a essa Academia um diferencial perante as academias concorrentes na cidade, pois ela utilizou essa presença da atleta em suas dependências para divulgar seu trabalho.

Os gestores informaram que um retorno de impacto que as organizações esportivas oferecem aos patrocinadores é a imagem deles associada com a marca do trabalho realizado por elas, o que comprova o caso da Academia Runner. Por esse motivo, também, a supervisora do Instituto Passe de Mágica afirma que realiza visitas aos locais de aula, frequentemente, para verificar a postura do professor e se ele está seguindo a metodologia de trabalho determinada pelo Instituto, pois é esse professor que desenvolve a imagem do Instituto agregada à imagem do patrocinador, por ser ele que está na prática do esporte.

Os patrocinadores, de acordo com o quadro de nível de dependência e de frequência de relacionamento das organizações na rede, são uma das principais organizações da rede das três organizações esportivas, através do repasse direto de recursos financeiros, ou pelas leis de incentivo ao esporte, mesmo se a organização esportiva não mantiver um contato frequente com esse patrocinador. Esses resultados estão coerentes com o que

Pieters Knoben e Powels (2012) esperam do relacionamento entre organização esportiva, gestão esportiva e patrocinadores. Para esses autores o patrocinador é um dos maiores parceiros em rede de uma organização esportiva por ser uma das principais fontes de recursos financeiros.

5.4 EVOLUÇÃO DA REDE

Todos os gestores entrevistados informaram que a rede de suas organizações evoluíram. Para Hite e Hesterly (2001), a evolução da rede é fundamental para a sua sobrevivência, portanto, as organizações que já possuíam suas redes, no caso da Associação Projeto Vida Corrida e o Clube São José Rugby, antes mesmo da formalização dessas entidades, devido aos trabalhos esportivos desenvolvidos, e o Instituto Passe de Mágica – que não possuía trabalhos antes de sua fundação, mas como existiam os relacionamentos da Magic Paula – conseguiram fazer a rede evoluir, principalmente após o pensamento estratégico de fundarem as organizações esportivas após uma observação do ambiente em que atuavam, formalizando assim os seus trabalhos. De acordo com os gestores, a quantidade de organizações e de relacionamentos existentes hoje na rede, é maior comparado com o início da fundação das organizações.

Foi possível observar a evolução da rede das organizações através da análise dos níveis de evolução apresentados na entrevista, os quais foram adaptados do estudo de Zaccarelli et al. (2008) para a realidade dessas organizações. As três organizações apresentaram os mesmo níveis de evolução, alternando apenas a intensidade no nível de evolução referente à agilidade para substituir uma organização da rede. As redes apresentaram os cinco primeiros níveis de evolução, o que mostra que elas estão no nível de rede auto-organizada, proposto por Zaccarelli et al. (2008). Dessa forma, não existe uma organização ou um grupo de pessoas gerenciando a rede.

A confiança é um fator importante para que a rede evolua, e para que se atinjam os objetivos como apresentam os resultados dos estudos de diversos autores (Gulati, 1998, Gulati, Nohria & Zaheer, 2000, Inkpen & Curren, 2004, Granovetter, 2005, Babiak, 2007, Pieters, Knoben & Pouwels, 2012). As relações das organizações esportivas analisadas com as organizações de sua rede apresentaram relações de confiança. Um dos fatores que mostram essa confiança são a frequência dos contatos mensais entre as organizações.

Essa relação de confiança ficou evidente, também, nas respostas dos gestores, referentes ao segundo nível de evolução da rede, que é o acesso direto aos responsáveis pelas organizações parceiras. A presidente da Associação Projeto Vida Corrida informou que telefona diretamente para o celular dos responsáveis das organizações parceiras de sua rede. Ela afirma que passa pessoalmente nos escritórios da Nike e da Gatorade para pegar alguns produtos específicos para o projeto. Esse contato direto e essa relação de confiança com os responsáveis pela organização parceira na rede pode ser comprovado com a presença da representante da Nike em um dia de aula no projeto, o que foi comprovada com a observação das aulas durante a pesquisa. O São José Rugby informou que a CCR Nova Dutra é a organização que realiza o maior repasse financeiro para o clube dentre os patrocinadores, e eles possuem acesso direto e rápido à pessoa responsável pela CCR.

Outro fator que comprova essa relação de confiança, está expressa nas respostas referentes ao nível de evolução da rede associado ao compartilhamento de riscos e benefícios entre as organizações. Esse nível, apesar de estar associado a uma rede avançada com governança clara de acordo com Zaccarelli et al. (2008), está presente na rede das organizações esportivas, apesar dessas ainda funcionarem como uma rede auto-organizada.

As três organizações informaram existir esse compartilhamento de riscos e benefícios pelo fato das organizações da rede buscarem objetivos comuns, o que favorece a sua evolução. Esses resultados se assemelham aos encontrados por Babiak (2007), sobre as redes dos Centros Esportivos Canadenses. Um exemplo é o do Instituto Passe de Mágica que informou o interesse em implantar um projeto no Bairro da Lapa, em São Paulo, para trabalhar com crianças em situação de vulnerabilidade social. O CCA local trabalha com crianças em situação de vulnerabilidade, e tinha interesse em receber as atividades esportivas do Instituto, porém não possui quadra nas suas dependências, e teria que usar uma quadra da comunidade. A Nike, por ter um escritório na Lapa, estava interessada em desenvolver um trabalho social no bairro no qual está instalada. Esses são objetivos comuns que fortaleceram um relacionamento já existente entre essas organizações em outros projetos, para superar as dificuldades e os riscos desse projeto.

Estas três organizações se uniram para resolver o problema do local de aula na Lapa. O CCA não era bem aceito pela população de traficantes local. Com isso, foram organizadas ações nas redondezas da quadra, para que a população identificasse a marca e a credibilidade das três organizações. Foram realizadas atividades de gincana, festivais

esportivos, brindes e prêmios foram doados às pessoas. Foram realizadas visitas de agentes das três organizações em casas de alunos, para divulgar o trabalho e receber o apoio dos pais. Os três assumiram um risco de imagem e de recursos humanos para a realização deste trabalho.

A confiança, a credibilidade do trabalho realizado pelas organizações esportivas, e a fidelização existente no relacionamento com as organizações da rede, atraem novas organizações para ela. No caso do São José Rugby, essas novas organizações podem associar-se aos resultados do clube nas competições, e no caso do Instituto Passe de Mágica e da Associação Projeto Vida Corrida, podem associar-se com projetos sociais em bairros de vulnerabilidade. Isso agrega os valores do esporte a essas organizações parceiras, e essa troca de benefícios entre auxilia na evolução da rede.

A presidente da Associação Projeto Vida Corrida afirma que as organizações que passaram a relacionar-se com ela começaram dessa forma, ou seja, observando a imagem do trabalho realizado na comunidade do Capão Redondo, e observando as outras organizações que se associavam ao projeto para cumprirem sua responsabilidade social. Dessa forma, novas organizações foram visitar o Parque Santo Dias durante uma aula, e passaram a pertencer à rede da associação.

Todos os gestores afirmaram, quando questionados sobre o nível de evolução da rede – denominado abrangência de negócios na rede – que a sua organização esportiva obtém tudo de que precisa para realizar seu trabalho na rede. Para eles, quando a organização não possui esse recurso na rede, eles buscam fora, mas posteriormente trazem essa organização que oferece esse recurso para a sua rede. As organizações esportivas, atualmente, após verificarem que as suas redes são um recurso estratégico para elas, buscam organizações para se relacionarem, as quais estejam de acordo com as estratégias traçadas para alcançar os seus objetivos, alinhando-se, assim, com a visão de Berrett e Slack (1999), Balestrim e Vargas (2004), Balestrin, Verschoore e Junior (2010), os quais mostram em seus estudos que os indivíduos consideram a configuração em rede como um meio para alcançar seus objetivos, os quais não poderiam alcançar individualmente.

A supervisora do Instituto Passe de Mágica informou que, com relação ao nível de abrangência dos negócios da rede, quando ela necessitou de uma confecção de uniformes que não estava em sua rede, buscou essa confecção que fazia parte da rede de outras organizações esportivas, com as quais ela se relacionava através da REMS, e a trouxe para a sua rede própria. A Associação Projeto Vida Corrida, realizou a mesma ação com clínicas de fisioterapia e nutrição, e com novas empresas que organizam corrida,

principalmente as que estão começando a organizar corridas apenas para mulheres. O São José Rugby realiza essa ação com empresas na área de saúde e uma dessas empresas, que passou a participar da rede dessa forma, foi a Plani Imagens. Atualmente, essa empresa, além dos serviços prestados ao clube, aumentou sua forma de apoio, repassando recurso financeiro. Isso ocorreu após o título da equipe adulta do São José Rugby, no Campeonato Brasileiro de 2015, esse recurso financeiro repassado ao clube, além dos serviços prestados na área da saúde, pode beneficiar os atletas.

Com relação ao nível de evolução da rede referente a especialização das organizações, os gestores informaram que essas organizações oferecem recursos específicos, porém algumas oferecem recursos semelhantes, como é o caso das equipes adversárias do São José Rugby. Essa diversidade de recursos na rede auxilia as organizações esportivas. Com relação à pergunta da entrevista referente ao nível de agilidade para a substituição de uma organização da rede, caso essa não esteja colaborando, todos informaram que existe essa agilidade, mas o Instituto Passe de Mágica e a Associação Projeto Vida Corrida possuem dificuldade para substituir alguns tipos de organizações.

Autores como Berret e Slack (1999) afirmam que, para as organizações esportivas se relacionarem em rede com os patrocinadores, elas devem considerar fatores como expor as suas atividades na mídia e ter uma taxa de participação de pessoas em suas atividades. Ambas as organizações esportivas estudadas apresentam suas atividades e, conseqüentemente, a imagem de seus parceiros na mídia. Portanto, essa é uma das dificuldades apresentadas, tanto pelo Instituto e pela Associação para substituírem organizações quanto para os patrocinadores que repassam recursos financeiros, pois eles alegaram que a mídia que possuem é a mídia social, e os patrocinadores se interessam por outras mídias também.

No Brasil, os patrocínios são raros para o esporte amador, esporte educacional e esporte de participação, como afirmam Alves e Pieranti (2007). Os gestores do Instituto e da Associação apresentaram a falta de visibilidade do tipo de esporte que eles desenvolvem, como dificuldade para substituir os patrocinadores com agilidade. Para o vice-presidente da associação, não é qualquer empresa que se interessa em apoiar uma causa social, o que dificulta nessa substituição. O Instituto e a Associação conseguem visibilidade para esses patrocinadores em mídias sociais e também com a exposição em outras mídias através de suas presidentes. Porém, o São José Rugby que trabalha com

esporte de alto rendimento, além da mídia social, consegue exposição no jornal, na rádio e na TV.

Além da mídia, outro fator que essas organizações devem considerar para conseguir patrocinadores, e assim poder ter agilidade para substituí-los, é a quantidade de pessoas que eles atingem de forma direta ou indireta, pois Berrett e Slack (1999) afirmam, em seus estudos, que os patrocinadores se interessam pela quantidade de pessoas que estão expostas à sua marca. As três organizações atendem uma quantidade de pessoas, porém essa é uma preocupação maior do Instituto Passe de Mágica (que atende mais de 780 crianças) e da Associação Projeto Vida Corrida (que atende 840 pessoas sendo 97% de mulheres), principalmente por possuírem um foco social.

Foi possível verificar a exposição dos participantes às marcas dos patrocinadores na visita aos locais em que as atividades esportivas são desenvolvidas, como pode ser verificado no apêndice D. Existem banners e uniformes com a marca dos patrocinadores; no caso do São José Rugby, ele também busca atender uma quantidade de pessoas nas suas categorias de base, e na cidade de São José dos Campos ainda é possível verificar outdoors da modalidade associado com patrocinadores.

Essa relação estratégica apresentada pelas organizações esportivas com outras organizações para a evolução de sua rede, e para alcançarem seus objetivos, está de acordo com os estudos de Gulati (1998), Gulati, Nohria e Zaheer (1999). As relações das organizações esportivas com novas organizações, que não pertencem à rede da organização esportiva, mas que estão ligadas a alguma outra organização dessa rede, assemelham-se ao conceito de similaridade dos laços fortes de Granovetter (1973, 1983), que auxiliam na evolução da rede. Essa evolução ocorre porque as organizações diminuem os riscos existentes de um novo relacionamento.

Um exemplo dessa similaridade ocorreu com o Instituto Passe de Mágica, no momento de contratar uma organização para a confecção de uniformes, cuja confecção já se relacionava com uma organização que fazia parte da rede do instituto. No caso do São José Rugby, um exemplo pode ser observado com as escolas de francês e de inglês, pois o clube já se relacionava com a escola de francês, e a escola de inglês conhecia a escola de francês, mas não conhecia o clube, e passou a se relacionar com o clube devido à relação deste com aquela escola por interesse em associar a sua imagem ao trabalho deste.

Apesar dessas redes auxiliarem as organizações esportivas, elas correm o risco de não evoluírem, como afirmam Zaccarelli et al. (2008) em seus estudos. Para que a rede se torne eficaz, segundo estes autores, elas deveria ter uma governança. Seria interessante

uma organização de confiança na rede assumir essa governança, fazendo com que as organizações da rede se comuniquem entre si de forma eficaz e orientada a objetivos comuns, como apresentam Provan e Kenis (2011), em seus estudos. Esse papel pode ser desempenhado pela organização esportiva pela confiança que possui das organizações da rede, como apresentaram Pieters, Knoben e Powels (2012), em seus estudos sobre esportes de alto rendimento.

A relação de confiança entre as organizações esportivas e seus patrocinadores é importante, e na tabela de frequência de relacionamento e nível de dependência, eles são as organizações em maior quantidade na rede. De acordo com os gestores, essas organizações estão há pelo menos 5 anos ou mais nesses relacionamentos, o que pode representar uma confiança na relação para Berrett e Slack (1999), os quais afirmam ser importante essa confiança para as organizações esportivas, porque leva-se um tempo para criar uma situação viável de patrocínio. Relações de evidente confiança estão entre a Associação Projeto Vida Corrida e a Nike; o Instituto Passe de Mágica e a Nike; o São José Clube e a CCR Nova Dutra.

6 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÃO FINAIS

Na busca por alcançar os objetivos deste estudo, algumas considerações se apresentaram relevantes. O tema redes foi comum às três organizações estudadas. Os gestores dessas organizações já possuíam conhecimento sobre o sistema de funcionamento de uma rede, mesmo antes da discussão de seus conceitos no momento da entrevista. Cada organização desenvolveu esse conhecimento de acordo com a sua realidade e as atividades esportivas que desenvolve. Na organização de alto rendimento esse conhecimento ocorreu porque o esporte competitivo se configura em rede desde a sua origem, pois se não existir adversário não existe competição. Na organização de esporte educacional e na de participação esse conhecimento surgiu por elas já possuírem um relacionamento com um sistema de rede de organizações semelhantes a elas. Portanto, as organizações estudadas configuram-se em relacionamentos de rede interorganizacional.

A rede de relacionamento pessoal dos envolvidos com a organização esportiva auxiliou na formação dessa rede interorganizacional. Essa rede surgiu de forma espontânea. Após as pessoas envolvidas com os trabalhos esportivos lidarem com

dificuldades no seu ambiente de atuação, por decisão estratégica, elas optaram pela fundação das organizações esportivas para formalizar seus trabalhos, o que dinamizou a rede fazendo-a evoluir.

O esporte tem como motivação clara a necessidade de recursos para desenvolver seus relacionamentos em rede, pois são organizações prestadoras de serviços e não produzem recursos próprios, e nem recebem pelo serviço prestado. Essas necessidades são, primeiramente, de recursos financeiros, porém necessitam também de recursos estruturais, materiais e humanos.

As organizações que repassam recursos financeiros como os patrocinadores, são organizações importantes na rede, com os quais as organizações esportivas possuem um nível de dependência elevado. Existem, também, as organizações que auxiliam com transmissão de conhecimento e informação, como ocorre com as organizações sem fins lucrativos da rede. Portanto, para as organizações esportivas o capital econômico tem a mesma importância que o capital social desenvolvido na rede, como é o caso da REMS para o Instituto Passe de Mágica e para a Associação Projeto Vida Corrida, e os clubes de rugby para o São José Rugby.

A rede impacta positivamente de forma direta o desempenho das organizações esportivas para que elas desenvolvam o esporte. Essas relações ocorrem com organizações de segmentos diversos como organizações públicas (Governo Municipal, Estadual e Federal); organizações privadas (patrocinadores que repassam recursos financeiros diretamente, por doações ou através de lei de incentivo) e as prestadoras de serviços (escritórios de contabilidade, escritórios de marketing, escritórios de advocacia, escritórios para elaboração e prestação de contas de projetos esportivos, organizações na área de saúde como clínicas médicas, fisioterapia, nutrição, cirúrgica, exames de imagem, academia, na área educacional como escolas de línguas e faculdades); organizações esportivas do mesmo segmento esportivo ou de outra modalidade, além de outras organizações sem fins lucrativos (centros educacionais, associação de moradores).

A rede das organizações estudadas configuram-se em um nível de evolução de uma rede auto organizada que não possui uma governança clara e definida. De acordo com os fundamentos adaptados de Zaccarelli et al. (2008) para a realidade das organizações sem fins lucrativos, as rede são auto organizadas porque possuem os cinco primeiros níveis de evolução, dos sete que foram adaptados para essa realidade (1-Fidelização, 2-Redução de Intermediários, 3-Abrangência de Negócios da Rede, 4-Especialização das Organizações Presentes na Rede, 5-Agilidade na Substituição das Organizações da Rede), e ainda um

nível referente à rede com governança que é o compartilhamento de riscos e benefícios. Dos sete níveis adaptados de Zaccarelli et al. (2008) das organizações com fins lucrativos, para a realidade das organizações sem fins lucrativos, as organizações apresentaram seis níveis, não possuindo o nível associado à inovação para o alinhamento dos negócios da rede.

As organizações de alto rendimento devido ao impacto que possuem na mídia e pela emoção que desperta no seu público direto (jogadores) e indireto (torcedores) obtidos através de vitórias em competições, conseguem ser ágeis para substituir uma organização da rede que não esteja produzindo e colaborando, se comparadas com as organizações de esporte educacional e de participação. Esse fato ocorreu no São José Rugby pelo interesse que as organizações possuem em envolver-se com esporte de alto rendimento comparado com o esporte de causa social (educacional e de participação).

As organizações esportivas buscam resolver problemas de curto prazo para sobreviverem. Devido a isso elas atraem organizações para as suas redes, com base na sua necessidade imediata, ou seja, organizações que atendam aquela necessidade momentânea. As organizações esportivas poderiam pensar na rede, já que a consideram um recurso estratégico eficaz, a longo prazo. Esse planejamento desenvolveria redes eficazes para as organizações comparada com a rede formada por necessidades de curto prazo. Isso a transformaria em uma rede calculada, planejada, o que a torna eficaz com relação à rede inicial, formada de forma espontânea.

De acordo com os resultados desta pesquisa, o que ocorre com frequência é que as organizações esportivas necessitam de um recurso que não é possível conseguir na rede e, então, elas buscam uma organização que o possua e tentam atraí-la para a rede, para relacionamentos futuros. Isso só ocorre quando existe a necessidade desse recurso de forma imediata, mas não ocorre através de um planejamento de longo prazo, no qual a organização esportiva realiza um plano maior, de tudo aquilo que de que possa necessitar para desenvolver-se.

Ações de planejamento como essa poderiam ocorrer porque a relação de confiança e fidelização entre as organizações esportivas e as organizações de sua rede cria um relacionamento de longo prazo. Isso ocorre devido à imagem de credibilidade que as organizações esportivas transmitem, entregando para a sociedade os resultados que se comprometem a entregar. As organizações institucionais da rede que recebem os serviços das organizações esportivas ficam satisfeitas com ele, e os patrocinadores que associam

a sua imagem à organização esportiva satisfazem-se por associar a sua marca com os valores do esporte e com a credibilidade desta organização em si.

Dessa forma, organizações como os patrocinadores podem obter vantagem competitiva perante outras organizações que não se associam ao esporte, impactando seus consumidores e, principalmente, o público que participa das atividades esportivas patrocinadas, como ficou evidente na imagem que os participantes das atividades esportivas possuíam dos principais patrocinadores, na entrevista realizada no ambiente da organização esportiva.

As organizações analisadas possuem relações de laços fortes e fracos, ambos importantes para elas. As organizações esportivas devem tomar consciência das organizações de sua rede, do tipo de relacionamento que possuem com cada uma delas, se são laços fortes ou fracos, e também devem tomar consciência da importância desses laços e de como desenvolver cada um deles, para não correrem o risco de falir, caso fiquem apenas com suas relações de laços fortes. Neste estudo, as organizações analisadas, não apresentaram essa atenção aos laços fracos, focando suas respostas nas organizações de laços fortes.

As organizações esportivas devem explorar suas mídias sociais, principalmente as de esporte educacional e de participação, pois são as únicas mídias que possuem. Tanto a mídia como a quantidade de pessoas atendidas pelas atividades esportivas atraem os patrocinadores. Com relação à quantidade de pessoas atendidas, as organizações esportivas devem fazer com que esses participantes tenham consciência das organizações envolvidas e acesso a elas, sendo importante que as organizações esportivas comuniquem ao patrocinador que a marca dele está sendo reconhecida por essas pessoas. Os participantes das atividades esportivas entrevistados, reconheceram algumas organizações da rede.

Esse trabalho de fortalecer o relacionamento da organização esportiva com as organizações que já estão na rede e atrair novas organizações é importante para que as organizações esportivas busquem fontes de recursos não governamentais, para não dependerem apenas do Governo. Das três organizações analisadas, duas possuem rendas captadas com patrocinadores através de leis de incentivo, o que pode ocorrer, mas não deve ser sua única fonte, pois isso ainda é depender do poder público e, como a política com relação ao esporte oscila, pode prejudicar o trabalho das organizações esportivas.

6.1 LIMITAÇÕES

As limitações deste estudo ocorrem pelo fato de esta análise ser realizada com três organizações esportivas, sendo cada uma de manifestação esportiva diferente, de acordo com a Lei Pelé, o que dificulta a generalização dos resultados obtidos. Seria importante verificar se os mesmos resultados ocorrem em outras organizações esportivas de esporte educacional, esporte de participação e esportes de alto rendimento. Também é interessante comparar os resultados entre organizações esportivas do mesmo segmento, o que não foi o objetivo deste estudo.

O estudo também se limitou às organizações que desenvolvem suas atividades no Estado de São Paulo. Esse fator pode interferir no resultado da pesquisa comparado com outros Estados, pois cada membro da Federação possui a sua política de lei de incentivo, e essa lei pode ser usada pelas organizações entrevistadas. Essa questão é relevante porque, neste estudo, pode ser comprovado que das três organizações analisadas, duas se utilizam da lei de incentivo federal e estadual para captar recursos de seus patrocinadores, e a que não utiliza as leis, está em vias de começar a utilizá-la.

A análise dessas redes foi realizada sobre o ponto de vista dos gestores das organizações esportivas, observando o momento atual de sua rede. Portanto, a estrutura da rede aqui apresentada mostra a organização esportiva como ator central, pelo fato de esses gestores não obterem informações completas sobre a realidade do relacionamento das outras organizações da rede entre si. Nesse caso, os conceitos de Tracey e Clark (2003) e Zaccarelli, Telles, Siqueira, Boaventura e Donaire (2008), Marteleto (2001) e Mesquita, Landin, Collares e Luna (2008) sobre o fato de que os atores podem ser centrais ou marginais em uma rede, e de que essa centralidade se alterna pelo fato da rede ser um organismo vivo em movimento não se aplicam neste estudo, e quando as organizações esportivas estão em posição central podem desenvolver a si mesmas e auxiliar as organizações de sua rede a se desenvolverem, como afirmam Pieters, Knobens e Powels (2012).

6.2 ESTUDOS FUTUROS

Uma possibilidade para estudos futuros, é analisar em profundidade uma das redes analisadas nesta pesquisa, verificando a relação de todos os atores da rede apresentados

pelos gestores esportivos entre si, e como é essa relação, quais os atores centrais, e se a organização esportiva é uma organização central, e o quanto isso a auxilia na realização de suas atividades. Portanto dessa forma, uma possibilidade de estudos futuros seria a de construir a rede completa de cada organização, observando a densidade dos relacionamentos e a coesão da rede, iniciando com uma rede e ampliando para as outras.

Também pode ser feita uma análise da rede do nível de dependência entre as organizações da rede devido aos recursos que repassam entre si, e uma rede da frequência de contatos entre elas, e comparar essas duas formas de comportamento das organizações, buscando verificar qual a relação da frequência de contatos com o nível de dependência. Isso pode ser feito realizando entrevistas e aplicando questionários nos responsáveis pelas organizações da rede, sobre o relacionamento delas entre si.

Outra possibilidade é explorar a relação patrocinador / organizações esportivas, em realidades que não sejam o futebol, como ocorreu com alguns estudos utilizados como referência nesta pesquisa, mas sim outros esportes de alto rendimento e, principalmente, em esportes educacionais e de participação na realidade brasileira, em que os estudos sobre gestão são escassos, como ficou evidente nas buscas em base de dados nacionais e internacionais.

Uma possibilidade de estudo é analisar as estratégias de rede das organizações esportivas a curto, médio e longo prazo. As organizações esportivas estão sempre buscando organizações parceiras que resolvam seus problemas de curto prazo, ou aceitam organizações que as procuraram para realizar parcerias. É interessante saber sobre planejamento de longo prazo.

7 CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS

As contribuições práticas destes estudos são para que os gestores esportivos possam se utilizar dos resultados apresentados aqui, para a aplicação em suas práticas diárias de gestão das organizações esportivas. Os gestores precisam direcionar uma parte de seu tempo para se dedicarem a planejar seus relacionamentos em rede

Os gestores esportivos devem fazer um mapeamento de quais são as organizações que eles se relacionam, e verificar se essas organizações se relacionam entre si. Devem procurar um *software* que lhes apresentem uma topologia da rede, para que assim possam visualizar de forma ampla a sua rede e ampliarem a sua consciência dela. Devem fazer

uma quadro de referência para verificarem a frequência de comunicação entre as organizações e o nível de dependência existente entre elas. Após isso devem planejar encontrarem organizações que atendam suas necessidades a curto, médio e longo prazo, para inseri-las na rede, mesmo que inicialmente isso ocorra com relações de laços fracos e que não sejam frequentes. Devem existir estratégias sobre o que se pretende com as organizações de sua rede, para realizar esse planejamento.

Com base nisso esses gestores pode começar a pensar em ser articuladores dessa rede, como se governassem a rede fazendo com que uma organização conheça e se comunique com a outra, para que a rede fique coesa e densa, pois estudos apresentados nesse referencial teórico mostram que rede coesa e densa favorece os seus atores a atingirem seus objetivos. Podem ser criados mecanismos de comunicação entre as organizações da rede, começando com ferramentas como grupo de e-mail ou de mensagens pelo celular, na qual o gestor pode inicialmente disponibilizar informações sobre os trabalhos esportivos para a visualização de todas as organizações da rede, e em seguida fazer ações para que outras organizações divulguem seus trabalhos para que todos da rede a conheçam.

Outra estratégia para a organização esportiva governar a rede baseada na confiança que possui das organizações, é a de realizar uma reunião de encerramento das atividades esportivas no final de cada ano, e além de apresentar as atividades esportivas desenvolvidas naquele ano, apresentar a rede para as outras organizações, a ponto de levar consciência a todos sobre ela, sobre seu funcionamento e a sua importância para a rede. Esse é um momento o qual os gestores das organizações esportivas podem utilizar para criar um contato e uma possibilidade futura de relacionamento entre as organizações da rede, o que deixaria a rede coesa. Essa coesão fortalece a rede e beneficia as organizações.

Este trabalho elaborou uma categorização de nível de evolução de rede para organizações sem fins lucrativos, em especial para a realidade dessas organizações no esporte, já que o modelo utilizado neste estudo foi adaptado dos estudos de Zaccarelli et al. (2008), o qual foi elaborado para organizações com fins lucrativos, e alguns níveis de evolução não se enquadram com a realidade do trabalho das organizações sem fins lucrativos esportivas. Outros estudos podem ampliar essas categorias de nível de evolução, que de dez passaram para sete, para ver a possibilidade de desenvolver outros níveis ou até eliminar alguns que restaram, para que a rede das organizações esportivas possa ter uma governança clara e eficaz, como ocorrem com o modelo de Zaccarelli et al. (2008), e possa ter a sua evolução analisa de forma precisa.

Esse quadro referente aos níveis de evolução da rede de organizações esportivas sem fins lucrativos serve para que os gestores das organizações possam identificar em que nível a rede de sua organização se encontra, e com base nessas informações ele possa planejar a sua rede, pois como foi observado a prática das organizações esportivas é a da utilização de estratégias de curto prazo para a construção de sua rede, baseada na busca de novos parceiros para solucionar suas necessidades momentâneas. Caso essas organizações se preparassem para estratégias de longo prazo, utilizando na elaboração dessa estratégia, a análise do nível de evolução de sua rede, ampliando a consciência dela, poderia analisar que tipos de organizações necessitaria na sua rede para alcançar seus objetivos, e com isso evoluir para obter resultados esperados.

Este estudo apresenta como referência, algumas organizações parceiras das organizações esportivas que podem fazer parte da rede da organização de cada manifestação esportiva, pelo fato das organizações que foram entrevistadas serem uma referência estadual e até nacional no tipo de trabalho que desenvolvem. O quadro de nível de dependência e frequência de relacionamento apresenta estilos e tipos de organizações parceiras que servem de base para cada manifestação esportiva. Isso é um ponto de partida para que os gestores esportivos possam agir de forma estratégica, pensando no longo prazo para a construção de sua rede já de forma calculada, antecipando assim futuras dificuldades buscando auxílio desses parceiros potenciais. Este estudo apresenta uma base para o tipo de organização deve estar em cada rede.

Esta dissertação será enviada a alunos de gestão de esportes, por e-mail como forma de divulgar esse conhecimento. Será feito um resumo das conclusões, conceitos de redes, e contribuições práticas para serem enviados juntamente com essa dissertação para estudantes e gestores. Esse resumo será apresentado para os gestores de organizações esportivas em reuniões de federações esportivas. Será elaborado um curso sobre esse tema, uma palestra, que será ministrada aos gestores esportivos nas reuniões de início de ano por parte de federações e ligas de esportes no momento da elaboração das tabelas dos jogos da competição.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alves, J. & Pieranti, O. (2007) O estado e a formulação de uma política nacional de esporte no Brasil. *ERA – Eletrônica*, 6(1), 1- 20.

- Andion, C. (2003) Análise de redes e desenvolvimento local sustentável. *RAP – Revista de Administração Pública*, 37(5), 1033- 1054.
- Arya, B. & Lin, Z. J. (2007) Understanding collaboration outcomes from an extended resource-based view perspective: the roles of organizational characteristics, partner attributes, and network structures. *Journal of Management*, 33(5), 697- 723.
- Associação Projeto Vida Corrida (2015). <http://www.vidacorrída.org.br>. Acesso em 25/09/2016
- Babiak, K. (2007) Determinants of interorganizational relationships: The case of a canadian nonprofit sport organization. *Journal of Sport Management*, 21, 338- 376.
- Balestrin, A. & Vargas, L. M. (2004) A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: Teorizações e evidências. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, n. esp., 203- 227.
- Balestrin, A., Verschoore, J. R. & Junior, E. R. (2010) O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no brasil. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, 14(3) 458- 477.
- Bardim, L. (1977) *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Berret, T. & Slack, T. (2001) A framework for the analysis of strategic approaches employed by non-profit sport organizations in seeking corporate sponsorship. *Sport Management Review*, 4, 21– 45.
- Bourdieu, P. (1998) Introdução a uma sociologia reflexiva. In: Bourdieu, P. *O poder simbólico*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- Brasil, lei federal n. 9.615, de 24 de março de 1998 – Presidência da República. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>, acesso em: 30/03/2015.
- Brasil, lei federal n. 9.790, de 23 de março de 1999 – Presidência da República. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>, acesso em: 14/01/2015.
- Brasil, lei federal n. 11.438, de 29 de Dezembro de 2006 – Presidência da República. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>, acesso em: 28/09/2015.
- Brass, D., Galaskiewicz, J., Greve, H. & Tsai, W. (2004) Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective. *Academy of Management Journal*, 47(6), 795- 817.
- Bueno, L. (2008) *Políticas Públicas do esporte no Brasil: razões para o predomínio do alto rendimento*. Tese de Doutorado. Faculdade Getúlio Vargas. São Paulo.
- Burt, R. (1992) *Structural holes: The social structure of competition*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Cândido, G. A. (2002) A formação de redes interorganizacionais como mecanismo para geração de vantagem competitiva e para promoção do desenvolvimento regional: O papel do estado e das políticas públicas neste cenário. *RAE – Revista Eletrônica de Administração*, 8(4), 1- 17.
- Carvalho, F. A., Marques, M. C. P. & Carvalho, J. L. F. (2009) Redes interorganizacionais, poder e dependência no futebol brasileiro. *Organização & Sociedade*, 16(48), 101- 121.
- Castells, M. (1999) *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra.
- Castells, M. (2000) Materials for an exploratory theory of the network society. *British Journal of Sociology*, 51(1), 5- 24.
- Costa, R. (2005) Por um novo conceito de comunidade: redes sociais, comunidades pessoais, inteligência coletiva. *Interface – Comunicação, Saúde, Educação*, 9(17), 235- 248.
- Das, T. K. & Teng, B. S. (2002) The dynamics of alliance conditions in the alliance development. *Journal of Management Studies*, 39, 725- 746.

- De Oliveira, A. L. (2011) Um estudo sobre uma rede de apoiadores de cooperativas populares no Brasil. *Canadian Journal of Latin American & Caribbean Studies*, 36(72), 63- 90.
- De Sordi, J. O. (2009) Análise da coesão entre seções de textos de documentos extensos a partir da aplicação conjunta das técnicas de análise de redes sociais e referências internas. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 4(1), 162- 169.
- Ekholm, D. (2013) Sport and crime prevention: Individuality and transferability in research. *Journal of Sport for Development*, 1(2), 26- 38.
- Falconer, A. P. (1999) A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. *Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor*. Universidade de São Paulo.
- Fernandes, R. C. (1996) *Privado. Porém público - O terceiro setor na América Latina*. Editora Relume Dumará, Rio de Janeiro, 2ª Edição.
- Flick, U. (2011) *Desenho da pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman.
- Gnecco, J. R. & Valdanha Neto, A. V. (2006) *Cluster esportivo de Rio Claro – SP*. In: Da Costa, L. Atlas do Esporte no Brasil. Rio de Janeiro. CONFEF.
- Gobbi, B. C., Cunha, E. P., Brito, M. J. & Senger, I. (2005) Politizando o conceito de redes organizacionais: uma reflexão teórica da governança como jogo de poder. *Cadernos EBAPE.BR*, 3(1), 1- 16.
- Granovetter, M. (1985) Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481- 510.
- Granovetter, M. (2005) The impact of social structure on economic outcomes. *Journal of Economic Perspectives*, 19(1), 33- 50.
- Granovetter, M. (1973) The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1330- 1380.
- Granovetter, M. (1983) The strength of weak ties: a network theory revisited. *Sociological Theory*, 1, 201- 233.
- Grund, T. U. (2012) Network structure and team performance: The case of English Premier League soccer teams. *Social Networks*, 34, 682 - 690.
- Gulati, R. (1998) Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19, 293- 317.
- Gulati, R., Nohria, N. & Zaheer, A. (2000) Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21, 203- 216.
- Guo, C. & Acar, M. (2005). Understanding collaboration among nonprofit organizations: combining resource dependency, institutional, and network perspectives. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 34(3), 340-361
- Hall, R. H. (2004). *Organizações: estruturas, processos e resultados*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1998) The core competence of the corporation. *Harvard Business Review* – business classics: fifteen key concepts for managerial success. U.S.A. p. 62-73.
- Hamel, G; Prahalad, C. K. (1989) Strategic intent. *Harvard Business Review*, 67(3), 63- 76.
- Hennart, J. F. & Zeng, M. (2005) Structural determinants of joint venture performance. *European Management Review*, 2, 105- 115.
- Hite, J. M. & Hesterly, W. S. (2001) The evolution of firm networks: From emergence to early growth of the firm. *Strategic Management Journal*, 22, 275– 286.
- Hutt, M. D., Stafford, E. R., Walker, B. A. & Reingen, P. H. (2000) Defining the social network of a strategic alliance. *Sloan Management Review*, 41(2), 51- 62.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível – fundações privadas e associações em: <www.ibge.gov.br> . Acesso em: 12/03/2015.

- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível – Censos Demográficos/SMDU?Dipro – Retroestimativas e Projeções 2011 <www.ibge.gov.br>. Acesso em: 28/09/2015
- Inkpen, A. C. & Beamish, P. W. (1997) Knowledge, bargaining power, and the instability of joint ventures. *Academy of Management Review*, 22, 177- 202.
- Inkpen, A. C. & Cural, S. C. (2004) The coevolution of trust, control, and learning in joint ventures. *Organization Science*, 15, 586- 599.
- Instituto Passe de Mágica (2015). <http://www.passedemagica.org.br>. Acesso em 15/09/2015.
- Kanter, R. M. (1994) Collaborative advantage: The art of alliances. *Harvard Business Review*, 72(4), 96- 108.
- Kanter, R. M. (2000) O futuro depende dos relacionamentos. São Paulo: *Harvard Business Review*, 4(2), 112-118.
- Kaufman, D. (2012) A força dos “laços fracos” de Mark Granovetter no ambiente do ciberespaço. *Galaxia - Revista do Programa de Pós- Graduação em Comunicação e Semiótica*, 23, 207- 218.
- Keast, R., Mandell, M. P., Brown, K. & Woolcock, G. (2004) Network structures: Working differently and changing expectations. *Public Administration Review*, 64, 363- 371.
- Kim, J. Y. & Jo, H. H. (2010) A signalling explanation for preferential attachment in the evolution of social networks. *Journal of Evolutionary Economics*, 20, 375- 393.
- Lee, J. & Ferreira, M. (2011) Cause- related marketing: The role of team identification in consumer choice of team licensed products. *Sport Marketing Quarterly*, 20(3), 157 –169.
- Lough, N. & Pharr, J. (2010) Use of a multi-tied framework to analyze commercial, cause and social marketing. *Journal of Applied Marketing Theory*, 1(2), 8 – 22.
- Lucena, R. (2001) *O esporte na cidade: aspectos do esforço civilizador brasileiro*. Campinas, SP: Autores Associados.
- Macmillan, I. C. (1983) Competitive strategies for not-for-profit agencies. In: Lamb, R. B. (ed.), *Advances in Strategic Management*, 1, 61- 82. Greenwich.
- Marteleto, R. M. (2001) Análise de redes sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação. *Ciência da Informação*, 30(1), 71- 81.
- Marteleto, R. M. & Silva, A. B. O. (2004) Redes e capital social: O enfoque da informação para o desenvolvimento local. *Ciência da informação*, 33(3), 41- 49.
- Martins, G. A. (2006) *Estudo de caso: Uma estratégia de pesquisa*. São Paulo. Editora Atlas S.A.
- Martins, G. A. & Theóphilo, C. R. (2009) *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo. Editora Atlas S.A., 2ª Edição.
- Martins, G. S. (2009). *A construção do conhecimento científico no campo de gestão de operações no brasil: uma análise sob a ótica de redes sociais do período 1997-2008*. São Paulo – SP, Brasil. 183 p. Dissertação de Mestrado, Fundação Getúlio Vargas.
- Mesquita, R. B., Landim, F. L. P., Collares, P. M. & Luna, C. G. (2008) Análise de redes sociais informais: Aplicação na realidade da escola inclusiva. *Interface - Comunicação, Saúde, Educação*, 12(26), 549- 562.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structure of Organizations*. Englewood Cliffs, Nj: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1999). *Estrutura e dinâmica das organizações*. 2ª Ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

- Mintzberg, H. (2003) *Criando Organizações Eficazes: Estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Editora Atlas.
- Mizruchi, M. S. (2006) Análise de redes sociais: Avanços recentes e controvérsias atuais. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 6(3), 72- 86.
- Nascimento, S. & Beuren, I. M. (2011) Redes sociais na produção científica dos programas de pós-graduação de ciências contábeis do Brasil. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, 15(1), 47- 66.
- Nelson, R. O. (1984) Uso da análise de redes sociais no estudo das estruturas organizacionais. *RAE - Revista de Administração de Empresa*, 24(4), 150- 157.
- Oliver, A. L. & Ebers, M. (1998) Networking network studies: An analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. *Organization Studies*, 19, 549- 583.
- Oliver, C. (1990) Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions. *Academy of Management Review*, v. 15, p. 241- 265.
- Parise, S. & Casher, A. (2003) Alliance portfolios: Designing and managing your network of business-partner relationships. *Academy of Management Executive*, 17(4), 25- 39.
- Ptacek, J. J. & Salazar, G. (1997) Enlightened self- interest: Selling business on the benefits of cause- related marketing. *Nonprofit World*, 15(4), 9- 13.
- Peng, T. J. & Kellogg, J. L. (2003) Partners, resources, and management mechanisms of interorganizational collaborative ties in non-profit organizations. *Journal of American Academy of Business*, 3, 291- 298.
- Pereira, M. F. & Agapito, F., Estrada, R. J. S. & Almeida, M. I. R. (2006) Afinal, como se formam as estratégias? O processo de formulação estratégica em uma organização do terceiro setor. *RAI - Revista de Administração e Inovação*, 3(1), 56- 75.
- Pieters, M., Knobens, J. & Pouwels, M. (2012) A social network perspective on sport management: The effect of network embeddedness on the commercial performance of sport organizations. *Journal of Sport Management*, 26, 433- 444.
- Porter, M. (1979) How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 137- 145.
- Porter, M. (1999) *Clusters e competitividade*. *HSM Management*, 15, 100- 110.
- Provan, K. G., Isett, K. R. & Milward, H. B. (2004) Cooperation and compromise: A network response to conflicting institutional pressures in community mental health. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33, 489- 514.
- Provan, K. G. & Kenis, P. (2011) Modes of network governance: structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18, 229- 252.
- Quatman, C. & Chelladurai, P. (2008) The social construction of knowledge in the field of sport management: A social network perspective. *Journal of Sport Management*, 22, 651- 676.
- Raud-Mattedi, C. (2005) Análise crítica da sociologia econômica de Mark Granovetter: Os limites de uma leitura do mercado em termos de redes e imbricação. *Política e Sociedade*, 6, 59- 82.
- Ragin, C. C. (2007) Making comparative analysis count. *Revista de História Comparada*, 1(1), 1- 19.
- Ribeiro, E. M. B. A. & Bastos, A. V. B. (2011) Redes sociais interorganizacionais na efetivação de projetos sociais. *Psicologia & Sociedade*, 23(2), 282- 292.
- Rossoni, L. & Silva, A. J. H. (2008) Cooperação entre pesquisadores da área de administração da informação: Evidências estruturais de fragmentação das relações

- no campo científico. *Revista de Administração, Universidade de São Paulo*, 43(2), 38- 151.
- Salamon, L. M. & Anheier, H. K. (1992) In search of the non-profit sector: The question of definitions. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 3(2), 125-151.
- São José Rugby (2015). <http://www.saojoserugby.com.br>. Acesso em 08/09/2015.
- Santos, A., Gimenez, L. C. P., Rebouças, C. E., Schimitt, S. L. & Rennó, T. (2004) *Esportes no Brasil: Situação atual e propostas para desenvolvimento*. Rio de Janeiro: BNDES.
- Schultz-Jones, B. (2009) Examining information behavior through social networks: An interdisciplinary review. *Journal of Documentation*, 65(4), 592- 631.
- Silva, A. B. O., Matheus, R. F., Parreiras, F. S. & Parreiras, T. A. S. (2006) Análise de redes sociais como metodologia de apoio para a discussão da interdisciplinaridade na ciência da informação. *Ciência da Informação*, 35(1), 72- 93.
- Siqueira, J. P. L., Gaspar, M. A., Telles, R. & Lollo, R. M. (2014) Gênese e evolução de um agrupamento de negócios varejistas: Estudo de caso da feira das flores do CEAGESP. *RCCE - Revista Capital Científico – Eletrônica*, 12(3), 1- 21.
- Slack, T.; & Parent, M. M. (2006). Design Options in Sport Organization. IN: *Understanding Sport Organizations: the application of Organization Theory*. Champaign: Human Kinetics.
- Thibault, L., Frisby, W. & Kikulis, L. M. (1999) Interorganizational linkages in the delivery of local leisure services in Canadá: Responding to economic, political and social pressures. *Managing Leisure*, 4, 125- 141.
- Thibault, L. & Harvey, J. (1997) Fostering interorganizational linkages in the canadian sport delivery system. *Journal of Sport Management*, 11, 45- 68.
- Thibault, L., Slack, T & Hinings, B. (1993) A framework for the analysis of strategy in nonprofit sport organizations. *Journal of Sport Management*, 7, 25- 43.
- Tichy, N. M., Tushman, M. L. & Fombrun, C. (1979) Social network analysis for organizations. *Academy of Management Review*, 4(4), 507- 519.
- Todeva, E. & Knoke, D. (2005) Strategic alliances and models of collaboration. *Management Decision*, 43, 123- 148.
- Tonelli, D. F., Brito, M. J. & Zambalde, A . L. (2011) Empreendedorismo na ótica da teoria ator-rede: Explorando alternativa às perspectivas subjetivista e objetivista. *Cadernos EBAPE.BR*, 9(esp. 7), 586- 603.
- Tracey, P. & Clark, G. (2003) Alliances, networks and competitive strategy: Rethinking clusters of innovation I. *Growth and Change*, 34(1), 1- 16.
- Tubino, M. J. G. (2010) *Estudos brasileiros sobre o esporte: Ênfase no esporte*. Educação. Maringá. Uen.
- Tubino, M. J. G. (1999) *O que é esporte*. Coleção Primeiros Passos. São Paulo. Editora Brasiliense. 1º edição.
- Vale, G. M. V. & Guimarães, L. O. (2010a) Redes sociais, informação, criação e sobrevivência de empresas. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 15(3), 195- 215.
- Vale G. M. V. & Guimarães, V. L. O. (2010b) Redes sociais na criação e mortalidade de empresas. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 50(3), 325- 337.
- Vergara, S. C. (2012) Métodos de pesquisa em administração. São Paulo. Editora Atlas, 5* edição.
- Wasserman, S. & Faust, K. (1994) *Social network analysis: Methods and applications*. Cambridge: Cambridge University.

- Winkler, I. (2006) Network governance between individual and collective goals: Qualitative evidence from six networks. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12, 119- 134.
- Wolfe, R. & Meenaghan, T. & O'Sullivan, P. (1997) Sport, media and sponsor – the shifting balance of power in the sports network. *Irish Marketing Review*, 10(2), 53-66.
- Wolfe, R.; Meenaghan, T. & O'Sullivan, P. (2002) The sports network: insights into the shifting balance of power. *Journal of Business Research*, 55(2), 611- 622.
- Yin, R. K. (2010) *Estudo de caso: Planejamento e método*. Porto Alegre: Editora Bookman, 4ª edição.
- Zaccarelli, S. B., Telles, R., Siqueira, J. P. L., Boaventura, J. M. G. & Donaire, D. (2008) *Clusters e redes de negócios: Uma nova visão para a gestão dos negócios*. São Paulo: Atlas.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

ENTREVISTA COM OS GESTORES

1 Conhecimento Geral sobre a Organização e sobre Rede

1.1 Qual a sua função na gestão da organização esportiva?

1.2 Você tem conhecimento sobre o termo REDES ou os conceitos de REDES? (Após a resposta do entrevistado, caso não tenha conhecimento sobre redes, será feita uma explanação breve sobre o assunto para que possa responder as próximas perguntas)

a. A sua organização possui relacionamentos com parceiros diversos?

2 Gênese da Rede

2.1 A partir de que momento a sua organização iniciou seus relacionamentos com parceiros em forma de rede?

2.2 Você acredita que algum fator tenha influenciado o surgimento do relacionamento em rede por parte da sua organização? Se sim, quais são esses fatores?

3 Rede e Recurso Estratégico

3.1 Antes de minha explicação sobre o termo REDES, você considerava a rede como um recurso estratégico para a sua organização (recursos estratégicos podem ser aqueles que levam a organização a alcançar o que precisa, a alcançar seus objetivos)?

3.2 Quais são os recursos que a rede oferece para a organização (recursos materiais e imateriais)? O que a sua organização consegue obter da rede?

3.3 Quais os recursos você acredita que a sua organização e a atividade desenvolvida por ela oferecem para a rede a qual pertence?

4 Evolução da Rede

4.1. Na sua opinião, a rede que você construiu ou a rede a qual você passou a fazer parte, cresceu, evoluiu, ou se manteve da mesma forma?

4.2 Se a rede evoluiu, quais os aspectos você acredita ter impulsionado a evolução da rede?

4.3 Para você o que atrapalha a evolução da rede?

5 Nível de Evolução da Rede baseado nos Fundamentos de Zaccarelli et al. (2008)

- 5.1 Fidelização – Quais são seus parceiros mais importantes? A sua organização recorre frequentemente a outras organizações para obter ajuda ou benefícios de acordo com as suas necessidades? Existe algum parceiro que mesmo se você não tenha muito contato, ou não se comunicar com ele com frequência, seja muito importante para a sua organização? Você diria que existe fidelização entre os parceiros da rede?
- 5.2 Redução de Intermediários – a sua organização, os responsáveis pela gestão de sua organização, se comunicam direto com o responsável da outra organização parceira, ou seja, o responsável pela tomada de decisão, por determinar o repasse de recurso, ou tem que falar com várias pessoas antes, para obter o que precisa (intermediários, despachantes etc)? Existe essa comunicação sem os intermediários?
- 5.3 Abrangência de Negócios da Rede – O que você precisa para a sua organização, você consegue na rede? Pensando em todos os recursos que sua organização usa, qual é o percentual deles que você obtém na rede?
- 5.4 Especialização das Organizações Presentes na Rede – cada organização da rede que ajuda a sua organização, é especializada em um tipo de ajuda ou recurso? Existe uma especialização das organizações da rede?
- 5.5 Agilidade na Substituição das Organizações da Rede – se alguma organização da rede começa a não ajudar mais a sua organização ou as outras organizações da rede as quais está relacionada, a rede em si tem a capacidade de substituir essa organização por outra que faça o mesmo que ela de forma rápida? Existe agilidade para realizar essa substituição?
- 5.6 Inovação para Alinhamento de Negócios – Existe alguma tecnologia que auxilia o funcionamento do relacionamento entre você e as outras organizações da rede? Essa tecnologia aproxima e facilita a vida das organizações?
- 5.7 Compartilhamento de Investimentos, Riscos, Benefícios – as organizações da rede, direta ou indiretamente compartilham de riscos? Existe esse compartilhamento de riscos, Benefícios e investimentos (investimentos sim porque estão dando dinheiro).

ENTREVISTA COM OS PARTICIPANTES DA ATIVIDADE ESPORTIVA DA ORGANIZAÇÃO

- 1 Você é participante das atividades físicas e esportivas desenvolvidas pela organização esportiva em questão?
- 2 Você reconhece as organizações esportivas que a organização esportiva em questão se relaciona? Quais você conhece?
- 3 Você sabe quais os recursos a organização esportiva em questão recebe dessa organização parceira?

APENDICE B – QUESTIONÁRIO

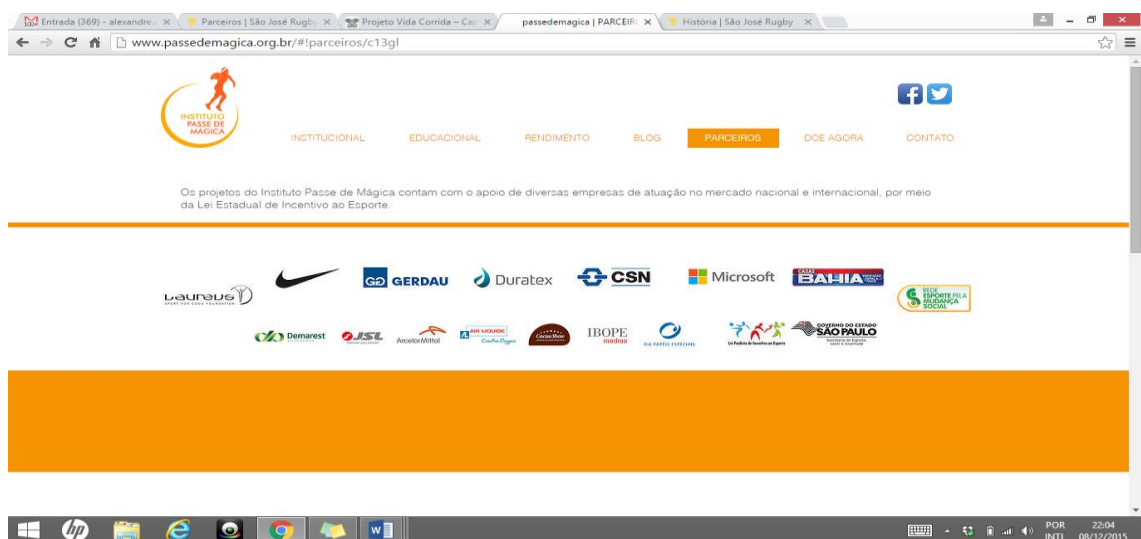
1. Com quem a organização se relaciona – nomes dos parceiros
2. Qual a frequência de comunicação mensal da sua organização com cada um desses parceiros? Essa comunicação pode ser pessoalmente, por mensagem, por telefone, por e-mail, por redes sociais, por cartas, por memorandos, entre outros.
3. Qual o grau de dependência que a sua organização possui com relação a cada um dos parceiros? De 1 a 7 forneça uma nota para essa dependência, sendo 7 uma dependência muito alta e 1 uma dependência muito baixa.
4. Esses parceiros também se relacionam entre si, independente da sua organização esportiva? Qual se relaciona com qual de acordo com o seu ponto de vista?

Indique na tabela abaixo, usando os números da tabela anterior, se a organização de cada linha conhece os demais. Caso ele conheça, indicar com S, caso não conheça, usar um N.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1															
2															
3															
4															
5															
6															
7															
8															
9															
10															
11															
12															
13															
14															
15															

APENDICE C – SITES

Organização Esporte Educacional – Instituto Passe de Mágica

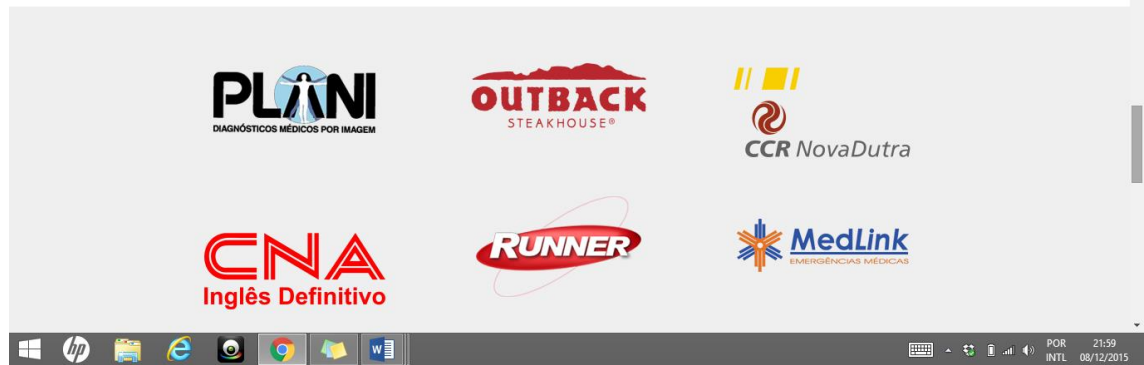


Organização Esporte Participação – Associação Projeto Vida Corrida

The screenshot shows the homepage of the website www.vidacorrida.org.br. The browser tabs include "Entrada (369) - alexandre...", "Parceiros | São José Rugby...", "Projeto Vida Corrida - Cap...", "passedemagica", and "Historia | São José Rugby". The main content area features a large background image of a group of people running, with a central logo of a butterfly made of text. Below the logo is the text "PROJETO Vida Corrida CAPÃO REDONDO". A navigation menu includes links for Home, O Projeto, Fotos, Vídeos, Parceiros, Doação Online, Blog, Downloads, and Contato. A section titled "// Bem-vindo ao Projeto Vida Corrida" contains the text: "Seja bem-vindo ao nosso site do [Projeto Vida Corrida - Capão Redondo](#). Liderado voluntariamente por Neide Santos, o Projeto Vida Corrida teve início em 1999, e contava com 6 integrantes. Hoje, conta com mais de 350 participantes, dentre esses 87% são mulheres e meninas com idade entre 4 e 80 anos. São 200". To the right, there is a video player with the title "Inspire-se com a incrível história de Neide, corred..." and a thumbnail image of a woman running.

The screenshot shows the "Parceiros - Apoiadores" page on the website www.vidacorrida.org.br/novo/#parceiros. The browser tabs are the same as in the previous screenshot. The page features a navigation menu with links for Home, O Projeto, Fotos, Vídeos, Parceiros, Doação Online, Blog, Downloads, and Contato. The main content area is titled "// Parceiros — Apoiadores" and includes the text: "Temos o imenso prazer em contar com a parceiras das melhores empresas e que colaboram com a inclusão social." Below this text, there is a grid of eight logos representing sponsors: Nike, REDE ESPORTE PELA MUDANÇA SOCIAL, GATORADE, Flávio Brito & Rebeca Borin INTERIORES, 4any1, #JusticadeSaia, Fisioterapia Esportiva Fisioesporte, and RAFAEL SILVA. At the bottom center, there is a logo for "SAIBA MAIS" featuring a butterfly icon.

Organização Esportiva Alto Rendimento



APENDICE D – VISITA AOS LOCAIS DE ATIVIDADES ESPORTIVAS

Organização Esporte Educacional – Instituto Passe de Mágica



Organização Esporte Participação – Associação Projeto Vida Corrida



Organização Esporte Alto Rendimento – Clube São José Rugby

