

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO  
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO  
GESTÃO DO ESPORTE**

**ROBSON COELHO GUERREIRO**

**CAPITAL SOCIAL E DESEMPENHO INSTITUCIONAL: O RELACIONAMENTO  
ENTRE OS AGENTES DA LEI FEDERAL DE INCENTIVO AO ESPORTE**

**São Paulo**

**2016**

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO  
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO  
GESTÃO DO ESPORTE**

**ROBSON COELHO GUERREIRO**

**CAPITAL SOCIAL E DESEMPENHO INSTITUCIONAL: O RELACIONAMENTO  
ENTRE OS AGENTES DA LEI FEDERAL DE INCENTIVO AO ESPORTE**

**São Paulo**

**2016**

**Robson Coelho Guerreiro**

**CAPITAL SOCIAL E DESEMPENHO INSTITUCIONAL: O RELACIONAMENTO  
ENTRE OS AGENTES DA LEI FEDERAL DE INCENTIVO AO ESPORTE**

Projeto de dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração - Gestão do Esporte da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração – Gestão do Esporte**.

Orientador: Prof. Dr. Manuel Anibal Silva Portugal Vasconcelos Ferreira

Co-orientador: Prof. Dr. Julio Araujo Carneiro da Cunha

**São Paulo**

**2016**

**ROBSON COELHO GUERREIRO**

**CAPITAL SOCIAL E DESEMPENHO INSTITUCIONAL: O RELACIONAMENTO  
ENTRE OS AGENTES DA LEI FEDERAL DE INCENTIVO AO ESPORTE**

Projeto de dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração - Gestão do Esporte da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito para obtenção do grau de **Mestre em Administração – Gestão do Esporte**.

---

Prof. Dr. Manuel Anibal Silva Portugal Vasconcelos Ferreira – Universidade Nove de Julho – UNINOVE

---

Prof. Dr. Júlio Araujo Carneiro da Cunha – Universidade Nove de Julho – UNINOVE

---

Prof. Dr. Roberto Bazanini - Universidade Paulista - UNIP

---

Prof. Dr. João Paulo Lara de Siqueira – Universidade Nove de Julho – UNINOVE

São Paulo, 19 de abril de 2016.

À Renata, a mulher, a parceira,  
pessoa abençoada que tenho  
orgulho de chamar de esposa.

À minha amada esposa Renata que mudou o conceito da palavra amor e me ensina, me fortalece e me traz a felicidade diária.

Aos meus queridos pais que sempre me deram os valores que nenhum dinheiro pode comprar, valores que levo na vida e transmitirei a futuras gerações.

Aos meus orientadores Prof. Dr. Manuel Anibal Silva Portugal Vasconcelos Ferreira, e Prof. Dr. Júlio Araujo Carneiro da Cunha pelos ensinamentos, correções, apoio e amizade, sem vocês meu objetivo não seria atingido.

A todos os professores do Programa de Mestrado em Administração em Gestão do Esporte da Universidade Nove de Julho, por todo o conhecimento, dedicação e comprometimento durante todo o curso, em especial ao Prof. Dr. Ary José Rocco Júnior, Prof. João Manuel Casquinha Malaia Santos, Prof. Dr. Prof. Dr. Júlio Araujo Carneiro da Cunha e Prof. Dr. João Paulo Lara de Siqueira, tenham certeza que são professores inspiradores e terão sempre meu respeito.

A todos os colegas e novos amigos de turma, acreditem foram anos inesquecíveis, vocês são parte da minha história. Muito obrigado.

## RESUMO

O objetivo do estudo é Identificar quais são os elementos do capital social que influenciam no desempenho institucional da Lei Federal de Incentivo ao Esporte, devido ao baixo nível de captação de recursos para os projetos esportivos a da lei, essas relações entre os agentes ( governo, proponente, apoiadores, captadores e especialistas em projetos). Foi adotado o método qualitativo, sendo dividido em duas parte, a primeira fase da pesquisa foi exploratória, já que se buscou entender os mecanismos sociais de funcionamento da captação de recursos a partir da Lei Federal de Incentivo ao Esporte. Na segunda fase, a pesquisa foi descritiva, já que se buscou compreender como os elementos de capital social influenciam no desempenho institucional da Lei Federal de Incentivo ao Esporte. Os resultados apresentaram na primeira fase uma nova configuração dos mecanismos de captação e relacionamentos dentro da Lei Federal de Incentivo ao Esporte, na segunda fase as relações foram exploradas e dentro dos sete itens selecionados houve uma variação da importância em relação à lei. Na conclusão foi encontrada uma grande relação em alguns itens e nem tanto assim em outros, na maioria das relações o governo foi citado de forma negativa e sendo o centro das insatisfações por ser quem regulamenta a lei. Algumas sugestões foram apresentadas para que o desempenho institucional melhore e assim se faça cumprir a lei que consiga mais seus recursos financeiros para a execução dos projetos esportivos.

**Palavras-chave:** Lei de Incentivo ao Esporte, Capital Social, Desempenho Institucional

## ABSTRACT

The aim of the study is to identify what are the elements of social capital that influence the institutional performance of the Federal Law for Encouragement of Sport, due to the low level of fundraising for sports projects to the law, these relationships between the actors (government, proposer, supporters, pickups and experts in projects). It was adopted a qualitative method, divided into two parts, the first phase of the research was exploratory, as it sought to understand the social mechanisms of functioning of raising funds from the Federal Law of Incentive to Sports. In the second phase, the research was descriptive, as it sought to understand how the social capital elements influence the institutional performance of the Federal Sports Incentive Law. The results presented in the first phase a new configuration in funding mechanisms and relationships within the Federal Law for Encouragement of Sport in the second phase relations were explored and within seven selected items, there was a variation of the importance of the law. In conclusion we found a great relationship on some items and not so well in others, most of the government relations was quoted in a negative way and being the center of dissatisfactions for who regulates the law. Some suggestions have been made to improve institutional performance and thus enforce the law to get more financial resources for the implementation of sports projects.

**Keywords:** Law Sports Incentive, Social Capital, Institutional Performance



**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 Valores liberados pelo governo e valores captados pelos proponentes.....	16
Figura 2 Mecânica do funcionamento da Lei de Incentivo ao Esporte .....	23
Figura 3 Projetos Esportivos Apresentados ao Ministério ao Esporte.....	27
Figura 4 Evolução da quantidade de apoiadores.....	28
Figura 5 Esquema das fases da lei de incentivo ao esporte.....	29
Figura 6 <i>Framework</i> de Pesquisa .....	55
Figura 7 Relações previstas na Lei de Incentivo Federal ao Esporte .....	62
Figura 8 Relações identificadas após observação participativa .....	63

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Percentual de Captação ao Longo do Tempo.....	18
Tabela 2 Perfil profissional dos entrevistados .....	61
Tabela 3 – Confiança nas Relações dos Agentes da Lei de Incentivo ao Esporte.....	65
Tabela 4 – Colaboração nas Relações dos Agentes da Lei de Incentivo ao Esporte.....	69
Tabela 5 – Comprometimento nas Relações dos Agentes da Lei de Incentivo ao Esporte .....	72
Tabela 6 – Frequência nas Relações dos Agentes da Lei de Incentivo ao Esporte .....	74
Tabela 7 - Interesse nas Relações dos Agentes da Lei de Incentivo ao Esporte .....	76
Tabela 8 – Identidade Comum nas Relações dos Agentes da Lei de Incentivo ao Esporte.....	79
Tabela 9 – Cultura Comum nas Relações dos Agentes da Lei de Incentivo ao Esporte.....	81

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1	QUESTÃO DE PESQUISA .....	17
1.2	OBJETIVOS .....	17
<b>1.2.1</b>	<b>GERAL .....</b>	<b>17</b>
<b>1.2.2</b>	<b>ESPECÍFICOS .....</b>	<b>17</b>
1.3	JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA .....	18
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO .....	19
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>20</b>
2.1	RELAÇÕES PUBLICO-PRIVADAS E A LEI DE INCENTIVO AO ESPORTE ..	20
2.1.1	<b>OS PROPONENTES .....</b>	<b>25</b>
2.1.2	<b>O GOVERNO .....</b>	<b>26</b>
2.1.3	<b>OS APOIADORES .....</b>	<b>28</b>
2.1.4	<b>O ESPECIALISTA EM PROJETOS ESPORTIVOS .....</b>	<b>30</b>
2.1.5	<b>O CAPTADOR DE RECURSOS .....</b>	<b>30</b>
2.2	AS RELAÇÕES ENTRE ATORES E A LEI DE INCENTIVO AO ESPORTE .....	32
2.3	RELAÇÕES INTERDEPENDENTES DENTRO DA LEI .....	35
2.3.1	<b>RELAÇÃO ENTRE PROPONENTE-GOVERNO.....</b>	<b>36</b>
2.3.2	<b>RELAÇÃO ENTRE GOVERNO –APOIADORES .....</b>	<b>36</b>
2.3.3	<b>RELAÇÃO ENTRE PROPONENTE- APOIADORES.....</b>	<b>37</b>
2.3.4	<b>RELAÇÃO ENTRE O ESPECIALISTA EM PROJETOS – PROPONENTE ...</b>	<b>38</b>
2.3.5	<b>RELAÇÃO ENTRE ESPECIALISTA EM PROJETOS- GOVERNO .....</b>	<b>38</b>
2.3.6	<b>RELAÇÃO ENTRE CAPTADOR DE RECURSOS- PROPONENTE .....</b>	<b>39</b>
2.3.7	<b>RELAÇÃO ENTRE CAPTADOR DE RECURSOS – APOIADOR.....</b>	<b>39</b>
2.4	PARCERIAS ESTRATÉGICAS.....	40

2.5	CAPITAL SOCIAL.....	43
2.5.1	CONFIANÇA.....	45
2.5.2	COMPROMETIMENTO .....	46
2.5.3	COLABORAÇÃO .....	47
2.5.4	CULTURA COMUM.....	48
2.5.5	IDENTIDADE COMUM.....	49
2.5.6	FREQUENCIA DE RELACIONAMENTO .....	50
2.5.7	INTERESSE COMUM .....	52
2.6	DESEMPENHO INSTITUCIONAL.....	53
<b>3</b>	<b>RELAÇÃO CAUSAL E <i>FRAMEWORK</i> DE PESQUISA .....</b>	<b>54</b>
<b>4</b>	<b>MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....</b>	<b>57</b>
4.1	TIPO E NATUREZA DA PESQUISA .....	57
4.2	FASE 1: OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE.....	58
4.3	FASE 2: ENTREVISTAS COM OS AGENTES.....	60
<b>5</b>	<b>ANALISE DE RESULTADOS.....</b>	<b>62</b>
5.1	OBSERVAÇÃO PARTICIPATIVA.....	62
5.2	ANALISE DAS ENTREVISTAS .....	64
5.2.1	CONFIANÇA.....	65
5.2.2	COLABORAÇÃO .....	68
5.2.3	COMPROMETIMENTO .....	71
5.2.4	FREQUENCIA DE RELACIONAMENTO .....	73
5.2.5	INTERESSE.....	76
5.2.6	IDENTIDADE COMUM.....	79
5.2.7	CULTURA COMUM.....	81
5.2.8	ANÁLISE GERAL .....	83

<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>85</b>
6.1	LIMITAÇÕES E SUGESTÃO PARA ESTUDOS FUTUROS.....	87
<b>7</b>	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>88</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No Brasil, a Lei de Incentivo ao Esporte (Lei 11.438/06) foi publicada no Diário Oficial da união em 29 de dezembro de 2006, seguida da Medida Provisória nº 324/06 publicada no mesmo Diário em 2 de janeiro de 2007. Ela é inspirada Lei de Incentivo à Cultura (Lei nº 8.313), mais conhecida como Lei Rouanet, contudo, com algumas alterações e mudanças específicas para atender as necessidades e realidades do esporte e do paradesporto nacional.

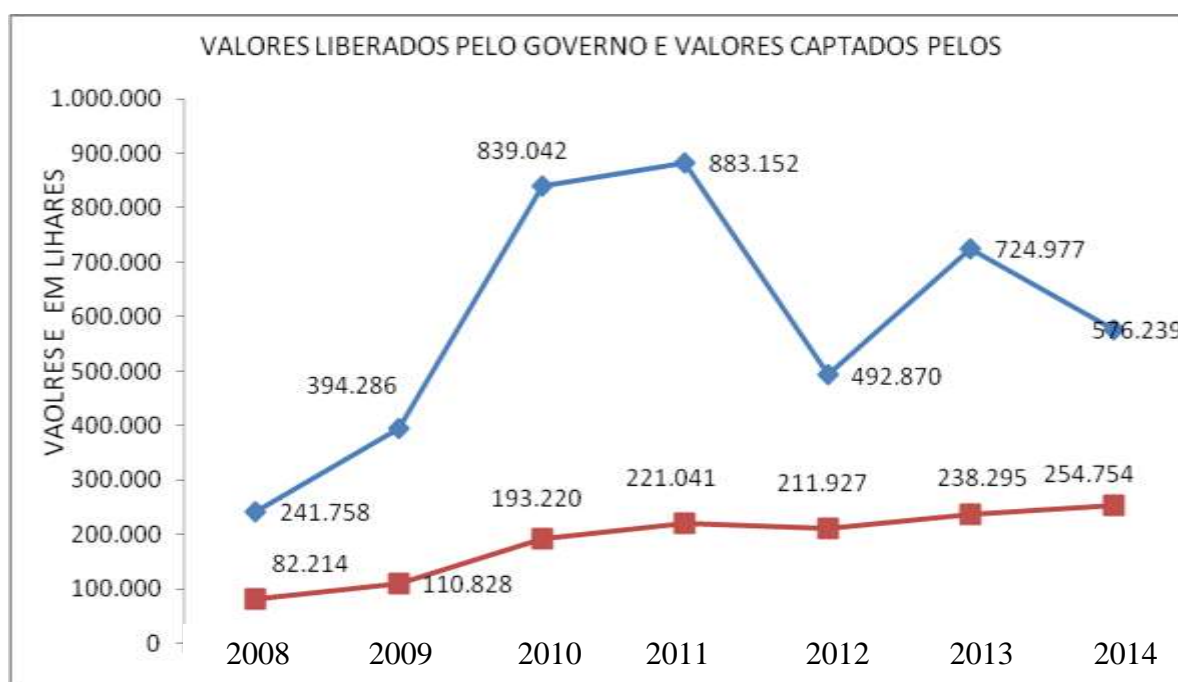
Essa lei foi criada visando o desenvolvimento do esporte e do paradesporto brasileiro tendo em vista os grandes eventos esportivos que o país já recebeu (e.g. Jogos Panamericanos Rio-Parapan de 2007, Copa do Mundo de Futebol Masculino 2014) e que ainda vai sediar (e.g. Jogos Olímpicos Rio -2016 e Jogos Paralímpicos Rio 2016). Por exemplo, dados estimam que a Copa do Mundo de 2014 deverá agregar um incremento de 0,4% ao PIB brasileiro até o ano de 2019 (cerca de 183 bilhões de reais), com destaque para 33 bilhões de reais gastos em infraestrutura e 9,3 bilhões de gerados a partir dos gastos de turistas (Portal da Copa, 2014). São incrementos voltados tanto nos investimentos governamentais em esporte quanto um maior giro econômico, que pode direcionar mais impostos às causas sociais, dentre elas, as iniciativas esportivas de incentivo à cidadania da população. Adicionalmente, há uma grande influência desses megaeventos na perspectiva social e na cultura contemporânea do Brasil (Gestaldo, 2014). Portanto, não se pode negar que os megaeventos que ocorrem e ocorrerão no país devem trazer impactos significativos ao esporte, incluindo grandes montantes financeiros a serem movimentos em prol do esporte e seus respectivos impactos sociais na comunidade nacional.

Diante desse cenário, a lei foi criada como uma forma de direcionar verbas para o fomento do esporte no Brasil (Bastidas & Cunha, 2011) a fim de facilitar a utilização dos recursos financeiros de maneira mais direta pelas organizações não governamentais promotoras do esporte. A lei facilita os mecanismos de incentivo às iniciativas privadas e de organizações sociais para que eles possam coproduzir, juntamente com o Estado, ações deliberadas ao incentivo do esporte no país. Viabiliza a entrada de verba ao proponente (organizações sociais) com menor intermédio do governo, facilitando assim o trajeto do patrocínio ou doação para o fim esportivo.

Assim sendo, até o momento, essa Lei tem fomentado o esporte e o paradesporto brasileiro, nos quais todas as modalidades têm a possibilidade de se beneficiar com recursos financeiros sustentados pela lei (Rezende, 2012). Favorece-se assim o esporte de rendimento no qual as equipes e atletas disputam competições nos seus diversos níveis: regional, nacional ou internacional. Ademais, o esporte educacional, que utiliza o esporte como ferramenta dentro de um processo de educação para melhora de aprendizagem e oferece maior possibilidade de inclusão social por meio do esporte, também acaba se beneficiando da sistemática de incentivo. Reforça-se assim que se trata de oportunidades de cunho econômico, mas sem que a perspectiva social seja negligenciada.

Entretanto, a Lei encontra algumas dificuldades dentro de suas possibilidades reais de execução, nas quais os clubes, agremiações, associações, institutos e todos os proponentes encontram dificuldades na apresentação de seus projetos para a captação de recursos provindos da renúncia fiscal cedida pelo governo federal. O que agrava ainda mais a situação é que grande maioria das empresas desconhece as possibilidades de direcionar valor de seus impostos para as organizações sociais respaldadas pela Lei de Incentivo ao Esporte, podendo ainda estabelecer estratégias de promoção de patrocínio ou doação divulgada de apoio ao esporte sem custos.

Por exemplo, no ano de 2014, foram liberados pelo governo R\$ 576.239 mil, dos quais apenas R\$ 254.754 mil foram captados pelos projetos submetidos ao governo (Ministério do Esporte, 2015), de forma que cerca de 56% das verbas aprovadas pelo governo não são destinadas para uso em projetos esportivos. Isto é, há um potencial de investimento que não está sendo absorvido e utilizado para projetos do esporte, havendo uma perda relacionada à oportunidade perdida de incentivo aos projetos esportivo-sociais. Essa situação perdura ao longo dos anos, desde a implantação da lei, conforme a figura a seguir demonstra.



**Figura 1 Valores liberados pelo governo e valores captados pelos proponentes**

Fonte: Adaptado do Ministério do Esporte, 2015

Portanto, é um problema crônico que acompanha essa política pública desde sua implementação. Mostra-se evidente que é necessário um redesenho da política para que esforços e possibilidades reservados ao esporte não sejam desperdiçados. Diante disso, emerge-se a grande questão que é de se entender quais motivos que levam a essa situação sistemática de não captação de doações e patrocínios por meio da Lei de Incentivo ao Esporte.



No intuito de entender como funciona essas relações dentro da lei, vemos que o capital social nas relações podem tentar nos auxiliar no entendimento das variáveis que são significantes para as relações, alguns valores como colaboração, confiança, comprometimento, frequência de relacionamento, identidade comum, cultura comum e interesse são abordado no trabalho.

## **1.1 PROBLEMA DE PESQUISA**

### **1.1 QUESTÃO DE PESQUISA**

Quais os elementos do Capital Social influenciam o desempenho institucional da Lei Federal de Incentivo ao Esporte?

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 GERAL**

Identificar quais são os elementos do capital social influenciam no desempenho institucional da Lei Federal de Incentivo ao Esporte.

### **1.2.2 ESPECÍFICOS**

- Mapear o processo das relações entre atores na Lei Federal de Incentivo ao Esporte;
- Identificar eventuais agentes adicionais envolvidos com nos relacionamentos da Lei Federal de Incentivo ao Esporte;
- Levantar quais as relações de capital social mais relevantes o desempenho institucional da Lei Federal de Incentivo ao Esporte;
- Apontar eventuais barreiras de relacionamento para o desempenho institucional da Lei de Incentivo ao Esporte.

### 1.3 JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA

O interesse pelo estudo foi despertado pela diferença entre o recurso liberado pelo governo federal, através do Ministério do Esporte e o recurso captado pelas entidades esportivas. No ano de 2014 o Manual de Gestão da Lei de Incentivo ao Esporte, nos informa que foram liberados pelo governo R\$ 576.239 mil e captado por todos os projetos R\$ 254.754 mil o que representa apenas 44,2% das possibilidades de incentivo direcionado ao esporte que foram utilizadas nos projetos esportivos autorizados pela comissão técnica da Lei de Incentivo ao Esporte.

**Tabela 1 Percentual de Captação ao Longo do Tempo.**

Ano	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Média
R\$ (em milhões)	241,8	394,3	839,0	883,2	492,9	725,0	576,2	593,2
Captação (%)	34,01	28,11	23,03	25,03	43,00	32,87	44,21	32,89

Fonte: Elaborado pelo autor.

Podemos ver que a media de captação dos Recursos financeiros de 2008 a 2014 é de 32,89% do montante autorizado pelo governo, tendo seu melhor aproveitamento de captação sob o montante aprovado, no ano de 2014. Assim, pode-se pressupor que pode ter ocorrido uma melhora de efetividade nas praticas de gestão, ainda que muito longe da possibilidade total de captação, que favoreceria muito projetos esportivos que acabam não sendo executado por falta de verba.

Essa diferença é muito significativa, vendo as dificuldades encontradas para a gestão do esporte em relação a recursos financeiros para investimento, parece ser uma grande oportunidade que não está sendo bem aproveitada por clubes, associações, patrocinadores e principalmente por seus gestores para o fomento de esporte. Assim entender as relações de capital social entre os atores pode nos levar a criar situações favoráveis para melhor aproveitamento da Lei Federal de Incentivo ao Esporte.

#### **1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO**

O trabalho apresenta a contextualização do tema que envolve a problemática da pesquisa, o próximo capítulo aborda a revisão de literatura sobre o tema. Subsequentemente, é apresentada a metodologia da pesquisa, análise de resultados e conclusão.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesse capítulo, abordou-se como é a sistemática das relações entre os agentes envolvidos num projeto esportivo. As relações encontradas na teoria remetem á uma articulação entre parcerias público-privadas. Dentre elas, exaltam-se as relações entre governo e proponente; proponente e apoiador; apoiador e governo. Essas relações formam uma tríade de relações responsáveis pela sistemática de captação de recursos para projetos esportivos no Brasil.

### **2.1 RELAÇÕES PUBLICO-PRIVADAS E A LEI DE INCENTIVO AO ESPORTE**

A lei nº 11.438 de 29 de dezembro de 2006, é válida a partir do ano calendário de 2007 ao ano calendário de 2015, o benefício em prol do esporte vem da dedução do imposto de renda para pessoas jurídicas, através da declaração anual com base no lucro real e para pessoas físicas na declaração anual ou nos períodos de apuração para projetos esportivos ou paradesportivos aprovados pelo ministério do esporte, esses valores se tornam recursos financeiros revertidos aos projetos esportivos para aquisição de materiais esportivos, melhorias e construções de estruturas, pagamentos de funcionários, pagamento de taxas e encargos, sendo todos relativos ao projeto esportivo.

Para a Lei todas as modalidades esportivas e paradesportivas podem ser incluídas, ficando sob responsabilidade do proponente apresentar e expor as condições da sua modalidade não havendo restrições da manifestação esportiva e sendo avaliado pela comissão técnica do ministério do esporte para sua validação. Aqui vale lembrar que existe uma sutil diferenciação entre modalidades esportiva e paradesportivas, algumas modalidades esportivas são de conhecimento do domínio público e de fácil visualização e entendimento, pois essas modalidades fazem parte do cotidiano e do convívio das pessoas.

Conseqüentemente as modalidades do paradesporte podem sofrer algumas mudanças adaptativas em função da necessidade de seus praticantes, normalmente estão voltadas as pessoas com deficiência (PCDs), essas adaptações tem relação com o desenvolvimento de suas potencialidades (Azevedo & Barros, 2004). Pode-se verificar que a Lei de Incentivo ao Esporte foi cuidadosa em separar as modalidades e suas formas para atender todos os tipos de manifestação esportiva, com uma visão moderna e inclusiva para aqueles que pretendem se beneficiar da Lei.

Assim a lei se torna uma parceria Publico- Privada, que tem o objetivo de dividir as responsabilidades entre o Governo e as Empresas Privadas, teoricamente, essa parceria, busca aumentar a eficiência e obter custos mais baixos para ambos os lados, sem perder a qualidade do serviço oferecido a sociedade (Araújo e Silvestre, 2014), assim pessoas podem contribuir para o financiamento de algum projetos que lhe agrada que tenha interesse.

Para Glaister(1999), cooperação entre os parceiros aqui é dirigida pelo governo que direciona os parâmetros e especificações detalhadas do objetivo, desta foram essa ajuda se torna recíproca e a lei de incentivo direciona como cada ator pode e deve agir.

Essas melhorias que visa as parcerias Publico-Privadas se dá pela transferência de possibilidade de riscos e divisão de responsabilidades com os parceiros privados, que possibilitam aumentar a chance de sucesso para programas públicos (Navarro-Espigares e Martín-Segura, 2011)

As pessoas jurídicas podem contribuir com a limitação de 1% do imposto devido e pessoas físicas a 6% da declaração de ajuste anual, o patrocínio ou doação não pode ser feito em benefício a um projeto do próprio patrocinador ou doador, a fim de manter a lisura e idoneidade da lei, ficam ainda dentro das limitações o cônjuge, parentes até o terceiro grau, acionistas, sócios, administradores, gerentes, nos últimos 12 meses anteriores à data do

projeto. Essa renúncia fiscal se torna interessante, pois ela diminui a burocracia, e o imposto que seria recolhido pelo governo, torna-se uma fonte direta da promoção do esporte indo para os proponentes desenvolverem seus projetos.

Após a aprovação da Lei de Incentivo ao Esporte, ela foi regulamentada pelo Decreto nº 6.180 de 3 de agosto de 2007, visando arrecadar recursos financeiros para o desporto e paradesporto do Brasil, que sejam direcionados as manifestações previstas em lei, sendo desporto educacional, desporto de participação e desporto de rendimento, tendo uma visão de beneficiar com a utilização do esporte a inclusão social em comunidades com poucas oportunidades e vulnerabilidade social. Segue ainda a proibição da utilização de recursos da lei para pagamentos de remuneração a atletas profissionais.

Na captação dos recursos do projeto fica vetada a captação maior que o valor do projeto aprovado pela comissão de análise de projetos do ministério do esporte, esses projetos só terão validade depois de apresentados a comissão técnica vinculada ao ministério, e quando aprovados publicados no diário oficial da união com o título do projeto, com o nome do proponente com valor autorizado a captação dos recursos e com seu prazo para captação definido.

A Lei prevê que todas as prestações de conta ficarão a cargo do proponente, mostrando todas as fases dos seus processos ao ministério do esporte, assim o ministério do esporte fica incumbido de passar as informações a Secretaria da Receita Federal.

Quanto às infrações previstas em lei podemos dizer que adiar, cancelar, antecipar quaisquer atividades do projeto esportivo não previstos em lei, agir com fraude ou simulação nas relações proponentes e patrocinador e/ou doador, recebimento de qualquer recurso financeiro ou material entre as partes envolvidas, desviar para qualquer finalidade recursos, bens, benefícios obtidos através da lei. Caso essas infrações sejam comprovadas a lei prevê o pagamento do imposto não recolhido no seu processo normal de contribuição,

com acréscimos e penalidades previstos em lei, e o infrator ainda poderá pagar o valor de multa sendo duas vezes o valor da vantagem adquirida indevidamente.

Essa Lei de possíveis benefícios ao esporte, envolve o governo, o proponente e os patrocinadores e/ou Doadores.



Figura 2 - Mecânica do funcionamento da Lei de incentivo ao Esporte

Fonte: Rezende, 2012

Um projeto esportivo pode ter várias características na sua construção, ele pode atender diversas áreas do esporte, dando uma condição muito ampla para utilização da lei, cabendo à comissão técnica selecionar os projetos enviados e selecioná-las para início de execução. Podemos ter em vista algumas formas de finalidade para o desenvolvimento dos projetos esportivos. Rezende (2012) classifica os tipos de projetos esportivos em:

- Projeto de Implementação do esporte: colocar em prática uma atividade esportiva que ainda não existia, uma construção ou reforma de locais de atividades esportivas (ginásios, piscinas, pistas de atletismo, etc.).

- Projetos de Prática do Desporto: projetos que proporcione as condições dos atletas de forma individual ou coletiva, seja de rendimento, visando a participação em competições regionais, nacionais ou internacionais, onde é necessário a justificativa de através de currículo esportivo, demonstrando predicados próprios da modalidade para aquisição de matérias, contratação de membros da comissão técnica especializados, cobertura de deslocamentos e estadias, e todas as despesas envolvidas para melhoria de desempenho esportivo.

- Projetos de Ensino do Desporto: tem como característica a não exclusão dos participantes, visa a aprendizagem da atividade, o implemento do lazer e a integração social, onde a competição não é a principal preocupação.

-Projetos de Estudo do Desporto: possibilidade de apresentação de projetos que criem a discussão em alto nível das questões relacionadas ao esporte, visando a repercussão junto à comunidade desportiva e transmitindo o conhecimento discutido e adquirido.

-Projetos de Pesquisa do Desporto: pode ser dividido em dois segmentos, pesquisas científicas básicas para uso do bem público, e pesquisas tecnológicas na busca de soluções e desenvolvimento produtivo do desporto.

- Projetos de Desenvolvimento do Desporto: visando o aumento de vagas de uma manifestação desportiva, ampliação de praças esportivas, núcleos de treinamento avançado, expansão de um programa.



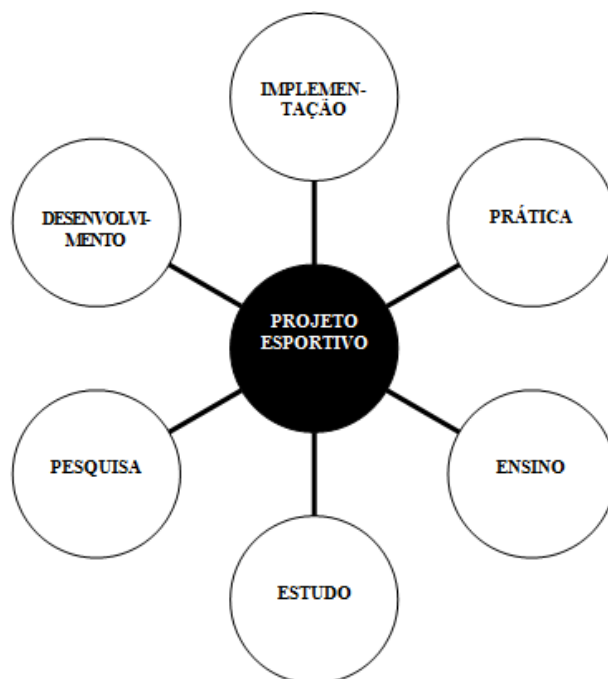


Figura 3 Quadro de finalidades admitidas para a composição de um projeto esportivo

Fonte: Adaptado de Rezende 2012

Aqui encontramos três principais atores na relação para execução dos projetos esportivos, o proponente, os apoiadores e o governo, também veremos dois novos atores que não aparecem na Lei Federal de Incentivo ao Esporte o Especialista em projetos e o Captador de Recursos.

### 2.1.1 OS PROPONENTES

Segundo a Lei 11.438/06, art.3º, V. Para fins da Lei de Incentivo ao Esporte, considera-se proponente: a pessoa jurídica de direito público, ou de direito privado com fins não econômicos, de natureza esportiva, que tenha projeto aprovados nos termos da lei.

Uma pessoa jurídica de direito público previsto no código civil brasileiro pode ser o Estado, o Distrito Federal e seus Territórios, Municípios, Associações Publicas, assim como é

dever do Estado promover as práticas desportivas em suas variações uma pessoa jurídica de direito privado podem ser Associações, sociedades, fundações, organizações religiosas e partidos políticos. Dentro dessa lógica podemos ter com exemplos de pessoas jurídicas de direito público, as Prefeituras através de suas Secretarias e Departamentos de Esporte, as Secretarias de Esporte dos Governos Estaduais, o próprio Governo Federal pelo Ministério do Esporte. Já as pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos podem ser representadas pelo Comitê Olímpico Brasileiro (COB), Comitê Paralímpico Brasileiro (CPB), Confederações e Federações das modalidades, Ligas Nacionais ou Regionais, Clubes que possuam atividades com prática esportiva, Associações Atléticas e grêmios estudantis, fundações privadas, e institutos que tenham ligações esportivas.

Resumindo vemos que alguns requisitos se tornam obrigatórios para atuar como um proponente de um projeto esportivo, todas as pessoas jurídicas envolvidas com a Lei deve não possuir interesse econômicos, caracterizando uma empresa sem fins lucrativos, portanto podemos excluir clube-empresa, academias, empresas de marketing e/ou eventos esportivos, e ter como essência atividades de natureza esportiva, e possuir obrigatoriamente no mínimo 1 (um) ano de funcionamento pelo Dec.6180/07, art. 9, VI.

### 2.1.2 O GOVERNO

Além de criação da Lei de Incentivo ao Esporte 11.4388/06 e do Decreto de Lei 6.180/07 que validam todo o processo de validação da Lei perante o governo em benefício do esporte, o Governo Federal criou um mecanismo previsto em Lei, uma Comissão Técnica dentro do Ministério do Esporte especialmente para analisar e aprovar projetos desportivos enviados pelos proponentes. Uma das funções dessa comissão é analisar a congruência entre o que o projeto se propões a fazer e a realidade. Essa comissão conduz

as atividades referentes a Lei o incentivo ao Esporte, vota nos projetos esportivos, e quando aprovados, define o prazo da atividade, os valores dos recursos, a documentação do proponente, a recondução, a substituição de informações, hoje na maioria dos casos, está sendo adotado o período de 1 ano para a atividade do projeto.



Figura 3. Projetos Esportivos Apresentados ao Ministério do Esporte

Fonte: Ministério do Esporte, 2015

A Comissão Técnica é formada por seis membros, sendo três membros indicados pelo Conselho Nacional dos Esportes com obrigatoriedade de serem representantes do Setor desportivo ou Paradesportivo, os outros 3 membros são representantes do Ministério do Esporte, de onde sai o Presidente da Comissão Técnica. O governo também fica responsável pela comunicação entre o Ministério do Esporte e a Secretaria da Receita Federal nos procedimentos para que os recursos financeiros cheguem até os projetos e seus proponentes.

### 2.1.3 OS APOIADORES

Os apoiadores podem ser classificados em pessoas jurídicas ou pessoas físicas, esses apoiadores, revertssem parte do tributo do seu imposto de renda em até 1% no caso das pessoas jurídicas e em até 6% no caso de pessoas físicas.

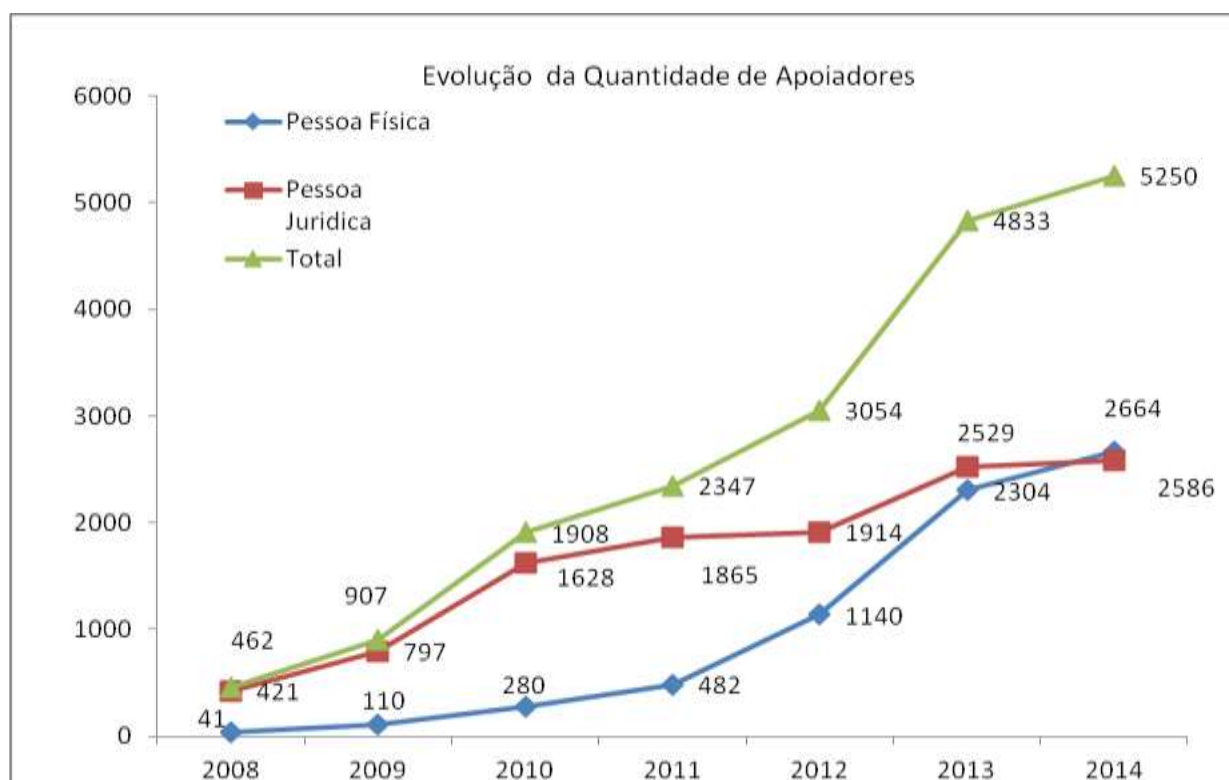


Figura 4-Evolução da quantidade de apoiadores

Fonte: Adaptado de Ministério do Esporte, 2015

Podem ser considerados doadores quando simplesmente apoiam um projeto esportivo sem expectativa de algum tipo de retorno de mídia ou exposição da marca no projeto ou como patrocinador que com o auxílio financeiro direcionado a determinado projeto espera em troca que sua marca seja vinculada ao projeto, ganhando exposição da marca perante o público de forma espontâneo.

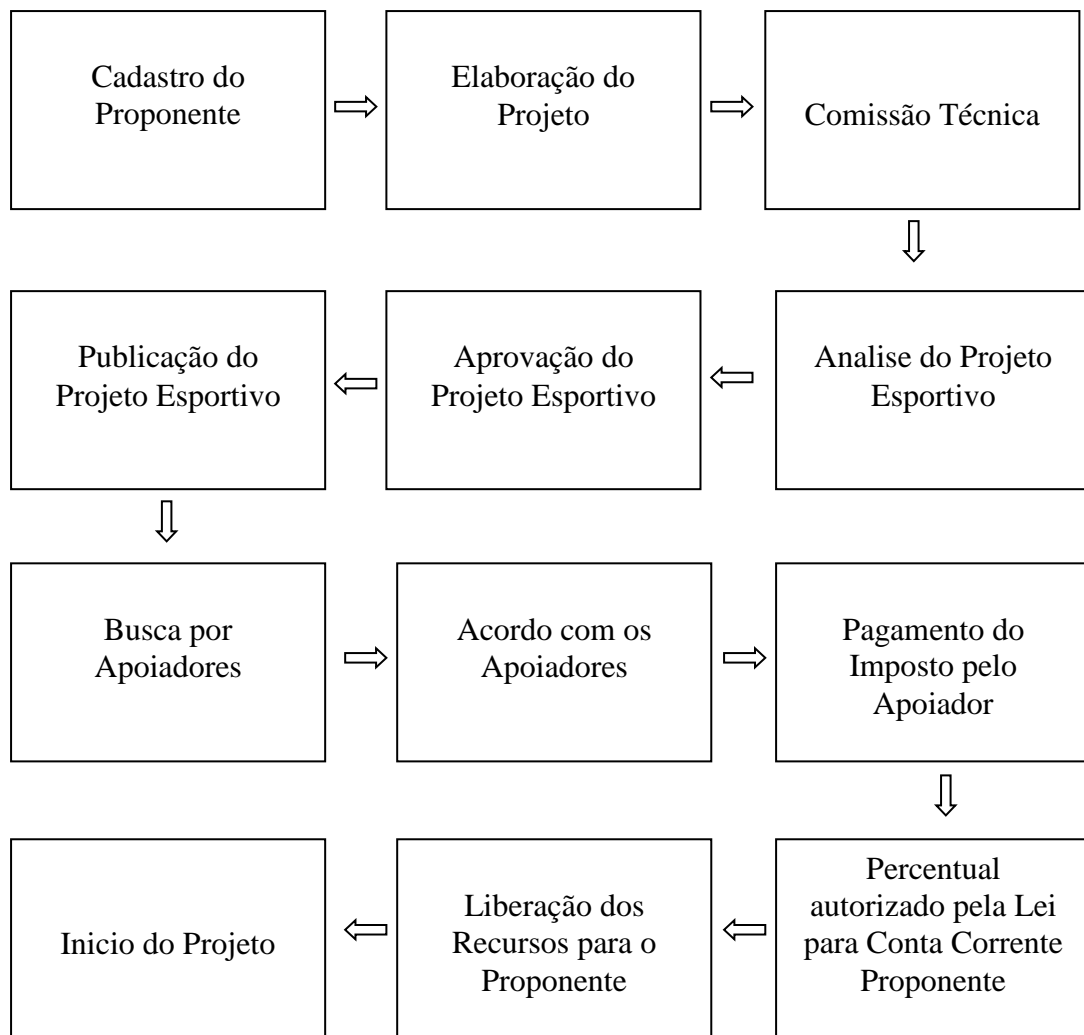


Figura 5- Esquema das fases da lei de incentivo ao esporte

Fonte: Adaptado de Brasil, 2006.

A exposição da marca do patrocinador pode ser apresentada nos equipamentos esportivos, nos uniformes, nos ginásios ou arenas, em peças promocionais vinculadas ao projeto esportivo, que recebeu os recursos financeiros do incentivo. Entretanto é importante lembrar que pela forma em que a Lei foi constituída, fica proibida a utilização de recursos financeiros do projeto esportivo para pagamento da veiculação da marca como forma de propaganda em TVs, rádios, jornais ou outros meios de comunicação.

#### 2.1.4 O ESPECIALISTA EM PROJETOS ESPORTIVOS

Essa figura surge da necessidade de alguns proponentes não terem condições de escrever seu próprio projeto esportivo, uns por falta de conhecimento da lei, outro por mera acomodação, por não terem o interesse em estudar a lei para a construção do seu projeto esportivo.

O especialista em projetos esportivos é um ator que tem relação direta com o governo e o proponente, ele fica responsável em ter o contato com o proponente e escrever o seu projeto esportivo, respeitando as necessidades e características do proponente. Depois de ter feito o projeto esportivo em parceria com o proponente, o especialista faz toda a tramitação junto ao governo federal através do ministério do esporte que é quem recebe, analisa e aprova um projeto esportivo.

Normalmente esse especialista é remunerado financeiramente por projeto confeccionado, porém existe outras modalidades de negociação, como um percentual em relação ao valor total do projeto, ou a remuneração apenas no caso do projeto ser aprovado pelo ministério do esporte.

#### 2.1.5 O CAPTADOR DE RECURSOS

Esse personagem surge da necessidade dos proponentes terem seus projetos aprovados e não conseguirem captar os recursos financeiros para a execução da atividade esportiva, ele funciona como um vendedor de projetos esportivos, pois ele vai até as empresas, apresenta os projetos e mostra as possíveis vantagens de aportar recursos para um determinado projeto.

O captador de recursos é a relação direta entre o proponente e o apoiador, na situação onde na média da história da lei somente 32,89 % foi captado para os projetos esportivos na

Lei Federal de Incentivo ao Esporte. Ele normalmente é remunerado com um percentual em relação aos valores captados junto às empresas, mostrando as vantagens das suas marcas terem uma exposição em um projeto esportivo que pode ser de rendimento, educacional ou participativo.

Importante o captador ter a sensibilidade de oferecer um projeto esportivo que tenha valores comuns ao possível patrocinador, assim existe a possibilidade de uma boa relação e satisfação para apoiadores e proponentes.

## 2.2 AS RELAÇÕES ENTRE ATORES E A LEI DE INCENTIVO AO ESPORTE

As redes interorganizacionais estão constituindo uma forma de relacionamento onde a cooperação, prospecção e aprendizagem atingem os envolvidos, que nas ciências sociais são comumente chamados de atores, esses atores são partes de um sistema onde a rede pode ser exercida em várias formas e contextos de acordo com a necessidade e interesses envolvidos, tendo características peculiares em cada situação. Esses atores individuais criam relacionamento para um todo, um conjunto de atores troquem informações, tecnologias, recursos, procurando objetivos comuns e reciprocidade.

Balestrin e Vargas (2004) dizem que o velho modelo de organização era a grande firma hierárquica, e que a característica da nova competição é a rede de interrelação entre as empresas. Essas relações podem ser benéficas para o desenvolvimento de ideias e da utilização e compartilhamento de recursos e informações que podem auxiliar nos seus objetivos finais.

Segundo Nakano (2005) essas parcerias trazem valores vantajosos aos envolvidos, por se tornarem parcerias econômicas, onde há coordenação e cooperação entre os atores. No caso da relação entre esporte e empresas os valores podem não ser os mesmos, porém a parceria e relacionamento pode ser uma troca mútua de experiências e a reciprocidade para negócios onde todos podem ser beneficiados. Seguindo essa linha de raciocínio Souza e Moraes (2009) diz que para atingir os objetivos das redes interorganizacionais, é necessário que as ações sejam descentralizadas e uniformizadas para que a flexibilização, garanta ganhos aos atores da rede, para as empresas a exposição da marca e utilização dos projetos esportivos como forma de patrocínio, para os proponentes os recursos financeiros para a execução e desenvolvimento dos projetos esportivos.



Para Castells (2005) uma rede entre parceiros são nós interligados que pode dar a possibilidade de troca de conhecimentos em diversas áreas, onde as interações desses atores serão maiores se eles estiverem diretamente ligados. As redes possuem um conjunto fluxos de informações e recursos entre um conjunto de nós (Fombrum,1997), que podem ser entre organizações, grupos ou pessoas.

Assim uma rede interorganizacional formada por seus atores, se torna um meio para que essas relações, em seus fluxos crie um canal de comunicação, onde cada ator tenha condição de trocar informações, sendo uma forma de compartilhamento de conhecimento para que todos os atores se desenvolvam em sua área específica.

Essas questões organizacionais intermediadoras dessas ligações entre a rede interorganizacional, trazem uma relação de cooperação e igualdade entre as instituições participantes da rede, onde aprender e aceitar elementos específicos do processo envolvido formalizam o início do funcionamento de uma rede (Cunha, Passador & Passador, 2012).

Para que essas organizações das redes interorganizacionais tenham benefícios em suas relações Ring e Van de Ven (1992) relatam a necessidade da confiança para cooperação nas atividades envolvidas entre os interessados por tempo sustentável, isso se reforça se analisarmos que os patrocinadores confiam no projeto esportivo para atingir os seus interesses comerciais, essa confiança passa a ser muito importante pois o nome da empresa acaba sendo exposto por uma entidade em que ela não possui um controle sobre ações administrativas. Cada ator da rede interorganizacional é um possível contribuinte com informações e conhecimentos, que podem facilitar, agilizar, um processo que conseqüentemente pode trazer para benefício de um todo.

Fayard (2000) diz que as redes são uma forma de interação para redução de tempo nas relações existentes entre os atores que podem trazer vantagens estratégicas, aumentando a chance de competitividade para os envolvidos, essa competitividade é um

valor em comum entre empresas patrocinadoras e projetos esportivos, principalmente os ligados ao rendimento.

Essas relações também podem funcionar como um apoio, em vista incertezas ambientais que podem ocorrer, os relacionamentos entre os atores e as relações firmadas no processo tendem a trazer alguma forma de estabilidade em relação aos outros envolvidos, já que se todos estão compartilhando e disseminando conhecimento e informações, os problemas podem ser comuns e conseqüentemente as soluções também.

Dessa forma a ideia da Lei de Incentivo ao Esporte é diminuir a burocracia existente para repasse de verba, facilitando os trâmites de comunicação para que os recursos financeiros chegam de forma mais rápida aos projetos esportivos, uma relação densa faz com que as informações trafiquem de maneira mais rápida e eficiente (Granovetter, 2005). Assim a Lei diminui o número de atores nas relações, deixando as relações mais próximas e menos burocráticas.

Existe uma dinâmica própria nas redes interorganizacionais envolvendo vários fatores e aspectos da cooperação e da competição (Castro, Bulgacov & Hoffmann, 2011). Esses aspectos podem influenciar no andamento do processo da comunicação e conhecimento, dependendo dos interesses envolvidos por cada ator da rede.

Balestrin (2005) classifica 4 formas de divisão de redes:

- Redes Formais: são formadas por meios de contratos, com regras e condutas entre os atores.
- Redes Informais: encontro entre atores que possuem afinidades em suas preocupações, não estabelece regras e nenhum tipo de contratos, baseado apenas na confiança entre atores.
- Redes Verticais: relações com características parecidas com uma matriz e sua filial, trazendo o conceito de empresa em rede.
- Redes Horizontais: característica de cooperação, onde cada ator preserva sua autonomia e com uma formalização flexível encontram soluções para uso comum.

### 2.3 RELAÇÕES INTERDEPENDENTES DENTRO DA LEI

Vemos que para um projeto esportivo seja colocado em prática, existe a necessidade de que os envolvidos tenham uma sinergia direcionada para o desenvolvimento do esporte brasileiro, as relações entre Proponente, Governo, Apoiadores, Especialistas em Projetos e Captadores de recursos giram em torno do projeto esportivo tem características únicas para a execução da Lei de forma correta, onde cada parte tem responsabilidade no processo de desenvolvimento do projeto esportivo.

Para Todeva e Knoke (2005) em uma relação de redes interorganizacionais podemos estudar o ator, a relação e a rede como um todo, essa visão traz a necessidade de analisarmos as funções e relações dos envolvidos, dessa forma o tema é pertinente tanto pela sua prática quanto ao meio acadêmico entender como funciona a relação entre as redes interorganizacionais e as alianças estratégicas e saber onde há o interesse dentro do associativismo entre proponente, governo e apoiadores existente na lei do incentivo ao esporte

Sendo as redes “uma cadeia interligada e interrelacionada de conceitos e relações” (Masteralexis, Barr & Hums, 2009), em todos os processos interorganizacionais, nos ocorre que entre organizações envolvidas no planejamento de todos os processos, pode – se ver uma rede de interesse comum em prol do esporte.

### 2.3.1 **RELAÇÃO ENTRE PROPONENTE-GOVERNO**

O proponente constrói um projeto dentro da lei e seus parâmetros definidos pela comissão técnica do Ministério do Esporte, assim ele encaminha o projeto esportivo para o ministério do esporte que fica responsável por analisar, corrigir, rejeitar ou aprovar de maneira parcial ou total cada projeto, num segundo momento o proponente fica responsável por prestar contas de forma parcial durante todo o projeto e mostrando as ações, o andamento da utilização dos recursos captados, dando transparência a todo processo em todas as suas fases e com uma prestação de contas em forma de relatório no final do projeto.

### 2.3.2 **RELAÇÃO ENTRE GOVERNO –APOIADORES**

O governo fica com a incumbência da comunicação com o Ministério da Fazenda sobre a renúncia fiscal que é direcionada aos proponentes em forma de recurso financeiro para a execução do projeto esportivo. Os apoiadores fazem seu cadastro no ministério do esporte, onde cumpre alguns requisitos para se autorizado a patrocinar ou doar seus recursos a um projeto.

Essa relação acaba auxiliando o governo que é inapto em fazer uma boa gestão esportiva e transfere a responsabilidade para os proponentes e apoiadores, tem sido considerada uma opção vantajosa para todos, devido à sua solução do governo de médio prazo de um orçamento público limitado, e os benefícios que fornece para os envolvidos (Liu, Love, Smith, Regan & Palaneeswaran, 2015)

### 2.3.3 **RELAÇÃO ENTRE PROPONENTE- APOIADORES**

Essa parceria é fundamental para a captação de recursos, pois aqui temos o proponente, que no início do processo, cumpriu com todas as exigências da Lei de Incentivo ao Esporte, apresentou seu projeto esportivo ao Ministério do Esporte, aguardou a avaliação da Comissão Técnica, foi aprovado e só depois dessa sequência tem a possibilidade de encontrar apoiadores aos seus projetos.

Nesse processo de parceria, fica a incumbência ao proponente na procura por parceiros para captação de recursos financeiros, que possui um prazo definido pelo Ministério do Esporte para a sua captação. Um projeto esportivo só tem a permissão de início de execução, se conseguir captar ao menos 20% da possibilidade total do projeto (Ministério do Esporte, 2006).

Já o apoiador (doador se não quiser exposição de marca ou patrocinador se tem contrapartida de imagem ou ações de marketing envolvidas), tem a possibilidade de apoiar um projeto esportivo, quando um proponente apresenta seu projeto esportivo, podendo ser de rendimento, participativo ou educacional. Desta forma o apoiador pode escolher dentre as opções aquela que mais tenha afinidade com suas ideias, sendo que para uma pessoa física é permitida a dedução de 6% do seu imposto de renda, e de pessoas jurídicas 1% de dedução do seu imposto (Rezende, 2012).

Esse é o momento onde o proponente deve ir de encontro a possíveis apoiadores, que tenham afinidade com seu projeto e conhecimento dos benefícios que se pode adquirir em expor sua marca e relaciona-la ao esporte, assim cabe ao proponente mostrar esse benefícios e possibilidades da parceria.

Muitos projetos aprovados pelo Ministério do Esporte simplesmente não conseguem ser executados, por falta de captação de recursos financeiros, isso significa que após todo o

processo que envolve a construção de projeto esportivo ( confecção, apresentação, validação) por falta de verba não saem do papel, apenas 44% dos projetos foram executados em 2014 (Ministério do Esporte, 2015).

#### **2.3.4 RELAÇÃO ENTRE O ESPECIALISTA EM PROJETOS – PROPONENTE**

O Especialista em Projetos esportivos é normalmente um profissional contratado pelo proponente para que escreva seu projeto esportivo de acordo com a lei de incentivo ao esporte. O projeto para ser apresentado ao ministério do esporte passa por uma junta técnica de análise e o especialista escreve o projeto respeitando todas as necessidades e normas técnicas da lei, assim a chance do projeto ser aprovado é maior.

Essa relação depende de muito contato e troca de informações, o especialista tem que transcrever exatamente o desejo do proponente para que o projeto tenha as características desejadas pelo proponente, quanto mais experiente o especialista maior a chance de se ter um bom projeto e maior a possibilidade de o projeto esportivo ser aprovado pela comissão técnica do ministério do esporte.

#### **2.3.5 RELAÇÃO ENTRE ESPECIALISTA EM PROJETOS- GOVERNO**

O Especialista em Projetos é o representante do proponente junto ao governo, ele faz todo o processo burocrático para aceitação de um projeto esportivo, após ter feito o projeto para o proponente o especialista tem todo acesso as plataformas de atendimento do governo para a inscrição do projeto que é analisada pela comissão técnica da lei de incentivo ao esporte, assim a relação existe até a aprovação do projeto com suas possíveis correções e alterações .

### **2.3.6 RELAÇÃO ENTRE CAPTADOR DE RECURSOS- PROPONENTE**

Os proponentes contratam esse profissional para a captação de recursos financeiros junto às empresas que tenham interesse e condições de apoiar um projeto esportivo da lei de incentivo ao esporte.

Os proponentes encontram dificuldades em ter o contato com as empresas, então e faz necessário a presença deste ator para auxiliar a captação dos recursos, pois sem o dinheiro da captação do recurso com as empresas não há a possibilidade de executar um projeto, que só autorizado pelo governo quando o recurso entra na conta corrente do projeto esportivo que é autorizado pelo governo pra seu inicio.

### **2.3.7 RELAÇÃO ENTRE CAPTADOR DE RECURSOS – APOIADOR**

O Captador de recursos leva até os possíveis apoiadores, os projetos esportivos dos proponentes para apresenta-los, normalmente ele apresenta como será feito o desenvolvimento do projeto, sua natureza, as contrapartidas para o apoiador, o tempo de duração , o publico que ira atingir, é um processo de negociação livre, assim podem adaptar e chegar a um ponto que seja comum entre captador, apoiador e proponente.

## 2.4 PARCERIAS ESTRATÉGICAS

As parcerias estratégicas são de extrema importância para o crescimento, desenvolvimento e manutenção dos envolvidos, o valor da combinação de recursos faz com que eles sejam utilizados dentro do processo e também fora dessa relação pelo aprendizado adquirido (Madhok, Keyhani & Bossink, 2015).

Para Kashyap e Popli (2014) toda parceria estratégica busca no final alguma vantagem competitiva, e as relações quando saudáveis contribuem para o sucesso mútuo.

Essas parcerias, podem ser considerados como atalhos para otimização de recursos e melhora de aproveitar as perspectivas estratégicas para alcançar os objetivos (Chicksand, 2015), o que de fundamental importância nas relações esportivas, pois na maioria dos modelos esportivos brasileiros, não se consegue ser autossustentável, portanto para o esporte é necessário que essas relações sejam saudáveis para possam existir projetos esportivos.

Elas envolvem também as competências de ambos os lados da relação, sendo que a aprendizagem mútua, e relacionamentos estão concentrados em um núcleo de atividades de negócios e ou programas parceiros num contexto que atenda as necessidades da relação (Jamali, Yianni, e Abdallah, 2011).

Nessas parcerias existe uma dependência mútua para a sobrevivência do relacionamento, o fluxo de informações, a interação, a profundidade do relacionamento, o intercâmbio são influentes para a manutenção desse relacionamento, se uma das relações utilizar de oportunismo, ambos sentirão consequências negativas (Mohr & Spekman, 1994).

Mohr e Spekman (1994) sugerem um modelo de fatores associados às parcerias de sucesso, como sendo o ponto final da relação, que seria a satisfação das partes. Essas parcerias estariam apoiadas em valores encontrados nas relações. Analisando as parcerias estratégicas, pode-se encontrar características que confirmam e fortalecem as relações entre os envolvidos, para Lin, Lee e Lee (2005).



Alguns argumentos que caracterizam o sucesso da relação podem incluir atributos da parceria, tais como compromisso, interdependência, coordenação e confiança, podemos também incluir comportamentos de comunicação, tais como a partilha de informação entre os parceiros, a participação entre as partes e qualidade da informação e finalizando, técnicas de resolução de conflitos, que tendem para o conjunto de resolução de problemas, pois a resolução de conflitos é tão ou mais importante que ausência deles ( Mohr e Spekman, 1994).

Esses atributos de parceria devem caminhar na direção o desenvolvimento do fortalecimento da relação, o compromisso com a parceria diante de um projeto, pode ser visto pelo comprometimento nas atividades necessárias para o desenvolvimento do mesmo. (Soderberg, Krishna, & Bjorn, 2013).

Dentro das parcerias estratégicas a confiança é parte importante, transparência na relação, a proximidade entre os parceiros, o compartilhamento de informações, o cumprimento de regras e formalidades pré definidas criam um ambiente saudável que trará benefícios para ambos (Soderberg, Krishna, & Bjorn, 2013).

Assim a confiança promove o comprometimento, e o comprometimento promove ações benevolentes e recíprocas, que desencadeiam um processo de crescimento cíclico, destacando componentes de interação, sendo que a falta de benevolência cria o efeito oposto (Reis, 2014). Somente com ao longo do tempo pode-se apresentar esse fenômeno cíclico com o apoio dos parceiros e constantes correções de curso.

Outra parte importante das parcerias estratégicas é o comportamento da comunicação, esse ramo dos relacionamentos está ligado ao compartilhamento das informações entre os parceiros, na participação e na qualidade dessa informação.

Para que a parceria tenha uma comunicação onde satisfaça as partes, espera-se que ela possua honestidade, sinceridade, fácil compreensão, e legitimidade (Chueng, 2014). Essas informações influenciam o comportamento da relação, quando feitos com eficiência, mostram

alto grau de envolvimento que indica julgamentos positivos e com credibilidade (Burgoon e Poire, 1993). A qualidade da informação é um fator chave para na transmissão da informação, sendo o caminho para o sucesso é uma informação precisa e oportuna e relevante para que os objetivos da parceria sejam alcançados ( Mohr e Spekman, 1994).

Ainda no que se refera as informações a participação e o compartilhamento de informações , resultam na manutenção da parceria e solidificação da mesma, a participação pode influenciar na tomada de decisão do seu parceiro, e dependendo do resultado dessa participação pode gerar pontos positivos ou não para a relação (Huber, 1982).

Driscoll (1978) acredita que o compartilhamento de informações tem que ocorrer de forma congruente, assim cria-se uma satisfação geral, que aumentará a confiança levando a maior incidência na tomada de decisões. Resumindo os fatores de comportamento de informação podem ter efeito direto na parceria estratégica influenciando no sucesso e satisfação da relação.

Mesmo assim não podemos deixar de lado que por mais que as informações possam estar alinhadas, pois toda parceria em algum momento gerará algum conflito, seja por divergência de ideias ou por ambiente de incerteza que leva ao mau entendimento de alguma situação. Em algumas situações, isso pode ocorrer pela necessidade de imposição de um parceiro sobre o outro, assim quando esse problemas são resolvidos em uma ação conjunta, adotando soluções específicas a cada caso, aumenta a chance de sucesso da parceria (Mohr e Spekman, 1994).

Qualquer mudança de comportamento pode indicar uma potencial chance de conflito (Beunza, 2013), esses conflitos pode ser gerados por alteração de custos adicionais, crises, situações de demonstração de superioridade, relatórios complexos que levam a divergências na relação de parceria(Barki e Hartwick, 2001).

A resolução de conflitos nem sempre causa os efeitos desejados, pois em algumas situações não se atinge a raiz do problema, gerando novas situações de incômodo entre os parceiros, deixando os objetivos comuns mais distantes( Mohr e Spekman, 1994).

## 2.5 CAPITAL SOCIAL

A ideia e conceito de capital social surge da sociedade civil e as cultura política visando um processo de construção e formação democrática para tentar explicar o distanciamento dos cidadãos ao mundo político, a crescente desconfiança aos sistemas e as instituições que direcionam o governo em diversas situações. O Capital Social tem um papel claro e definido para a sociedade que é resolver os problemas de ação coletiva e explica-los, esse conceito nas ciência sociais é desenvolvido por Putnam que introduz o termo para explicar que nem todos os vínculos sociais trazem benefícios (Monasterio, 2006).

O estudo dos elementos do Capital Social tem efeito sobre descobertas importantes das condições sociais de um grupo, para a resolução de dilemas coletivos ou em situações no qual pode gerar diferenciações ou indefinições do coletivo e encontrar as devidas soluções (Putnam, 1996).

Borda e Silva (2009) cita que o capital social pode ser utilizado como um instrumento de avaliação de capacidade e qualidade governamental e que o conceito é importante para o desenvolvimento físico, humano, e de desenvolvimento econômico e que pode e tem condições de buscar recursos para o bem estar coletivo.

Esse conceito de Capital Social é relativamente novo nas Ciências Sociais e Ciências Políticas, o que ainda gera muito confrontos, debates e controvérsias sobre a sua utilização e aplicação em trabalhos e pesquisas sobre o tema (Barquero, 2004). Porém mesmo com todas

as variáveis a utilização do conceito é utilizada por uma cultura que envolva mais participação e atos democráticos (Monasterio, 2006).

As valências do Capital Social são entendidas pelo envolvimento, pela reciprocidade, pela conduta de um determinado grupo ou pessoas que se envolvem em atividades coletiva, que se tornam ações das relações interpessoais em movimentos cívicos e buscam atender a um bem coletivo, e que esse bem coletivo consciente possa promover um desejo de uma melhora na qualidade de vida das pessoas e da sociedade ( Baquero, 2004).

Os valores de Capital Social tem o conceito sociocultural além da dimensão econômica, podemos ver que existe o compromisso cívico que pode medir consequências sociais (Flores e Rello, 2003), as relações e seus valores podem se modificar de acordo com a realidade e necessidade da ocasião.

Cremonese (2006) diz que os valores do capital social podem ser criados, modificados e extintos de acordo com o cotidiano e deve ser utilizado como recurso pela coletividade, e que seja algo que promova a sinergia entre a sociedade e todos os envolvidos. Cada grupo deve encontrar os seus valores e a melhor forma de utilizar os recursos que o Capital Social oferece de acordo com a situação desejada.

Nazzari (2006) aponta que níveis de confiança reduzem no mundo todo e que alguns valores de Capital Social podem gerar melhora das relações, revitalizando as ligações na sociedade civil e coesão social, trazendo benefícios para os relacionamentos do cotidiano de uma forma geral.

Baquero e Hammes (2006) acredita que os valores de Capital Social são ativos e que sua compreensão em diversos meios pode ser utilizada, eles tem propriedades comuns, que pode ser percebido por ele e pelos outros e são ligados por elos permanentes, que podem gerar lucros tangíveis e/ou intangíveis.

### 2.5.1 CONFIANÇA

Projetos esportivos para da lei de incentivo ao esporte são interligados por setores de diferentes competências ( governo, patrocinadores, captadores), sendo que as informações de diversas áreas se complementam, assim a veracidade das informações se faz necessária para a construção e desenvolvimento de um projeto sensato, bem construído dentro das necessidades que a lei determina.

Assim Rotter (1967) cita que a confiança é uma expectativa de um grupo ou de um individuo de que promessas, palavras, atitudes, sendo ela verbais ou escritas, a um outro grupo ou individuo tenha credibilidade.

Em situações de confiança normalmente uma das partes espera que a outra se comporte de maneira previsão diante de uma determinada situação, a tendência de crer em um sócio ou parceiro em uma atividade no qual se tenha credito (Moorman, Deshpande e Zaltman,1993).

Kramer (1999) divide a confiança em duas partes: uma é como um estado psicológico a outra é que a confiança é uma escolha de comportamento congruente entre as partes, ou seja que tenha a intenção baseada nas expectativas e cumplicidade em relação ao comportamento do outro.

Tais relações entre parceiros que se completam podem afetar os conceitos de confiança, Singh e Sirdeshmukh (2000) dizem que a confiança tem uma variabilidade de

acordo com o panorama e situações enfrentadas, e que fatores situacionais determinam o grau de confiança na relação.

### 2.5.2 COMPROMETIMENTO

Nas ações da Lei de incentivo ao Esporte para um projeto esportivo é necessário que haja uma sinergia que envolva os processos, pois cada setor das ligações inter-relacionadas tem uma função específica e determinada. Para Bateman e Strasser (1984) o comprometimento envolve variáveis como: o estilo participativo, interdependência das tarefas, comunicação entre os envolvidos, para uma correlação positiva da atividade.

Para Mowday, Porter e Steers (1982) o comprometimento tem que ser um relacionamento ativo que tenha disposição para investir em esforços em favor da atividade, vontade de fazer parte do processo e aceitar os objetivos da tarefa, assim essa conduta leva a contribuição do bem estar da organização..

O comprometimento é engajamento e consistência do comportamento junto a uma atividade, se sentindo integrante de uma organização visando contribuir e acrescentar valores uteis a um processo (Becker, 1960). A necessidade de ser comprometido com o projeto esportivo pode ter relação direta entre o sucesso e fracasso, conseqüentemente um projeto esportivo da Lei de Incentivo ao Esporte depende que seus atores esteja envolvidos e engajados em cada passo do projeto desde o seu início com o clube passando as informações necessárias ao especialista, para que possa escrever corretamente até a prestação de contas junto ao ministério do Esporte.

Para Brandão (1991) mesmo conhecendo os aspectos do comprometimento, ele apresenta muita inconsistência, pois as varias formas estão relacionadas as experiências iniciais de socialização junto à equipe de trabalho, o período de envolvimento, a compreensão do desenvolvimento ou não da atividade.

### 2.5.3 COLABORAÇÃO

Na Lei de Incentivo ao Esporte é necessário que governo, proponente e apoiadores trabalhem de forma conjunta para que um projeto esportivo seja executado e tenha êxito no seu desenvolvimento, desta forma é necessário que ações colaborativas sejam utilizadas, onde cada um dos atores contribua em torno do projeto esportivo.

Existem diferentes níveis colaborativos, sendo que entre duas ou mais pessoas pode se dizer que seja um nível básico de colaboração, já a colaboração entre indivíduos, instituições, setores, e suas combinações constituem uma forma de inter ou intra de relacionamentos (Katz e Martin, 1997). Para um projeto esportivo encontrar êxito cada um dos envolvidos deve dar sua contribuição, pois em cada área da Lei possui detalhes técnicos na construção e execução que devem ser compartilhados para um bom andamento do processo para todos os envolvidos.

Balancieri (2004) vê a necessidade de especialização nas tarefas, compartilhar informações e recursos, experiências teóricas e experimentais, assim esse sistema colaborativo pode indicar uma direção.

Para Barros (1994) um trabalho de colaboração é um trabalho de corealização, sendo que o conceito de dividir e distribuir com as outras partes envolvidas atividades com o mesmo

propósito final. Isso se faz presente nos processos da Lei de Incentivo ao Esporte, pois cada ator tem responsabilidades específicas na condução de um projeto esportivo.

Pettigrew, Fidel e Bruce (2001) as informações de um projeto pode ser difundida entre os envolvidos, essa colaboração pode trazer benefícios, pois essas informações podem ser compartilhadas em diversas áreas do projeto. Como cada área é responsável por uma vertente da Lei de Incentivo ao Esporte, essas informações podem ser uteis em mais de uma área ao mesmo tempo e essa colaboração pode deixar a construção, execução e finalização de um projeto esportivo mais dinâmico.

Lopes et al.(2013) acreditam que participações colaborativas favorecem a todos os envolvidos, pois melhora a organização, cria um ambiente favorável da gestão, fundamenta ideias e traz autonomia na tomada de decisões. A necessidade de colaboração conjunta para se alcançar objetivos, pode trazer novas habilidades e conhecimentos (Balancieri, Bovo, Kern, Pacheco e Barcia, 2005).

#### **2.5.4 CULTURA COMUM**

A cultura comum como forma de capital social pode ser entendida como sendo as disposições culturais de longa duração embutidos no ser humano de forma geral, bem como seus bens culturais (Miller-Loessi e Parker, 2006).

Existir diferentes formas de cultura embutidas em um grupo com características semelhantes, devido a sua herança cultural e meio de convivência (Caro, Sandoval-Hernandez, e Lüdtke, 2014). Para os projetos esportivos da lei de incentivo ao esporte, essa



cultura comum reflete na história dos proponentes e sua íntima relação com a atividade esportiva a ser desenvolvida no projeto esportivo.

A cultura comum tem raízes sólidas dentro do mesmo assunto, por exemplo a cultura comum educacional não tem relação nenhuma com uma cultura comum econômica, pois as características, as relações, o entendimento é totalmente específico para determinado assunto, devendo ser estimuladas diferentes culturas para a sociedade (Meadwell, 2015).

Paiva (2014) diz que cultura comum é uma cultura que seja comum a todos, e que heterogeneidade e diferenciação devem ser estimuladas, integrando diferentes ramos da sociedade, dando oportunidade de vivências e convivências diferenciadas sobre diversos assuntos de interesse da sociedade.

### **2.5.5 IDENTIDADE COMUM**

Existe uma tendência em países do Ocidente que a responsabilidade de alguns serviços que deveriam ser de responsabilidade pública, seja transferido para instituições da sociedade civil (Fontes, 2004). Esse modelo se transfere para os projetos esportivos da Lei de incentivo ao Esporte por meios de clubes e ONGs que são responsáveis pelos projetos esportivos. Assim o governo exerce apenas um papel de promoção através da lei e de fiscalização durante a execução do projeto.

Hechter (1987) acredita que uma comunidade cria ações voluntárias, visando produção de bens públicos, e constroem sua identidade de acordo com as necessidades do local de convivência, sendo um esforço coletivo para a produção do bem estar. Esses projetos

esportivos normamente estão ligados a grupos que possuem interesses comuns e as atividades quase sempre tem relação com a comunidade a ser beneficiada.

Assim ações de apoio e incentivo a favor de certos públicos específicos ficam caracterizadas, por atividades coletivas, com esforço coletivo e geralmente a alguma pratica filantrópica para atividades que não podem ser satisfeitas individualmente. Coleman(1994) afirma que a identidade comum é originada na criação intencional de reciprocidade de que uma individuo que faz algo ou alguma coisa para outro individuo.

A sociedade com seus novos padrões de sociabilidade mostram que a pratica associativa está se fortalecendo e ressurgindo como forma de solucionar algumas necessidades da sociedade. O revigoreamento de Associações sem fins lucrativos está ligada a ações voluntarias estruturadas, mostrando uma evolução no decorrer do tempo ( Fontes, 2004).

Laumann, Marsden e Galaskiewicz (1977) citam que a identidade construída a partir do compartilhamento e reconhecimento de ações em beneficio da sociedade, podem trazer um reconhecimento mutuo entre os atores principais de um projeto ou de uma atividade. Assim um projeto esportivo e sua relação com a sociedade e atores envolvidos na construção do projeto esportivo em todas as suas fases pode criar alguns laços fortes de relacionamento.

#### **2.5.6 FREQUENCIA DE RELACIONAMENTO**

No Capital Social temos a frequência do relacionamento como uma variável que incentiva aos envolvidos em atividades em grupo a adquirir confiança e tolerância com efeitos

de atitudes cívicas (Nazzari, 2006). Um projeto esportivo da lei de incentivo ao esporte, necessita do envolvimento dos atores em todas as etapas do projeto, essa frequência de relacionamento fica evidenciada em todas as fases , sendo que cada ator do processo tem sua parcela de contribuição.

Eisenhardt e Schoonhoven (1996) que a frequência de relacionamento em redes institucionais, geram alianças e desenvolvimento de produtos ou serviços para níveis mais elevados de competência. Assim um projeto esportivo da lei fica na expectativa de bons relacionamento que favoreceriam sua execução de forma correta

Já Grandi e Grimaldi (2003) afirmam que a frequência de interação entre atores elevam a probabilidade de sucesso em empresas, e que pode auxiliar na eficiência e qualidade da comunicação, este relacionamento é maximizado quando estão ligados por relacionamentos fortes voltados a um fim.

Uma frequência alta de troca de informações dentro da equipe facilita a transferência de conhecimento, informações e resoluções de possíveis problemas, isso é a base de um desenvolvimento de um negocio ou um projeto, melhorando fluxos entre os envolvidos (Lorenzoni, G., & Lipparini, A. 1999).

A Lei tem muitas peculiaridades em todas as fases do projeto esportivo, a troca de informações e necessidades de comunicação se torna importante não só pela qualidade, mas também por contatos frequentes e assim evoluir passo a passo no projeto para validar o que foi definido pela Lei

### 2.5.7 INTERESSE COMUM

Nas relações pública-privadas, como na lei de incentivo de esporte cria-se uma necessidade de que as partes envolvidas trabalhem em conjunto, pois dentro do ciclo do mecanismo do projeto esportivo é fundamental que cada ator contribua dentro da sua especialidade.

O governo tem interesse em que a lei seja utilizada para justificar sua existência perante a sociedade, os proponentes têm interesse em que seus projetos sejam aprovados e executados e os apoiadores tem interesse em apoiar esses projetos por alguns motivos: engajamento social, exposição de marca sem custo, melhora de relacionamento (Borges, 2007).

Sabendo que projetos de parcerias público-privadas não interesse econômico, sabe-se também que desse ambiente haverá circulação de recursos financeiros, bens e serviços, ganhos na manutenção ou aquisição de patrimônios, utilização de praticas econômicas ou verbas adicionais para o desenvolvimento do beneficiário e remuneração de pessoal (Paixão, 2016).

Jeger (2015) diz que parcerias público- privadas, além dos benefícios dos projetos, também contribui como instrumento de geração de empregos, e prestação de serviço de melhor qualidade e produção de bens tangíveis e intangíveis.

Se por um lado o governo fica mais atuante pela execução de projetos das organizações proponentes por se tornarem parceiros estratégicos do governo, os proponentes amplificam sua participação junto à sociedade e amplificam sua posição em relação a atuação de finalidade pública sem fins lucrativos ( Lopes, Souza, Sant'Anna, Hernandez, Araújo Júnior., Souza e Macedo, 2013)

Assim esses interesses em comum, estreitam relações entre o governo, proponentes e apoiadores, celebrando parcerias que trazem benefícios a sociedade (Paixão, 2016), transformando projetos esportivos em ferramentas sociais a comunidade.

## 2.6 DESEMPENHO INSTITUCIONAL

O desempenho institucional é um conceito ligado ao desempenho do governo em realizar suas políticas de forma que esse conceito está diretamente ligado ao desempenho do governo (Coffé & Geys, 2005). Assim, desempenho institucional é um conceito ligado à capacidade do governo em realizar suas atividades de forma efetiva. Adicionalmente, as capacidades gerenciais do governo tem um efeito fortalecedor ainda da relação entre capital social e desempenho institucional (Andrews & Brewer, 2013).

Dessa maneira, comunidades com maior grau de capital social são aquelas que entendem que seus governos são mais efetivos e responsivos às suas demandas e necessidades (Rice, 2001). Concomitantemente, o capital social está associado com alto desempenho dos serviços públicos (Andrews & Brewer, 2013). É fato ainda que a presença de capital social influencia na capacidade governamental em liderar desenvolvimento econômico da região onde existe esse capital social (Casey, 2004). Todavia, não se limita aqui aos ganhos econômicos que o governo é capaz de trazer quando há capital social na sua comunidade de atuação, mas, principalmente, ao quanto esse governo consegue atender suas demandas sociais e cumprir com o que está estabelecido em suas políticas.

Ainda dentro dessas definições, tem-se que as qualidades do cumprimento dos objetivos governamentais e da governança existente nas relações sociais representam uma forma de se capturar o desempenho institucional de determinado governo (Letki, 2006). Ou seja, se a Lei Federal de Incentivo ao Esporte cumprir com o seu objetivo de captar dinheiro para iniciativas sociais voltadas ao esporte e se houver um mecanismo de governança entre os diferentes agentes de forma eficiente, considera-se que existe um bom desempenho institucional dessa política pública.

Diante das conceituações expostas, para o presente estudo entende-se como desempenho institucional, portanto, a capacidade dos agentes envolvidos com a Lei Federal

de Incentivo ao Esporte em conseguir fazer com que o processo de captação seja bem sucedido. Em outras palavras, se existe um mecanismo social com uma governança adequada e se, a partir disso, há o cumprimento bem sucedido das intenções da Lei Federal de Incentivo ao Esporte, entende-se que existe um desepneho institucional dessa lei positivo.

Considerando essa conceituação, tem-se que sociedades com alto grau de capital social são aquelas que conseguem obter maior desempenho institucional por meio de melhor desempenho do seu governo (Putnam, 1993). Esses resultados foram corroborados por Coffé e Geys (2005) que entendem que a existência de capital social numa sociedade leva a um melhor desempenho do governo, ou a um desempenho institucional melhor. Por isso, entende-se aqui que aqueles governos que conseguem explorar e difundir melhor elementos de capital social nos seus relacionamentos com a sociedade são aqueles que costumam ter maior sucesso em termos de desempenho das ações e políticas governamentais.

Diante do exposto, pressupõe-se que provavelmente, aqueles governos que conseguem ser bem sucedidos em estimular e desenvolver relacionamentos e capital social dentre os agentes envolvidos na captação de recursos da Lei Federal de Incentivo ao Esporte conseguem ter maior sucesso na condução dessa política. Dessa forma, parte da ideia de que o capital social existente nas relações entre os agentes é algo relevante para que se tenha a operacionalização da política prevista pela Lei Federal de Incentivo ao Esporte de forma bem sucedida. Cabe aqui entender, portanto, se essa relação é válida para os diferentes elementos constituintes do capital social.

### **3 RELAÇÃO CAUSAL E *FRAMEWORK* DE PESQUISA**

Considerando que existe então uma série de elementos nas relações de capital social que devem ser relativizados, coloca-se em questão como eles se relacionam com o potencial de captação de recursos financeiros para projetos voltados ao esporte no Brasil.

Ou seja, é importante que se entenda quais são os elementos de relação do capital social entre proponentes, governo, apoiadores, especialistas e captadores que mais influenciam no potencial e capacidade de captação desse proponente. A figura a seguir sintetiza as relações causais que serão analisadas, considerando que uma contribuição teórica no domínio da Administração (no qual se insere, portanto, a Gestão do Esporte) depende de se estabelecer análises sobre as relações causais entre construtos e não só descrevê-los (Whetten, 1989).

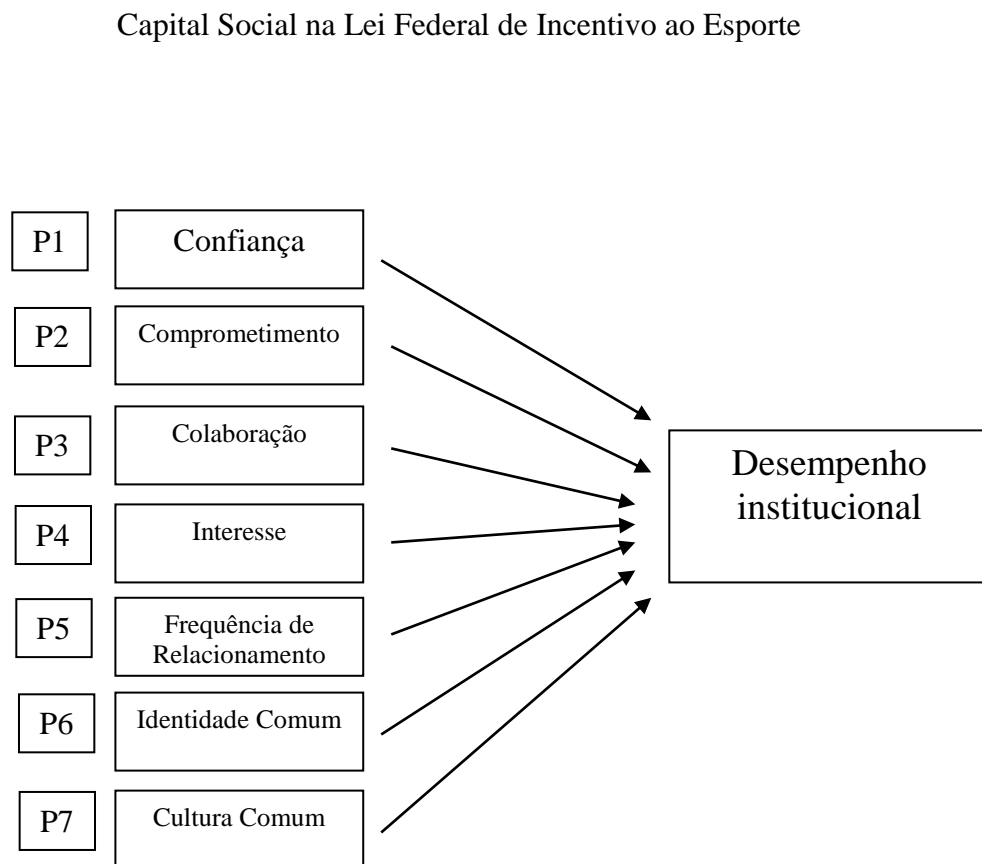


Figura 6 *Framework* de pesquisa  
Fonte: Elaborado pelo autor

Portanto, a presente pesquisa pretende estabelecer a relação de sete fatores constituinte das relações de capital social na relação entre proponentes, governo, apoiadores, captadores e especialistas e os impactos destes fatores no potencial de execução do projeto esportivo desses proponentes. Acredita-se que diante de relações de capital social mais robustas e próximas que o proponente tenha maior sucesso nas suas ações de captação frente ao apoiador.

P1- Se confiança influencia positivamente no desempenho institucional na Lei Federal de Incentivo ao Esporte.

P2- Se comprometimento influencia positivamente no desempenho institucional na Lei Federal de Incentivo ao Esporte.

P3- Se colaboração influencia positivamente no desempenho institucional na Lei Federal de Incentivo ao Esporte.

P4- Se interesse influencia positivamente no desempenho institucional na Lei Federal de Incentivo ao Esporte.

P5- Se frequência influencia positivamente no desempenho institucional na Lei Federal de Incentivo ao Esporte.

P6- Se identidade comum influencia positivamente no desempenho institucional na Lei Federal de Incentivo ao Esporte.

P7- Se cultura comum influencia positivamente no desempenho institucional na Lei Federal de Incentivo ao Esporte .



## **4 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

### **4.1 TIPO E NATUREZA DA PESQUISA**

Esse será um estudo de natureza exploratória e descritiva em relação à presença de elementos de capital social nos relacionamentos existentes entre os agentes envolvidos com a captação de verba de acordo com os preceitos da Lei de Incentivo ao Esporte Federal. Considerando que o objetivo da pesquisa é identificar os elementos do capital social influenciam no desempenho institucional da Lei Federal de Incentivo ao Esporte, a pesquisa será dividida em duas partes, ambas qualitativas, para que ela possa ser elaborada de maneira profunda.

Essa separação em duas fases distintas da pesquisa se justifica para que num primeiro momento se possam transpor as ideias de relacionamentos dos agentes envolvidos com a Lei Federal de Incentivo ao Esporte. Ou seja, é importante se verificar as relações propostas pela lei e identificar se, na prática, existem elementos, agentes ou relacionamentos adicionais ao que se aponta explicitamente na lei. Isto é, pretendeu-se num primeiro momento entender os mecanismos relacionais envolvidos na captação de recursos a fim de não considerar os elementos da literatura por si só, mas conferir como o fenômeno da captação de fato acontece na realidade.

Adicionalmente, considera-se que as teorias tradicionais de organizações, no caso de relacionamentos e capital social precisam ser ajustadas e adaptadas quando se pesquisa em Gestão do Esporte, tal como defende Doherty (2013). Ou seja, nessa segunda fase se pretendeu entender o funcionamento dos mecanismos sociais de relacionamento entre os agentes envolvidos com a Lei Federal de Incentivo ao Esporte a fim de entender como os elementos da teoria tradicional de relacionamento social se comportavam na realidade do esporte.

Portanto, a primeira fase da pesquisa foi exploratória, já que se buscou entender os mecanismos sociais de funcionamento da captação de recursos a partir da Lei Federal de Incentivo ao Esporte. Na segunda fase, a pesquisa foi descritiva, já que se buscou compreender como os elementos de capital social influenciam no desempenho institucional da Lei Federal de Incentivo ao Esporte.

#### **4.2 FASE 1: OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE**

Na primeira fase da pesquisa, optou-se por se apoiar na observação participante do autor em um projeto de captação de recursos dentro da Lei Federal de Incentivo ao Esporte. Essa escolha se deu porque se trata de uma estratégia de pesquisa que permite aos participantes, dentro de seus pontos de vista, a coletar informações que lhe trazem uma maior compreensão dos fenômenos estudados (DeWalt & DeWalt, 2010).

Essa escolha se pautou pelo fato de que reflexões pudessem ser realizadas e uma análise crítica sobre os mecanismos sociais de relacionamento pudessem ser mapeados a partir da verificação *in loco* e participante de um processo completo de captação. Isso foi possível porque a rotina diária, os rituais, as interações e os eventos em grupo puderam ser vivenciados pelo pesquisador, possibilitando que elementos explícitos e tácitos pudessem ser capturados por ele (DeWalt & DeWalt, 2010). A partir disso, o pesquisador pôde estar socialmente imerso dentro dos fenômenos estudados (mecanismos sociais dos processos de captação de recursos pela Lei Federal de Incentivo ao Esporte), o que fez com que a compreensão da realidade pudesse ser vivenciada e capturada pelo pesquisador. Essa estratégia de pesquisa e coleta de dados por observação direta é interessante para o universo do esporte porque ela permite que o pesquisador entenda a estrutura de funcionamento e execução das atividades entre os envolvidos com a realidade esportiva (Lima, Mazzei & Costa, 2012).

Para que estas informações pudessem ser formalizadas, o pesquisador elaborou diários de campo em todos os dias em que esteve diretamente participando desse processo de captação de recursos. Essas atividades resultaram em 22 páginas de descrições sobre a realidade vivenciada pelo pesquisador, durante o período de abril de 2015 a dezembro de 2015.

O pesquisador participou do processo de captação desde a sua concepção por parte dos idealizadores do projeto, até a busca de uma empresa patrocinadora do projeto, passando pelas atividades com captadores e também participando de outros processos paralelos com outros agentes relevantes envolvidos no processo. Ou seja, identificaram-se novos agentes participantes desse processo e que não estavam diretamente ligados com os mecanismos descritos pelos manuais legislativos da Lei Federal de Incentivo ao Esporte. Interessante ressaltar que nesse processo, o pesquisador atuou com foco em observar e escutar atentamente os especialistas envolvidos com o projeto, invertendo o *status* entre cientista e observado tradicional, no qual o pesquisador conduz a relação e faz perguntas, coletando informações sobre aquilo que ele estimula ou indaga (Cerva & Jaime Júnior, 1995). A partir dessa postura, foi possível capturar informações sobre o funcionamento natural do fenômeno sem interferências sobre o seu funcionamento, uma vez que o pesquisador era considerado um membro participante dos processos sociais do grupo e não alguém que estava lá meramente para captura de dados.

Foi a partir das informações coletadas por essa observação e descritas nos diários de campo que se puderam redesenhar os relacionamentos existentes no processo de captação de recursos por meio da Lei Federal de Incentivo ao Esporte. Ou seja, a partir dos relatos vivenciados de transações e relacionamentos, pôde-se identificar a participação de agentes que não antes estavam diretamente descritos. Assim, foi possível elaborar um desenho de relacionamento dos agentes envolvidos com a captação de recursos de acordo com a realidade

observada. Esse novo desenho é uma proposta mais completa daquele mecanismo descrito por Rezende (2012), descrito na Figura 2 desse trabalho.

### **4.3 FASE 2: ENTREVISTAS COM OS AGENTES**

De posse das informações coletadas na Fase 1 dessa pesquisa, a etapa seguinte consistiu em entrevistas os agentes identificados como participantes do processo de captação de recursos dentro da perspectiva da Lei Federal de incentivo ao Esporte. Essa escolha se deu porque conforme afirma Flick (2009), o objetivo de uma entrevista é poder retirar conteúdos para uma análise que seja significativa, que possua fatos e situações comparáveis de forma subjetiva com outras entrevistas. No universo do esporte, as entrevistas podem representar uma maneira de capturar informações referentes às ações realizadas no que tange à gestão esportiva, tal como para se identificar estruturas de modelos de gestão (Mota & Nassif, 2015). As entrevistas então poderiam ser um método de coleta interessante para se capturar informações referentes à gestão de relacionamentos entre os agentes envolvidos no processo de captação de recursos estudado.

Para essa etapa escolheu-se realizar entrevistas semiestruturadas com dois indivíduos representantes de cada um dos cinco agentes identificados no processo de captação de recursos. Ou seja, houve 10 entrevistados na segunda fase da pesquisa. O quadro a seguir representa quem foram os entrevistados nessa fase da pesquisa descrevendo a síntese do perfil profissional de cada um deles.

Tabela 2 . Perfil profissional dos entrevistados

<b>Agente</b>	<b>Perfil do 1º entrevistado</b>	<b>Perfil do 2º entrevistado</b>
Apoiadores	Diretor de marketing de empresa multinacional	Gerente de marketing de marca esportiva
Governo	Secretário de esportes	Analista de projetos esportivos
Proponentes	Técnico de voleibol proponente	Supervisor de equipe de voleibol proponente
Captadores	Captador de recursos para leis de esporte e cultura	Captador de recursos para leis de esporte e cultura (trabalho com pessoa jurídica)
Especialistas	Elaborador de projetos escritos relacionados às leis de incentivo estaduais e federais	Elaborador de projetos esportivos e culturais gerais

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em média, cada entrevista durou cerca de 40 minutos e foi realizada presencialmente com os entrevistados. As entrevistas foram gravadas sob a permissão dos entrevistados e posteriormente transcritas num documento formal. A partir desse documento com as transcrições a análise de dados foi conduzida.

Para a análise de dados, foi realizada uma análise de conteúdo. Essa análise de dados é interessante porque ela ajuda a analisar uma realidade por meio de categorias que possam representar socialmente essa realidade (Bardin, 2004). A categorização, nessa pesquisa foi feita por grade fechada (Vergara, 2012), ou seja, as categorias de análise serão os sete elementos de capital social (confiança; comprometimento; cultura comum; identidade comum; frequência de relacionamento; interesses comuns; colaboração) pré-definidos pela revisão de literatura. A transcrição das falas dos entrevistados foi analisada a partir dessas categorias *a priori*, de forma que cada uma das relações identificadas na Fase 1 pudesse ser analisada de acordo com as categorias propostas. No ambiente do esporte, a análise de conteúdo também é utilizada para se compreender o que está sendo falado em entrevistas sobre determinado assunto (Santos Neto, Santos & DaCosta, 2015) e, por isso, esse processo de categorização serve para a realidade do esporte também.

## 5 ANÁLISE DE RESULTADOS

A análise do estudo foi feita em duas partes a primeira através da observação participativa para construir todas as possibilidades das relações de Capital Social que podem influenciar no desempenho institucional e na segunda parte com análise de conteúdo de grade fechada com os atores envolvidos e as relações de Capital Social entre eles.

### 5.1 OBSERVAÇÃO PARTICIPATIVA

A observação participativa no projeto esportivo da lei de incentivo federal ao esporte, a configuração das relações foram alteradas com base nas informações coletas junto aos participantes do projeto, principalmente na parte administrativa, em relação ao primeiro momento da teoria da lei onde as relações se limitavam a uma tríade formada por governo, proponente e apoiador.

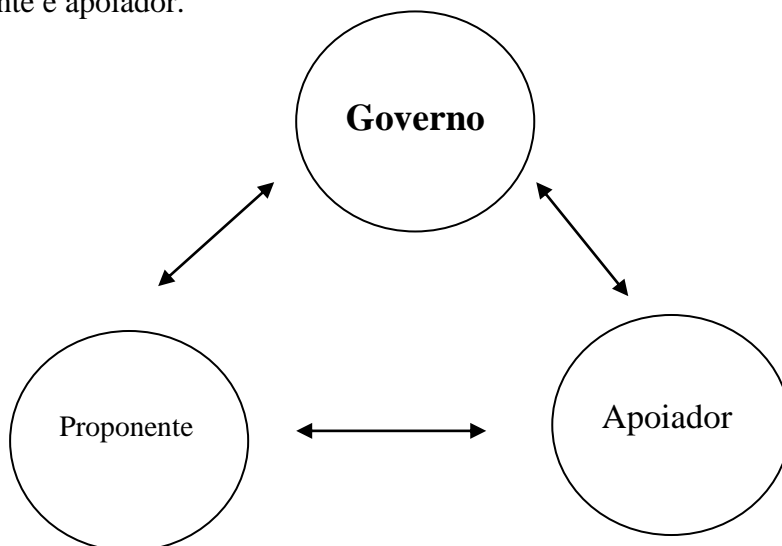


Figura 7 – Relações previstas na Lei de Incentivo Federal ao Esporte

Fonte . Elaborado pelo autor

Essa nova configuração das relações foram coletadas com o coordenador do projeto esportivo, que apresentou dois novos agentes que integram as relações da lei de incentivo federal do esporte, o Captador de Recursos e do Especialista em Projetos Esportivos.

Esses novos agentes mostram ter relevância para a Lei de Incentivo ao Esporte, o Especialista é um profissional contratado no início da relação com o proponente, antes mesmo de existir um projeto, quando na maioria das vezes o projeto é ainda uma simples ideia e desejo do proponente em utilizar a lei para alguma ação esportiva, o Especialista é um coletor de ideias do proponente e transforma esse conteúdo em algo real, pois ele junta todas as informações pertinentes e as cataloga e qualifica dentro dos parâmetros da lei de incentivo ao Esporte, fazendo a ligação entre o proponente e o governo no primeiro momento, vale lembrar que alguns proponentes utilizam algum funcionário da instituição para se especializar na lei e fazer essa função que na maioria das vezes é contratada.

Já o Captador de Recursos faz a ligação com o proponente e possíveis apoiadores, aqui foi relatado que é uma profissão remunerada com um percentual pré-definido, ao contrario do Especialista, o Captador começa seu relacionamento com o proponente depois que o projeto já foi escrito e aprovado junto ao ministério de esporte.

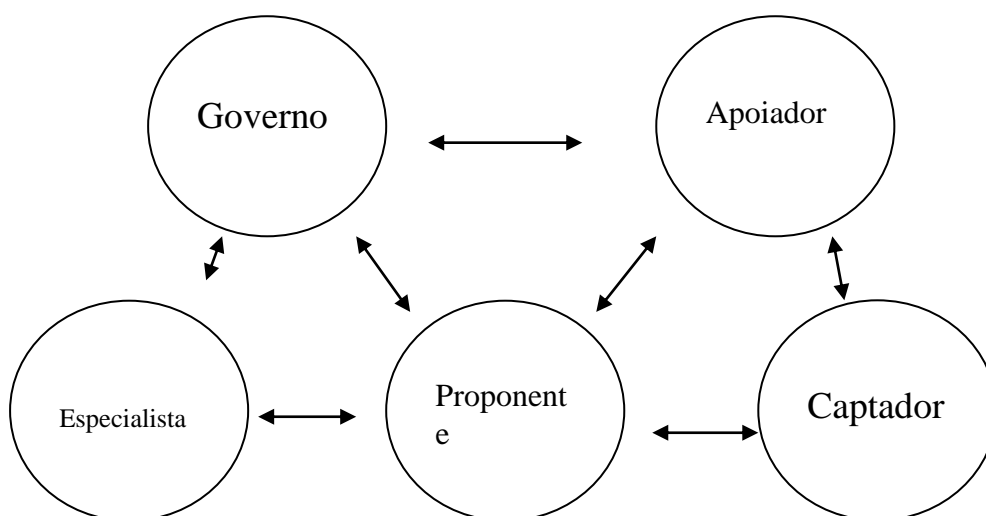


Figura 8 - Relações identificadas após observação participativa

Fonte: Elaborado pelo autor

A relação parte do contato com o Proponente, e assim fica a par de todos os detalhes do projeto, suas características, valores, prazo de execução, contrapartidas comerciais oferecidas aos possíveis apoiadores, ele leva os projetos a empresas que tenham interesse em apoiar os projetos e deveria criar uma relação mais próxima entre Proponente e Apoiadores.

Essa nova configuração das relações surge da necessidade de ações específicas encontradas no projeto de lei de incentivo ao esporte, e esse dois profissionais encontram espaço de acordo com a necessidade, principalmente do Proponente que em grande parte não possui profissionais que possam satisfazer as necessidades do projeto esportivo nos moldes da lei de incentivo federal ao esporte.

## **5.2 ANALISE DAS ENTREVISTAS**

Após a utilização de entrevista semi estruturada de grade fechada, foram levantadas sete relações de Capital Social (Confiança, Colaboração, Comprometimento, Frequência de Relacionamento, Interesse, Cultura Comum e Identidade Comum) que pareciam ter significância no desempenho institucional da lei de incentivo federal ao esporte.

Nas entrevistas foram abordadas todas as relações possíveis dentro do mecanismo da lei (governo-proponente, proponente-apoiador e apoiador-governo), mais as relações analisadas após a observação participativa (governo-especialista, especialista-proponente, apoiador-captador, captador-proponente).



### 5.2.1 CONFIANÇA

Para todos os entrevistados a Confiança se mostrou importante para o desempenho institucional, o Governo tem uma relação extremamente alta de confiança com o proponente e com o especialista, ele acredita que a confiança é fundamental para a construção de um bom projeto esportivo que tenha a oportunidade de ser aprovado, é uma relação em que o governo vê o especialista e o proponente com se fossem o mesmo agente.

Tabela 3 – Confiança nas Relações dos Agentes da Lei de Incentivo ao Esporte

	Governo Proponente	Proponente Apoiador	Apoiador Governo	Especialista Governo	Especialista Proponente	Captador Proponente	Captador Apoiador
Governo	Importante para que o projeto seja feito, mostra que os proponentes que fazem projetos acreditam na lei.	Tem que existir, o apoiador tem que acreditar, para que ele coloque sua marca no projeto	O apoiador que apoia um projeto sabe que a lei funciona e ajuda os projetos esportivos, em troca de contrapartidas para sua marca.	É uma boa Relação, assim como com o proponente, às vezes não dá para diferenciar se o governo fala com um especialista ou alguém do proponente.	Eles têm que ter muita confiança um no outro, eles além de fazer um projeto estão construindo também a imagem do projeto.	O proponente provavelmente não deixaria seu projeto ser apresentado por alguém que não confia	Eles podem ter uma relação profissional bem feita mesmo sem se confiarem
Proponente	Na pratica não acontece isso, dependemos de algumas coisas e que o governo poderia facilitar e não é o que acontece.	Precisamos de um investidor e o proponente tem que fazer todas as ações escritas no projeto e apresenta-las ao apoiador para que faça sentido	Essa relação é que peca um pouco ainda na lei do incentivo não existe dialogo entre governo e patrocinadores.	Os proponentes não tem capacidade para escrever um projeto, e ele surge para cobrir essa deficiência que existe, ele é bem vindo e bem assessorado pelo governo.	É muito necessário pois o proponente vai abrir toda sua ideia, a confiança tem que ser muito grande.	É uma relação de muita confiança pois o captador vai usar a empresa para estar no projeto	Você contrata o profissional e toda a confiança em falar pelo projeto fica em cima do captador
Apoiador	Sem confiança dificilmente um projeto esportivo pode dar certo	Com o apoiador só posso autorizar uma parceria caso eu confie	Esta atendendo a todos no momento, mas pode ser melhorada.	Não vejo confiança, como muito importante nessa relação.	Tem que contratar alguém que confia e que seja competente para levar o projeto a frente.	Deveria ser de confiança, ele vai falar e apresentar o projeto pela instituição	Não vejo muito forte essa relação, , vemos no captador um vinculo profissional
Captador	Entendo como uma relação mutua para um projeto esportivo, não da para não ter	é uma relação de confiança, a lei induz a se confiarem no projeto esportivo.	A relação vem pelo proponente que fez o projeto, e que torna uma ligação de confiança.	É muito parecido com que falei em relação ao proponente, tem que haver para sair um projeto	Confiança total, traduzir o que o proponente quer para um projeto, não deve ser fácil, tem que ter muita confiança em quem faz o projeto	Tem muito captador no mercado, então para ser escolhido me parece que confiança é um item importante na relação e quando consigo o recurso aumenta muito	É grande o apoiador ou patrocinador coloca seu recurso no projeto que eu indico, então é uma relação que serei cobrado depois, então tento achar

						essa confiança.	projetos que tenha a ver com a empresa.
Especialista	É uma relação de confiança total, maior do proponente em acreditar no ministério e na lei.	O apoiador só patrocina um projeto se sentir a vontade com o proponente	É uma relação que deveria ser melhor trabalhada e desenvolvida, o contato do dois é pequeno.	É uma relação parecida com o com o proponente, um deve confiar no trabalho do outro.	É uma relação obrigatória para eu se tenha sucesso na construção do projeto esportivo	Muito grande o proponente põe o seu projeto na mão do captador para poder executar o projeto, sem dinheiro, sem projeto.	O captador sem a confiança do apoiador não consegue fazer uma captação para o projeto esportivo

Fonte: Elaborado pelo autor

O Governo ainda acredita que os apoiadores são partes fundamentais no projeto esportivo e que os proponentes tem a maior responsabilidade em fazer uma estreita ligação de confiança com apoiador.

A relação em que menos o governo confia é na relação dos Captadores, para o governo a relação dos captadores com apoiadores e proponentes é muito comercial sem envolvimento e que é de responsabilidade dos proponentes escolherem profissionais que possam confiar e representa-los bem junto aos apoiadores, apresentando, explicando os projetos para que haja um vinculo de confiança entre proponente e apoiador.

O proponente acredita que a relação com o governo é de confiança em teoria e que na pratica poderia ser melhor e que o governo deveria facilitar os processos para que os proponentes aumentassem sua relação de confiança com o governo.

Na sua relação com o apoiador, o proponente acredita que só pode haver a captação de recursos caso o apoiador encontre um projeto que atenda suas expectativas, tanto sociais com esportivas, essa relação de confiança se torna mais relevante durante a execução do projeto, pois a troca de ideias e informações aumenta esse vinculo.

Em relação aos especialista e captadores de recursos, o sentimento quanto à confiança é bem parecido, como o proponente é responsável pela contratação de ambos os funcionários, ele classifica com uma relação intensa para que cada um execute suas tarefas de maneira satisfatória e que no fim o grande beneficiado seja o projeto esportivo.

O apoiador tem uma visão própria nas suas relações de confiança, ele acredita que a relação entre governo e proponente é muito forte, pois os dois tem o projeto esportivo como pretexto para unir forças e que sem essa relação não haveria a possibilidade de se fazer um projeto esportivo, na sua relação com o proponente, ele também se sente a vontade, pois foi declarado que ele só apoia o projeto em que acredita e confia.

Em relação aos especialistas, os apoiadores veem um vínculo forte com o proponente, pela proximidade da relação e nenhum vínculo com o governo que na maioria das vezes não identifica o especialista como um agente externo.

Nas relações dos captadores, o apoiador acredita que essa relação só existe com o proponente, por ser o representante dos clubes e ONGs na apresentação dos projetos esportivos para as empresas e que sua relação com o apoiador é somente comercial.

O captador de recursos vê em todas as relações dos agentes a confiança como um forte item do capital social, em todas as relações ele colocou como importante às relações para que a lei seja bem aproveitada.

O especialista em projetos também declarou que essa relação é muito importante para o andamento dos projetos e cumprimento da lei, porém a ressalva apresentada é na relação governo-apoiador, na opinião do captador falta maior incentivo e clareza para melhorar a relação e que essa condição deveria partir do governo, que é quem criou a lei.

Todos os entrevistados acreditam que no geral a confiança é um item importante para que a lei seja bem utilizada e aproveitada por todos os envolvidos, e que algumas correções na lei traria benefícios no seu desenvolvimento.

### 5.2.2 COLABORAÇÃO

A colaboração é um item do capital social que quando existe na relação da o direcionamento ao projeto esportivo e conseqüentemente a lei de incentivo, se tornando importante para o capital social e para o desempenho institucional da lei.

O governo encontra um vínculo importante de colaboração em todas as relações, que governo, proponente e especialista se ajudam no primeiro momento para a construção de um projeto esportivo, e que na relação dele com o apoiador é uma oportunidade dos apoiadores podem aportar seus recursos financeiros e se aproximarem da sociedade cumprindo um papel de civismo.

Tabela 4 – Colaboração nas Relações dos Agentes da Lei de Incentivo ao Esporte

	Governo Proponente	Proponente Apoiador	Apoiador Governo	Especialista Governo	Especialista Proponente	Captador Proponente	Captador Apoiador
Governo	Um precisa do outro para fazer um projeto na lei, como existem peculiaridades para escrever um projeto o governo fornece todo apoio	O apoiador é o principal colaborador de um projeto sem ele e seus recursos, não existe a possibilidade do projeto ser executado	A lei foi uma forma de trazer as empresas para perto do esporte e mostrar que o esporte é um bom veículo para se comunicar com a sociedade	Facilita a formatação de um projeto esportivo, e deixa ele com mais chance de ficar bom para ser apresentado	É uma relação boa, eles fazem o projeto juntos, não tem como ser diferente	Só quando o proponente apresenta o projeto para o captador para ele encontrar uma empresa para o projeto	Não acho que tenha uma relação entre os dois, o captador só faz o contato, depois o proponente e o apoiador terminam se ajudando no projeto
Proponente	Tem muitas coisas ainda que podem mudar nessa lei, por exemplo a lei poderia ser mais clara	Apoiador é o maior colaborador do sistema, se não existir apoiador não existe projeto, pois sem dinheiro não tem como executar o projeto	O governo não estimula as empresas a investirem, o governo precisava criar mecanismos para que facilite a relação com o apoiador	Deveria receber mais ajuda do governo, o projeto vai e volta varias vezes por não estar clara essa condução	É boa, ele passar tudo aquilo que ele vai querer, da forma que ele entende para produzir um bom projeto	Tem que ter uma colaboração forte, pois ele depende totalmente do captador mas ao mesmo tempo ele depende do projeto do proponente	Muito grande, a colaboração é que vai fazer o projeto sair do papel pela questão financeira, um precisa do outro
Apoiador	Sei que para o projeto ser aprovado tem que ser bem feito.	O proponente infelizmente hoje precisa mais de mim que eu dele.	O governo poderia dar mais benefícios as empresas, até para gente entender melhor o que se passa na lei e ter mais interesse em apoiar	Um precisa do outro para dar certo, eles devem ter uma relação boa	Por fazerem praticamente juntos o projeto, tem que ter troca de informação dos dois lados dois.	Uma boa relação um depende do recurso para o projeto o outro para ser remunerado	Ele só apresenta e diz como é o procedimento, as vezes nem é o captador que nos diz como fazer
Captador	É uma relação sadia que se faz presente no processo todo do projeto esportivo	Apesar de interesses diferentes também há colaboração	Poderia ser melhor, o governo poderia dar mais condições para empresas investirem nos projetos	É uma relação positiva, pelo que vejo, eles se ajudam bem para fazer a lei funcionar	é um trabalho que envolve muitos detalhes que se ajudando pode dar um bom resultado	É uma relação Que varia de acordo as necessidades, as vezes tem bastante e as vezes não tenho nenhuma	Eu acabo tendo pouco contato com o patrocinador, mas eu tenho que esclarecer muitas duvida para que consiga que a empresa entre num projeto da lei
Especialista	Acho que é a relação mais forte, a troca de informações faz com que o projeto fique bom para ser aprovado, o governo precisa dessa relação assim como o proponente	O proponente depende do apoiador as empresas não veem um projeto esportivo como oportunidade de negócios	o governo poderia criar mecanismos de divulgação e deixar mais claro os benefícios para as empresas	É boa quando tenho alguma duvida ou necessidade o governo dá uma boa sustentação para eu fazer o projeto	É muito grande, eu faço parte do proponente, tenho que estar sempre com ele para atender as necessidades	o captador e proponente se ajudam para que possam vender o projeto de uma maneira melhor	É uma relação pequena, o contato entre eles é pouco, o captador que saber da sua porcentagem, não liga muito em colaborar com o patrocinador

Fonte: Elaborado pelo autor

Apesar do governo não prever em lei o especialista e o captador, ele acredita que esses profissionais são agentes benéficos e a colaboração deles trás benefícios, principalmente ao proponente, que em alguns casos não possuem a capacidade técnica para partes específicas da lei e que se beneficia com essa relação com recíproca troca de informações, problemas e

soluções, direcionando para melhor execução da lei, a única relação que o governo não esse item de colaboração é na relação captador-apoiador, pois acredita que o captador é responsável apenas pelo primeiro contato deixando para o proponente a continuidade de entendimento com o apoiador.

O proponente acredita que a maior colaboração vem do apoiador, pois sem essa colaboração que no entendimento do proponente é financeira não existe nenhuma possibilidade do projeto ser executado, porém o proponente vê todas as relações do governo com os outros atores fica abaixo do esperado, acreditando que uma contribuição maior do governo traria vantagens para o entendimento e cumprimento da lei.

Nas relações com os captadores e especialistas o proponente se sente satisfeito com as relações de colaboração do processo, a disponibilidade desse profissionais na relação acelera processo e encurta caminhos em benefício da lei.

Igualmente ao proponente, o captador também entende como fraca essa relação do governo com os outro envolvidos da lei, ele acredita que o governo restringe muito a atuação dos apoiadores e que assim os proponentes ficam dependentes demais das ações dos apoiadores, que na sua opinião é uma relação onde o proponente depende da sua benevolência.

A semelhança com o proponente continua na maneira de ver as relações do captador, o apoiador vê pouca colaboração do captador junto ao apoiador, essa falta de ajuda atrasa a relação com o proponente, trabalhando negativamente nas relações da lei.

Essa pouca colaboração do captador com o apoiador é descrita por ele próprio que indica a fraca relação entre os dois, porém acredita que faz o necessário para que o projeto tenha continuidade, ele cita também que o governo pouco pro ativo é nessa relação com o apoiador, e que deveria dar mais condições para as empresas apoiarem os projetos da lei.

Já o especialista nas suas relações diretas com governo e proponente, se sente satisfeito e retribuído na relação para a construção do projeto esportivo, e cita que isso também vale para a relação do captador com proponente e governo, entretanto acredita que o governo não contribui para apoiadores e que indiretamente acaba dificultando a relação com o proponente, pelo fato do projeto depender muito do recurso financeiro do apoiador.

### 5.2.3 COMPROMETIMENTO

Como esse relacionamento influencia diretamente no bem estar organização e é um relacionamento, que precisa ser investido alguns elementos de esforço e atitudes proativas, fica evidente a importância para o bom funcionamento da lei.

O governo entende que quase todas as relações de comprometimento entre os agentes é forte e satisfatória, pois todos estão voltados para que a lei alcance o objetivo de promover o esporte no Brasil, elucida ainda a importância na tríade governo-especialista-proponente que formam uma unidade para se criar um projeto e que somente em relação do captador o apoiador é deficitária citando como a parte mais distante entre todas as relações.

Entretanto o proponente relata seu posicionamento colocando a relação apoiador-governo como uma relação com muitas dificuldades, os proponentes acreditam que os apoiadores se comprometem pouco com o governo pelo fato ser distante a relação entre eles, isso parece gerar um certo desconforto para os proponentes.

O proponente ainda cita que os profissionais que contrata são muito engajados nos processos e nas relações com os outros agentes, isso trás para os proponentes um sentimento de segurança na contratação destes profissionais.

Novamente o apoiador se diz insatisfeito com o governo e acredita que essa relação é frágil na sua visão, nas outras relações ele entende como fortes os compromissos firmados entre

as partes, uma pequena ressalva acontece na sua relação com o captador, esse compromisso é forte até a captação do recurso, depois esse contato não existe mais.

Tabela 5 – Comprometimento nas Relações dos Agentes da Lei de Incentivo ao Esporte

	Governo Proponente	Proponente Apoiador	Apoiador Governo	Especialista Governo	Especialista Proponente	Captador Proponente	Captador Apoiador
Governo	Todas as partes estão ligadas para que o esporte consiga recursos para seu desenvolvimento	O proponente se compromete em cumprir bem seu projeto para que o apoiador fique satisfeito e continue ajudando outros projetos.	Sim essa relação tem um compromisso até de responsabilidade social, o governo abre mão de parte de seus impostos para auxiliar o esporte	O especialista é uma extensão do proponente, então a relação é a mesma de compromisso, igual com o proponente	O especialista põe no projeto tudo aquilo que o proponente almeja, e mais ainda tem que fazer os outros entenderem o desejo do proponente	A até o momento que o captador conseguir que uma empresa compre a ideia do projeto esportiva e faça a o repasse financeiro	O captador de recurso para mim é a parte mais fria nas relações, o maior compromisso é com ele mesmo
Proponente	Dos dois existe esse comprometimento, o governo averigua se o projeto tem sentido e está sendo feito certo	Tem que haver um grande alinhamento, pois envolve uma empresa e o proponente em fazer funcionar exatamente o que Foi apresentado ao patrocinador.	Existe a dificuldade entre governo e apoiador, as vezes o apoiador fica com o pé atrás em entrar num projeto por causa do governo	Tem que ter um comprometimento muito grande dentro do projeto, saber bem o que é o projeto para apresentar no governo	Se o proponente achar que o especialista não tem condições de escrever um projeto do jeito que ele quer não seria um especialista	O proponente precisa que o captador seja comprometido competente, senão o projeto nunca será executado	É um compromisso entre as partes para que ande o projeto esportivo, sem dinheiro o projeto não anda
Apoiador	Deve ser importante para que de certo o projeto	Na parceria tenho umas contrapartidas com o projeto e quero que elas sejam cumpridas	Meu compromisso é fazer o aporte financeiro no projeto esportivo, meu contato direto com o ministério não existe	Sem compromisso não tem como fazer um projeto, vejo o especialista precisando mais do governo que o contrario	É igual a confiança, ele é remunerado para fazer o projeto, tem que estar comprometido para dar certo.	Deve ser parecido com a relação com o apoiador, um captador só se interessa em captar.	Depois que consegue o recurso não temos mais contato, o proponente que nos dá às informações que precisamos
Captador	Um projeto esportivo faz com que o compromisso se torne algo em comum entre eles	A entrega de se fazer a coisa certa, das duas partes gera um comprometimento que é bom para os dois	Compromisso é com a ativação de projetos esportivos, e entre eles esse deveria ser o pensamento	Para dar certo que estar envolvido, um projeto tem que ser um trabalho em conjunto	Também tem que haver uma cumplicidade, uma vontade de querer o melhor, sem isso o projeto não sai do lugar.	Meu trabalho depende disso, o proponente espera que eu faça o meu melhor, para que o recurso venha para o projeto	É uma relação de muita responsabilidade, tenho que oferecer algo a empresa que satisfação suas aspirações
Especialista	Para uma boa relação, eles tem que ter compromisso para que o projeto seja feito	É boa, mas os apoiadores não tem muito interesse em apoiar projetos, ainda mais agora com crise, muitos nem sabem o que é uma renúncia fiscal	Pode ser boa, mas o governo teria que deixar mais claro para as empresas apoiarem mais os projetos	Para mim não tem muito, minha relação com o governo é pequena meu compromisso é com o proponente	tenho que construir o projeto de acordo a vontade e necessidade do proponente, se não está adequado, vou corrigindo até atender	Muito grande, existe uma cobrança constante em cima do captador, e se ele não tiver êxito o projeto que construo não	O captador é muito centrado em conseguir o recurso para o proponente



					o que ele deseja	sai de um mero sonho.	
--	--	--	--	--	---------------------	--------------------------	--

Fonte: Elaborado pelo autor

O comprometimento é visto de forma positiva em todas as relações para o captador, os projetos esportivos agregam valores de compromisso e responsabilidade e que a lei para ser bem executada na forma de projeto necessita do comprometimento como base.

O especialista entende que a sua relação com o governo e a relação governo-apoiadores são as menos relevantes quando falamos de compromisso, pois ele se enxerga muito compromissado com o proponente e de forma irrelevante em relação ao governo, e que o governo poderia ser mais claro nas informações e conteúdos para aumentar o vínculo com o apoiador.

#### 5.2.4 FREQUENCIA DE RELACIONAMENTO

Temos uma variável do capital social que gera para o desempenho institucional níveis otimizados de competência, criação de alianças, quanto maior a frequência maior a relação positiva da frequência do relacionamento. Neste item já existe muita diferença de posicionamentos de acordo com as relações propostas.

Ficou evidenciado que o governo só confirma que seu relacionamento é alto com o proponente e com especialista em virtude da quantidade de detalhes técnicos que envolvem a construção, desenvolvimento, execução e finalização do projeto, e que sua relação com apoiador é muito distante, pois todas as informações e condução do projeto fica centralizado no proponente.

O governo mostrou que a relação do captador com seus agentes diretos é muito pequena, essa relação se restringe em apenas trocar algumas informações de primeiro contato entre apoiador e proponente.

Tabela 6 – Frequência nas Relações dos Agentes da Lei de Incentivo ao Esporte

	Governo Proponente	Proponente Apoiador	Apoiador Governo	Especialista Governo	Especialista Proponente	Captador Proponente	Captador Apoiador
Governo	Ele acontece de forma intensa, pois o proponente executa o projeto o tempo todo em parceria com o governo, todas as fases de um projeto há contato	Depende de quanto o apoiador tem interesse no projeto	É uma relação mais distante, não existe muita troca de informações, nem ligações sobre os projetos, tudo fica mais centralizado no proponente que é responsável em escrever o projeto	Não tem muito, a relação do especialista é mais direta com o proponente.	Tem que sem alta, eles constroem juntos o projeto para ser apresentado ao ministério, até o projeto ficar pronto	Pequena também, só quando ele vai apresentar a empresa que se interessou pelo projeto, ou algo parecido.	Muito pequena, só de vez em quando o captador vai na empresa apresentar um projeto, ou dar andamento a uma negociação
Proponente	Sim essa relação tem que ser contínua, pois foi feita e a continuidade depende dessa relação que tem que melhorar muito ainda	O proponente tem que manter essa frequência como forma de prestação de contas.	É muito pequena, o governo deveria ter uma relação mais frequente com as empresas para facilitar a captação junto ao apoiador.	É importante demais até a conclusão do projeto esportivo junto ao governo	Até a conclusão do projeto esportivo e quanto mais se falam mais pode dar certo	É mais importante para o captador para entender com o projeto e apresentar da melhor maneira possível	Existe uma boa frequência até o dinheiro ser captado, depois essa relação se enfraquece, pois a relação comercial foi concluída
Apoiador	Deve ser grande eles tem muitas etapas a ser cumpridas para fazer um projeto	Em relação ao andamento dos projetos, pela questão das contrapartidas que foram combinadas no início, tem que ser importante para ambos.	A relação é pequena, acabamos mais falando com quem captou o recurso e apresentou a proposta do projeto	Deve ser alta até o projeto ficar pronto.	Deve ser alta até que o projeto fique do jeito que o cliente deseja	Até ser feita a captação é alta depois não tem mais relação	Deve ser igual a relação com apoiador, só se ele trabalha no próprio projeto deve ser melhor
Captador	É uma relação contínua durante um projeto, pelo que sei a todo momento eles se relacionam de alguma forma.	Varia Muito de projeto e de apoiador, uns fazem mais outro menos, depende do interesse do apoiador	Acho que não contato, tudo é feito através do proponente	O especialista não fala muito com o governo ele na maioria das vezes já sabe o que fazer para atender a necessidade do governo	Até o projeto ficar pronto é intensa, o especialista tem que ter contato muitas vezes para atender o proponente	É uma relação pequena, normalmente falamos o necessário para buscar um apoiador	Depende muito, mas normalmente faço os primeiros contatos, alinhando as conversas depois a relação é direta com o proponente
Especialista	É uma relação contínua, ele se relaciona em todo o processo do projeto, que vai da aprovação até a prestação de contas no encerramento	Depende mais só interesse do patrocinador, o que acho errado, o proponente deveria manter um contato maior, até pensando na continuidade do projeto ou em outros projetos.	Pra mim nem existe, só tem no momento do repasse de recurso e olha lá, os dois se falam indiretamente pelo proponente	Eu quase não tem contato com o governo, meu contato o governo é via o programa de registro do ministério	É uma relação constante, sou remunerado para atender as necessidades do projeto com o proponente, falo muito com os proponentes que presto serviço	Só tem contato quando proponente querendo saber como andam as coisas, e quando o captador conseguiu alguma coisa.	Pequeno é só faz o contato e tenta negociar os projetos, é uma relação comercial

Fonte: Elaborado pelo autor

Igualmente o proponente relata uma frequência de relacionamento alta entre governo, proponente e especialista, e uma relação pequena entre governo e apoiador, sendo que poderia ser maior para facilitar o entendimento da lei para os apoiadores, e assim facilitar a captação de recursos para seus projetos. Quando o proponente citou as relações de captador com proponente e apoiador, ficou claro que a frequência é variável que o captador tem alta frequência nas relações até que o aporte financeiro seja feito ao proponente.

O apoiador tem a percepção que nas relações do captador a frequência é baixa, pois por ele ter muitos projetos para negociar a sua capacidade de atender e se relacionar fica diminuída, nas relações onde governo, proponente e especialista aparecem ele identifica a frequência de relacionamento alta em virtude de todas as fases da lei serem trabalhosas.

O próprio captador entende que sua frequência de relacionamento com os atores diretos é pequena, ele declara que em relação aos proponentes, ele apenas tem o contato necessário para buscar informações sobre o projeto para encaminhá-lo a um apoiador e na sua relação com o apoiador ele tem os primeiros contatos, posicionamentos e explicações para encaminhamento para o proponente. Já a sua percepção nas relações que envolvam governo, proponente e especialista é alta sendo que proponente e especialista se apresentam de forma única na perspectiva do governo.

Surpreendentemente quando o especialista se posiciona, ele cita que não tem uma frequência de relacionamento alta com o governo, situação diferente da posição de todos os anteriores inclusive proponente que trabalha diretamente na construção do projeto.

Também considera que a relação apoiador- proponente depende muito mais do interesse do apoiador, pois o proponente depois que tem o recurso captado para o projeto se preocupa muito em fazer o projeto e pouco se relaciona com o apoiador, um erro na visão do especialista, pois essa falta de frequência do relacionamento pode atrapalhar negócios futuros feitos pela lei.

### 5.2.5 INTERESSE

Situações de interesse comum podem estreitar relações e assim trazer benefícios para que a lei seja cumprida de forma plena, pois pode causar um direcionamento único para o bem comum.

Tabela 6 - Interesse nas Relações dos Agentes da Lei de Incentivo ao Esporte

	Governo Proponente	Proponente Apoiador	Apoiador Governo	Especialista Governo	Especialista Proponente	Captador Proponente	Captador Apoiador
Governo	Os dois têm interesses, no final essa relação quer ver o projeto esportivo funcionando na sua totalidade	A falta de conhecimento do apoiador acaba sendo um fator do pouco apoio para os projetos.	É uma relação de apoio entre os dois, queremos que a lei se fortaleça e se as empresas apoiarem projetos esportivos elas também terão ganhos para as empresas	O interesse é no projeto, mas para o governo o especialista ou o proponente são a mesma figura, o interesse é promover o esporte	Como são muito próximos o interesse é fazer um projeto esportivo competente, atrativo e interessante, que seja aprovado e que possa ser captado	Os dois tem muito interesse na relação, querem o recurso para fazer o projeto, sem o recurso não tem ativação do projeto	O captador tem compromisso maior com o proponente, com o apoiador não vejo essa relação
Proponente	Interesse do governo é que a lei funcione e apoiar ao esporte, tentar fazer que os proponentes consigam ativar atividades esportivas	O interesse do apoiador é a visibilidade da marca para que possa parecer, é uma oportunidade de não mexer no bolso e ainda aparecer num projeto esportivo	Interesse é através o incentivo mesmo, mas ainda não consegue atingir o esperado	Interesses são comuns pois os dois querem que sai o projeto	Que exista interesse em fazer projetos e os proponentes que seu projeto seja aprovado e bem feito. Quanto melhor o especialista, melhor a chance de ser aprovado.	É financeiro, sem essa captação não tem dinheiro para nenhum dos dois.	É totalmente financeiro porque recebe por percentual, e o apoiador tem interesse em expor a marca de maneira gratuita
Apoiador	Interesse comum deles é fazer que o projeto seja executado	É que o projeto esportivo que me foi apresentado me ofereça algum bom para a minha empresa	Acabo ajudando a fazer uma atividade que ele não consegue fazer,	Deve ser aprovado o projeto esportivo do proponente	A relação quer que o projeto seja aprovado, e que tenha condições de ser feito	O captador precisa me convencer que o projeto vale a pena	Que o captador consiga um apoiador com recurso disponível para o início do projeto
Captador	Apesar de interesses diferentes no fim eles querem promover o esporte	Os interesses são diferentes, um quer fazer esporte e o outro quer agregar algum valor para empresa através do esporte	O interesse é um usar o outro para ter um benefício, um quer apoio para fazer os projetos que aprova, o outro	O interesse é que o projeto atenda as necessidades da lei para ser aprovado	Que seja feito da maneira correta para ser aprovado	Interesse que consiga uma captação para poder executar o projeto esportivo	Que eu ofereça um projeto que o apoiador goste e tenha vontade de apoiar

			que se beneficiar de algum valor para sua empresa				
Especialista	É uma relação que o interesse maior é o esporte seja difundido	É uma relação com objetivos diferentes, um quer fazer o esporte e o outro quer marketing, as vezes é uma relação complicada	Na minha opinião é uma relação sem vínculo, por não se comunicarem, não se falarem o interesse de ambos é muito distinto.	O interesse é que o projeto seja aprovado e tenha condições de ser feito pelo proponente	É que ele deixe de ser só um projeto, é que ele efetivamente contribua com alguma coisa para as pessoas via esporte.	A parte financeira é a mais importante, sem recurso, sem dinheiro, não tem como executar um projeto	Interesse é comercial mesmo, financeiro, o captador é um profissional que busca recurso para projetos

Fonte:Elaborado pelo autor

No conteúdo da entrevista o governo relata que o interesse maior deveria ser na promoção do esporte através dos projetos esportivos e conseqüentemente da lei, assim ele entende que estes interesses comuns estão nas relações entre governo, proponente e especialista, e que nas outras relações também há interesse, mas por motivos distintos.

Esses motivos variam de acordo com os agentes, o apoiador é inocentado pelo governo que acredita que a falta de informação tem influencia direta no pouco apoio aos projetos esportivos e que os captadores apesar de terem compromisso maior com os proponentes, ele tem muito interesse em que o apoiador patrocine um projeto, assim ele cumpre sua função e conseqüentemente é remunerado pelo serviço prestado.

O proponente também acredita em interesses comuns quando se fala nas relações que envolvam proponente, governo e especialista, pois todos tem como objetivo a aprovação do projeto junto ao ministério do esporte.

Esses interesses passam a não ser mais comum para o proponente nas relações envolvendo apoiadores e governo, pois o governo criou a lei voltada para o desenvolvimento do esporte através dos projetos e o nível de captação é baixo, isso mostra que os apoiadores não possuem o mesmo interesse que o governo.

Para o proponente, o único interesse do captador é o financeiro nas duas relações que ele participa, já o na sua relação com o apoiador ele enxerga muito interesse, porém com objetivos distintos, o proponente anseia em executar seu projeto com os recursos captados junto ao apoiador e o apoiador quer obter a oportunidade de expor sua marca, tendo uma visibilidade gratuita como auxílio da lei.

Para o apoiador o seu maior interesse pessoal é que os projetos esportivos possam trazer algo de bom a suas empresas e que justifique o apoio financeiro previsto em lei, ele ainda admira a relação entre governo, proponente e especialista por conseguir alinhar esforços para a construção dos projetos esportivos.

Ele entende também que a sua relação com o captador está relacionada à apresentação, conteúdo, contrapartidas, para o convencimento e decisão de se apoiar um projeto esportivo. Sua relação com o governo é entendida pela necessidade que ele tem de suprir uma necessidade e responsabilidade que o governo não conseguiu cumprir.

O captador tem uma visão bem ampla sobre a frequência de relacionamento, ele acredita que todos tem interesses distintos mas que no final todos tem a responsabilidade de fazer com que o projeto seja feito pela lei de incentivo, que esses interesses não influenciam de maneira negativa para lei de incentivo.

O especialista também acredita que o captador é um agente que tem interesses individuais e que a parte financeira se sobrepõe aos interesses da lei de incentivo, entretanto ele crê que os outros agentes e suas relações apesar de terem interesses diferentes acabam convergindo para o bem da lei de incentivo.

### 5.2.6 IDENTIDADE COMUM

Esse item do capital social tem como característica um reconhecimento a partir de ações conjuntas entre agentes que tenham empatia em situações específicas que gerem algo de bom para a sociedade.

Tabela 7 – Identidade Comum nas Relações dos Agentes da Lei de Incentivo ao Esporte

	Governo Proponente	Proponente Apoiador	Apoiador Governo	Especialista Governo	Especialista Proponente	Captador Proponente	Captador Apoiador
Governo	É uma relação importante, todos tem o esporte no seu DNA, tudo que fazemos na lei é pensando na promoção do esporte.	Normalmente não se tem essa relação, as empresas veem às vezes uma oportunidade de marketing, que nem mesmo o proponente entende, os interesses são diferentes.	Também não tem relação, o governo quer uma coisa para o esporte e o apoiador usa o esporte por outros motivos	É uma relação distante, a relação maior é com o proponente.	Sim tem uma relação íntima na identidade comum, eles se integram dividem das mesmas opiniões.	Depende um pouco de quem é o captador, se é alguém ligado ao clube ou não, mas acho que na maioria das vezes não, então deve ser uma relação fraca.	Acho não existe essa relação, são muito distantes não tem os mesmos interesses
Proponente	A relação do governo e proponente é um pouco afastada poderia se mexer em algumas coisas da lei para facilitar a relação	Teria que fazer com que o apoiador participasse mais do projeto para ele se sentir parte e continuar por mais tempo incentivando	Não tem proximidade nenhuma, incentivar o apoiador não só pela lei, mas para o entendimento e com ações de promoção e divulgação para as empresas	Vejo a identidade comum como uma forma de juntar as ideias para que saia o projeto esportivo	essa identidade comum só fica unida pelo projeto esportivo	só vai haver se o captador conseguir o recurso financeiro com as empresas, sem isso não tem chance de ter identidade e vou pensar em conseguir outro captador	Não vejo identidade nesse caso, aqui para mim o interesse é só financeiro, o captador não se envolve com o projeto só pensa na remuneração.
Apoiador	Só acabo apoiando quem tem algo em comum com a empresa ou um projeto que tenhamos interesse	É bem alinhada, como o clube tem que fazer dentro do que o ministério pede	aqui precisa de um relacionamento mais forte para que seja criada uma identidade.	É uma relação onde o esporte une os dois, querem para o esporte, junto com o proponente	São pessoas envolvidas com esporte que tem coisas em comum	Não acho que exista essa relação, a preocupação é apenas captar o recurso para o projeto.	o captador tem um produto para vender, pode até se identificar mas não comum ao dois, as necessidades são diferentes.
Captador	É uma relação que tem o projeto como o foco principal, fazer projeto em conjunto e beneficiar o esporte.	É um relação que se constrói a partir do momento em que o apoiador incentiva o projeto através do seus recursos.	Essa identidade comum que gera é o proponente, já que a relação do governo e apoiador é muito distante.	Uma relação que existe pelo projeto esportivo e pela lei	O projeto esportivo da lei cria essa ligação em torno de uma coisa só, todos ficam sintonizados para que o projeto seja feito	O projeto esportivo traz a atenção em torno dele, e todo trabalho para que seja executado	Tenho que explicar muito do projeto, normalmente as empresas nem sabem como funciona a lei
Especialista	É uma relação verdadeira, ambos tem interesse em comum para um projeto esportivo	Não tem muito a ver, cada um tem uma necessidade que não se combinam	Não vejo como uma relação que possa existir.	É uma relação onde temos o esporte em comum	Quando pego um projeto para escrever, vejo se ele é possível, se coerente, se pode se tornar real	o captador tenta vender naquilo que acredita e que se sente confortável a oferecer no mercado.	Acho que sim, para um projeto ser apoiado e bem vendido pelo captador

Fonte: elaborado pelo autor

Por esse viés o governo não encontra essas características nas relações que envolvem o apoiador, ele acredita que valores esportivos dos projetos são distantes da realidade das empresas, e os apoiadores estão mais sintonizados com as oportunidades de marketing, exposição em mídias sociais, exposição da marca em relação a uma possível sintonia com o proponente ou com o governo.

No que diz respeito aos especialistas e captadores o governo acredita que se eles são ligados diretamente ao proponente, que essa identidade pode existir em algum momento em alguns casos específicos, mas que geralmente não é encontrado.

O proponente encontra uma baixa relevância em todas as relações deste item do capital social, primeiro por haver pouca proximidade de ideias, ele ainda sugere que o governo é o maior responsável por essa pouca identidade entre os agentes e suas relações, os proponentes gostariam que o sentimento de pertencer ao projeto fosse um sentimento em comum nos agentes, isso poderia gerar uma comoção em torno dos projetos esportivos.

A percepção do apoiador é um pouco diferente das percepções anteriores para esse item, ele acredita que está um pouco fora do contexto nas relações e que a identidade é importante e existe nas relações de governo, proponente e especialista. Nas relações que envolve o captador e ele mesmo indica que suas características comerciais deixam eles um pouco distantes das relações em torno dos projetos esportivos por não serem suas atividades principais nos seus campos de atuação.

O captador também não se vê como importante essa identidade nas relações que ele se conecta, porém acredita que a lei de incentivo juntamente com os projetos cria essa identidade durante o processo, pois os níveis deste item acabam evoluindo de forma conjunta ao projeto esportivo, e os benefícios proporcionado pela lei acaba contagiando todos.

Já os especialistas citam a relação de identidade sendo intensas nas suas relações com o governo e com os proponentes, pois os projetos esportivos e a lei criam esses vínculos, já



nas relações entre captador e proponente e captador , e na relação captador e apoiador, ele acha que pode existir porém sem muita convicção, pois a identidade criada vem de outros meios que não o esporte.

### 5.2.7 CULTURA COMUM

Este item do Capital Social está ligado às características adquiridas ao longo do tempo de um determinado assunto de forma específica, não se relacionando com outras áreas, analisando como essa história esportiva se posiciona entre agentes e suas relações.

Tabela 9 – Cultura Comum nas Relações dos Agentes da Lei de Incentivo ao Esporte

	Governo Proponente	Proponente Apoiador	Apoiador Governo	Especialista Governo	Especialista Proponente	Captador Proponente	Captador Apoiador
Governo	Tanto a parte responsável pela lei no ministério como os proponentes são culturalmente envolvidos com as atividades esportivas, é uma relação forte	Algumas vezes sim, outras vezes não, vai depender muito das empresas que vão ter relação com o proponente e com o projeto.	O mesmo que com o proponente, depende muito da empresa, não da para generalizar, cada empresa tem uma história e uma realidade , fica difícil definir assim de uma vez.	Pode ser que tenham uma relação boa sim, pois o esporte é um ponto comum entre eles.	Acho que também o esporte é que faz existir essa relação, um especialista em projeto esportivo, ter essa cultura e o proponente também	Acho distante , o captador não necessariamente está ligado ao esporte, para ele é só uma relação de negócios.	É uma relação que não existe, o contato deles é muito pequeno. É um relação que nem deve haver esse tipo de preocupação
Proponente	Temos uma Cultura esportiva muito grande e governo tentou fazer essa aproximação pela lei, pois ainda existe muita distancia na relação	Tem que ter apesar de variar muito de empresa para empresa, se a empresa for participativa provavelmente existiu algo que a atraiu para isso	É onde continuamos a bater que o governo deveria criar situações na relação do governo e apoiador	Sem essa cultura o especialista não escreve direito e quem trabalha nisso no governo não faz direito	Mesmo que ele não tenha essa relação ele escreve o projeto esportivo pela remuneração.	O captador na tem interesse em dar continuidade na relação ele simplesmente acha que depois que captou o recurso seu trabalho acabou	Recurso fica mais importante que a relação, depois que o dinheiro entra , o captador não quer mais saber do projeto
Apoiador	O ministério e as ONGs compartilham de ideias e desejos com o esporte, a lei é para juntar os interessados	Só se o apoiador for do ramo esportivo,querem os um projeto que seja criativo, serio que tenha alguma história legal para ser apoiado	Não vejo relação forte, a realidade dois é muito diferente O contato com o governo é muito superficial	São relações que são ligadas pelo esporte.	O especialista deve ser alguém que entende de esporte de alguma forma e o proponente também	Não acho que essa relação determine algo para um projeto	Vejo um profissional ligado a remuneração , então também não acho importante.

Captador	É uma relação verdadeira, o esporte tem o poder de unir ideias, projetos, e isso fica evidenciado em algumas relações.	É uma relação fraca somente com o tempo pode melhorar, as empresa querem projetos que tragam benefícios para empresa de alguma forma	O ministério do esporte deveria criar situações para aumentar o interesse nos projetos, e a longo prazo, essa cultura esportiva viria naturalmente	Essa relação é muito forte, são pessoas que vivem do esporte, que tem conhecimentos que eu não tenho, uma bagagem que só o tempo pode trazer	Os envolvidos nessa relação tem a cultura esportiva no sangue, vivem disso, sabem tudo de esporte e tentam direcionar esse conhecimento para a lei.	A vivencia é muito diferente, com alguma melhoria das condições da lei isso pode mudar par melhor.	Vejo uma relação que tem muito a aprender ainda, e só com a pratica e com o tempo vai melhorar
Especialista	A origem dos dois é o esporte, o esporte faz com que haja essa relação	Relação fraca pode ser que depois o apoiador crie essa cultura, mas a principio não	O apoiador não tem cultura esportiva se não for da área.	É uma relação esportiva, como com o proponente, a historia esportiva nos leva a acreditar na lei	O projeto só é feito porque os especialistas em projetos tem uma historia esportiva, todos que conheço em algum momento trabalhou com esporte	Também não vejo o esporte como um forte histórico na relação	É uma relação fraca, não vejo como uma relação importante

Fonte: Elaborado pelo autor

Para o governo sua cultura comum vai de encontro com os anseios do proponentes e seus projetos esportivos, tendo uma forte ligação pelos valores envolvidos com o esporte, ele também acredita que o captador e especialista possuem importantes indícios de cultura esportiva com com governo e proponente pois o trabalho envolve alguns tipos de conhecimento que só o tempo e vivência na area pode evidenciar.

Porém o governo acredita que apoiadores só teriam essa cultura de capital social caso a empresa seja relacionada com atividades esportivas, podem ser lojas esportivas, empresas de materiais esportivos, e coisa do gênero.

Essa ideia é pouco divergente na visão dos proponentes, que entendem que se a empresa é um potencial apoiador, ela já apresenta características uteis para a relação e posicionamento cultural perante a lei, ainda acredita que o especialista possui essa cultura esportiva intrinseca para exercer bem sua função e que o captador não necessariamente apresenta essas características para exercer sua função com seus parceiros.

O apoiador encontra características importantes de cultura comum entre governo-proponente, governo-especialistas e especialista-proponente, pois na sua opinião possuem um compartilhamento de ideias, desejos e históricos esportivos que vão de encontro com a lei de incentivo. Entende como um item moderado nas relações do captador, mas também não acredita na relevância deste item para o relacionamento no exercício da sua função.

O captador vê como fundamental a existência de cultura comum em algumas relações para o êxito da lei e dos projetos esportivos, sendo que o proponente deve ser a parte centralizadora das relações por ser o agente mais interessado no sucesso do projeto esportivo.

Ainda sobre o captador ele acredita que como a lei é relativamente nova sua relação com o proponente e com os apoiadores é uma oportunidade de constante evolução e somente o tempo poderá dar a chance de crescimento e conhecimento nos setores que se encontram insatisfatórios.

Por outro lado o especialista entende que as relações dos captadores com seus correspondentes não existem, pois o profissional não tem nenhum tipo de histórico com o esporte e que isso é um item que pode diminuir suas possibilidades de captação de recursos.

Ele ressalta que o governo poderia criar mecanismos na lei que possibilitaria o despertar do interesse dos apoiadores que a médio e longo prazo podem evoluir para uma fixação e valorização da cultura esportiva, facilitando o apoio das empresas com seus recursos financeiro aumentando o número de projetos atendidos pela lei.

#### **5.2.8 ANÁLISE GERAL**

Podemos dizer que na análise feita todos os sete itens da entrevista mostraram-se em algum momento importante para algum agente do processo, porém o comprometimento, a

colaboração, a confiança e a cultura comum se destacaram como sendo as relações mais positivas para a lei.

Esses itens do capital social foram citados sempre com grande importância nas relações para que a lei seja cumprida e que o governo tenha subsídios para sustentar a lei e melhorar seus desempenhos institucionais.

Entretanto nos itens de frequência do relacionamento, a identidade comum e o interesse sofreram uma grande variação de opiniões divergentes, que não mostraram ter uma grande relevância para a lei de incentivo ao esporte.

Algumas relações dependem diretamente dos itens citados para um bom funcionamento da lei, mas de maneira geral isso não ocorre.

As relações mais densas foram a colaboração e o comprometimento quase um consenso que essas relações dão o direcionamento na lei, mesmo que cada ator seja responsável por uma parte do processo, mas que no final a lei seja cumprida da melhor maneira possível.

## 6 CONCLUSÃO

Retomando o objetivo da pesquisa que é identificar quais elementos do capital social influenciam no desempenho institucional da Lei Federal de Incentivo ao Esporte e reforçando a teoria que o capital social pode resolver problemas de ações coletivas, os sete itens analisados indicam que todos têm relações positivas entre os agentes, porém nem todos estão alinhados neste momento com a lei de incentivo ao esporte.

O comprometimento, confiança, a cultura comum e a colaboração se mostraram como os itens do capital social fundamentais para a lei de incentivo através dos seus projetos esportivos, esse itens funcionam positivamente e com harmonia em diversas relações do projeto esportivo, desta forma a lei se mostra dependente destes itens para o bom funcionamento dos projetos esportivos e do desempenho institucional que leva a lei ser cumprida na sua plenitude e promovendo o esporte em todos os seus seguimentos, seja educativo, participativo ou de rendimento.

As relações de frequência de relacionamento, interesse e identidade são itens que importantes para lei, mas que ainda se mostraram aquém de estarem exercendo positivamente suas funções de apoio para o desempenho institucional e poderiam contribuir muito mais para os projetos e para lei.

Acreditamos que a lei ainda possui muito pontos a serem evoluídos e apesar de ser uma lei relativamente nova (2007), já poderia ter algumas alterações no seu percurso para seu crescimento e evolução de conceitos.

Ficou evidente que quando as relações de capital social são positivas e densas os benefícios são refletidos diretamente no projeto esportivo que é o grande objetivo da lei, o governo sendo o regulador da lei de incentivo ao esporte recebe as maiores criticas dos outros atores, esses atores se sentem limitados em suas possibilidades da utilização da lei por

entenderem que há varias mudanças necessárias e que não podem ser modificadas a não ser pelo governo.

A relação que ficou evidenciada como menos saudável é a relação entre governo e apoiadores, o governo regulamentou uma lei em apoio ao esporte com isenção fiscal aos apoiadores, mas não ofereceu mecanismos de aproximação e de entendimento da lei aos apoiadores, isso gera uma distancia com o agente de grande importância para os projetos que é o apoiador, pois ele reverte seus impostos em recursos financeiros para os projetos.

O governo poderia ainda diminuir as restrições que a lei impõe junto aos apoiadores, permitir que empresas de lucro presumido também possam apoiar os projetos da lei, hoje somente empresas de lucro real tem essa possibilidade.

Aumentar o percentual de contribuição para pessoas jurídicas que hoje é de 1% do imposto de renda devido ao governo parece ser uma boa alternativa, assim o governo poderia trazer maiores recursos ao esporte, possibilitando que projetos aprovados e não iniciados tenham a maior chance de encontrar um parceiro para seus projetos esportivos.

Outra proposta de fácil aplicação para aumentar a possibilidade de captação seria criar um sistema de indicação dos projetos esportivos aprovados diretamente aos possíveis apoiadores, em vários casos o proponente nem tem o conhecimento de quais empresas estão aptas a aportarem seus recursos na lei de incentivo, assim abriria a possibilidade de empresas buscarem os proponentes e projetos que iriam de encontro com suas empresas, aumentando as possibilidades de investimento no esporte.

O governo ainda poderia sugerir um cadastro nacional de empresas interessadas em projetos esportivos e fornecer aos proponentes, esse cruzamento de informações aceleraria e aumentaria as relações entre agentes e conseqüentemente a possibilidade de entendimento entre as partes para apoio em projetos esportivos da lei.

Fica nítido que os itens de capital social quando bem utilizados beneficiam e facilitam as relações nos processos coletivos da lei de incentivo ao esporte, sendo feitas algumas correções nas relações entre os agentes, podemos ter um aumento do desempenho institucional e que a lei federal de incentivo ao esporte consiga promover cada vez mais o esporte.

### **6.1 LIMITAÇÕES E SUGESTÃO PARA ESTUDOS FUTUROS.**

O fator limitante para a pesquisa foi à disponibilidade dos agentes para as entrevistas.

Para futuros estudos é recomendável que a partir desta pesquisa, seja feito um estudo quantitativo e que seja aplicado para uma população maior, analisando se as informações aqui obtidas se confirmam.

## 7 REFERÊNCIAS

Andrews, R. & Brewer, G. A. (2013). Social capital, management capacity and public service performance. *Public Management Review*, 15(1), 19-42.

Araújo, J. F. F. E., & Silvestre, H. C. (2014). As parcerias público-privadas para o desenvolvimento de infraestrutura rodoviária: experiência recente em Portugal. *Revista de Administração Pública*, 48(3), 571-594.

Azevedo, P. H., & Barros, J. D. F. (2004). O nível de participação do Estado na gestão do esporte brasileiro como fator de inclusão social de pessoas portadoras de deficiência. *Revista Brasileira de Ci e Movimento. Brasília*,12(1), 77-84.

Balancieri, R. (2004). Análise de redes de pesquisa em uma plataforma de gestão em ciência e tecnologia: uma aplicação à Plataforma Lattes (Doctoral dissertation, Universidade Federal de Santa Catarina).

Balancieri, R., Bovo, A. B., Kern, V. M., Pacheco, R. D., & Barcia, R. M. (2005). A análise de redes de colaboração científica sob as novas tecnologias de informação e comunicação: um estudo na Plataforma Lattes. *Ciência da Informação*, 34(1), 64-77.

Balestrin, A.(2005). *A Dinâmica da Complementaridade de Conhecimentos no Contexto das Redes Interorganizacionais*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Tese de Doutorado

Balestrin, A., & Vargas, L. M. (2004). A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. *Revista de administração contemporânea*, 203.



Balestrin, A., Vargas, L. M., & Fayard, P. (2005). Criação de conhecimento nas redes de cooperação interorganizacional. *RAE-revista de administração de empresas*, 45(3), 52-64.

Bardin, L. (2004). *Análise de conteúdo*. (3ª ed.). Lisboa: Edições 70.

Barki, H., & Hartwick, J. (2001). Interpersonal conflict and its management in information system development. *Mis Quarterly*, 195-228.

Barros, L. A. (1994). Suporte a ambientes distribuídos para aprendizagem cooperativa. *Rio de Janeiro: UFRJ*.

Bateman, T. S., & Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of management journal*, 27(1), 95-112.

Brasil, Casa Civil (1998). Constituição da República Federativa do Brasil Disponível em; [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Constituicao.htm) Acesso: 30 nov. 2014.

Brasil, Casa Civil (2007). Decreto 6.180. Regulamenta a Lei nº 11.438, de 29 de dezembro de 2006, que trata dos incentivos e benefícios para fomentar as atividades de caráter esportivo. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6180.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6180.htm). Acesso em: 6 Dez. 2014.

Brasil. Ministério do Esporte (2012). Cartilha Lei de Incentivo, de <http://www.esporte.gov.br/arquivos/leiIncentivoEsporte/cartilhaGrafica.pdf> Acesso em: 29 Nov. 2014.

Brasil Ministério do Esporte (2015). Relatório de Gestão 2014, de <http://www.esporte.gov.br/arquivos/leiIncentivoEsporte/relatorioGestao2014.pdf> Acesso

em: 27 Abr. 2015.

Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of Sociology*, 32- 40

Beunza, J. J. (2013). Conflict resolution techniques applied to interprofessional collaborative practice. *Journal of interprofessional care*, 27(2), 110-112.

Borges, A. G. (2007). Supremacia do interesse público: desconstrução ou reconstrução. *Revista Diálogo Jurídico*, (15), 1-23.

Brandão, M. G. A., & Bastos, A. V. B. (1991). Comportamento Organizacional na Administração Pública: um estudo de caso em uma instituição Universitária. *Salvador: Dissertação de Mestrado, UFBA*.

Burgoon, J. K., & Poire, L. (1993). Effects of communication expectancies, actual communication, and expectancy disconfirmation on evaluations of communicators and their communication behavior. *Human communication research*, 20(1), 67-96.

Carneiro da Cunha, J. A., Passador, J. L., & Passador, C. S. (2012). A presença de agentes intermediadores na formação de redes interorganizacionais: uma análise sob a perspectiva temporal. *Cadernos EBAPE.BR*, 10(1), 109-128.

Castells, M. (2005). A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura, A Sociedade em Rede, vol. I, 2ª edição. *Serviço de educação e bolsas, Fundação Calouste Gulbenkian*.

Caro, D. H., Sandoval-Hernandez, A., & Lüdtke, O. (2014). Cultural, social, and economic capital constructs in international assessments: An evaluation using exploratory structural equation modeling. *School Effectiveness and School Improvement*, 25(3), 433-450.

Casey, T. (2004). Social capital and regional economies in Britain. *Political Studies*, 52(1), 96-117.

Castro, M. D., Bulgacov, S., & Hoffmann, V. E. (2011). Relacionamentos interorganizacionais e resultados: estudo em uma rede de cooperação horizontal da região central do Paraná. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(1), 25-46.

Cerva, M. & Jaime Júnior, P. (1995). Observação participante e pesquisa em Administração. Uma postura antropológica. *Revista de Administração de Empresas*, 35(1), 64-79.

Chicksand, D. (2015). Partnerships: The role that power plays in shaping collaborative buyer-supplier exchanges. *Industrial Marketing Management*.

Cheung, O. L. (2014). Impact of SOX on Management Communication Behavior: An Examination of Selected Financial Firms. *Journal of Management*, 15(4), 11.

Coffé, H. & Geys, B. (2005). Institutional performance and social capital: an application to the local government level. *Journal of Urban Affairs*, 27(5), 485-501.

Coleman, J. S., & Coleman, J. S. (1994). *Foundations of social theory*. Harvard university press.

Cremonese, D. (2006). Insularismo e cordialidade: uma análise das mazelas políticas do Brasil. *Capital social: teoria e prática*. Ijuí, RS: Ed. Unijuí, 48-70.

DeWalt, K. M., & DeWalt, B. R. (2010). *Participant observation. A guide for fieldworkers*. (2<sup>a</sup> ed.). Lanham: Altamira Press.

Doherty, A. (2013). Investing in sport management: the value of good theory. *Sport Management Review*, v. 16, n. 1, p. 5-11.

Driscoll, J. W. (1978). Trust and participation in organizational decision making as predictors of satisfaction. *Academy of management journal*, 21(1), 44-56.

Eisenhardt, K. M., & Schoonhoven, C. B. (1996). Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms. *organization Science*, 7(2), 136-150.

Fayard, P. (2000). *O jogo da interação: informação e comunicação em estratégia*. EDUCS.

Fombrun, C. J. (1997) Strategies for network research in organizations. *Academy of Management Review*, v. 7, p. 280-291, 1997.

Fontes, B. (2004). Capital social e terceiro setor: sobre a estruturação das redes sociais em associações voluntárias. *Redes Sociais e Saúde. Novas possibilidades teóricas. Recife: Da UFPE*, 49-77.

Gestaldo, E. (2014). Soccer and media in Brazil. *Soccer & Society*, 15(1), 123-131.

Glaister, S. (1999). Past abuses and future uses of private finance and public private partnerships in transport. *Public Money e Management*, 19(3), 29-36.

- Grandi, A., & Grimaldi, R. (2003). Exploring the networking characteristics of new venture founding teams: A study of Italian academic spin-off. *Small Business Economics*, 21(4), 329-341.
- Granovetter, M. (2005). The impact of social structure on economic outcomes. *The Journal of Economic Perspectives*, 19(1), 33-50.
- Hechter, M. (1987). *Principles of Group Solidarity* Berkeley: California U.
- Huber, G. (1982). Organizational information systems: Determinants of their performance and behavior. *Management Science*, 28(2), 138-155.
- Jamali, D., Yianni, M., & Abdallah, H. (2011). Strategic partnerships, social capital and innovation: accounting for social alliance innovation. *Business Ethics: A European Review*, 20(4), 375-391.
- Jeger, E. (2015). Parcerias público-privado. *Revista do Serviço Público*, 47(1), 181-184.
- Kashyap, N., & Popli, G. S. (2014). Relational Capital: A New Perspective. Available at SSRN 2432015..
- Katz, J. S., & Martin, B. R. (1997). What is research collaboration?. *Research policy*, 26(1), 1-18.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual review of psychology*, 50(1), 569-598.
- Laumann, E. O., Marsden, P. V., & Galaskiewicz, J. (1977). Community-elite influence structures: Extension of a network approach. *American Journal of Sociology*, 594-631

Lei Nº 9.615, de 24 de março de 1998 (1998). Institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências, de <http://www6.senado.gov.br/sicon/PreparaPesquisa.action> Acesso em: 5 Dez. 2014.

Lei nº 10.264, de 16 de julho de 2001 (2001). Acrescenta inciso e parágrafos ao art. 56 da Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998, que institui normas gerais sobre desporto, de Disponível em: [http://www.cob.org.br/downloads/downloads/2010/demonstração\\_agnelo\\_piva.pdf](http://www.cob.org.br/downloads/downloads/2010/demonstração_agnelo_piva.pdf) Acesso: 14 Nov. 2014.

Lei nº 11.438, de 29 de dezembro de 2006 (2006). Dispõe sobre incentivos e benefícios para fomentar as atividades de caráter desportivo e dá outras providências. Disponível em: [www.planalto.gov.br/CCIVIL/\\_Ato2004-2006/2006/Lei/L11438.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/_Ato2004-2006/2006/Lei/L11438.htm) Acesso em: 11 Nov. 2014.

Lei Nº 11.472, de 2 de maio de 2007 (2007). Altera e acresce dispositivos à Lei no 11.438, de 29 de dezembro de 2006, que dispõe sobre incentivos e benefícios para fomentar as atividades de caráter desportivo, de <http://www6.senado.gov.br/sicon/ExecutaPesquisaBasica.action>.

Lei Nº 7.752, de 14 de abril de 1989 (1989). Dispõe sobre benefícios fiscais na área do imposto sobre a renda e outros tributos, concedidos ao desporto amador Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L7752.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7752.htm) Acesso em: 8 Dez. 2014.

Letki, N. (2006). Investigating the roots of civic morality: trust, social capital, and institutional performance. *Political Behavior*, 28(4), 305-325.

Lima, A. C. P. S., Mazzei, L. C. & Costa, A. L. (2012). Uma análise da gestão de pessoas nas organizações que atuam no esporte brasileiro: estudo de caso sobre um clube paulista de voleibol. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, 1(2), 168-193.

Liu, J., Love, P., Smith, J., Regan, M., & Palaneeswaran, E. (2015). Review of performance measurement: implications for public–private partnerships. *Built Environment Project and Asset Management*.

Lin, H., Lee, G., & Lee, C. (2005). The Influence of Partnership Attributes on the Perceived Benefits of Business-to-Business Electronic Commerce. *Asia Pacific Management Review*

Liu, J., Love, P., Smith, J., Regan, M., & Palaneeswaran, E. (2015). Review of performance measurement: implications for public–private partnerships. *Built Environment Project and Asset Management*.

Lopes, L. V. C. D. F., Souza, S. C., Sant'Anna, D. D., Hernandez, M. V., Araújo Júnior, E. A. D., Souza, A. G. D., & Macedo, A. T. D. (2013). Fomento e colaboração: Uma nova proposta de parceria entre Estado e Organizações da Sociedade Civil

Lorenzoni, G., & Lipparini, A. (1999). The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study. *Strategic Management Journal*, 20(4), 317-3

Martins, G. D. A., & Theóphilo, C. R. (2009). Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas. *São Paulo: Atlas*

Ministério do Esporte (2015). *Relatório de Gestão 2014. Lei de incentivo ao Esporte*.

Brasília: Ministério do Esporte.

Madhok, A., Keyhani, M., & Bossink, B. (2015). Understanding alliance evolution and termination: Adjustment costs and the economics of resource value. *Strategic Organization*, 13(2), 91-116.

Masteralexis, L., Barr, C., & Hums, M. (Eds.). (2009). *Principles and practice of sport management*. Jones & Bartlett Publishers.

Meadwell, H. (2015). Philosophic history and common culture in Gellner's theory of nationalism. *Nations and Nationalism*, 21(2), 270-288.

Miller-Loessi, K., & Parker, J. N. (2006). Cross-cultural social psychology. In *Handbook of social psychology* (pp. 529-553). Springer US.

Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, 15(2), 135-152.

Moorman, C., Deshpande, R., & Zaltman, G. (1993). Factors affecting trust in market research relationships. *the Journal of Marketing*, 81-101.

Mota, A. L. C. & Nassif, V. M. J. (2015). Modelos de gestão do esporte educacional e governança no terceiro setor: o real, o possível e o ideal. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, 4(2), 29-42.



Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.

Nakano, D. N. (2005). Fluxos de conhecimento em redes interorganizacionais: conceitos e fatores de influência. *Redes entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional*. São Paulo: Atlas, 54-67.

Navarro-Espigales, José L.; Martin-Segura, José A. Public-private partnership and regional productivity in the UK. *The Service Industries Journal*, v. 31, n. 3/4, p. 559-580, 2011

Nazzari, R. K. (2006). Capital social, cultura e socialização política: a juventude brasileira. *Capital Social: teoria e prática*.

Paiva, C. E. A. (2014). Cultura comum, reflexões acerca da obra de Raymond Williams. *Revista Espaço Acadêmico*, 14(163), 87-98.

Paixão, M. S. (2016). O Regime Jurídico da parceria pública com organizações sociais com tentativa de proteção ao interesse. *Revista Jurídica da Escola Superior do Ministério Público de São Paulo*, 7, 129-156.

Pettigrew, K. E., Fidel, R., & Bruce, H. (2001). Conceptual frameworks in information behavior. *Annual review of information science and technology (ARIST)*, 35(43-78).

Portal da Copa (2014). *Grandes números*. Disponível em: <http://www.copa2014.gov.br/pt-br/brasilecopa/sobreacopa/numeros> Acesso em: 11 Jul. 2014.

Putnam, R. (1993). *Making democracy work: civic traditions in Italy*. Princeton: Princeton University Press.

Putnam, R. (1996). *Comunidade e democracia*. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas.

- Reis, H. T. (2014). Responsiveness: Affective interdependence in close relationships. *Nature and formation of social connections: From brain to groups*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Rezende, J. R. (2012) *Manual completo da lei de incentivo ao esporte*. (4ª ed.). São Paulo: All Print.
- Rice, T. W. (2001). Social capital and government performance in Iowa communities. *Journal of Urban Affairs*, 23(3/4), 375-389.
- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of management review*, 19(1), 90-118.
- Rotter, J. B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust<sup>1</sup>. *Journal of personality*, 35(4), 651-665.
- Santos Neto, S. C., Santos, L. J. M. & DaCosta, L. P. (2015). Sistema de gestão aplicado ao ambiente do atleta. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, 4(2), 1-16.
- Singh, J., & Sirdeshmukh, D. (2000). Agency and trust mechanisms in consumer satisfaction and loyalty judgments. *Journal of the Academy of marketing Science*, 28(1), 150-167
- Souza, L. J., Moraes, C. (2009). Lei de Incentivo ao Esporte: relação recursos captados/recursos aprovados nas regiões brasileiras no período de 2007 e 2008, 2009. In: *Anais . Congresso Internacional de Gestão do esporte e do Lazer 2009*.

Soderberg, A. M., Krishna, S., & Bjorn, P. (2013). Global software development: commitment, trust and cultural sensitivity in strategic partnerships. *Journal of International Management*, 19(4), 347-361.

Todeva, E., & Knoke, D. (2005). Strategic alliances and models of collaboration. *Management Decision*, 43(1), 123-148.

Vergara, S. C. (2012). *Métodos de pesquisa em administração*. 5ª Ed. São Paulo: Atlas.

.

Whetten, D. (1989). What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 490-495.