

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

**RENATO DUPAS BRAGAGNOLLO**

**ELEMENTOS INSTITUCIONAIS E DO CAMPO ORGANIZACIONAL DO  
BASQUETE BRASILEIRO QUE INFLUENCIAM A LIGA DE BASQUETE  
FEMININO**

**São Paulo**

**2016**

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

**RENATO DUPAS BRAGAGNOLLO**

**ELEMENTOS INSTITUCIONAIS E DO CAMPO ORGANIZACIONAL DO  
BASQUETE BRASILEIRO QUE INFLUENCIAM A LIGA DE BASQUETE  
FEMININO**

**São Paulo**

**2016**

**RENATO DUPAS BRAGAGNOLLO**

**ELEMENTOS INSTITUCIONAIS E DO CAMPO ORGANIZACIONAL DO  
BASQUETE BRASILEIRO QUE INFLUENCIAM A LIGA DE BASQUETE  
FEMININO**

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. JOÃO PAULO LARA DE SIQUEIRA**

**São Paulo**

**2016**

## FICHA CATALOGRÁFICA

Bragagnollo, Renato Dupas.

Elementos institucionais e do campo organizacional do basquete brasileiro que influenciam a liga de basquete feminino. / Renato Dupas Bragagnollo. 2016.

75 f.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2016.

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

1. Institucionalismo. 2. Esporte. 3. Entidades esportivas. 4 Campos organizacionais. 5. Gestão do esporte


I. Siqueira, João Paulo Lara de. II. Título.

CDU 658:798

**RENATO DUPAS BRAGAGNOLLO**

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**.

  
\_\_\_\_\_  
Prof.(a) Dr.(a) João Paulo Lara de Siqueira (UNINOVE) – Orientador(a)

  
\_\_\_\_\_  
Prof.(a) Dr.(a) Arnaldo Luiz Ryngelblum (UNIP) - Membro Externo

  
\_\_\_\_\_  
Prof.(a) Dr.(a) Júlio Araújo Carneiro da Cunha (UNINOVE) - Membro Interno

\_\_\_\_\_  
Prof.(a) Dr.(a) Renato Telles (UNIP) – Suplente/Externo

\_\_\_\_\_  
Prof.(a) Dr.(a) Benny Kramer Costa (UNINOVE) - Suplente/Interno

## **DEDICATÓRIA**

Aos meus pais, Ana Maria e Luiz Carlos  
que, com seu amor e apoio, me  
permitiram chegar até aqui.

## AGRADECIMENTO

Aos meus pais, Ana Maria e Luiz Carlos que sempre me incentivaram nos estudos e me apoiaram na busca pelos meus objetivos pessoais e profissionais.

Ao meu irmão Vinícius e sua esposa, Karina, que, recentemente, presentearam nossa família com a chegada do Joaquim.

Aos meus avós, Norma e Luiz, Alzira e Odilon (*in memoriam*) que sempre me proporcionaram momentos alegres e felizes.

Ao meu orientador, o Prof. Dr. João Paulo Lara de Siqueira, pelo profissionalismo, compromisso e dedicação nesse desafio acadêmico.

Ao professor Dr. João Manuel Casquinha Malaia Santos, que teve relevante contribuição na decisão do meu projeto de pesquisa.

Aos meus companheiros de curso, com quem sempre consegui alimentar debates e encontrar soluções que contribuíram para nossos avanços no período acadêmico.

Aos meus eternos professores, Ariobaldo Frisselli e Marival Antônio Mazzio que me incentivaram na busca pelo melhor na minha carreira.

Aos meus amigos e colegas profissionais, Bruno Faria Teixeira Junho, Geraldo Ricardo Hruschka Campestrini e Luiz Gustavo Nascimento Haas, pela amizade e pela oportunidade de me enriquecer profissionalmente.

E, por fim, a todos que, de alguma forma, contribuíram para o desenvolvimento e finalização deste trabalho.

## RESUMO

A teoria institucional retomou o cenário das pesquisas em administração no meio acadêmico. O renascimento veio com a trajetória do neoinstitucionalismo, orientada pelo viés social que passa a abordar o estudo das instituições com o olhar de fora para dentro das organizações, considerando seu campo organizacional, seus atores e o universo em que essa instituição está alocado. Na área de estudos da gestão do esporte, pesquisadores tanto em nível internacional como nacional utilizam essa teoria para justificar fenômenos que acontecem com organizações esportivas. Neste trabalho, o estudo será norteado pela institucionalização de uma entidade esportiva do universo do basquete brasileiro, a Liga de Basquete Feminino. Pelo fato dessa entidade ter passado por três processos distintos desde sua fundação, provocando rearranjos organizacionais sucessivos, a pesquisa aponta as influências do seu campo organizacional, onde interferências dos ambientes externo e interno da organização, provocam sua incontinuidade. O estudo de caso único utilizou entrevistas com atores do campo organizacional, análise de conteúdo documental e observação direta pelo pesquisador. Entre os resultados encontrados, percebeu-se que havia intenção da LBF reproduzir uma estrutura pré-existente no basquete masculino, o que caracterizaria o fenômeno como isomorfismo mimético, porém após análise e discussão caracterizou-se como isomorfismo coercitivo. Na transição da primeira fase para a segunda fase do processo estudado, a LBF sofreu pressões políticas e sociais que resultaram no rearranjo da sua estrutura. A segunda fase de transição caracteriza-se por interferências de pressões políticas, sociais e funcionais. Sobre a legitimidade, entende-se que a instituição é reconhecida pelos seus principais responsáveis, os clubes, e necessita estreitar a relação com a sociedade. A aplicação deste estudo é reforçada pela orientação social do neoinstitucionalismo com o foco no campo organizacional do basquete brasileiro. Propõe-se como intervenção gerencial a execução de projetos esportivos voltados para a comunidade do basquete em parceria com clubes que participam da LBF.

**Palavras-chave:** institucionalismo; esporte; entidades esportivas, campos organizacionais; gestão do esporte.



## ABSTRACT

Institutional theory has returned to the scenario of management research in academia. The renaissance came with the trajectory of neoinstitutionalism, guided by the social bias that starts to approach the study of institutions with the outside look inside the organizations, considering its organizational field, its actors and the universe in which this institution is allotted. In the field of sports management studies, researchers at both the international and national levels use this theory to justify phenomena that occur with sports organizations. In this work, the study will be guided by the institutionalization of a sports entity of the universe of Brazilian basketball, the Women's Basketball League. Because this entity has undergone three distinct processes since its foundation, provoking successive organizational rearrangements, the research points out the influences of its organizational field, where interferences of the external and internal environments of the organization, provoke its discontinuity. The single case study used interviews with actors from the organizational field, analysis of documentary content and direct observation by the researcher. Among the results, it was observed that there was intention of the LBF to reproduce a pre-existing structure in the male basketball, which would characterize the phenomenon as mimetic isomorphism, but after analysis and discussion it was characterized as coercive isomorphism. In the transition from the first phase to the second phase of the process studied, the LBF suffered political and social pressures that resulted in the rearrangement of its structure, the second phase of transition characterized by interferences of political, social and functional pressures. On legitimacy, it is understood that the institution is recognized by its main leaders, the clubs, and needs to strengthen the relationship with society. The application of this study is reinforced by the social orientation of the neoinstitutionalism with the focus on the organizational field of Brazilian basketball. It is proposed as a managerial intervention the execution of sports projects aimed at the basketball community in partnership with clubs that participate in the LBF.

**Keywords:** institutionalism; sport; sports entities, organizational fields; sports management.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo comparativo entre o velho e o novo institucionalismo .....	23
Figura 2: Avaliação do ambiente como instituição e da organização como instituição.....	24
Figura 3: Modelo visual do processo de desinstitucionalização .....	29
Figura 4: Esquema visual das fases da LBF .....	37
Figura 5: Entrevistados .....	39
Figura 6: Descrição das relações entre os atores .....	41
Figura 7: Perguntas e assuntos norteadores .....	43
Figura 8: Temas de discussão e assuntos norteadores .....	44
Figura 9: Fatores que levaram à criação da LBF .....	47
Figura 10: <i>Stakeholders</i> da LBF .....	50
Figura 11: Logomarca da ação #MolecadaNoBasquete .....	53
Figura 12: Público presente na ação #MolecadaNoBsquete .....	53
Figura 13: Logomarca da ação do combate ao câncer de mama .....	54

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....	14
1.2 OBJETIVOS .....	15
1.2.1 Geral .....	15
1.2.2 Específicos .....	15
1.3 JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA.....	15
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	16
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>17</b>
2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO .....	17
2.2 INSTITUCIONALISMO .....	19
2.3 O PROCESSO DE HOMOGENEIDADE.....	24
2.4 A BUSCA PELA LEGITIMIDADE .....	25
2.5 DESINSTITUCIONALIZAÇÃO .....	27
2.6 CAMPO ORGANIZACIONAL .....	30
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>36</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	36
3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	37
3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS .....	43
3.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO .....	44
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTDOS DA PESQUISA.....</b>	<b>45</b>
4.1 O SURGIMENTO DA LBF .....	45
4.2 OS ATORES DO CAMPO ORGANIZACIONAL .....	48

4.3 BASQUETE E O CAMPO ORGANIZACIONAL.....	50
4.4 PREOCUPAÇÃO COM A COMUNIDADE .....	52
4.5 A TRANSIÇÃO DA 1ª PARA 2ª FASE DA LBF.....	54
4.6 A TRANSIÇÃO DA 2ª PARA 3ª FASE DA LBF.....	56
4.7 A LEGITIMIDADE DA ENTIDADE .....	57
4.8 INDÍCIOS DE DESINSTITUCIONALIZAÇÃO.....	58
<b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>59</b>
5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	59
5.2 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE FUTURAS PESQUISAS.....	62
5.3 APLICAÇÃO DO ESTUDO.....	63
5.4 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS.....	63
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>65</b>
<b>APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA.....</b>	<b>69</b>
<b>APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO (APRESENTAÇÃO).....</b>	<b>72</b>
<b>APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO (RUBRICAS).....</b>	<b>74</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As pesquisas baseadas na teoria institucional retomaram o cenário dos trabalhos acadêmicos na administração com a chegada de uma nova corrente, o neoinstitucionalismo, este que trabalha a orientação social das organizações a partir de um olhar de fora para dentro, contradizendo ao proposto pela antiga teoria (Meyer & Rowan, 1977; Zucker, 1987; Berger & Luckmann, 1991; DiMaggio & Powell, 1991; Carvalho, Vieira & Silva, 2012).

A teoria institucional, orientada pelas vertentes econômica, política e social, prendia-se a uma visão mais interna das instituições, não observando inicialmente a importância do envolvimento do campo organizacional e do universo que complementam as estruturas das entidades (DiMaggio & Powell, 1991; Carvalho, Vieira & Dias, 1999).

A teoria institucional parte do entendimento interpretativista das organizações, onde as pressões do ambiente em que estão enquadradas podem provocar a homogeneização dos sistemas empresariais, reforçando a relação das entidades com o ambiente em que se enquadra (Duarte & Tavares, 2012). No neoinstitucionalismo, a atenção é voltada para o campo ou setor em que estão alocadas essas organizações, a partir da avaliação deste universo e dos processos que envolvem o setor (DiMaggio & Powell, 1991; Carvalho, Vieira & Goulart, 2005).

No esporte, estudos acadêmicos, tanto na literatura nacional como na literatura internacional, apresentaram um olhar sob a perspectiva da teoria institucional com organizações esportivas, abordando temas como institucionalização e desinstitucionalização destas entidades. Estudos de modalidades como o rúgbi, na Inglaterra (O'Brien & Slack, 1999), voleibol (Pizzolatto, 2004) e futebol, no Brasil (Mósca, Silva & Bastos, 2009).

No Brasil, a entidade esportiva responsável por organizar o basquete feminino é a Liga de Basquete Feminino (LBF, 2016). A organização foi fundada em 2010 e desde então representa a modalidade e gênero nacionalmente. Nesse período, considerando a existência de sete anos da liga, identificou-se uma inconstante formatação na sua estrutura administrativa que passou por três processos distintos: no primeiro, organizando-se em parceria com uma empresa de negócios esportivos, pelo período de quatro anos, entre 2010-2014; no segundo, a liga parte para uma iniciativa independente, na tentativa de organizar-se sem parcerias com outras entidades, pelo período de um ano, entre 2014-2015 e no terceiro, organiza-se em parceria com a Liga Nacional

de Basquete, a LNB, entidade responsável pela gestão do basquete masculino de clubes no Brasil (LNB, 2016), a partir de 2015. Sugere-se, a partir dos sucessivos rearranjos organizacionais que a entidade passa por um processo de institucionalização, causado por pressões do ambiente, em busca de legitimidade no campo em que se organiza (Oliver, 1992; O'Brien & Slack, 1999).

Desta forma, partir da análise documental (documentos privados e públicos), entrevistas com potenciais atores do universo do basquete brasileiro ligados diretamente ou indiretamente a esse universo nos diferentes momentos de gestão da LBF, bem como observação direta o objetivo deste trabalho é entender o processo de amadurecimento da LBF no campo organizacional do basquete brasileiro.

A partir das análises propostas para este estudo, pretende-se identificar os fatores que levaram, nas três fases sugeridas neste estudo, a descontinuidade da estrutura organizacional da Liga de Basquete Feminino. Apontam-se questões, entendidas pela literatura como pressões políticas, sociais e funcionais, que levam à incontinuidade das organizações (Oliver, 1992). Assim como proposto pela pergunta de pesquisa deste projeto, pretende-se investigar o início do processo de fundação da LBF, averiguando o processo de institucionalização, o processo isomórfico (DiMaggio & Powell, 1991), bem como a busca da legitimidade dessa instituição (Meyer & Rowan, 1977; Suchman, 1995). A análise complementar é considerada fundamental para o entendimento deste trabalho.

A estrutura desta dissertação está dividida da seguinte forma, a partir da sua introdução: contextualização, problema de pesquisa, questão de pesquisa, objetivos (geral e específicos), referencial teórico, procedimentos metodológicos, apresentação e análise dos resultados da pesquisa, conclusões e recomendações e referências.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Como ocorreram as mudanças institucionais na Liga de Basquete Feminino?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Geral

Entender o processo de institucionalização da Liga de Basquete Feminino (LBF) no campo organizacional do basquete brasileiro.

### 1.2.2 Específicos

O presente trabalho apresenta os seguintes objetivos específicos:

- a) Averiguar como acontece o processo de institucionalização da LBF;
- b) Descrever o processo de institucionalização da LBF;
- c) Identificar os fatores relacionados ao processo de institucionalização e
- d) Analisar a relação e os aspectos identificados no campo organizacional do basquete brasileiro e o possível processo de desinstitucionalização da LBF.

## 1.3 JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA

A teoria institucional passou por um tempo de estagnação. Os estudiosos retomaram suas pesquisas com o viés da orientação social voltado para as organizações e o universo em que eles atuam (Zucker, 1987; DiMaggio & Powell, 1991; Carvalho *et al.*, 2012). Nas organizações esportivas, os fenômenos identificados pelo neoinstitucionalismo passaram a ser uma alternativa possível de estudo, reforçados por estudos nacionais e internacionais. No Brasil, a considerada década de ouro no esporte brasileiro e a realização de grandes eventos esportivos é um importante fato histórico, esportivo, econômico e social para o país (Gurgel, 2009).

A vinda destes mega eventos estimula a preocupação com a conduta adequada dos órgãos esportivos, nos moldes do mundo corporativo, trazendo a lógica da administração profissional ao invés da realidade amadora. Desta forma, em busca do reconhecimento no universo em que atua, a

Liga de Basquete Feminino passa por um processo de amadurecimento da instituição, com a intenção de ser reconhecida em seu campo organizacional.

Portanto, este estudo justifica-se pela compreensão de um fenômeno que acontece desde a fundação desta organização esportiva, considerando o amadurecimento do mercado e a necessidade de representatividade e legitimidade do seu universo.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está dividido da seguinte forma:

- a) Introdução, problema de pesquisa, objetivo geral, objetivos específicos, problema de pesquisa e estrutura do trabalho;
- b) O referencial teórico, onde são tratados os conceitos da teoria institucional, o neoinstitucionalismo, conceitos de isomorfismo, conceitos de legitimidade, desinstitucionalização e apresentação do campo organizacional;
- c) Procedimentos metodológicos, com delineamento de pesquisa, procedimento de coleta de dados, procedimentos de análise de dados e limitações do método;
- d) Apresentação e análise dos resultado das pesquisa: surgimento da LBF, atores do campo organizacional, basquete e o campo organizacional, preocupação com a comunidade, a transição da 1ª para a 2ª fase da LBF, a transição da 2ª para a 3ª fase da LBF, legitimidade da entidade e indícios de desinstitucionalização;
- e) Conclusões e recomendações: considerações finais, limitações e sugestões de futuras pesquisas, aplicação do estudo e intervenção gerencial e
- f) Referências.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

De forma geral, considerando o basquete brasileiro de seleções e de clubes, tanto no gênero feminino como no masculino, a modalidade viveu décadas e tempos áureos de conquistas de representatividade internacional, sempre apresentando novos talentos para o mundo, proporcionando um legado da modalidade antes não identificado no Brasil.

Na temporada 2015/2016 a LBF fomentou a atividade de 84 atletas profissionais de basquete feminino, entre brasileiras e estrangeiras, vinculadas diretamente com os clubes. A profissionalização das atividades voltadas ao basquete feminino estende-se às comissões técnicas que não foram contabilizadas. Em 2016, a LBF firmou um contrato milionário de patrocínio com a Caixa Econômica Federal no valor de R\$ 10 milhões de reais. O recurso é referente ao período de quatro anos, encerrando-se em 2020.

As seleções brasileiras conquistaram relevantes espaços em nível mundial, trazendo para o país conquistas como: medalhas de ouro em campeonatos mundiais (1959 e 1963), mais de seis medalhas de ouro em Jogos Pan-Americanos e a conquista de diversos campeonatos sul-americanos. Pelos clubes, também houve representações de primeiro lugar em nível mundial (1979) e diversos títulos sul-americanos, elevando o basquete brasileiro masculino a uma potência mundial. Não diferente, o basquete feminino também sempre representou o país em nível de seleção brasileira, com a conquista de três medalhas de ouro em Jogos Pan-Americanos, um título de campeonato mundial em 1994 e duas medalhas olímpicas, prata nos Jogos Olímpicos de Atlanta em 1996 e bronze nos Jogos Olímpicos de Sidney em 2000 (Gitti & De Rose Junior, 2005). Pelos clubes, destaca-se a conquista da Associação Atlética Ponte Preta, em 1993, quando conquistou o título mundial interclubes.

Tratando-se do basquete feminino, a partir do fortalecimento técnico em nível mundial, a modalidade tornou-se referência esportiva no Brasil. Houve um crescimento evidente do nível das jogadoras, colocando o país entre os melhores do basquetebol feminino mundial (Gitti & De Rose, 2005).

Ao contrário do histórico de sucesso do basquete brasileiro das décadas apresentadas, a modalidade tem passado por uma crise de títulos e carência de ídolos em ambos os gêneros.

Adicionalmente, a Confederação Brasileira de Basketball (CBB), entidade máxima do basquete nacional, responsável pelas seleções brasileiras, tem passado por sequência de gestões comprometedoras, com situação financeira exposta ao fracasso (UOL, 2014).

Com o objetivo de livrar-se de modelos de gestão amadora, no ano de 2008 os clubes com equipe de competição profissional do basquete masculino em comum acordo decidiram criar uma liga independente: a Liga Nacional de Basquete (LNB). A partir de então, coube a CBB a gestão das seleções nacionais de base e seleções principais. A LNB foi criada com o objetivo de ofertar o que há de melhor em conceito de gestão esportiva profissional e estabeleceu a meta de ser considerada a segunda principal modalidade do país, atrás apenas do futebol (LNB, 2016). Um ano depois, deu início ao Novo Basquete Brasil (NBB), que se tornou o principal campeonato nacional masculino de basquete (Capinussú & Lima, 2011).

Ao mesmo tempo, movidos pela auto-organização dos clubes masculinos de basquete, as entidades que representavam o basquete feminino resolveram desvincular-se da CBB e partiram para uma ação independente, visando o fortalecimento e a reestruturação da modalidade no Brasil (CBB, 2010).

A partir de 2010, estimulados pelo modelo criado pela LNB para gerenciar o basquete masculino, os clubes de basquete feminino resolveram se organizar e passaram a ser administrados pela LBF. A entidade nasceu com o propósito de contribuir para o renascimento do basquete feminino e devolver à modalidade o lugar que sempre mereceu no esporte brasileiro (LBF, 2016).

Desde então, a LBF passa por um processo de maturidade institucional. A entidade responsável pelo basquete feminino passou por três processos organizacionais distintos, em menos de sete anos de existência, o que demonstra uma estrutura da entidade ainda não consolidada. Os fenômenos organizacionais passam pela teoria institucional e entendimento das estruturas a partir das reações e pressões do ambiente em que estão inseridas (Duarte & Tavares, 2012).

A LBF foi organizada a partir de uma parceria com uma empresa de negócios esportivos. Estabeleceram em comum, alavancar a entidade a partir de novas parcerias comerciais, atraindo maior investimento com a intenção de gerar sustentabilidade organizacional e financeira da liga a médio e longo prazo. A parceria em questão durou quatro anos (2010-2014). Passados esses anos, a entidade investiu na administração independente, ou seja, passou a organizar-se sem parcerias ou com entidades terceiras envolvidas em sua gestão na temporada 2014-2015. A seguir, no final de 2015, a entidade viveu um terceiro momento administrativo (2015-2016) que predomina até os dias

atuais. Neste novo acordo, a LBF passou a ser gerida em parceria com a principal entidade do basquete masculino no país, a LNB.

A partir da perspectiva da teoria institucional, com a proposta de identificar o processo de institucionalização, o trabalho vem em busca de clarear esse fenômeno de orientação social da LBF, que procura seu encaixe dentro do universo do basquete brasileiro.

## 2.2 INSTITUCIONALISMO

As teorias institucionais de organizações fornecem uma visão rica e complexa sobre as organizações (Zucker, 1987). A teoria institucional analisa as organizações como sendo uma expressão estrutural da ação racional que sofrem pressões do ambiente social e acabam por se transformar em sistemas orgânicos (Carvalho *et al.*, 1999). A teoria institucional é um dos modelos de análise em foco dos estudos organizacionais, junto a outros referenciais que predominam na teoria de organizações, assim como: teoria da contingência estrutural, teoria da dependência de recursos, teoria crítica entre outras abordagens (Pereira, 2012).

Institucionalização envolve os processos pelos quais os processos sociais, obrigações ou realidades vêm para assumir como regra o estado de pensamento social e ação (Meyer & Rowan, 1977). A teoria institucional provoca o maior entendimento dos fenômenos organizacionais, especialmente no que se refere à reação das organizações às pressões do ambiente em que estão enquadradas (Duarte & Tavares, 2012). Machado-da-Silva, Fonseca & Fernandes (1999) complementam que é imprescindível o entendimento de que a natureza das atividades de cada organização determina a maior ou a menor relevância desses ambientes (técnicos ou institucionais) na formulação das estratégias de ação.

Essas pressões podem ser originadas do governo, forçando as empresas a se tornarem cada vez mais homogêneas, através de mecanismos isomórficos (Duarte & Tavares, 2012). A teoria institucional e pesquisa têm contribuído com informações ricas sobre os motivos da institucionalização nas organizações e os processos pelos quais as organizações adquirem aceitabilidade social e aprovação, como consequência de conformidade com as normas e expectativas do ambiente institucional (Oliver, 1992).

Zucker (1977) afirma que institucionalização é um processo e uma variável. É o processo pelo qual atores transmitem o que é socialmente definido como real e, ao mesmo tempo, em

qualquer ponto do processo o significado de um ator pode ser definido como parte desta realidade social. Atos institucionalizados, então, devem ser percebidos como objetivos e exteriores.

A abordagem institucional afirma que considerável parcela das ações realizadas pelos indivíduos não resulta de cálculos utilitários, mas de práticas usuais aceitas como corretas (*taken for granted*) (Fontes Filho, 2003). As referências cultural-cognitivas que permitem a institucionalização das práticas formais da estratégia de organizações são alguns dos mais importantes pressupostos da modernidade (Machado-da-Silva & Vizeu, 2007).

A característica comum na literatura é que a institucionalização é vista como o processo pelo qual o indivíduo aceita uma definição comum à realidade social, da concepção, cuja validade é vista de forma independente dos próprios pontos de vista ou as ações do ator, mas é entendida como a "maneira como as coisas são" e/ou o "modo como as coisas são feitas" (Scott, 1987). Esse processo ocorre em uma instituição a longo prazo, refletindo suas características históricas, enraizadas pelas pessoas que nelas trabalham, pelos grupos e pelos interesses que ali circundam e, ainda, como se relaciona com o ambiente (Selznick, 1972).

Baseado em conceitos, sob os adjetivos de velho ou de novo institucionalismo, a institucionalização, as normas, os mitos e a legitimidade, ou seja, o enfoque institucional orienta-se por três vias distintas: uma econômica, outra política e uma terceira sociológica que tem oferecido subsídios para o entendimento de fenômenos sociais em seus respectivos ambientes de conhecimento (Chanlat, 1989; Carvalho *et al.*, 2005, Duarte & Tavares, 2012).

O viés econômico da teoria institucional, o institucionalismo econômico, tem como principal objetivo colocar em evidência aspectos que não têm um lugar central nesta teoria: as instituições econômicas, assim como as empresas, os mercados e as relações contratuais. São levados a um segundo plano os elementos organizacionais, centrando sua atenção nas relações de classe, na tecnologia, no poder monopolista entre outros. Institucionalismo econômico começa com a suposição de fortes atores interessados na sua rede, e procura compreender quando e por que esses atores optam por entrar em acordos institucionais que podem condicionar seus comportamentos. Ainda, são consideradas questões centrais, na economia institucional, o porquê as instituições passam a existir, porquê elas se desenvolvem de formas específicas e o que pode ser dito sobre a sua eficiência (Groenewegen, 1995; Carvalho *et al.*, 2009; Amenta, Nash & Scott, 2012).

O institucionalismo político é determinado pela proximidade da relação com o direito constitucional e a filosofia moral concedendo, assim, atenção especial as questões legais e à ordenação administrativa das estruturas de governo (Carvalho *et al.*, 2009). O foco sempre foi orientado ao comportamento que centralizava suas atenções no comportamento político, para entender as políticas e suas vazões, ou seja, havia uma prevalência do ponto central nos atributos informais de poder e não nos formais (Carvalho *et al.*, 2009). Sob a primeira, foram destacadas, originalmente, em fins do século XIX, estruturas legais e formas particulares de governança, enquanto estudos da década de 1970 enfatizam questões como a autonomia das instituições políticas diante de pressões sociais e políticas institucionais promotoras de cooperação internacional (Carvalho *et al.*, 2012).

Institucionalismo refere-se a um movimento no pensamento econômico americano, na sua essência um movimento com caráter separatista e uma certa atmosfera de partidarismo em que parece ser inevitável a dissidência (Boulding, 1957). A teoria institucional aponta para um relativo determinismo ambiental, especialmente quando são enfatizados os elementos reguladores e normativos das instituições (Carvalho *et al.*, 2005). "Institucionalistas" variam em sua ênfase relativa sobre os recursos micro e macro, em seus coeficientes de ponderação de aspectos cognitivos e normativos das instituições e na importância que atribuem aos interesses e redes relacionais na criação e difusão de instituições (DiMaggio & Powell, 1991).

O institucionalismo social acolhe com atenção particular a contribuição da sociologia e do conhecimento desenvolvido, cuja preocupação principal centra-se na investigação da natureza e origem da ordem social. O argumento sustenta-se em que a ordem social está fundamentada na “construção social da realidade” gerada pela interação com o ambiente (Berger & Luckmann, 1991; Carvalho *et al.*, 1999).

Os estudos organizacionais, em seu campo, têm se sobressaído com enfoque sociológico que, ao valorizar propriedades simbólico-normativas das estruturas, possibilitaram estudar o processo de habitualização, as razões e os meios pelos quais o comportamento dos personagens de um campo se desenvolve de forma padronizada, bem como a objetificação, quando estes personagens desenvolvem e dividem significados. Desta forma, abriu novas possibilidades para a pesquisa empírica, especialmente por ampliar a compreensão sobre dimensões do ambiente e, conseqüentemente, sobre as relações entre as organizações que ocorrem nos seus meios (DiMaggio & Powell, 1991; Mosca *et al.*, 2009; Carvalho *et al.*, 2012). A partir deste viés é que o novo

institucionalismo pretende ser diferente, trazendo novas contribuições para o campo dos estudos organizacionais (Peci, 2006).

Para DiMaggio & Powell (1991) o marco do surgimento do novo institucionalismo no campo dos estudos organizacionais são dois artigos seminais publicados por Meyer & Rowan (1977) que trazem os principais elementos para o entendimento do novo pensamento institucional.

Ainda, para esses dois autores, as duas abordagens sobre institucionalismo, tanto a velha como a nova assemelham-se em alguns pontos. Compartilham o ceticismo em relação aos modelos de ator racional da organização, e suas visões de institucionalização dependentes do estado, o que faz com que as organizações sejam menos instrumentalmente racionalizadas, limitando as opções que ela pode aderir ao se organizar. Ambos, velho e novo institucionalismo, reforçam a relação entre as organizações e seus ambientes. Cada abordagem reforça o papel da cultura na formação da realidade organizacional.

Carvalho *et al.* (2012), traz a abordagem institucional observada pelas qualificações políticas, econômicas e sociais. Para o novo institucionalismo, destaca a ênfase das questões como autonomia das instituições políticas na presença de pressões sociais e políticas institucionais que promovem a cooperação internacional, as possibilidades de ineficiência na história e a importância da ação simbólica para um entendimento da política (Marck & Oslen, 2008). Na economia apresenta viés para análises microprocessuais e predominantemente endógenas, pela vista social, não são prioridades as relações de poder e ficam claros os requisitos de conformidade aos padrões institucionalmente legitimados, ressaltando a homogeneidade entre os grupos de organizações. Destaca-se também, o crescimento do nível de análise, do organizacional para o interorganizacional e societal o que também representa uma nova orientação em relação à evolução da teoria.

A partir deste viés mais voltado para o nível de análise organizacional, é que destaca o neoinstitucionalismo, Evan, Rueschemeyer & Skocpol (1985) ressaltam:

O Neoinstitucionalismo, pelo olhar da sociologia das organizações, enfatiza principalmente a lógica da reprodução institucional, a partir da constituição de regras, normas, valores, rituais e rotinas.

Na Figura 1, a partir do que foi apresentado por DiMaggio e Powell (1991), a abordagem de um mapa comparativo das divergências entre os conceitos do velho e do novo institucionalismo:

	VELHO	NOVO
Conflitos de interesse	Central	Periférico
Fontes de inércia	Interesses escusos	Legitimidade imperativa
Enfãse estrutural	Estrutura informal	Papel simbólico de um estrutura formal
Organização incorporada	Comunidade local	Campo, setor ou sociedade
Natureza da incorporação	Cooptação	Constitutivo/Legislativo
Locus da institucionalização	Organização	Campo ou sociedade
Dinâmicas organizacionais	Mudança	Persistência
Base da crítica do utilitarismo	Teoria da agregação de interesse	Teoria da ação
Evidência da crítica do utilitarismo	Consequências inesperadas	Atividade irrefletida
Principais formas de cognição	Valores, normas e atitudes	Classificação, rotina, script e esquema
Psicologia social	Teoria da socialização	Teoria de atribuição
Base cognitiva da ordem	Compromisso	Hábito e ação prática
Metas	Deslocado	Ambígua
Agenda	Relevância política	Disciplinar

Figura 1: Modelo comparativo entre o velho e o novo institucionalismo

Fonte: DiMaggio & Powell (1991)

No novo institucionalismo, o ambiente deixa de lado a ideia de territorialidade das organizações e volta a atenção para setores, áreas, indústrias e campos. Independentemente de avaliações morais, os valores são compartilhados nessas dimensões e penetram nas organizações (Carvalho *et al.*, 2005).

O novo institucionalismo, sob o olhar da teoria da organização, vem com a proposta de se concentrar em uma ampla, mas finita fatia de abundância institucional da sociologia: estruturas organizacionais e processos que são de toda a indústria, âmbito nacional ou internacional (DiMaggio & Powell, 1991).

Desse modo, o mito da racionalidade – expresso por meio de regras institucionais racionalizadas, presentes em diferentes domínios da atividade – influencia a forma e a expansão da organização formal que incorpora tais regras como elementos estruturais: quanto maior o grau de modernização da sociedade, maior a presença das estruturas racionalizadas em dados domínios e maior o número de domínios com estruturas racionalizadas (Peci, 2006).

Avaliação do ambiente com instituição do ponto de vista do ambiente e da organização, na Figura 2:

<b>Proposta teórica</b>	<b>Ambiente como instituição</b>	<b>Organização como instituição</b>
Razão	Reprodutivo	Generativo
Fonte	Crescimento do estado	Pequenos grupos e imitações de outras organizações
Locus	Fora da organização	Processo interno
	Relacionado com estado	Organizações semelhantes
Resultados	Dissociação da parte técnica	Estabilidade
	Eficiência	Eficiência contingente em conteúdos alternativos

Figura 2: Avaliação do ambiente como instituição e da organização como instituição

Fonte: Zucker (1987)

Dentro do conceito do neoinstitucionalismo, considerando o entendimento das organizações, os estudos passam pelo entendimento dos universos em que se encaixam as instituições. Neste trabalho, a proposta é entender as diferentes fases de uma organização esportiva.

### 2.3 O PROCESSO DE HOMOGEINIZAÇÃO

De acordo com a teoria institucional e o neoinstitucionalismo, arranjos estruturais de uma organização individual começam a assemelhar-se, ou tornar-se isomorfos com aqueles que se manifestam no ambiente institucional mais amplo (DiMaggio & Powell, 1983).

A base analítica desta teoria trata como regras e procedimentos são absorvidos pelas organizações a partir da premissa maior que essa incorporação busca, a legitimidade, frente aos ambientes externos e internos através de processos de isomorfismo (Fontes Filho, 2003).

O isomorfismo é proposto como um conceito fundamental para compreender a política e os ritos de várias organizações modernas. É um processo limitador que força uma unidade da amostra do campo organizacional a se parecer com outras unidades desta população que estão diante do mesmo conjunto de condições ambientais (Peci, 2006).

De acordo com o raciocínio institucionalista, as organizações geralmente adotam linhas de ação definidas anteriormente e racionalizadas na sociedade com o intuito de obter legitimidade



(Meyer & Rowan, 1977) e o fazem mediante processos isomórficos coercitivos, normativos ou miméticos (DiMaggio & Powell, 1991):

- O isomorfismo coercitivo caracteriza-se pela conformação a pressões formais ou informais exercidas por organizações que exercem domínio de recursos escassos, especialmente financeiros.
- O isomorfismo normativo decorre da profissionalização que delimita e institui um conjunto de normas e procedimentos correspondentes a ocupações ou atividades específicas.
- O isomorfismo mimético é caracterizado pela adoção de modelos testados e bem-sucedidos em organizações similares.

A perspectiva do isomorfismo como base da conquista da legitimidade no contexto organizacional refere-se aos sistemas de valores de níveis mais amplos que o organizacional, no caso deste trabalho, o campo do basquete brasileiro, que indica que a legitimidade também é alavancada no contexto social, reforçando os aspectos culturais-cognitivos deste processo. Para Meyer & Scott (1983), o conjunto de instituições dentro do contexto imediato das organizações que estão mais relacionados com os sistemas culturais tende a ser mais facilmente legitimado.

## 2.4 A BUSCA PELA LEGITIMIDADE

A partir da orientação institucional, o ambiente representa não somente a origem e o destino de recursos materiais (finanças, matéria-prima, pessoas, tecnologia entre outros), contudo, revela a fonte e destino de recursos simbólicos (reconhecimento no contexto social e legitimação). Observando a partir de outro contexto, o reconhecimento social e a legitimação figuram requisitos básicos para a aquisição dos demais recursos, tornando fundamental a função do ambiente institucional para determinadas organizações (Carvalho *et al.*, 2005).

Na teoria institucional, a legitimação é vista como um indicador dependente para o ambiente das organizações, porém diferentemente de outros setores essa dependência não de recursos e sim de reconhecimento do meio sobre a validade daquela organização. A partir desta visão estratégica, as instituições buscam a legitimidade naquele campo em que se sustenta para participar de uma rede, Suchman (1995), considera a legitimidade dentro de um contexto social construído:

Legitimidade é uma percepção generalizada ou suposição de que as ações de uma entidade são desejáveis, adequadas, ou apropriadas dentro de algum sistema socialmente construído de normas, valores, crenças, e definições.

A teoria institucional, orientada pelo neoinstitucionalismo, focada na orientação sociológica dos estudos organizacionais, busca também verificar o funcionamento de instituições e por onde as relações entre essas organizações tem seu ponto de partida.

Na tentativa de caracterizar os tipos de legitimidade organizacional identificados pelas instituições avaliadas em seus campos organizacionais, Suchman (1995), as classifica como: legitimidade pragmática, legitimidade moral e legitimidade cognitiva:

A legitimidade pragmática, debruça-se como a busca imediata de públicos para uma organização, sendo dividida em:

- Legitimidade de câmbio (*exchange legitimacy*): caracteriza-se pelo poder de dependência das relações materialistas.
- Legitimidade de influência (*influence legitimacy*): caracteriza-se pela necessidade de se mostrar presente e trata a responsabilidade como a melhor forma de mostrar resultados.
- Legitimidade disposicional (*dispositional legitimacy*): atribui o compartilhamento de valores e avaliação moral da organização.

A legitimidade moral aborda uma avaliação positiva e normativa das organizações e suas atividades a partir de julgamento. Pondera-se sobre a legitimidade moral, correndo risco de ser vista como falsa, forçando uma iniciativa ou uma proposta liderada pela empresa ou pelos gestores e a consequente não execução e monitoramento do que foi alinhado e acordado anteriormente. Avaliações consideradas para enraizar o processo de legitimidade moral podem ser: avaliação das saídas, da produção, do rendimento e consequências; avaliação de técnicas e de processo; avaliação de categorias e estruturas e avaliação dos seus líderes e representantes.

A legitimidade moral caracteriza-se por ser consequencial, processual, estrutural e pessoal, considerando as definições:

- Legitimidade consequencial: considera que as organizações devem ser julgadas pelo que elas realizam.
- Legitimidade processual: mesmo prevalecentes os mitos racionais, consideram as consequências como eficazes. Também costuma-se especificar as extensas teias de

causalidades, identificando metodologias como "ciência" e outros como "charlatanismo", independentemente dos resultados apresentados.

- Legitimidade estrutural: o público vê a organização como valiosa e digna de apoio, porque suas características estruturais a localizam dentro de uma moral favorecida, a categoria taxionômica.
- Legitimidade pessoal: quarto e último tipo de legitimidade moral repousa sobre o carisma de líderes organizacionais individuais. De um modo geral, tal legitimidade pessoal tende a ser relativamente transitória e idiossincrática.

A última caracterização cai sobre o conceito de legitimidade cognitiva que decorre, principalmente, da disponibilidade de modelos culturais que fornecem explicações plausíveis para as organizações e seus esforços. Subdividem-se em legitimidade compreensiva, vista pelo conhecimento e seus esforços e legitimidade garantida (*taken for granted*), em que o controle das ações está nos próprios atores e não devem ser realizadas de maneira oposta ao previsto.

A literatura institucional, na busca de processos de legitimação, conformidade organizacional e mudança organizacional duradoura tendem a impedir a investigação sobre os fatores que levam as organizações a desafiar, descartar ou abandonar práticas organizacionais legitimadas ou institucionalizadas (Oliver, 1992). Neste trabalho, busca-se a compreensão do processo de não legitimação e a busca pela conformidade organizacional.

## 2.5 DESINSTITUCIONALIZAÇÃO

Desinstitucionalização é a erosão ou descontinuidade das atividades e práticas, as quais através da força do hábito, tradição ou história, tem sido aceita como legítima (O'Brien & Slack, 1999). A desinstitucionalização somada a diminuição da importância da racionalidade técnica (específica), concede lugar à insegurança da identidade institucional (Rodrigues, 1997).

Define-se ainda como o processo pelo qual a legitimidade de uma atividade organizacional estabelecida ou institucionalizada corrói ou descontinua. Especificamente, desinstitucionalização refere-se à deslegitimação de uma prática organizacional estabelecida ou como procedimento resultado de desafios organizacionais para o fracasso das organizações em reproduzir o que foi anteriormente legitimado ou que foram tomadas como certas nas ações organizacionais. As cinco

forças que influenciam o processo de desinstitucionalização são: política, funcional, social, entrópica e pressões inerciais (Oliver, 1992; O'Brien & Slack, 1999).

Essas cinco forças juntas determinam a probabilidade de dissipação ou rejeição de uma prática organizacional institucionalizada. Entropia e pressões inerciais são propostas como inerentes a processos nas organizações que têm em mãos taxa de desinstitucionalização concorrentes; entropia organizacional tende a acelerar o processo de desinstitucionalização, ao passo que a inércia organizacional tende a impedir isso (Oliver, 1992). Define-se, ainda, pressões políticas, sociais e funcionais:

- **Pressões políticas:** as práticas institucionalizadas correm risco de erosão ou deslocamento quando a legitimidade de tais práticas é seriamente colocada em dúvida. As premissas políticas sob as quais essa deslegitimação de práticas organizacionais está sujeita a ocorrer, incluem: crises de desempenho de crescimento na criticidade ou representação dos membros da organização que apresentam interesses ou conflitos de crenças com o *status quo*; aumento das pressões sobre a organização a adotar práticas inovadoras; e uma redução da dependência em relação aos constituintes institucionais que têm incentivado ou forçado a conformidade processual.
- **Pressões funcionais:** o potencial de pressões inovadoras e problemas de desempenho das práticas organizacionais está relacionada com considerações técnicas ou funcionais que tendem a comprometer ou levantar dúvidas sobre o valor instrumental de uma prática institucionalizada. Uma prática institucionalizada é aquela que é percebida pelos membros da organização por possuírem valor intrínseco ou legitimidade para além das suas necessidades técnicas.
- **Pressões sociais:** uma entidade se dissipa ou descontinua como resultado de mudanças específicas dentro da organização e no ambiente da organização que apresenta falhas organizacionais ou obsolescência e muda as distribuições organizacionais existentes para reconsiderar a instrumentalidade e sustentar suas tradições.

O processo de desinstitucionalização apresenta ainda três fases: a dissipação ou rejeição, que se referem a gradual deterioração na aceitação e uso de uma prática particular

institucionalizada; desinstitucionalização ou deslegitimação de uma prática habitual é o resultado de uma atrofia gradual em uso; práticas ou atividades previamente aceitas já não são continuamente reproduzidas ao longo do tempo provocando erosão e descontinuidade da organização (Oliver, 1992).

Esquema visual proposto por Oliver (1992) para o processo de desinstitucionalização:

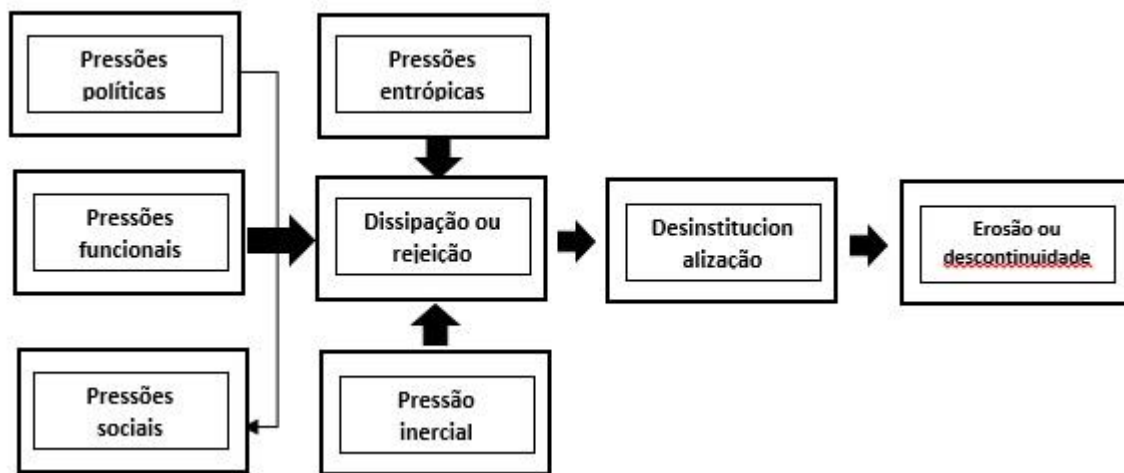


Figura 3: Modelo visual do processo de desinstitucionalização

Fonte: Oliver (1992)

Embora a desinstitucionalização não receba a devida atenção na literatura institucional (Zucker, 1988), formulam-se amplas explicações de mudança organizacional com base na mudança de esquemas interpretativos e resistência institucional às fundamentais transformações organizacionais (Oliver, 1992).

Uma organização abre o caminho para a desinstitucionalização, quando tenta adotar obrigatoriamente valores que conflitam aos considerados importantes para a estabilidade individual (Berger & Luckman, 1991).

O esquema funcional do processo de desinstitucionalização apresentado anteriormente, bem como as definições deste conceito, em sua maioria, foram retiradas do estudo de Oliver (1992), por terem sido aplicadas no campo de estudos organizacionais, em especial o esporte, por isso acredita-se que a proposta apresentada pelo autor pode fazer menção ao que é observado na entidade esportiva objeto de estudo desta dissertação.

## 2.6 CAMPO ORGANIZACIONAL

A pesquisa institucional no campo organizacional liga a rede de relacionamentos à cultura organizacional dos seus atores e elementos históricos que disponibilizam o contexto para a compreensão de suas características e o trajeto da mudança das práticas institucionalizadas (O'Brien & Slack, 2003).

Segundo Frontiera (2010), a cultura organizacional, em termos não muito técnicos, é conhecida como "a forma como fazemos as coisas por aqui" ou os valores que, juntos, sustentam uma organização. Nos estudos de campos organizacionais tem sido mantida a orientação sociológica que, por valorizar questões simbólico-normativas das organizações, abriu novas possibilidades para a pesquisa empírica, reforçada pela expansão e compreensão sobre o tamanho do universo estudado e, conseqüentemente, sobre as relações interorganizacionais que dele derivam (Carvalho *et al.*, 2012).

Neste trabalho, está sendo estudado o campo organizacional do basquete brasileiro, cujo o objeto de estudo é uma organização esportiva, responsável por administrar e representar o maior campeonato de basquete feminino do Brasil.

Desta forma, foram identificados onze atores deste universo durante a pesquisa, entre eles estão a própria Liga de Basquete Feminino, justificada por ser o objeto de estudo desta dissertação e entidade responsável por disseminar o basquete feminino de clubes no Brasil, a Confederação Brasileira de Basketball, justificada por o órgão máximo de representatividade do basquete dentro do sistema desportivo brasileiro, a Liga Nacional de Basquete, justificada por ser a entidade máxima do basquete de clubes masculino no Brasil, uma empresa de negócios esportivos, justificada por ser a criadora da LBF, a Federação Internacional de Basquete, por ser o órgão máximo do basquete dentro do sistema desportivo mundial, o Ministério do Esporte, por ser o órgão máximo governamental dentro do sistema gestão público do Brasil, os clubes, por serem as organizações que são parte da LBF, patrocinadores, por serem os responsáveis por aportar financeiramente a entidade, mídias, por serem os responsáveis por divulgar o basquete feminino em nível nacional e os atletas e comissões técnicas, por serem a parte principal para que o basquete feminino seja desenvolvido.

Considera-se importante elencar esses atores, bem como abordar a sua história, para o entendimento de suas atuações nesse universo. As definições da LBF, CBB, empresa de negócios esportivos, FIBA, COB e Ministério do Esporte foram retiradas dos *websites* destas instituições.

**a) Liga de Basquete Feminino – LBF**

Fundada em maio de 2010, a LBF nasceu com o propósito de contribuir para o renascimento do basquete feminino e recolocar a modalidade no lugar que sempre mereceu no esporte brasileiro. Entre outras atribuições, concedidas pelos clubes que dela fazem parte, a entidade se compromete a desenvolver e melhorar o nível do basquete feminino, tanto no aspecto técnico quanto no organizacional, além de empreender esforços para o crescimento e a modernização dos associados (LBF, 2016). A entidade foi idealizada de acordo com os mais modernos conceitos de marketing e gestão esportiva. Estas, consideradas premissas básicas para impulsionar o basquete feminino no Brasil, buscando permitir o seu desenvolvimento e o incremento do número de praticantes em futuro próximo. Clubes mais fortes significam campeonatos mais fortes e, por consequência, uma seleção brasileira em sintonia com o passado de conquistas notáveis, tanto nos mundiais como nos Jogos Olímpicos (LBF, 2016).

Assim como consta no Capítulo I do estatuto da Liga de Basquete Feminino, sobre sua fundação e fundadores:

Art. 1º A LIGA DE BASQUETE FEMININO, denominada daqui por diante, simplesmente pela sigla “LBF”, fundada em 18 de maio de 2010, constituída consoante termos deste instrumento, e que, nos termos dos artigos 13, 16 18, 18-A e 20, todos da Lei 9.615/1998, goza de autonomia administrativa, quanto à sua organização e funcionamento, é uma associação civil de direito privado com fins não econômicos, de caráter desportivo na condição de entidade de administração do desporto como “LIGA”, com personalidade jurídica e patrimônio próprio, que se regerá pelos termos dos artigos 53 a 61 da Lei 10.406/2002, pelo presente Estatuto e pelas disposições legais que lhe forem aplicáveis, forma por entidades de prática desportiva que desenvolvam a modalidade basquetebol, no naipe feminino, doravante denominadas “Entidades de Prática Desportivas”.

Parágrafo único – As Entidades de Prática Desportivas, abaixo relacionadas, são fundadoras da LBF:

- a) Associação Desportiva de Cooperados e Funcionários da UNIMED Santa Bárbara D’ Oeste e Americana Cooperativa de Trabalho Médico;
- b) Botafogo Futebol e Regatas;
- c) Catanduva Basquete Clube;
- d) Associação Centro Esportivo de Ourinhos;
- e) Associação Desportiva Santo André;

- f) Sociedade Esportiva Recreativa Cultural Santa Maria;
- g) Sociedade Esportiva Vasto Verde.

Habilitada a apoiar os clubes em diversas áreas ligadas ao esporte, por meio de sua própria estrutura ou de seus parceiros, a LBF mantém rigorosa fiscalização dos padrões de qualidade exigidos dos afiliados, inclusive no cumprimento do Estatuto do Torcedor. Atualmente, a estrutura organizacional da Liga de Basquete Feminino é composta por presidente, vice-presidente, conselho fiscal (três titulares e três suplentes), coordenação técnica e assessoria de imprensa. A íntegra dos deveres e finalidades da LBF pode ser encontrada no estatuto da entidade (LBF, 2016).

#### **b) Confederação Brasileira de Basketball – CBB**

A Confederação Brasileira de Basketball, a CBB, é o órgão máximo responsável pelo basquete de seleções do país, entidade que representa a modalidade junto ao Comitê Olímpico Brasileiro (COB) e a FIBA (Federação Internacional de Basquetebol).

A estrutura organizacional da entidade, assim como consta no seu site oficial, é composta por: presidente, vice-presidente, secretário-geral, diretor executivo, diretor administrativo e financeiro, diretor técnico, diretor de eventos e diretor institucional e suas assessorias (jurídica, presidência e imprensa), compõe ainda o quadro da confederação o conselho fiscal (CBB, 2016).

#### **c) Liga Nacional de Basquete – LNB**

A Liga Nacional de Basquete (LNB) foi lançada em dezembro de 2008, reunindo as principais lideranças e os mais representativos clubes do basquete brasileiro, com o objetivo de reconduzir o esporte ao posto de segundo mais popular do Brasil, atrás apenas do futebol.

Baseada no que há de mais moderno e bem-sucedido no conceito de gestão esportiva no mundo, a LNB conta com 18 clubes associados, de oito estados mais o Distrito Federal, sendo que 15 participam do NBB (Novo Basquete Brasil), campeonato brasileiro masculino adulto de basquete, organizado pelos times, e com a chancela da CBB. Além do NBB, a LNB também organiza mais duas competições: a Liga Ouro, que foi criada em 2013 como uma divisão de acesso ao NBB; e a LDB (Liga de Desenvolvimento de Basquete), competição nacional de clubes sub-22, organizada em parceria com o Ministério do Esporte.



Em dezembro de 2014, a LNB firmou uma inédita parceria com uma das maiores ligas esportivas do mundo: a NBA (National Basketball Association) (LNB, 2016).

**d) Empresa de negócios esportivos**

Empresa focada em gestão de negócios esportivos, com mais de uma década de experiência neste mercado. Baseada no conceito de gestão sustentável do esporte, trabalha com foco na estruturação, consultoria e gerenciamento de projetos relacionados ao esporte.

**e) FIBA - Fédération Internationale de Basketball**

A FIBA, a Federação Internacional de Basquetebol, é órgão regulador para o basquetebol no mundo. Fundada em 1932, nos dias de hoje reúne 215 federações nacionais de basquete em todo o mundo. Organizam e supervisionam as competições internacionais que incluem a Copa FIBA Mundial de Basquete, o Torneio Olímpico de Basquetebol e o Basquete 3x3. Estabelecem as regras de basquete oficiais, bem como os regulamentos que regem as relações entre os diferentes membros da comunidade de basquete. Representada regionalmente na África, nas Américas, Ásia, Europa e Oceania. Também pertence à FIBA, a Fundação Internacional de Basquetebol (IBF), fundada em 2008, responsável pelas atividades sociais, humanitárias e educacionais da FIBA (FIBA, 2016).

**f) COB – Comitê Olímpico do Brasil**

O Comitê Olímpico do Brasil (COB) é a entidade máxima do esporte no Brasil. Fundado em 8 de junho de 1914, tem por objetivo representar o Olimpismo e difundir o ideal olímpico em nível nacional. Traz como missão desenvolver e representar com excelência o esporte olímpico de alto rendimento do Brasil; como visão tornar o Brasil uma potência olímpica nos Jogos Rio 2016 e mantê-lo nesse patamar e como valores paixão pelo esporte, trabalho em equipe e excelência como essência (COB, 2016).

**g) Ministério do Esporte**

O Ministério do Esporte é o órgão governamental responsável por construir uma Política Nacional de Esporte (PNE). Além de desenvolver o esporte de alto rendimento, o Ministério trabalha ações de inclusão social por meio do esporte, garantindo à população brasileira o acesso

gratuito à prática esportiva, qualidade de vida e desenvolvimento humano (Ministério do Esporte, 2016).

#### **h) Clubes**

Clubes são considerados instituições de referência para aqueles que desejam promover, praticar ou assistir manifestações esportivas. Desta forma, considerando a amplitude que envolve as associações civis e, em especial, os clubes, são cenários para a busca de um interesse comum centralizado no esporte (Galatti, 2010). Não serão elencados todos os clubes que já participaram do campeonato da LBF desde sua fundação, mas seguem os clubes que participam atualmente desta entidade: UNINASSAU/América de Recife, Corinthians/Americana, Maranhão/Basquete, Top Therm/Grupo Leonardi/SICREDI/UNIMED/Presidente Venceslau, Sampaio Basquete e Basketball Santo André/APABA (LBF, 2016).

#### **i) Patrocinadores**

Não foram identificados todos os patrocinadores da LBF desde sua fundação, porém reforça-se que, até o fechamento desta pesquisa, a entidade conta com o patrocínio da Caixa Econômica Federal.

#### **j) Mídias**

As mídias esportivas diretamente ligadas com a entidade estudada são todas das Organizações Globo, entre elas: globoesporte.com, Sportv e Rede Globo de Televisão. Segundo o *website* da LBF, essas entidades são consideradas parceiras da Liga de Basquete Feminino.

#### **k) Jogadores e comissão técnica**

Fazem parte das equipes de basquete: atletas e comissão técnica. Trata-se de um jogo com as regras oficiais da FIBA e compõe uma equipe de basquete o mínimo de 05 (cinco) atletas. A LBF, na sua última temporada (2015-2016), contou com 84 atletas, divididas entre suas equipes UNINASSAU/América de Recife (17 atletas), Corinthians/Americana (11 atletas), Maranhão/Basquete (15 atletas), Top Therm/Grupo Leonardi/SICREDI/UNIMED/Presidente

Venceslau (14 atletas), Sampaio Basquete 12 atletas) e Basketball Santo André/APABA (15 atletas). Não estão inclusos nesta conta os membros da comissão técnica.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção apresenta a metodologia que foi trabalhada neste estudo. Propõe-se o delineamento da pesquisa, procedimentos de coletas de dados, a análise dos dados e limitação do método.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A proposição deste trabalho é pautada no conhecimento empírico sobre o campo organizacional do basquete brasileiro, onde identificou-se que a Liga de Basquete Feminino (LBF), desde sua fundação, datada de maio de 2010, passa por um processo de institucionalização conforme dispõem os estudos sobre institucionalismo.

A proposta de estudo possui característica qualitativa que abrange um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam a descrever e decodificar os componentes de um sistema complexo de significados (Neves 1996; Creswell, 2010).

Apresenta-se como estudo de caso que remete ao estudo profundo de um grupo, fenômeno, situação, equipe, evento, organização ou processo (Andrew, 2011). Este projeto propõe o estudo de um fenômeno recorrente em uma organização esportiva. A amostra representativa da população selecionada apresenta variações chave dentro do universo de pesquisa (Gerring, 2006). Creswell (2010) descreve que os estudos de caso são limitados pelo tempo e pela atividade, e a coleta de informações utiliza diversos procedimentos de coleta de dados durante um período de tempo prolongado. Neste projeto, o período proposto é de sete anos, porém o pesquisador não vem estudando esse fenômeno nos últimos sete anos. Em contrapartida, foram entrevistadas pessoas que passaram pelas três fases consideradas neste estudo, bem como foi considerada a presença do pesquisador na empresa de negócios esportivos em determinado período da parceria com a LBF. A primeira fase, que teve duração entre os anos de 2010 e 2014, em parceria técnica e comercial com uma empresa de negócios esportivos. A segunda fase, considerada entre os anos de 2014 e 2015, sendo que a LBF se estrutura de forma independente, sem parcerias. E por fim, a terceira fase no período entre 2015 e 2016, quando a LBF faz uma parceria com a LNB. O esquema visual das consideradas fases da LBF na Figura 4:

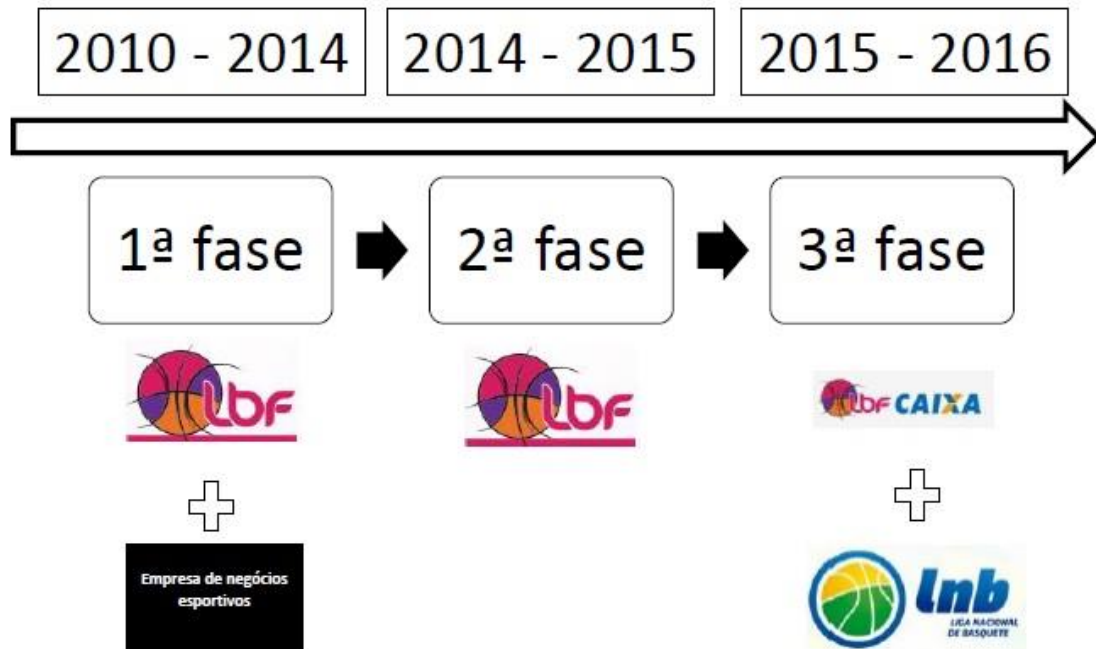


Figura 4: Esquema visual das fases da LBF

Fonte: Elaborado pelo autor

Esta pesquisa é um estudo de caso único que tem como característica examinar (ou comparar/replicar) com muita profundidade, justificado pela utilização da teoria principal (Andrew, 2011; Yin, 2015). Este projeto trata da teoria institucional e o neoinstitucionalismo.

### 3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados por meio de entrevistas baseadas em um roteiro de entrevista semi-estruturado e documentos privados e públicos. As entrevistas foram realizadas presencialmente, caracterizadas como face a face, entrevista por e-mail (Creswell, 2010) e chamadas por Skype-versão 7.28.0.101 (*software* de chamada de voz e vídeo com recurso de gravação). Cabe reforçar que as entrevistas foram orientadas por um roteiro de entrevista semi-estruturado, caracterizado por perguntas abertas, com amarração teórica dos conceitos trabalhados na teoria institucional (institucionalismo e neoinstitucionalismo). Os documentos públicos foram considerados os de acesso sem autorização prévia expedida pelo autor, como jornais, *websites*,

blogs esportivos e aqueles considerados importantes pelo autor deste projeto adquiridos sem autorização formal. Os documentos privados foram considerados aqueles com necessidade de autorização prévia ao autor deste projeto pelos envolvidos de alguma forma com esta pesquisa. Mesmo não sendo executor das atividades da LBF, em 2013 e 2014 o pesquisador trabalhou na empresa que tinha parceria de cogestão com a LBF, tendo observação direta das atividades da liga.

Foram entrevistados atores considerados importantes no campo organizacional do basquete brasileiro. A escolha desses entrevistados faz referência direta ao período proposto para investigação do fenômeno neste trabalho. A primeira fase, considerada entre os anos de 2010-2014, onde a organização estudada era administrada em parceria com uma empresa de negócios esportivos; na segunda fase, 2014-2015, onde a LBF torna-se independente e na terceira fase, 2015-2016, onde a organização retoma uma nova parceria, agora a LNB (Liga Nacional de Basquete), não atuando mais de forma isolada. A terceira fase mantém-se até os dias de hoje, considerada a data da defesa desta dissertação.

A partir do descrito acima, seguem os atores considerados importantes para justificar este trabalho: a Liga de Basquete Feminino, empresa de negócios esportivos, Confederação Brasileira de Basketball, Liga Nacional de Basquete, um consultor esportivo diretamente vinculado aos projetos da LBF e CBB, um ex auxiliar técnico da seleção brasileira feminina de basquete, com experiência de mais de 25 anos atuando neste universo, tecnicamente justificado pela conquista do campeonato mundial feminino de basquete em 1994 e medalhista de prata nos Jogos Olímpicos de Atlanta em 1996, um jornalista esportivo especializado em basquete, com mais de 20 anos de experiência e atuante neste meio e um auditor suplente da comissão disciplinar da LNB. Mesmo não estando ligados diretamente à gestão da entidade estudada, considerou-se importante coletar os dados do ex auxiliar técnico e do jornalista, com o intuito de identificar elementos externos desse campo organizacional.

Na figura 4 podemos identificar os responsáveis pelas organizações acima citadas, sua atuação dentro entidade, a qualificação como ator, a relevância dentro do estudo, bem como o meio utilizado para entrevista. Cabe ressaltar, mais uma vez, que a presença do ex auxiliar técnico e do jornalista esportivo estão diretamente ligadas ao campo organizacional do basquete brasileiro:

<b>GRUPO</b>	<b>ATUAÇÃO</b>	<b>RELEVÂNCIA</b>	<b>MEIO UTILIZADO</b>
Empresa esportiva	Sócio-diretor 1	1ª e 2ª fases	Encontro pessoal
Empresa esportiva	Sócio-diretor 2	1ª e 2ª fases	Encontro pessoal
LBF	Presidente da LBF	Todas as fases	Encontro pessoal
LBF	Ex Diretor (a) executivo	Todas as fases	Encontro pessoal
LBF	Conselheiro	1ª e 2ª fases	Chamada por Skype
CBB	Executivo (a)	Todas as fases	E-mail
CBB E LBF	Consultor esportivo	1ª e 2ª fases	Chamada por Skype
LNB	CEO	Todas as fases	Encontro pessoal
LNB e ator do campo organizaconal	Auditor da comissão disciplinar (suplente)	Campo organizacional	Encontro pessoal
Ator do campo organizacional	Ex auxiliar técnico da seleção brasileira	Campo organizacional	Encontro pessoal
Ator do campo organizacional	Jornalista esportivo	Campo organizacional	Encontro pessoal

Figura 5: Entrevistados





Fonte: Elaborado pelo autor

A partir do exposto acima, considerando os atores do campo organizacional identificados para esta pesquisa, segue uma breve descrição de suas ações e o que representam dentro do período investigado.

- Empresa esportiva: responsável pela criação, em parceria com a Confederação Brasileira de Basketball, da Liga de Basquete Feminino, com atuação técnico-administrativa e comercial na primeira fase do fenômeno estudado, entre 2010-2014.
- LBF: entidade responsável por administrar o principal campeonato de basquete feminino no Brasil, desde sua fundação em 2010.
- CBB: órgão responsável por administrar os recursos oriundos do Comitê Olímpico Brasileiro, administrar as seleções nacionais adultas e as categorias de base do basquete brasileiro.
- LNB: organização responsável por administrar eventos do basquete masculino brasileiro de clubes desde 2008.

- Consultor esportivo: profissional da gestão do esporte com experiência de mais de 15 anos na área que atuou diretamente com projetos voltados para entidade objeto de estudo até 2013.
- Ex auxiliar técnico: profissional com experiência de mais de 25 anos no basquete brasileiro, em especial o basquete feminino com trajetória de conquistas em nível nacional e internacional.
- Jornalista esportivo: profissional da área de comunicação com mais de 20 anos de experiência nesse universo.
- Auditor da comissão disciplinar: integrante da comissão disciplinar independente da LNB como membro suplente.

A partir da identificação dos atores e sua atuação dentro do contexto estudado, optou-se por apresentar a rede de relações desses grupos de atores entre si com as suas respectivas funções e relevância na circunstância administrativa. A rede de relações proposta abaixo foi baseada no estudo de Pizzolatto (2004):

<b>Descrições das relações</b>			
<b>Relação</b>		<b>Descrição</b>	
Empresa esportiva		LBF	A empresa foi a responsável pela criação da LBF enquanto parceira da CBB. A parceria durou quatro anos.
Empresa esportiva		CBB	Em 2009 a empresa iniciou sua participação na cogestão da CBB. A parceria durou até 2013.
Empresa esportiva		Consultor esportivo	Relação direta pelos serviços prestados para CBB e LBF na gestão e orientação de projetos.
LBF		CBB	A LBF é chancelada pela CBB na sua principal atividade, o campeonato nacional. O objetivo é ganhar credibilidade dentro do sistema desportivo nacional.











LBF		LNB	Relação de parceria e cogestão técnica. Desde 2015 a LBF está dentro da estrutura organizacional do LNB.
LBF		Jornalista esportivo	O jornalista esportivo trabalhou como assessor de comunicação da entidade.
LBF		Consultor esportivo	A LBF utilizou os serviços do consultor esportivo no período da parceria com a empresa de negócios esportivos.
CBB		Ex técnico da seleção brasileira	A seleção feminina campeã mundial teve o auxiliar na sua equipe técnica por seguidos anos.
CBB		Jornalista esportivo	O jornalista esportivo trabalhou como assessor de comunicação da CBB.
CBB		LNB	A CBB chancela as atividades da LNB.
CBB		Consultor esportivo	A CBB utilizou os serviços do consultor esportivo no período da parceria com a empresa de negócios esportivos.
LNB		Auditor da comissão disciplinar (suplente)	A LNB, na estrutura de comissão disciplinar, conta com auditores reconhecidos pela entidade.

Figura 6: Descrição das relações entre os atores

Fonte: Elaborado pelo autor com base no estudo de Pizzolatto (2004)

Foram assuntos orientadores para a análise e discussão deste trabalho os itens abaixo:

- 1) Institucionalização: surgimento da LBF;
- 2) Campo organizacional;
- 3) *Stakeholders*;
- 4) Neoinstitucionalismo: orientação social;
- 5) Gestão profissional;
- 6) Contexto político, social e econômico;
- 7) Legitimidade da entidade;
- 8) Isomorfismos;
- 9) Pressões coercitivas, miméticas e normativas e
- 10) Desinstitucionalização.

A figura abaixo apresenta as perguntas do roteiro de entrevistas e a relação com os assuntos tratados anteriormente:

<b>Perguntas</b>		<b>Assuntos relacionados</b>
<b>A</b>	Como se deu o processo de criação da Liga de Basquete Feminino?	1/ 8/ 9
<b>B</b>	Para o conjunto de pessoas envolvidas com o basquete feminino, o surgimento da LBF trouxe benefícios? Quais?	2/3/4
<b>C</b>	Na gestão da LBF há uma preocupação com a comunidade do basquete? Como isso pode ser observado na prática?	4
<b>D</b>	Quais os principais atores que você identifica no universo do basquete brasileiro? E no caso da LBF, quais atores estão relacionados com essa entidade?	2/3
<b>E</b>	Você poderia falar um pouco sobre o contexto (ou o mundo) do basquete brasileiro nos últimos sete anos? O período é concomitante ao tempo de existência da LBF.	2/6
<b>F</b>	Qual o papel da LBF no universo do basquete brasileiro?	1/4/7
<b>G</b>	Houve ou há alguma (s) pressão (ões) para que a LBF tenha se formado da maneira como aconteceu? Como foi isso?	8/9
<b>H</b>	A LBF, de alguma forma reproduz alguma estrutura ou modelo de outras Ligas ou instituições?	2/8/9
<b>I</b>	A LBF representa uma profissionalização na gestão do basquete? Como são selecionados seus gestores e colaboradores?	5
<b>J</b>	As pessoas ligadas ao basquete brasileiro se sentem representadas pela LBF?	2/7

<b>K</b>	Quando a LBF decide algo ela é acatada pela comunidade do basquete? Há ou houve rebeliões contra a LBF?	7
<b>L</b>	Quais as razões que você considera importante para a mudança da parceria da LBF com uma empresa de negócios esportivos (1ª fase)?	1/2/7/8/9/10
<b>M</b>	Quais as razões que você considera importante para a mudança da parceria da LBF com a LNB (2ª fase)?	1/2/7/8/9/10
<b>N</b>	Considerando essas três fases que conversamos sobre a LBF, como você caracteriza as relações políticas, sociais e econômicas atualmente com a LNB (3ª fase)?	1/2/4/6/7/10
<b>O</b>	Você sente que com essa nova parceria (3ª fase) a LBF está mais representada? Ou o basquete? Se não, por quê?	1/7
<b>P</b>	Você gostaria de falar algo que não falou, alguma dúvida? Sinta-se à vontade.	Sem vínculo teórico

Figura 7: Perguntas e assuntos norteadores

Fonte: Elaborado pelo autor do trabalho

### 3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados foi realizada a partir de triangulação com uso de diferentes dados (Vergara, 2005).

A coleta de dados caracterizada como entrevista foi definida a partir de um roteiro de entrevistas semiestruturado, com perguntas abertas. A análise de documentos públicos e privados será definida a partir da relação com o conteúdo disponibilizado e o encontro com a teoria utilizada.

A análise de conteúdo das entrevistas será facilitada pelo *software* ATLAS/ti, que auxilia na análise do conteúdo das respostas obtidas em entrevistas (Vergara, 2005). As entrevistas realizadas por e-mail foram analisadas pelo autor deste projeto. A análise documental será realizada de acordo com o que for relatado nas entrevistas, bem com o que for ao encontro da teoria utilizada sobre o campo organizacional e o fenômeno estudado. A observação direta foi considerada no período em que o autor deste projeto trabalhou na empresa de negócios esportivos parceira da LBF.

Baseado no estudo de Pizzolato (2004), utilizou-se a base teórica para justificar e categorizar os temas indicados em cada uma das fases de transição da entidade estudada, respondendo à pergunta de pesquisa deste projeto.

Abaixo, os temas sugeridos para análise e discussão, relacionados aos assuntos orientadores:

<b>Temas</b>	<b>Assuntos orientadores relacionados</b>
Surgimento da LBF	1/2/5/8/9
Os atores do campo organizacional	2/3
Basquete e o campo organizacional	2
Preocupação com a comunidade	1/4/7
A transição da 1ª para 2ª fase da LBF	1/6/8/9/10
A transição da 2ª para 3ª fase da LBF	1/6/8/9/10
A legitimidade da entidade	7
Indícios de desinstitucionalização	1/10

Figura 8: Temas de discussão e assuntos norteadores

Fonte: Elaborado pelo autor

### 3.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

O método escolhido para este estudo apresentou limitações que devem ser elencadas:

- O número de entrevistados restritos decorre do tamanho da organização estudada, carente de recursos humanos e ainda em processo de amadurecimento dentro do contexto esportivo;
- Pelas transições políticas do período investigado, mesmo sendo parte importante deste campo organizacional e das fases estudadas, não foi possível identificar um responsável direto pela relação da entidade estudada com o Ministério do Esporte, órgão público que financiou projetos vinculados com a LBF;
- Pela questão de tempo dos entrevistados, em algum momento, houve limitação das perguntas respondidas, visto que a previsão mínima é de 45 minutos;
- Por questões de privacidade e comprometimento profissionnal, alguns entrevistados se limitaram a responder algumas perguntas;
- Por razões logísticas, nem todas as entrevistas foram realizadas pessoalmente;
- Pelo fato de ser um estudo que avalia um período de sete anos, informações podem ter sido esquecidas ou não lembradas no momento das entrevistas e
- Houve um problema de gravação com um dos entrevistados.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo serão apresentados os dados coletados para esta dissertação, onde a intenção é debater a pergunta de pesquisa feita inicialmente neste documento. A seção está dividida em oito capítulos, sendo eles: o surgimento da LBF; os atores do campo organizacional; o basquete e o campo organizacional; a preocupação com a comunidade; a transição da 1ª para a 2ª fase da LBF; a transição da 2ª para 3ª fase da LBF; a legitimidade da entidade e indícios de desinstitucionalização.

### 4.1 O SURGIMENTO DA LBF

Mesmo não sendo o foco principal deste trabalho, cabe nesta seção apresentar o histórico da entidade objeto de estudo, bem como evidenciar seu surgimento, a partir do relato de entrevistados que fizeram parte da recente história da LBF.

Segundo o site oficial da LBF, a entidade surgiu com o propósito de contribuir para o renascimento do basquete feminino e devolver a modalidade ao lugar que sempre mereceu no esporte brasileiro (LBF, 2016). A frase vai ao encontro da fala de alguns entrevistados que remeteram diretamente à situação do basquete feminino, ora organizado pela CBB, que tinha pouca atratividade e era entendido como um custo para instituição. Ainda, sua duração de curto prazo não gerava atratividade, tampouco fomento à modalidade:

“A CBB promovia o campeonato nacional de basquete e gastava uma certa quantia de dinheiro com o campeonato nacional feminino e a partir dessa falta de verba da CBB para sustentar o campeonato feminino, surgiu a ideia de fazer a liga feminina e a liga se manter como se fosse possível com patrocínio e lei de incentivo para sobreviver sozinha sem recursos da confederação”. – Presidente da LBF.

“...na verdade, o campeonato que a CBB fazia durava uma semana, e como você vai atender os estados, que não tem nenhuma outra competição, fazendo eles montarem uma equipe para durar tão pouco tempo”? – Ex-diretora executiva da LBF.

Desta forma, entende-se que a necessidade de fortalecer a modalidade era um fator preponderante para o momento, visto que a principal organização do basquete brasileiro não tinha condições de administrar esse evento. Identificou-se durante esta pesquisa que a Confederação

Brasileira da Basketball, na primeira gestão do presidente em exercício, Carlos Nunes, iniciada em 2009, firmou uma parceria intitulada de cogestão com uma empresa de negócios esportivos.

Dentro deste período, um dos sócios-diretores resolveu, em conjunto com a CBB, elaborar um estudo sobre o basquete feminino em nível mundial e propor, via empresa um novo modelo de gestão para a entidade. A decisão foi tomada, segundo alguns dos entrevistados, pelo enfraquecimento da modalidade, pela oportunidade de mercado e espelhando-se no sucesso do basquete masculino:

“...o basquete masculino influenciou o feminino a criar sua liga, a partir do momento que era um sucesso e a CBB abria mão desse ativo. Tudo capitaneado pela empresa de negócios esportivos que prestava os serviços para CBB. A empresa percebeu a oportunidade e incentivou a criação”. – Ex-conselheiro da LBF.

“Quando entramos na CBB, a Hortência foi convidada para ser Diretora de Basquete Feminino e fizemos uma análise sobre o desenvolvimento do basquete feminino, o campeonato era desestimulado e olhando um pouco o caso da LNB e apoiado pela CBB, também achava interessante criar esse modelo e a Confederação não intervir muito nos clubes. A intenção era alavancar o basquete feminino”. – Sócio-diretor 1.

“Bom, primeiro existia o masculino, a LNB, o sócio-diretor 1, a empresa de negócios esportivos, resolveu lançar a LBF, na verdade o campeonato que CBB fazia durava uma semana, e como você vai atender os estados, que não tem uma outra competição montar um time para jogar 6 meses. Assim, quando só entrou na CBB, ele teve a ideia de montar uma competição para durar mais tempo entre 4 e 6 meses”. – Ex-diretora executiva da LBF.

Em entrevista realizada pelo Diário do Nordeste/Verdes Mares, datada de 07 de julho de 2010, o presidente da CBB, Carlos Nunes, confirma as falas dos entrevistados acima e exalta a fundação da LBF, acreditando que o esporte deverá crescer no país, espelhando-se também no exemplo da modalidade no gênero oposto:

“A Liga Nacional de Basquete foi uma das melhores coisas que já aconteceu para o basquete brasileiro. Gostaria muito de ver uma competição no mesmo formato para o feminino. Precisamos enraizar um torneio forte para as mulheres e acredito que a criação da Liga ajudará na evolução do campeonato feminino, assim como aconteceu com a competição masculina”., avaliou o dirigente.

Na mesma reportagem, esse mesmo veículo cita no texto publicado:

A Confederação Brasileira de Basketball anunciou nesta quarta-feira a formação da Liga de Basquete Feminino (LBF), que terá a função de organizar o próximo campeonato nacional. A competição, que deverá ser realizada ainda neste ano, será promovida comercialmente pela empresa de negócios esportivos - Diário do Nordeste/Verdes Mares.

Desta forma, conclui-se que o surgimento da Liga de Basquete Feminino tem origem em três pilares evidenciados na coleta de informações dos entrevistados: carência de recursos financeiros da confederação, decadência da modalidade no gênero, visão estratégica de um sócio-diretor de uma empresa parceira da CBB. Pelo olhar da observação direta, cabe ressaltar que o autor desta pesquisa trabalhou na empresa terceirizada pela CBB, citada neste trabalho como a empresa de negócios esportivos e vivenciou indiretamente a gestão da LBF nos anos de 2013 e 2014. Propõe-se a soma de fatores mostrada na figura 9 que resultou na criação da entidade:

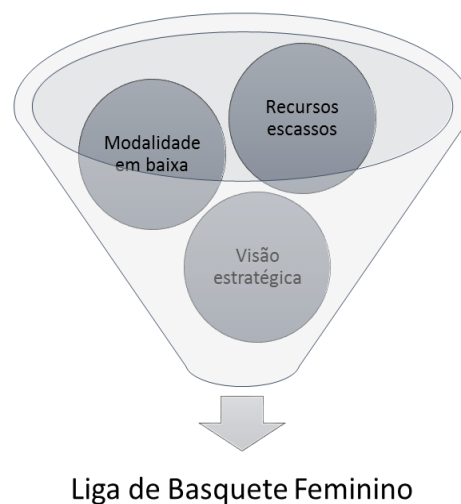


Figura 9: Fatores que levaram à criação da LBF

Fonte: Elaborado pelo autor

Pela ótica da teoria neoinstitucional, considerando o isomorfismo, onde os arranjos estruturais baseiam-se em outras instituições do seu campo (DiMaggio & Powell, 1983), sugere-se nas entrevistas que a LBF tomou como base a iniciativa da LNB, querendo transformar em liga a organização feminina. Porém, a estrutura organizacional da LNB não se assemelha à da LBF, pelo fato da governabilidade da instituição estar nas mãos dos clubes e a da LBF ser independente, assemelhando-se a uma confederação ou federação.

Conclui-se, então, e se justifica pela teoria das três vertentes do isomorfismo, o coercitivo, normativo e mimético que a LBF se aproxima da condução coercitiva, onde o domínio de recursos escassos remeteu à criação da LBF.

## 4.2 OS ATORES DO CAMPO ORGANIZACIONAL

Para melhor entendimento do caminho deste trabalho, que utiliza o institucionalismo como base teórica, na evolução da sua vertente social, o neoinstitucionalismo, é preciso entender os atores que estão envolvidos com esta instituição.

Estes atores são considerados os *stakeholders* da entidade estudada. Cabe ressaltar que neste trabalho não foi feita uma revisão bibliográfica sobre a teoria dos *stakeholders*, mas entende-se a importância de conceituar esse tema.

Segundo Freeman (1983) o entendimento de *stakeholder* não é de fato tão simples. Ele afirma que há outros grupos pelos quais a corporação tem responsabilidade ou se relacionam além dos seus acionistas (interessados) que são os grupos que têm algum tipo de participação nas ações da empresa.

Pelo olhar da teoria institucional, tanto o velho como o novo institucionalismo estabelecem a relação entre organizações e seus ambientes. DiMaggio & Powell (1991) ao compararem o velho e o novo institucionalismo, elencando o *locus* da instituição trazem nas suas diferenças o que é comum para a teoria dos *stakeholders*: organizações, campos e sociedade.

Por isso, considerou-se importante questionar os entrevistados sobre os atores do campo organizacional do basquete brasileiro que surgiram. Entre eles:

- Atletas;
- CBB;
- COB;
- Clubes;
- Empresa de negócios esportivo (primeira parceira da LBF);
- FIBA;
- Fornecedores;
- Hortência Marcari;
- Instituto Janeth;
- Kouros Monadjemi;
- LNB;



- Patrocinadores;
- Projeto Centro de Basquete;
- Público;
- Mídias;
- Ministério do Esporte e
- Treinadores.

A partir do que foi detectado pelos entrevistados deste trabalho, sugere-se uma adaptação dos *stakeholders* ao modelo abaixo criado pelo autor desta dissertação, propondo o modelo da Figura 9.

A identificação dos *stakeholders* neste trabalho contribui para entender a rede social em que a LBF está inserida, independentemente de uma ligação direta ou indireta com a entidade. O campo organizacional do basquete brasileiro assemelha-se nas relações de suas entidades, isso acontece pelo restrito número de parceiros deste universo somado ao sistema desportivo nacional que possui característica federativa. Em síntese, segundo Haas (2011) o Sistema Nacional do Desporto é piramidal, com a base composta pelos clubes e associações desportivas responsáveis pela promoção da prática desportiva. Como órgãos de administração: as federações estaduais; as confederações brasileiras, formadas pela união de todas as federações que é a representante do país nas federações internacionais e no COB. Complementam esses grupos as ligas esportivas, regulamentadas Lei 9.615/1998 nos artigos 13º, 16º, 18º, 18º-A e 20º.

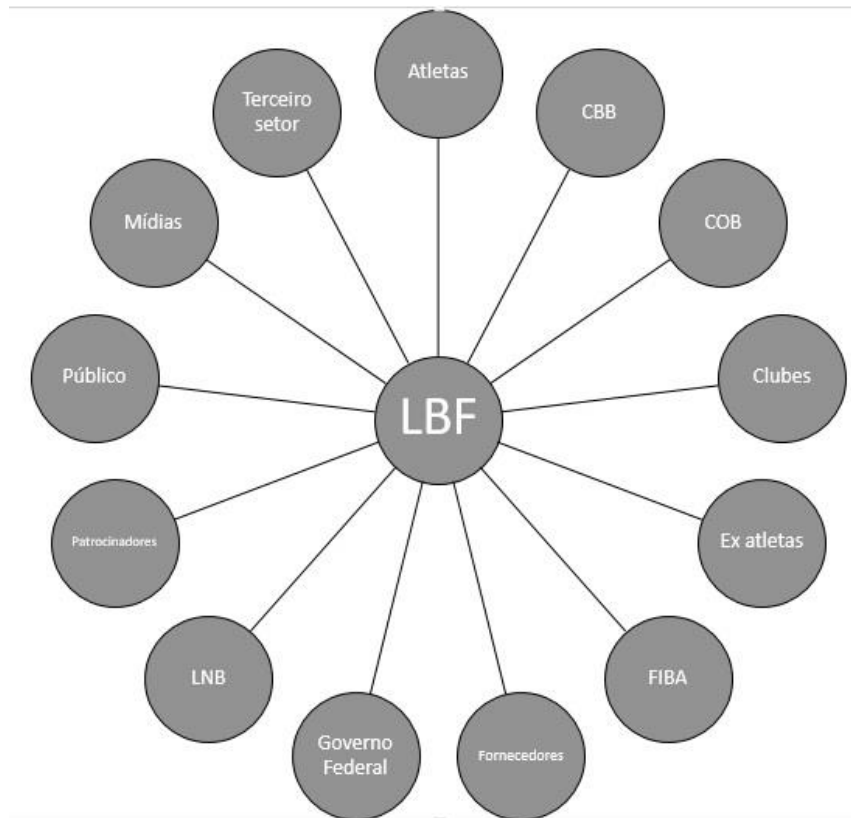


Figura 10: *Stakeholders* da LBF

Fonte: Elaborado pelo autor

Conclui-se, a partir do modelo apresentado que os entrevistados têm condições de entender, de uma forma bem ampla, os verdadeiros interessados no campo organizacional do basquete, independentemente do nível da relação desses atores.

#### 4.3 BASQUETE E O CAMPO ORGANIZACIONAL

A apresentação do basquete e seu campo organizacional teve como objetivo, além de apresentar o campo do objeto de estudo, entender como ele se organiza, no contexto macro desde a fundação da Liga de Basquete Feminino, datada de 18 de maio de 2010.

O roteiro de entrevistas proposto pelo autor apresentou um questionamento sobre esse campo organizacional nos últimos 07 anos a considerar da data de fundação ao mês de outubro de 2016.

Os relatos dos entrevistados foram com certa profundidade, entendendo o campo organizacional tanto em nível nacional, bem como internacional. A destacar a ascensão do basquete em nível mundial como entrega de um produto e o declínio do basquete brasileiro em nível de seleções, a tentativa da LNB de regatar o basquete masculino e posteriormente a LBF, o feminino:

“O Brasil nesses últimos sete anos teve um papel mediano para baixo no cenário mundial, apesar de ter jogadores com carreira em nível de NBA e Liga Europeia. Em questão de organizações e capacidades competitiva, o basquete voltou a se organizar, mesmo com o cenário médio para baixo, estamos com a curva para o crescimento.” – Ex-conselheiro da LBF.

“O basquete feminino no mundo, a FIBA tem uma preocupação igual a FIFA no futebol feminino, há um desinteresse na mesma proporção, não é tão divulgada, economicamente é problema, o nível técnico não é tão alto e tecnicamente não é atraente, portanto vai ser sempre um problema o desenvolvimento. No Brasil, sempre que teve ídolos, Hortência, Paula, Janeth, conseguiu se desenvolver, mas não foi bem trabalhado. E, eu acredito, que o basquete feminino tem um potencial de ascensão rápido assim como acontece com vôlei. É um reflexo do que acontece com o basquete feminino em nível mundial”. – Sócio-diretor 1.

“O basquete tem crescido enquanto espetáculo, deixou de ser apenas uma competição esportiva, muito por conta da NBA. A NBA tem se internacionalizado e passou a ser vista em outros países. Isso mudou a percepção do consumidor do basquete que se preocupava com jogo e hoje se preocupa com espetáculo. A LNB tem se inserido nesse contexto e com isso tem tendência de aumentar suas receitas e o basquete feminino, mesmo na WNBA tem decaído, desde de equipes a números de praticantes. O que o mercado entende é que o basquete feminino não vende espetáculo. É o caso LBF que vive com poucas equipes, poucos praticantes, e não são auxiliadas pela referência da seleção”. Auditor da comissão disciplinar.

“No mundo o basquete está numa posição de relevância, campeonatos fortes, até mais que as Olimpíadas. No Brasil, o cenário era outro, o basquete estava na pior fase que já teve, quase 15 anos sem ir para Olimpíadas, só o feminino que mesmo indo não tinha a representatividade da época de Hortência e Paula”. – Sócio-diretor 2.

“Eu não vi muita mudança, houve uma mudança interna por causa da Liga e uma decadência muito forte da CBB que não soube aproveitar o momento com a maior competição do mundo, Jogos Olímpicos, e acabaram as Olimpíadas e CBB está falida. Em compensação a LNB, por exemplo, subiu, nova parceria com a NBA, patrocínio da Caixa Federal, eles estão bem de Caixa. Então você vê uma Liga que soube aproveitar a oportunidade das Olimpíadas e a outra não”. – Ex-diretora Executiva da LBF.

Identificou-se nesta seção um atraso evidente em nível de confederação do basquete brasileiro que pode ser percebido pela situação atual da CBB que no mês de novembro/2016 sofreu intervenção da Federação Internacional de Basquete, a FIBA, e teve suas atividades suspensas até 28 de janeiro de 2017. Atualmente, quem administra a CBB são as entidades: COB, FIBA e Ministério do Esporte.

#### 4.4 PREOCUPAÇÃO COM A COMUNIDADE

A frente da teoria institucional que aborda a orientação social voltada para a comunidade é conhecida como o neoinstitucionalismo (Zucker, 1987; Meyer & Rowan, 1977; DiMaggio & Powell, 1991; Carvalho *et.al.*, 2012). Durante a execução deste trabalho, na busca do entendimento da institucionalização da LBF, procurou-se entender a atuação da entidade estudada com a comunidade de seu interesse.

De uma forma geral, identificou-se a preocupação da LBF com seu universo de interesse, tanto a comunidade do basquete como outras atividades que atingem o campo do basquete como um todo, exceto um entrevistado do campo organizacional que não identificou atividades da liga.

Dentre o que foi identificado houve relatos de ações voltadas para os clubes e a preocupação da liga com o desenvolvimento das atividades clubísticas, bem como ações sociais da organização durante suas atividades. Entra também como destaque o entendimento da realização do campeonato profissional de basquete feminino pela LBF como uma ação para sua comunidade

Sobre o entendimento das ações juntos aos clubes, seguem alguns relatos:

“No primeiro ano houve uma particularidade de entender a situação dos clubes, inclusive fizemos uma atuação positiva, fizemos trabalho de base, com seleção permanente, onde os clubes deixavam de pagar essas meninas durante o recesso da LBF. Isso foi nos dois primeiros anos, depois me afastei um pouco da gestão e não sei se deram continuidade a isso”. – Sócio-diretor 1.

“Trouxe benefícios a preocupação de fazer entender que os clubes são donos das ligas. Por todas as fases que passou, sempre teve alguém com ela, é uma questão cultural deles. Depois, vieram os benefícios: direitos de televisão, garantir a transmissão de jogos, patrocinadores, dar uma envelopada. Os clubes só pensavam em jogar, não tinha um executivo responsável por esses assuntos”. – Sócio-diretor 2.

“...existe essa preocupação de resgatar o basquete feminino, isso é uma preocupação com a comunidade. E demonstraram isso, quando se opuseram à CBB, isso foi uma demonstração de preocupação com o basquete feminino. Acredito que a incorporação com a LNB vai trazer mais benefícios”. – Auditor da comissão disciplinar.

Pelo entendimento dos entrevistados, o benefício para sua comunidade é a execução do campeonato nacional feminino de basquete:

“...é uma preocupação inerente, a função da liga é estar preocupada com a comunidade do basquete, a comunidade se beneficia quando a liga ‘tá’ bem, pelo contrato que a gente tinha com a TV, a gente tinha obrigação de promover o campeonato”. – Presidente da LBF.

Uma das ações identificadas pelos entrevistados, vai além do atendimento restrito ao basquete e amplia a visão para comunidade local, a sociedade e o município onde as partidas são realizadas, é a ação denominada #MolecadaNoBasquete (leia-se: *hashtag* molecada no basquete) nas temporadas 2013/2014 e 2014/2015 em matéria publicada no dia 18 de fevereiro de 2015, no site da LBF:

A Liga de Basquete Feminino (LBF) definiu a segunda edição do #*MolecadaNoBasquete*, que contará com jogos disputados no período da tarde e o público que irá aos ginásios sendo formado, em sua maioria, por crianças e jovens.



Figura 11: Logomarca da ação #MolecadaNoBasquete



Figura 12: Público presente na ação #MolecadaNoBasquete

Dentre os relatos houve um que citou a realização deste evento e sua participação na execução do trabalho:

“Na prática, eu vi projetos serem criados, talvez pequenos, mas na minha época foi criado o projeto *hashtag* ‘Molecada no Basquete’, onde em jogos diurnos, realizava-se uma ação

para crianças assistirem jogos da LBF, mas era pontual e não tinha repercussão no mercado”. – Ex-conselheiro da LBF.

Outra ação social também identificada em que houve atuação do entrevistado acima foi a ação de combate ao câncer de mama, realizada na partida do “Desafio das Ligas”, em que as mulheres foram examinadas no caminhão preparado para a campanha de combate ao câncer de mama. A ação foi realizada em parceria com o Governo do Estado de São Paulo.

“No jogo do Desafio das Ligas de 2014, que participei, também teve algumas ações como a ação do câncer de mama, projetos sociais foram levados para assistir aos jogos e ingressos distribuídos. Mas, reforço, esse tipo de ação por falta de recursos não era contínuo”. – Ex-conselheiro da LBF.

A figura abaixo é a logomarca que representa a ação criada em 2014, retirada do site oficial da LBF:



Figura 13: Logomarca da ação do combate ao câncer de mama

Fundamentando o que foi proposto pela metodologia deste trabalho, reforça-se a participação indireta do autor desta dissertação na execução do “Desafio das Ligas da LBF, 2014”, mas com participação direta no dia do evento. Na época, início de 2014, o projeto que o pesquisador administrava foi convidado para participar deste evento em São José dos Campos-SP e levou núcleos do projeto social como convidados para assistirem esse evento. Saliente-se que o autor nunca teve relação direta com a execução dos eventos da LBF.

#### 4.5 A TRANSIÇÃO DA 1ª PARA 2ª FASE DA LBF

Assim como já foi apresentado neste trabalho, a LBF passou por diferentes estágios durante seu período de existência. A estrutura organizacional e as parcerias passaram por três estágios

distintos. Nesta seção, será considerado apenas o primeiro estágio, ou seja, a descontinuidade da parceria com a empresa de negócios esportivos para a iniciativa independente da organização.

Para justificar as transições dentro do contexto organizacional da LBF, esta dissertação apoia-se em três pontos principais que são o ponto de partida para a descontinuidade de uma organização, segundo a vertente da desinstitucionalização conforme o estudo de Oliver (1992). Entre eles: pressões políticas, pressões funcionais e pressões sociais. Outro ponto a ser considerado é a questão financeira da entidade que pode ser justificada no decorrer desta seção. O processo de descontinuidade total das atividades de uma organização pode ser visto na Figura 3 desta dissertação.

Abaixo, relato de entrevistados justificando a transição da entidade pelo viés político (conflitos de interesses da organização):

“Acho que são alguns fatores, havia diferenças de entendimento de funcionamento da Liga, as pessoas da Liga e as pessoas da empresa tinham visão diferentes de modelo de negócio. Enquanto para Liga era melhor ter mais equipes, para empresa equipes tecnicamente inferiores comprometiam o produto e gerava mais custos para empresa”. – Ex-conselheiro da LBF.

“Desgaste de relacionamento, gerando conflitos e inviabilizando o negócio”. – Ex -conselheiro da LBF.

“A visão que trouxemos para liga era uma mentalidade profissional, em relação a LBF como produto. E sempre houve questionamento sobre trazer patrocínios para a Liga e isso prejudicou o processo”. – Sócio-diretor 1.

Como primeiro momento, sustenta-se que a descontinuidade da parceria foi devida à geração de interesses distintos e não decisão comum das atividades organizacionais da parceria, evidenciando o viés político da parceria. Um segundo momento, mais próximo a fase de transição da entidade justifica-se pela pressão social, onde a instituição passa a apresentar falhas organizacionais ou obsolescência na parceria. Como momento final, houve o rearranjo da organização através de iniciativa independente:

“A ideia da liga era ser independente, quando ela estava no guarda-chuva da empresa de negócios esportivos, ela não era independente, isso era um negócio e quando eu entrei, queria tirar isso”. – Ex-diretora executiva da LBF.

Conclui-se, a partir da teoria institucional, reforçada pelos princípios da desinstitucionalização, que pressões políticas e sociais interferiram neste processo. Pressões funcionais não foram identificadas e, pela ótica das conduções isomórficas, nada foi detectado.

#### 4.6 A TRANSIÇÃO DA 2ª PARA 3ª FASE DA LBF

Seguindo a mesma ótica e princípios fundamentados na teoria institucional e no processo de desinstitucionalização proposto por Oliver (1992), o segundo momento de transição da LBF, considerados os anos de 2015 e 2016, identificou na fala dos entrevistados, o que não havia sido evidenciado na primeira fase de transição: a pressão funcional. No entanto, a transição da segunda para a terceira fase apresentou os três princípios norteadores para a mudança de estrutura. Pela justificativa política, revelou-se que:

“...tornou-se independente e logo percebeu o quanto que a entidade era pequena para ser independente, assim, não tinha força, tamanho, dinheiro, para pretender isso precisaria ser mais robusta como entidade. Outra questão foi a força política interna, de uma pessoa que tem expressão, influência no basquete nacional que percebeu que a aproximação com a LNB seria importante pela estrutura e visão de negócios dessa entidade”. – Ex- conselheiro da LBF.

“...fato importante, foi a vinda da Ex Diretora da LBF, ela saiu da seleção e veio para liga, ela ajudou a conseguir patrocínios, organizar a competição de uma forma mais...mais...conseguimos fazer uma competição melhor, maior visibilidade na TV, em função dela também, do prestígio, do nome, da imagem que ela tem...” – Presidente da LBF.

“...a LNB está fazendo um belo trabalho, e não vejo porque não estar juntos neste momento, a LBF está beneficiando mais que a LNB, é uma ajuda que a LNB está dando para o basquete feminino. A união é importante, trazer os benefícios da LNB para o feminino”. – Ex-diretora executiva da LBF.

As razões políticas dão a entender que a subdivisão de duas frentes foram fundamentais: uma questão de influência política interna, onde uma ex diretora com influência no mercado veio para somar com a entidade e a melhoria da política da entidade, antes independente e agora parceira da LNB.

Pelo ponto de vista da pressão social, justificado pela teoria como mudanças específicas dentro da organização, o entrevistado relata a importância de mudar a estrutura para o benefício da LBF:

“...todo *know how* e credibilidade que a LNB construiu foi bem aceito pelos *stakeholders* da comunidade, então a LBF tomou essa decisão de estar junto e aprender a se portar como Liga. Claro, tem uma questão de custos, reduzindo sendo incorporado pela Liga. A questão de contatos foi fundamental. Além do *know how* a questão econômica deve ter sido fundamental”. – Auditor da comissão disciplinar.



O terceiro viés, pressão funcional, justifica que problemas de desempenho das práticas organizacionais estão relacionados com considerações técnicas ou funcionais. Entende-se que a funcionalidade da instituição está diretamente ligada à sua atividade fim, ou seja, a realização do campeonato nacional de basquete feminino. Essa foi uma das razões que justificaram a transição. Segunda a fala do entrevistado, a não realização do campeonato estava sendo considerada para a temporada em questão (2015–2016):

“...da segunda para a terceira, a questão financeira, foi só financeira. O fim da segunda fase seria o fechamento da LBF, acabou a segunda fase, acabava a LBF também, se a gente não fosse acolhida pela LNB. Nos acolheram e colocaram toda a estrutura à disposição. A gente não tinha verba, fomos ter quando ele estava em andamento. O patrocínio da Caixa veio pra gente e LNB”. – Presidente da LBF.

Desta forma, conclui-se que neste processo de transição, baseado nos princípios de Oliver (1992) para o início de um processo de descontinuidade, as pressões políticas, funcionais e sociais foram identificadas.

#### 4.7 A LEGITIMIDADE DA ENTIDADE

Partindo do princípio da definição de legitimidade de Suchman (1995), que indica legitimidade como a percepção generalizada ou suposição de que as ações de um entidade são desejáveis, adequadas, ou apropriadas dentro de um sistema social, a proposta desta seção é averiguar como a LBF é reconhecida no seu universo.

Entre os entrevistados, houve apenas uma crítica: a não representatividade da LBF, pela ausência do processo democrático no sistema:

“Não acho que as pessoas do basquete se sintam representadas pela LBF, pois o processo não é democrático.” – Ex-auxiliar técnico da seleção brasileira.

Em contrapartida, sobre a legitimidade e representatividade da LBF para os clubes, os relatos foram quase unânimes sobre sua importância para os clubes:

“Com certeza, para os clubes, porquê para eles alguém chegou lá e está cuidando deles, está fazendo a ponte da mídia com patrocinadores, garantindo o campeonato. O torcedor final, acho que médio ainda, pelo produto”. – Sócio-diretor 1.

“Sim, se sentem, as jogadoras, as equipes se sentem representadas, a própria CBB tem um termo de compromisso que para representar o Brasil no campeonato brasileiro de clubes sul americanos ou mundial é a LBF. Tem a chancela da CBB”. – Presidente da LBF.

“Os clubes se sentem representados, porque se não tiver LBF não tem mais nada, qual a condição da CBB realizar? Ela é fundamental hoje para o basquete brasileiro. As decisões não só são acatadas, mas eles que determinam.” – ex-diretora executiva da LBF.

“Sim, a pessoas se sentem representadas. Mas ainda existem conflitos que passam por um processo de maturidade, os clubes não se entendem como Liga, como parte da unidade, entendem a Liga como organizadora de evento”. – Auditor da comissão disciplinar.

No tratamento junto à teoria trazida por Suchman (1995), optou-se por identificar o tipo de legitimidade que predomina na instituição. A legitimidade pragmática que lida com a busca imediata de públicos para uma organização apresenta suas sub-categorias (câmbio, influência e disposicional). A LBF caracteriza-se como legitimidade de câmbio (*exchange legitimacy*), justificada pelo poder da dependência das relação materiais. Neste caso, a LBF é a única entidade que realiza um evento nacional para o basquete feminino, portanto, entende-se que a dependência dos clubes por esse campeonato remete aos relatos acima transcritos.

Pela ótica da legitimidade moral, a qual aborda uma avaliação positiva e normativa das suas atividades (Suchman, 1995) e suas subcategorias (legitimidade consequencial, legitimidade processual, legitimidade estrutural e legitimidade pessoal). A entidade objeto de estudo enquadra-se como legítima pela definição de legitimidade consequencial, que pela teoria considera que as organizações devem ser julgadas pelo que realizam. Neste caso, fica claro que a consequência desta legitimação é a organização do campeonato nacional de basquete feminino pela LBF da qual os clubes dependem.

#### 4.8 INDÍCIOS DE DESINSTITUCIONALIZAÇÃO

Segundo a base de estudos deste trabalho, Oliver (1992), não houve processo de desintitucionalização da LBF até o presente momento, o que se justifica pelo fato da atividade principal (atividade fim) da entidade nunca ter descontinuado. Em outraspalavras, o campenato nacional de basquete feminino sempre aconteceu em todas as temporadas desde sua existência (2010-2011; 2011-2012; 2012-2013; 2013-2014; 2014-2015; 2015-2016). A temporada 2016-2017 não foi citada, mas tem início confirmado em 15 de dezembro de 2016 com o duelo entre

Corinthians/Pague Menos/Americana x Presidente Venceslau (Top Therm/Grupo Leonardi/Sicredi/Unimed).

Ainda, segundo os entrevistados, com o novo patrocínio da Caixa Federal, a LBF garante pelo menos mais quatro temporadas para o basquete feminino nacional. Tal fato é reforçado pela matéria do portal Terra de 16 de março de 2016:

“A Caixa Econômica Federal assinou, nesta quarta-feira, o patrocínio do Novo Basquete Brasil, que passa a se chamar NBB CAIXA, e da Liga de Basquete Feminino, que passa a se chamar LBF CAIXA. O valor total dos contratos é de R\$ 32 milhões, até março de 2020”.

“O valor do patrocínio à Liga Nacional de Basquete é de R\$ 22 milhões, sendo R\$ 5,5 milhões para cada ano de contrato. Para a LBF, o valor é de R\$ 10 milhões, com a liberação de R\$ 2,5 milhões por ano de contrato”.

Portanto, mesmo não realizando uma análise específica e profunda sobre as bases financeiras da LBF, entende-se que o basquete feminino tem condições suficientes para sustentar sua atividade principal, pelo menos, até 2020.

## **5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

### **5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo teve como objetivo entender o processo de amadurecimento da Liga de Basquete Feminino (LBF) no campo organizacional do basquete brasileiro. E para fundamentar o trabalho foi utilizada a teoria institucional, com o viés do neointitucionalismo. Foram analisados os discursos de importantes atores deste campo organizacional, com vínculo direto e indireto junto à entidade objeto de estudo.

Como resultado, o estudo identificou que o campo organizacional do basquete brasileiro, ao contrário do que aconteceu em nível mundial, que cresceu na entrega da modalidade como um produto, nos últimos sete anos tem passado por um reposicionamento da modalidade com o surgimento de novas entidades, as ligas. Este fato é inédito uma vez que a organização do esporte brasileiro é sustentada pelo sistema desportivo federativo. Identificou-se que o surgimento de novas ligas no cenário do basquete brasileiro é resultado de um processo sucessivo de gestões

comprometedoras da CBB (Confederação Brasileira de Basketball) que não tem apresentado bons resultados técnicos, financeiros, tampouco apoio aos clubes de basquete no Brasil.

Sobre o surgimento da LBF, ao encontro da teoria institucional, em especial o neoinstitucionalismo. A liga não seguiu à risca uma estrutura organizacional referência de gestão na sua modalidade. Segundo os entrevistados, dentre eles os criadores e executores do processo de criação da LBF, surgiu a ideia de tomar como referência a LNB (Liga Nacional de Basquete), responsável pelo basquete masculino de clubes (LNB, 2016) o que caracterizaria o isomorfismo mimético, sendo que haveria a adoção de modelos testados e bem-sucedidos em organizações similares (DiMaggio & Powell, 1991). Porém, organizacionalmente, as estruturas não foram criadas de forma semelhantes. A governabilidade amparada no estatuto traz o poder para as mãos da liga e não dos clubes. Desta forma, ainda pelo olhar do isomorfismo, sustenta-se que a criação da LBF deu-se pelo conceito do isomorfismo coercitivo, onde pressões formais e informais de organizações que exercem domínio de recursos escassos, especialmente financeiros remetem-se a processos isomórficos (DiMaggio & Powell, 1991). Neste caso, segundo relatos dos entrevistados, a CBB não tinha mais interesse em investir no basquete feminino, tampouco disponibilizar recursos para a modalidade. Contudo uma soma de fatores do atual momento da gestão contribuiu para que alavancasse a criação da liga.

Desde sua criação, assim como apresentado no trabalho, a LBF passou por diferentes modelos de gestão e estruturas organizacionais. Portanto, baseado no estudo de Oliver (1992) que apresenta um modelo para descaracterização das entidades, Figura 3, conhecido como desinstitucionalização a transição da 1ª fase para a 2ª fase, bem como a mudança da 2ª fase para 3ª fase foram orientadas, neste estudo em três conceitos: pressões políticas, pressões funcionais e pressões sociais.

A transição da primeira para a segunda fase da gestão da LBF caracterizou-se por duas vias, pressão política e pressão social. No primeiro momento, os conflitos de interesse gerados durante a parceria em questão, bem como o não entendimento das atividades e da proposta da parceria, uma vez que a iniciativa privada orientava-se por interesses financeiros e a entidade esportiva rumava para entrega final do seu produto. No segundo momento, a pressão social, mais próximo à transição, a instituição passa a apresentar falhas organizacionais e obsolescência na parceria em

virtude da geração de conflitos anteriormente citados. Não foram identificados processos isomórficos na transição desta fase.

No segundo momento de transição, período 2015-2016, a LBF passa pelos três processos primários: pressão política, pressão funcional e pressão social. As razões políticas se deram por influência de política interna, pois uma ex-diretora da LBF com influência neste mercado veio para somar com a entidade e abrir novas portas. Outro ponto, foi a melhoria da política para a entidade, antes independente, agora em parceria com o basquete masculino de clubes. Pelo lado social, as mudanças específicas dentro da organização, bem como a mudança da estrutura organizacional, enquandram-se em um sistema que tem dado certo no basquete masculino. Por fim, a pressão funcional, justificando que os problemas de desempenho das práticas organizacionais estão relacionados com considerações técnicas ou funcionais, uma vez que a funcionalidade da instituição está diretamente ligada a sua atividade fim, ou seja, a execução do campeonato nacional de basquete feminino.

Os relatos trouxeram base suficiente para entender que o campeonato nacional de basquete feminino não aconteceria se não houvesse a parceria. Pelo olhar do isomorfismo, caracteriza-se como uma transição de isomorfismo coercitivo, onde mais uma vez os recursos escassos, especialmente financeiros, obrigaram a entidade a alterar seu modelo organizacional.

Assim como prevê a teoria institucional, o novo institucionalismo tem como base a orientação social e pontos fundamentais para o funcionamento das organizações. Entre eles, como a entidade se relaciona com seu campo organizacional, a representatividade no meio e a busca pela legitimidade.

A LBF demonstrou a partir dos relatos, reportagens e observação direta preocupação com a comunidade que representa, de cuidados com os clubes como a comunidade em geral. A título de exemplo, foram apresentadas neste trabalho ações de causas sociais voltadas para crianças de escolas públicas e privadas e ações voltadas para atenção à saúde pública como o trabalho desenvolvido em prol da campanha de prevenção ao do câncer de mama.

Sobre a representatividade e legitimidade da LBF no universo do basquete brasileiro, baseado na teoria de Suchman (1995) concluiu-se que a LBF, pela divisão da legitimidade pragmática, caracteriza-se como legitimidade de câmbio (*exchange legitimacy*), onde é reforçada a dependência das relações materiais. Existe apenas um campeonato nacional feminino de basquete

no Brasil, organizado pela LBF. Desta forma, a LBF é considerada a entidade representativa pelos clubes, porque está diretamente ligada aos seus propósitos, a participação no campeonato nacional. Pela ótica da legitimidade moral, a entidade objeto de estudo enquadra-se como legítima pela definição de legitimidade consequencial, que considera que as organizações devem ser julgadas pelo que realizam. Neste caso, a consequência desta legitimação é a organização do campeonato nacional.

No decorrer do trabalho também foi apresentado um conceito referente à teoria institucional, que segundo Zucker (1987) não tem a devida atenção dos pesquisadores, a desinstitucionalização. Suportado pelo estudo de Oliver (1992), apesar das sucessivas mudanças em tão pouco tempo de existência, este processo não foi identificado na LBF. A justificativa é que em nenhum momento a entidade se descaracterizou nem deixou de realizar sua principal função: o campeonato nacional feminino de basquete.

Portanto, a partir de conceitos trazidos pela teoria institucional, entende-se que a LBF passa por um processo de adequação ao seu campo organizacional. Sua história recente mostra a busca de estabilização e reconhecimento no seu campo organizacional, o basquete brasileiro.

## 5.2 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE FUTURAS PESQUISAS

Em virtude da teoria institucional ter um intervalo sem avanços no meio acadêmico e a nova corrente, o neoinstitucionalismo, ser um assunto muito recente na academia, o trabalho resumiu-se ao entendimento do processo de institucionalização desta organização.

Segundo o site oficial do Comitê Olímpico do Brasil (COB), acessado no dia 12 de novembro de 2016, 19 confederações são vinculadas ao órgão e são reconhecidas 03 confederações, ou seja, há um leque significativo de pesquisas que podem ser realizadas em âmbito nacional.

Desta forma, sugerem-se novos avanços para futuras pesquisas:

- Replicação deste estudo em outras entidades esportivas, como: confederações, federações, clubes sociais, clubes de futebol e etc;
- Estudar e avaliar a partir da teoria institucional processos de desinstitucionalização de entidades esportivas que não mais exercem sua atividade fim;

- Realizar estudos comparativos dos processos de institucionalização em entidades esportivas com diferentes naturezas e fins;
- Entender como o processo de institucionalização aconteceu em outros países e comparar com os processos no Brasil e
- Pesquisar o entendimento dos gestores sobre o processo de institucionalização nas entidades que administram e suas consequências no decorrer do processo.

### 5.3 APLICAÇÃO DO ESTUDO

A partir da teoria neoinstitucional com o viés voltado para orientação social e considerando o campo organizacional e sua territorialidade como norteadora da sua administração (DiMaggio & Powell, 1991; Carvalho *et al.*, 2005) a aplicação deste estudo volta-se para um olhar da comunidade.

Considerando que a LBF tem sua orientação voltada para os clubes e para realização do seu campeonato, a partir do momento em que tem condições de manter suas atividades por mais quatro anos em razão do novo patrocínio, propõe-se um olhar mais atento da LBF para a comunidade onde o basquete feminino é desenvolvido.

Atualmente, estão envolvidas diretamente com a LBF cinco cidades: Blumenau, Presidente Venceslau, Recife, Santos André, São Luís e São Paulo. A ideia é criar vínculo com a comunidade local, visando o crescimento e fomento do esporte, bem como melhorar a agenda externa da LBF com esta ação.

### 5.4 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Fischer (2005) o mestrado profissional (MP) é fenômeno da pós-graduação brasileira enquanto prática acadêmica institucionalizada. É uma tentativa de orientar o ensino para a aplicação.

A intervenção gerencial é baseada em uma proposta de gerência de projetos esportivos. A criação de um projeto social da LBF deve acontecer em parceria com os clubes filiados a liga e escolas das cidades. Propõe-se o financiamento das atividades pela LBF, a partir de um projeto de basquete como metodologia própria.

Sugere-se também a parceria com projetos idealizados por ex atletas de basquete que são executados por instituições do terceiro setor. A ideia é fomentar o basquetebol de base para suportar a modalidade aparentemente escassa no país, fazendo o papel que seria da CBB que passa por um momento crítico e de intervenção a sua gestão.

Portanto, desenvolver projetos com princípios baseados na implantação, execução e controle das atividades, bem como trabalhar princípios de governança no esporte, em especial a transparência, com o intuito de melhorar a agenda externa da entidade na busca pelo amadurecimento do seu processo de reconhecimento institucional.



## REFERÊNCIAS

Amenta, E., Nash, K., & Scott, A. (2012). *The Wiley-Blackwell companion to political sociology* (Vol. 33).

Andrew, D. P., Pedersen, P. M., & McEvoy, C. D. (2011). *Research methods and design in sport management*. Human Kinetics.

Berger, P., & Luckmann, T. (1991). *The Social Construction of Reality. A Treatise in the Sociology of Knowledge*. London: Penguin Books.

Boulding, K. E. (1957). A new look at institutionalism. *The American economic review*, 47(2), 1-12.

Capinussú, J., & Apicelo, W. (2011). O retorno dos patrocinadores do novo basquete brasil. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva- Rigd*, 1(2), 122-131.

Carvalho, C. A. P., Vieira, M. M. F., & Dias, F. (1999). Contribuições da perspectiva institucional para análise das organizações.

Carvalho, C. A., Vieira, M. M. F., & Goulart, S. (2005). The conservative trajectory of institutional theory. *Revista de Administração Pública*, 39(4), 849.

Carvalho, C. A., Vieira, M. M. F., & Silva, S. M. G. (2012). A trajetória conservadora da teoria institucional. *GESTÃO. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 10(03).

Chanlat, J. F. (1989). L'analyse sociologique des organisations: un regard sur la production anglo-saxonne contemporaine (1970-1988). *Sociologie du travail*, 381-400.

Comitê Olímpico Brasileiro. Disponível em: [ww.cob.org.br](http://ww.cob.org.br). Acesso em: 21 set.2016

Confederação Brasileira de Basketball. Disponível em: [www.cbb.com.br](http://www.cbb.com.br). Acesso em: 06 jun.2016.

Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Artmed. Diário do Nordeste. Disponível em: <http://diariodonordeste.verdesmares.com.br/cadernos/jogada/cbb-anuncia-criacao-de-nova-liga-feminina-de-basquete-1.909329>. Acessado em: 12 nov.2016.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.

DiMaggio P. J.; Powell, W.W. (1991). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *The new institutionalism in Organizational Analysis*,

Duarte, Danielle V., Tavares, Bruno. (2012). *Institucionalismo e Determinações Governamentais: Evidências de Isomorfismo em Empresas de Base Tecnológica*. Encontro da Anpad, Salvador, 2012.

Fontes Filho, J. R. (2003). Governança organizacional aplicada ao setor público. In VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá (pp. 28-31).

Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and *stakeholders*: A new perspective on corporate governance. *California management review*, 25(3), 88-106.

Frontiera, J. (2010). Leadership and organizational culture transformation in professional sport. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17 (1), 71-86.

Galatti, L. R. (2010). Esporte e Clube Sócio-esportivo: percurso, contextos e perspectivas a partir de estudo de caso em clube esportivo espanhol. *Universidade Estadual de Campinas, Campinas, SP.[Links]*.

Gerring, J. (2006). *Case study research: Principles and practices*. Cambridge University Press.

Gitti, V., & De Rose, J. R. D., (2005). Histórico em números do Basquetebol Feminino em Campeonatos Mundiais e Jogos Olímpicos. *Ef deportes. Revista Digital. Buenos Aires*, 10, 81.

Gurgel, Anderson. 2009. “O Papel Da Comunicação Social Na ‘ Década de Ouro ’ Do Esporte Brasileiro.” [www.comunique-se.com.br](http://www.comunique-se.com.br).

Groenewegen, J., Kerstholt, F., & Nagelkerke, A. (1995). On integrating new and old institutionalism: Douglass North building bridges. *Journal of economic issues*, 29(2), 467-475.

Haas, L. G. N. A governance de federações desportivas na perspectiva dos dirigentes voluntários. Dissertação de Mestrado, Universidade Tecnica de Lisboa, Lisboa, 2011.

Liga de Basquete Feminino. Disponível em: [www.lbf.com.br/lbf](http://www.lbf.com.br/lbf). Acesso em 06 jun.2016.

Liga Nacional de Basquete. Disponível em: [www.lnb.com.br/lnb](http://www.lnb.com.br/lnb). Acesso em 04 jun.2016.

Machado-da-Silva, C. L., FONSECA, V. D., & Fernandes, B. H. R. (1999). Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. *Administração contemporânea: perspectivas estratégicas*. São Paulo: Atlas, 102-118.

Machado-da-Silva, C. L., & Vizeu, F. (2007). Análise institucional de práticas formais de estratégia. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 47(4), 89-100.

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 340-363.

Meyer, J. W., & Scott, W. R. (1983). Centralization and the legitimacy problems of local government. *Organizational environments: Ritual and rationality*, 199, 215.

Ministério do Esporte. Disponível em: [www.esporte.gov.br](http://www.esporte.gov.br). Acesso em 20 set.2016.

Mósca, H. M. B., Silva, J. R. G. D., & Bastos, S. A. P. (2010). Fatores institucionais e organizacionais que afetam a gestão profissional de departamentos de futebol dos clubes: o caso dos clubes de futebol no Brasil. *Gestão & Planejamento-G&P*, 10(1).

Neves, JI. (1996). Pesquisa Qualitativa: Características, Usos E Possibilidades. *Caderno de pesquisas em administração São Paulo* 1(3): 1-5.

O'Brien, D., & Slack, T. (2003). An analysis of change in an organizational field: The professionalization of English rugby union. *Journal of Sport Management*, 17 (4), 417-448.

O'Brien, D., & Slack, T. (1999). Deinstitutionalising the amateur ethic: An empirical examination of change in a rugby union football club. *Sport Management Review*, 2 (1), 24-42.

Oliver, C. (1992). The antecedents of deinstitutionalization. *Organization Studies*, 13(4), 563-588.

Peci, A. (2006). A nova teoria institucional em estudos organizacionais: uma abordagem crítica. *Cadernos Ebape. br*, 4(1), 1-12.

Pereira, F. A. (2012). A evolução da teoria institucional nos estudos organizacionais: um campo de pesquisa a ser explorado. *Revista Organizações em Contexto-online*, 8(16), 275-295.

Pizzolatto, E. A. Profissionalização de organizações esportivas: estudo de caso do voleibol brasileiro. Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2004.

Rodrigues, S. B. (1997). Cultura corporativa e identidade: desinstitucionalização em empresa de telecomunicações brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, 1(2), 45-72.

Selznick, P. A liderança na administração: uma interpretação sociológica. Rio de Janeiro: FGV, 1972.

Scott, W. R. (1987). The adolescence of institutional theory. *Administrative science quarterly*, 493-511.

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, 20(3), 571-610.

Terra. Portal. Disponível em: <https://esportes.terra.com.br/lance/caixa-anuncia-patrocinio-a-lnb-e-lbf-ate-2020,0141f14b9838e32f8a545a43ce1c2b6dhmcfms1g.html>. Acesso em 12 nov.2016.

Universo Online. Blog. Disponível em: [www.uol.com.br/blog](http://www.uol.com.br/blog). Acesso em 06 jun.2016.

Vergara, S.C. Métodos de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2005

Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso-: Planejamento e Métodos*. Bookman editora.

Zucker, L. G. (1977). The role of institutionalization in cultural persistence. *American sociological review*, 726-743.

Zucker, L. G. (1987). Institutional theories of organization. *Annual review of sociology*, 13, 443-464.

Zucker, L. G. (1988). Where do institutional patterns come from? Organizations as actors in social systems. *Institutional patterns and organizations: Culture and environment*, 23-49.

## APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

<b>TEORIA</b>	<b>PERGUNTA DO ROTEIRO DE ENTREVISTA</b>	<b>O QUE O PESQUISADOR BUSCA:</b>
<b>Geral</b>	Como se deu o processo de criação da Liga de Basquete Feminino?	Entender o processo de criação da LBF pelos entrevistados.
<b>Teoria neoinstitucional (orientação social)</b>	Para o conjunto de pessoas envolvidas com o basquete feminino, o surgimento da LBF trouxe benefícios? Quais?	Identificar benefício social da LBF
	Na gestão da LBF há uma preocupação com a comunidade do basquete? Como isso pode ser observado na prática?	Identificar preocupação social na LBF
<b>Campo organizacional</b>	Quais os principais atores que você identifica no universo do basquete brasileiro? E no caso da LBF, quais atores estão relacionados com essa entidade?	Identificar os atores do campo organizacional por parte dos entrevistados.
	Você poderia falar um pouco sobre o contexto (ou o mundo) do basquete brasileiro nos últimos 07 anos? O período é concomitante ao tempo de existência da LBF.	Entender o campo organizacional e sua organização no período citado.
	Qual o papel da LBF no universo do basquete brasileiro?	Entender como esses atores veem o papel da LBF neste campo organizacional.
<b>Isomorfismo</b>	Houve ou há alguma (s) pressão (ões) para que a LBF tenha se formado da maneira como aconteceu? Como foi isso?	Isomorfismo coercitivo

	A LBF, de alguma forma reproduz alguma estrutura ou modelo de outras ligas ou instituições?	Isomorfismo mimético
	A LBF representa uma profissionalização na gestão do basquete? Como são selecionados seus gestores e colaboradores?	Isomorfismo normativo
<b>Legitimidade</b>	As pessoas ligadas ao basquete brasileiro se sentem representadas pela LBF?	Verificar como o entrevistado entende o conceito de legitimidade.
	Quando a LBF decide algo ela é acatada pela comunidade do basquete?  Há ou houve rebeliões contra a LBF?	Entender se o basquete feminino se sentia deslegitimado ou não.
<b>Desinstitucionalização</b>	Quais as razões que você considera importante para a mudança da parceria da LBF com uma empresa de negócios esportivo (1ª fase)?	Entender se houveram razões políticas, econômicas e sociais que contribuíram para o processo de descontinuidade da parceria vigente.
<b>Desinstitucionalização</b>	Quais as razões que você considera importante para a mudança da parceria da LBF com a Liga Nacional de Basquete (2ª fase)?	Entender se houveram razões políticas, econômicas e sociais que contribuíram para o processo de descontinuidade da fase independente da LBF.
<b>Desinstitucionalização</b>	Considerando essas três fases que conversamos sobre a LBF,	Entender como estão as questões

	como você caracteriza as relações política, sociais e econômicas atualmente com a LNB (3ª fase)?	políticas, econômicas e sociais no atual momento da LBF.
<b>Desinstitucionalização</b>	Você sente que com essa nova parceria (3ª fase) a LBF está mais representada? Ou o basquete? Se não, por quê?	Verificar como está o entendimento sobre a LBF no atual cenário do campo organizacional.
<b>LIVRE</b>	Você gostaria de falar algo que não falou, alguma dúvida? Sinta-se à vontade.	Deixar o entrevistado à vontade.

## **APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO (APRESENTAÇÃO)**

### **TERMO DE CONSENTIMENTO**

Prezado (a) senhor (a), agradecemos desde já sua disposição em nos encontrar. Gostaríamos de convidá-lo a colaborar na realização do projeto de pesquisa descrita neste formulário. Por favor, leia o texto que segue. Antes de tomar a decisão final sobre sua colaboração, não hesite em fazer à equipe de pesquisa todas as perguntas que julgar necessárias. Se o (a) senhor (a) aceitar participar da pesquisa, a equipe de pesquisa conservará consigo o original deste formulário assinado e lhe fornecerá uma cópia.

#### **Tema da pesquisa**

**ELEMENTOS INSTITUCIONAIS E DO CAMPO ORGANIZACIONAL DO BASQUETE BRASILEIRO QUE INFLUENCIAM A LIGA DE BASQUETE FEMININO**

#### **Composição da equipe de pesquisa**

Renato Dupas Bragagnollo, estudante do Programa de Mestrado Profissional em Administração Gestão do Esporte da Universidade Nove de Julho – Uninove, em São Paulo. Telefone (11) 9.8665-2259. Correio eletrônico: renatodupas@gmail.com;

João Paulo Lara de Siqueira, Professor do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Nove de Julho – Uninove, em São Paulo. Telefone (11) 3665-9342. Correio eletrônico: joaopaulolaradesiqueira@gmail.com.

#### **Descrição da pesquisa**

Esta pesquisa tem por tema o processo de desinstitucionalização da Liga de Basquete Feminino no campo organizacional do basquete brasileiro. O levantamento de dados do seu conhecimento sobre o campo organizacional é objetivo da dissertação do mestrando Renato Dupas Bragagnollo. Conhecimentos sobre o tema podem contribuir para o entendimento deste campo organizacional, bem como os processos referentes a organização estudada.

A entrevista que lhe solicitamos poderá lhe ser útil, pois demanda uma reflexão sobre elementos de base dos processos de gestão e de estratégia desta organização no campo do basquete brasileiro. A entrevista pode nos tomar entre 30 minutos e uma hora. A entrevista será gravada com a utilização de um gravador digital, do aparelho de celular Iphone 5s da marca Apple. Em princípio, apenas as pessoas da equipe de pesquisa terão acesso aos dados gravados. As gravações de entrevistas serão mantidas em local seguro. Se a transcrição dos dados for efetuada por outra pessoa que não os membros da equipe de pesquisa, esta pessoa deverá assinar um compromisso de confidencialidade junto a esta equipe.



Consideramos importante poder identificar em nosso projeto de pesquisa o nome da organização à qual pertence, bem como o nome dos membros da equipe de direção da organização que venham participar das entrevistas. Nós o faremos apenas com a autorização expressa da diretoria da organização. O nome de possíveis outros participantes nas entrevistas não precisarão ser identificados em nossa pesquisa. Contudo, levando-se em conta o tema a ser abordado nas entrevistas, isto não significaria qualquer prejuízo para eles.

Não hesite em entrar em contato diretamente conosco sobre toda e qualquer questão a respeito desta pesquisa.

Muito obrigado!

Renato Dupas Bragagnollo  
João Paulo Lara de Siqueira

---

Este texto tem por finalidade assegurar os direitos dos colaboradores na pesquisa quanto a questões éticas. Qualquer sugestão, reclamação ou solicitação pode ser diretamente encaminhada à equipe de pesquisa e/ou à coordenação do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Nove de Julho – Uninove. Para contato com o programa: telefone (11) 3665-9342; correio eletrônico: [pmda@uninove.br](mailto:pmda@uninove.br).

## APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO (RUBRICAS)

Consentimento a assinar:

Após ter lido e entendido o texto precedente e ter tido a oportunidade de receber informações complementares sobre o projeto de pesquisa, eu aceito, de livre e espontânea vontade, participar da observação participante e da (s) entrevista (s) de coleta de dados para este projeto.

Eu sei que posso me recusar a responder a uma ou outra questão se assim decidir. Entendo também que posso pedir o cancelamento da observação participante e da entrevista, o que anulará meu aceite de participação e proibirá o pesquisador de utilizar as informações obtidas comigo até então.

<p>Local:</p> <p>Data: _____</p>	<p><u>Pessoa entrevistada:</u> _____</p> <p>Assinatura: _____</p> <p><u>Entrevistador</u></p> <p>Nome: RENATO DUPAS BRAGAGNOLLO</p> <p>Assinatura: _____</p>
----------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Autorização de citação do nome do (a) entrevistado (a) e do nome da organização da qual sou membro:

Eu autorizo a equipe de pesquisa, representada pelo pesquisador Renato Dupas Bragagnollo, mestrando do Programa de Mestrado Profissional em Administração Gestão do Esporte da Universidade Nove de Julho, a revelar meu nome e o nome da organização na dissertação, nos artigos e textos que redigirão a partir da pesquisa da qual trata este formulário de consentimento.

Nome do participante: \_\_\_\_\_

Nome da organização: \_\_\_\_\_

Função do participante: \_\_\_\_\_

Assinatura do participante: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_\_

Este texto tem por finalidade assegurar os direitos dos colaboradores na pesquisa quanto a questões éticas. Qualquer sugestão, reclamação ou solicitação pode ser diretamente encaminhada à equipe

de pesquisa e/ou à coordenação do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Nove de Julho – Uninove. Para contato com o programa: telefone (11) 3665-9342; correio eletrônico: [pmda@uninove.br](mailto:pmda@uninove.br).