

**Fatores institucionais do campo organizacional e sua influência em entidades de gestão do basquetebol brasileiro****RENATO DUPAS BRAGAGNOLLO**UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
renatodupas@gmail.com**JOÃO PAULO DE LARA SIQUEIRA**Universidade Nove de Julho  
joaopls@uni9.pro.br



## **FATORES INSTITUCIONAIS DO CAMPO ORGANIZACIONAL E SUA INFLUÊNCIA EM ENTIDADES DE GESTÃO DO BASQUETEBOL BRASILEIRO**

### **Resumo**

O institucionalismo no meio acadêmico renasce com a trajetória do neoinstitucionalismo, dirigido pela orientação social que estuda organizações de fora para dentro, valorizando o campo organizacional da entidade. Utiliza-se essa teoria para justificar fenômenos que acontecem em organizações. Esta pesquisa é orientada pela institucionalização da Liga de Basquete Feminino. Os distintos processos, desde sua fundação, induziram a entidade a remanejamentos organizacionais, quando a pesquisa aponta o campo organizacional e suas influências que, a partir de interferências dos ambientes externo e interno, provocam sua incontinuidade. O estudo de caso único utilizou entrevistas, análise de documentos e observação direta. Identificou-se que a LBF tinha intenção de reproduzir uma estrutura pré-existente no seu ambiente, caracterizando o fenômeno como isomorfismo mimético e também coercitivo, pela carência de recursos. Na transição da 1ª fase para a 2ª fase do estudo, a LBF sofreu pressões políticas e sociais que acarretaram rearranjo da organização. A 2ª para 3ª fase caracteriza-se por interferências de pressões políticas, sociais e funcionais. Pela legitimidade, tem reconhecimento pelos clubes e deve aproximar sua relação junto à sociedade. A aplicação deste estudo é reforçada pela orientação social do neoinstitucionalismo com o foco no campo organizacional do basquete brasileiro.

**Palavras-chave:** Institucionalismo, Campo organizacional, Organizações.

### **Abstract**

Institutionalism in the academic world is reborn with the trajectory of the neoinstitutionalism, directed by the social orientation that studies organizations from outside to inside, valuing the organizational field of the entity. This theory is used to justify phenomena that take place in organizations. This research is guided by the institutionalization of the Women's Basketball League. The different processes, since its foundation, have induced the organization to reorganize organizational, when the research points out the organizational field and its influences that, from external and internal environments, provoke their incontinuity. The single case study used interviews, document analysis and direct observation. It was identified that the LBF had the intention of reproducing a pre-existing structure in its environment, characterizing the phenomenon as mimetic isomorphism and also coercive, due to the lack of resources. In the transition from the 1st phase to the 2nd to 3rd phase of the study, the LBF suffered political and social pressures that led to the rearrangement of the organization. The second phase is characterized by interferences of political, social and functional pressures. By the legitimacy, it has recognition by the clubs and must approach its relation next to the 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.

**Keywords:** Institutionalism, Organizational field, Organizations.



## 1. Introdução

As pesquisas baseadas na teoria institucional reconquistaram o espaço dos trabalhos científicos na administração quando surgiu uma nova frente de estudos, o neoinstitucionalismo, que trabalha o viés social das organizações a partir da observação externa das instituições em vez de um olhar mais interno, opondo-se ao proposto pela anterior teoria institucional (Meyer & Rowan, 1977; DiMaggio & Powell, 1983; Zucker, 1987; Berger & Luckmann, 1991; Powell & DiMaggio, 2012).

A teoria institucional, dirigida pelos vieses econômico, político e social, atentava-se para uma visão mais interna das organizações, não considerando a relevância do envolvimento do campo organizacional e do universo que completa as estruturas das instituições (DiMaggio & Powell, 1983; Carvalho, Vieira & Lopes, 1999).

A teoria institucional parte da compreensão interpretativista das entidades, sendo que as pressões do ambiente a que estão sujeitas podem provocar a homogeneização dos sistemas empresariais, fortalecendo a relação das organizações com o ambiente em que se organizam (Duarte & Tavares, 2012; Cruz, 2015). No neoinstitucionalismo, o foco é voltado para o setor ou campo a que estão destinadas essas organizações, a partir da avaliação deste universo e dos processos que envolvem o setor (Carvalho, Vieira & Goulart, 2005; Powell & DiMaggio, 2012).

Há estudos acadêmicos no esporte, tanto em nível nacional como internacional, que adotam a perspectiva da teoria institucional com organizações esportivas, trazendo análises da institucionalização destas entidades. Esses estudos de modalidades focaram esportes como o rúgbi, na Inglaterra (O'Brien & Slack, 1999), o voleibol (Pizzolatto, 2004) e o futebol, no Brasil (Mósca, Silva & Bastos, 2009).

No Brasil, a organização esportiva responsável por organizar o basquete feminino é a Liga de Basquete Feminino. A LBF foi estabelecida em 2010 e, desde então, é a entidade representante da modalidade feminina em nível nacional. Ao longo dos sete anos de da liga, identificou-se uma inconstante formatação na sua estrutura administrativa que passou por três distintos processos: primeiro, organizando-se em parceria com uma empresa que tinha como fim negócios voltados para o esporte, por quatro anos, entre 2010-2014; no segundo momento, a liga parte para uma iniciativa independente, com a proposta de organizar-se sem parcerias com outras organizações, pelo período de um ano, entre 2014-2015 e, por fim, organiza-se em parceria com a Liga Nacional de Basquete, a LNB, órgão responsável pela gestão do basquete masculino de clubes no Brasil, a partir de 2015. Propõe-se, então, que, a partir dos repetidos rearranjos organizacionais, a organização passe por um processo de institucionalização, provocado por pressões do ambiente, em busca de legitimidade no seu campo organizacional (Oliver, 1992; O'Brien & Slack, 1999; Cruz, 2015).

Assim sendo, a partir da análise documental (documentos públicos e privados), entrevistas com atores relevantes do universo do basquete brasileiro com vínculo direto ou indireto com esse universo em diferentes momentos da administração da LBF, bem como observação direta, deseja-se responder à pergunta de pesquisa deste trabalho: como ocorrem as mudanças institucionais na Liga de Basquete Feminino? O objetivo deste trabalho é entender o processo de institucionalização da LBF no campo organizacional do basquete brasileiro. Como objetivos específicos averiguar como acontece o processo de institucionalização da LBF e identificar os fatores relacionados ao processo de institucionalização.

Com relação aos fatores do processo de institucionalização, a literatura cita como pressões políticas, sociais e funcionais podem levar à incontinuidade das organizações (Oliver, 1992). Pretende-se investigar o início do processo de fundação da LBF, averiguando



o processo de institucionalização, o processo isomórfico (DiMaggio & Powell, 1983), bem como a busca da legitimidade dessa instituição (Meyer & Rowan, 1977; Suchman, 1995).

As seções seguintes abordarão, inicialmente, a revisão da literatura, onde é apresentado o institucionalismo e características que envolvem toda a teoria institucional, a apresentação do campo organizacional do basquete brasileiro e o posicionamento da LBF. As questões metodológicas concentram-se no estudo de caso realizado e, por fim, a discussão dos resultados e considerações finais.

## 2. Revisão da literatura

### 2.1 Institucionalismo e neoinstitucionalismo

As teorias institucionais de organizações apresentam uma visão complexa e farta sobre as organizações (Zucker, 1987). A teoria institucional analisa as organizações como uma expressão estrutural da ação racional que sofrem pressões do ambiente social e acabam por se transformar em sistemas orgânicos (Carvalho *et al.*, 1999). O processo que envolve compromisso social, obrigações ou realidades e que vem assumir como regra o estado de pensamento social e ação é denominada institucionalização (Meyer & Rowan, 1977; Melo Pereira, 2012).

A teoria institucional leva a um maior entendimento dos fenômenos organizacionais, especialmente no que se refere à reação das organizações às pressões do ambiente em que estão inseridas. Pesquisas têm contribuído com informações ricas sobre os motivos da institucionalização nas organizações e os processos pelos quais as organizações adquirem aceitabilidade social e aprovação no ambiente institucional. (Oliver, 1992; Machado-da-Silva, Fonseca & Fernandes, 1999; Duarte & Tavares, 2012; Mello & Gonçalves, 2015).

Zucker (1977) afirma que institucionalização é um processo e uma variável. É o processo pelo qual atores do campo em que se apresenta 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, onde as ações são entendidas como objetivas e exteriores.

Na literatura é comum caracterizar a institucionalização 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", isso acontece 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 (Scott, 1987; Machado-da-Silva & Vizeu, 2007).

A teoria institucional indica um determinismo ambiental, especialmente quando são destacados os elementos normativos e reguladores 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, 1983).

Fundamentados em conceitos, do velho ou de novo institucionalismo, a institucionalização, as normas, os mitos e a legitimidade, ou seja, o enfoque institucional orienta-se por distintos vieses: econômico, político e social, este, que tem oferecido base para a compreensão de fenômenos sociais nos respectivos ambientes de conhecimento (Carvalho *et al.*, 2005; March & Olsen, 2008; Duarte & Tavares, 2012; Troiano & Riscado, 2016).



A frente econômica da teoria institucional, o institucionalismo econômico, tem como principal objetivo apresentar características que não têm protagonismo na teoria: as instituições econômicas, assim como as empresas, os mercados e as relações contratuais. (Groenewegen, Kerstholt & Nagelkerke, 1995).

O institucionalismo político é determinado pela proximidade e atenção especial às questões legais e à ordenação administrativa das estruturas de governo, à relação com o direito constitucional e à filosofia moral (Carvalho *et al.*, 2005).

O institucionalismo social volta atenção especial à 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 (DiMaggio & Powell, 1983; Berger & Luckmann, 1991; Carvalho *et al.*, 1999).

Os estudos organizacionais têm se sobressaído com viés sociológico que, ao valorizar propriedades normativas e simbólicas das estruturas, possibilita estudar o processo de ambientação, as razões pelas quais o comportamento dos personagens de um campo se desenvolve de forma padronizada (DiMaggio & Powell, 1983; Mósca *et al.*, 2009; Oliveira, Sobrinho & Guarido Filho, 2015). A partir deste viés é que o novo institucionalismo pretende ser diferente, trazendo novas contribuições para o campo dos estudos organizacionais (Peci, 2006).

O novo institucionalismo vem com o intuito 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, 1983; Peci, 2006).

A partir do neoinstitucionalismo, considerando a compreensão das entidades, os estudos passam pelo entendimento dos universos onde se enquadram as instituições.

## 2.2 O processo de homogeneização

Pelo olhar do neoinstitucionalismo, as estruturas de uma organização tornam-se isomorfas ao começarem a assemelhar-se com aquelas que se manifestam no seu ambiente (DiMaggio & Powell, 1983).

A proposta do isomorfismo é um conceito fundamental para entender a política e os ritos de diversas organizações modernas. É um processo que induz uma unidade da amostra do campo organizacional a se assemelhar com outras desta população que estão frente às mesmas condições ambientais deste conjunto (Peci, 2006).

A tônica desta teoria especula como regras e procedimentos são entendidos pelas instituições a partir da premissa maior de que essa incorporação busca a legitimidade frente aos ambientes internos e externos por meio de processos de isomorfismo (Fontes Filho, 2003).

Pela linha de pensamento institucionalista, geralmente as organizações adotam linhas de ação definidas anteriormente e racionalizadas na sociedade com o objetivo de adquirir legitimidade (Meyer & Rowan, 1977) e o fazem mediante ao isomorfismo, seja ele coercitivo, normativo ou mimético (DiMaggio & Powell, 1983).

Para Meyer e Scott (1983), o conjunto de instituições dentro do contexto imediato das organizações que estão mais relacionadas com os sistemas culturais tende a ser mais facilmente legitimado.

Neste trabalho, o campo do basquete brasileiro, que indica que a legitimidade também é alavancada no contexto social, reforçando os aspectos culturais-cognitivos deste processo.



### 2.3 A busca pela legitimidade

A orientação institucional e a representatividade do ambiente não somente estão vinculadas à origem e ao destino de recursos materiais (matéria-prima, pessoas, tecnologia, finanças e outros), como revelam a origem e o ponto final de recursos simbólicos (reconhecimento no contexto social e legitimação) (Carvalho *et al.*, 2005; Rosson, 2016).

A legitimidade organizacional é identificada pelas instituições e avaliada em seus campos organizacionais, Suchman (1995) as classifica como: legitimidade pragmática, que aborda legitimidade de câmbio, legitimidade de influência e legitimidade disposicional; legitimidade moral, legitimidade processual, legitimidade estrutural e legitimidade pessoal; e cognitiva, legitimidade compreensiva e legitimidade garantida (*taken for granted*). As definições serão apresentadas quando identificadas ao encontro da teoria na análise dos resultados.

Em 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 de uma entidade esportiva.

### 2.4 Pressões políticas, funcionais, sociais e o ambiente

A descontinuidade das atividades e práticas é um processo que corrói ou descontinua uma instituição. Define-se como o processo pelo qual a legitimidade de uma atividade organizacional estabelecida ou institucionalizada corrói ou descontinua pelas pressões do ambiente (Rodrigues, 1997; O'Brien & Slack, 1999).

Oliver (1992) define pressões políticas, sociais e funcionais como: pressões políticas, as práticas institucionalizadas correm risco de erosão ou deslocamento quando a legitimidade de tais práticas é seriamente colocada em dúvida; pressões funcionais, o potencial de pressões inovadoras e problemas de desempenho das práticas organizacionais estão relacionados a considerações técnicas ou funcionais que tendem a comprometer ou levantar dúvidas sobre o valor instrumental de uma prática institucionalizada; 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.

Embora a descontinuidade total das atividades organizacionais não seja o centro das atenções da literatura institucional, elaboram-se explicações de mudança organizacional baseadas na mudança de esquemas interpretativos e resistência institucional à fundamentais transformações organizacionais (Zucker, 1988; Berger & Luckman, 1991).

### 2.5 Campo organizacional

Os estudos no campo organizacional ligam as redes 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).

Em termos não muito técnicos, a cultura organizacional é conhecida como "a forma como fazemos as coisas aqui" ou os valores que, somados, sustentam uma instituição (Frontiera, 2010). Nos estudos de campos organizacionais a orientação sociológica tem sido mantida por valorizar questões simbólico-normativas das entidades, abrindo novas possibilidades para a pesquisa empírica, reforçada pela amplitude e compreensão sobre o



tamanho do universo estudado e, por consequência, sobre as relações interorganizacionais que dele derivam (Carvalho *et al.*, 2005).

No campo organizacional da LBF foram identificados atores importantes deste universo durante a pesquisa, entre eles: a LBF, a Confederação Brasileira de Basketball (CBB), a Liga Nacional de Basquete (LNB), uma empresa de negócios esportivos, a Fédération Internationale de Basketball (FIBA), o Comitê Olímpico do Brasil (COB), o Ministério do Esporte, clubes, patrocinadores, as mídias, jogadores e comissão técnica.

### 3. Metodologia

Para a realização deste trabalho foi aplicada uma pesquisa empírica sobre o processo de institucionalização da LBF, no campo organizacional do basquete brasileiro, por meio de um estudo de caso único, que teve como característica observar (comparar/replicar) com profundidade os fenômenos, justificado pela teoria principal (Andrew, Pedersen & McEvoy, 2011; Yin, 2015).

Caracteriza-se como um estudo qualitativo que envolve um agrupamento de diferentes técnicas interpretativas que miram detalhar e entender os componentes do complexo sistema de significados (Neves, 1996; Creswell, 2010).

Os estudos de caso são restritos pela característica de sua atividade e pelo tempo, e as informações são coletadas durante um período de tempo determinado e remetem ao estudo profundo de um grupo, evento, fenômeno, situação, equipe ou processo (Creswell, 2010; Andrew *et al.*, 2011). Neste trabalho, o período proposto é de sete anos.

As fases analisadas neste estudo estão divididas em três recortes de tempo, assim explicadas na ordem cronológica:

- Primeira fase, ente 2010 e 2014, quando a LBF, a partir da sua fundação, se organiza em parceria técnica e comercial com uma empresa de negócios esportivos.
- Segunda fase, entre 2014 e 2015, quando a LBF se estrutura de forma independente, sem parcerias.
- Terceira fase, entre 2015 e 2016, quando a LBF faz uma parceria com a LNB.

#### 3.1 Procedimento de coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas norteadas por um roteiro de entrevista semiestruturado, documentos públicos (conseguidos sem autorização prévia) e privados (conseguidos com autorização prévia). Para as entrevistas, os recursos utilizados foram: face a face (Creswell, 2010), e-mail e via *software* com chamada de voz. Cabe ressaltar que mesmo não sendo funcionário, tampouco executor das atividades da LBF, o primeiro autor trabalhou na empresa de negócios esportivos, tendo observação direta das atividades da liga na primeira fase indicada nesta pesquisa.



Os atores entrevistados neste trabalho são considerados importantes dentro do campo organizacional do basquete brasileiro, por isso, divididos nas fases estudadas neste trabalho conforme segue:

GRUPO	ATUAÇÃO	RELEVÂNCIA
Empresa esportiva	Sócio-diretor 1; Sócio-diretor 2	1ª e 2ª fases
LBF	Presidente da LBF; Ex Diretora executiva da LBF	Todas as fases
	Conselheiro	1ª e 2ª fases
CBB	Executivo (a)	Todas as fases
CBB E LBF	Consultor esportivo	1ª e 2ª fases
LNB	CEO	Todas as fases
LNB e ator do campo organizacional	Auditor da comissão disciplinar (suplente)	Campo organizacional
Ator do campo organizacional	Ex auxiliar técnico da seleção brasileira e Jornalista esportivo	

**Figura 1. Entrevistados**

Fonte: Elaborado pelos autores.

Após a identificação dos principais atores dentro do contexto estudado, considerou-se importante evidenciar as relações entre os principais grupos avaliados nas diferentes fases desta pesquisa. A matriz é baseada no estudo de Pizzolatto (2004), representada na figura abaixo:

Descrições das relações			
Relação		Descrição	
Empresa esportiva	↔	LBF	A empresa foi a responsável pela criação da LBF enquanto parceira da CBB. A parceria durou quatro anos.
	↔	CBB	Em 2009 a empresa iniciou sua participação na cogestão da CBB. A parceria durou até 2013.
	↔	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



LBF			é ganhar credibilidade dentro do sistema desportivo nacional.
	↔	LNB	Relação de parceria e cogestão técnica. Desde 2015 a LBF está dentro da estrutura organizacional do LNB.
	↔	Jornalista esportivo	O jornalista esportivo trabalhou como assessor de comunicação da entidade.
	↔	Consultor esportivo	A LBF utilizou os serviços do consultor esportivo no período da parceria com a empresa de negócios esportivos.
	↔	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 2. Descrição das relações entre os atores**

Fonte: Pizzolatto, E. A. (2004). Profissionalização de organizações esportivas: estudo de caso do voleibol brasileiro. Rio de Janeiro.

### 3.2 Procedimentos de análise de dados

Os dados coletados foram analisados a partir do uso de diferentes dados (Vergara, 2012). Nas entrevistas foram destacados os principais pontos que vão ao encontro da teoria utilizada. A análise dos documentos foi definida de acordo com a pertinência dos conteúdos disponibilizados em relação à teoria. A observação direta se deu porque um dos pesquisadores participava das atividades da empresa de negócios esportivos parceira da entidade objeto de estudo.

## 4. Análise dos resultados

Esta seção apresenta as coletas de dados deste estudo, que tem o intuito de discutir a pergunta de pesquisa deste trabalho.



#### 4.1 O surgimento da LBF

A LBF surgiu com o propósito de alavancar o basquete feminino, uma vez que seu campeonato era organizado pela CBB e tinha pouca atratividade de público e era visto como custo pela confederação, como relata o presidente:

“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, surgiu a ideia de fazer a liga feminina”. – Presidente da LBF.

Em parceria com uma empresa de negócios esportivos, a CBB propôs uma parceria técnica e comercial com essa organização para alavancar o basquete nacional. Ao mesmo tempo, a LNB, responsável pelo principal campeonato masculino da mesma modalidade, começava a colher bons frutos por organizar-se no modelo de liga, o que motivou o basquete feminino a fazer o mesmo:

“Quando entramos na CBB 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 achávamos interessante criar esse modelo sem intervenção da CBB perante os clubes”. – Sócio-diretor 1.

Na mesma direção, o ex-presidente da CBB relatou ao veículo de comunicação Diário do Nordeste - Verdes Mares (<http://diariodonordeste.verdesmares.com.br>, recuperado em 06, julho, de 2017):

“A LNB 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 modalidade”, avaliou o dirigente.

Acrescente-se ao exposto a observação direta do pesquisador que trabalhou naquele período na empresa de negócios esportivos e vivenciou todo o processo de surgimento e crescimento da LBF nos seus campeonatos. Desta forma, o surgimento da LBF pode ser evidenciado em três pilares: carência de recursos financeiros da CBB, decadência da modalidade e visão estratégica da empresa de negócios esportivos.

Considerando o institucionalismo, pelo olhar da teoria institucional, onde o isomorfismo é baseado em outras instituições do seu campo (DiMaggio & Powell, 1983), sugere-se que a LBF usou como base o formato da LNB.

Conclui-se, então, que a LBF e o basquete feminino, buscando legitimidade dentro do seu ambiente, tanto interno como externo, passou pelo processo de isomorfismo (Meyer & Rowan, 1977; Fontes Filho, 2003; Peci, 2006). Caracterizou-se o isomorfismo mimético pela utilização de modelos de sucesso ora testados no seu ambiente, bem como isomorfismo coercitivo, onde a carência de recursos provocou a necessidade de seu surgimento (DiMaggio & Powell, 1983).

#### 4.2 A transição da 1ª para a 2ª fase da LBF

De acordo com o que já foi apresentado neste trabalho, a LBF transitou por mais de uma fase no seu modelo organizacional. Aqui será considerada a transição da 1ª fase para 2ª fase, quando acontece o fim da parceria com a empresa de negócios esportivos e a liga passa a ser administrada de forma independente.



Com a intenção de sustentar a transição da LBF no seu contexto organizacional, esta seção apoia-se no estudo de Oliver (1992), que trata de três vieses para o início da descontinuidade de uma organização: as pressões políticas, as pressões funcionais e as pressões sociais.

O viés político trata que as práticas institucionalizadas correm risco de deslegitimação das suas práticas pelo conflito de interesses entre os membros das organizações, aumento de pressão para adoção de práticas inovadoras e uma redução de dependência em relação aos constituintes institucionais (Oliver, 1992). Os relatos abaixo justificam o exposto:

“Acho que são alguns fatores: havia diferenças de entendimento de funcionamento da Liga, as pessoas da Liga e as pessoas da empresa tinham visões 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.

Pelas entrevistas e pela definição trazida por Oliver (1992) apresentam-se as diferenças entre os interesses das duas organizações, a liga e a empresa de negócios esportivos, tendo em vista o produto basquete feminino.

Ainda, considerando este período, baseado na definição de Oliver (1992), sobre pressões sociais, onde uma organização se descontinua pelo resultado de mudanças específicas da organização e no seu ambiente, a ex-diretora executiva da LBF relata:

“A ideia da liga era ser independente, quando ela estava no guarda-chuva da empresa de negócios esportivos, ela não era independente e quando entrei, resolvemos abdicar disso”. – Ex-diretora executiva da LBF.

Assim, a liga, que antes se organizava em conjunto com uma empresa de negócios esportivos, passa a organizar-se independentemente, com estrutura administrativa própria e com seus próprios recursos.

#### 4.3 A transição da 2ª para a 3ª fase da LBF

Seguindo os mesmos princípios apoiados pela teoria institucional e nas definições propostas por Oliver (1992), o período considerado é entre 2015-2016, quando a LBF passa pela sua segunda fase de transição, organizando-se junto com a LNB. Neste momento, identifica-se a pressão funcional não apresentada na fase anterior. Esta fase apresenta os três vieses: político, funcional e social. Pelo viés político, pensando em uma aproximação com a LNB:

“...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, quando perceberam 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, ajudou a conseguir patrocínios, organizar a competição, conseguimos fazer uma competição melhor maior visibilidade na TV”. – 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”. – Ex-diretora executiva da LBF.

Entende-se, pelo viés da pressão política, que duas ordens foram fundamentais para essa decisão: a política interna, fortalecida pela chegada de uma diretora executiva de influência no mercado, e a política institucional, onde se via a oportunidade de aproximação da LNB como posicionamento estratégico no campo organizacional.

A partir da ótica da pressão social, quando acontecem mudanças específicas dentro da organização (Oliver, 1992), a entrevista apresenta a importância de se mudar a estrutura para ganhos 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 também deve ser considerada”. – Auditor da comissão disciplinar.

A pressão funcional justifica-se por problemas de desempenho das práticas organizacionais, técnicas ou funcionais (Oliver, 1992). Na LBF, sua funcionalidade está diretamente relacionada com a atividade fim, ou seja, a realização do seu campeonato nacional. Esta é uma das razões da transição:

“...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 para gente e LNB”. – Presidente da LBF.

Conclui-se que na transição do período 2015-2016, baseado nos fundamentos de Oliver (1992), o processo de descontinuidade da organização independente passou por pressões políticas, sociais e funcionais.

#### 4.4 A legitimidade da entidade

A partir das considerações de Suchman (1995) a respeito da legitimidade institucional dentro da teoria institucional, escolheu-se averiguar o tipo de legitimidade que predomina na instituição pelos relatos dos entrevistados. Sobre representatividade e legitimidade da LBF, destaca-se que os relatos foram unânimes sobre a importância para as associações desportivas que praticam o basquete feminino profissional:

“Com certeza, para os clubes, porque para eles alguém chegou lá e está cuidando deles, está fazendo a ponte da mídia com patrocinadores, garantindo o campeonato”. – Sócio-diretor 1.

“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. É fundamental hoje para o basquete brasileiro. As decisões não só são acatadas, mas eles, os clubes, que as determinam”. – Ex-diretora executiva da LBF.

Corroborando os relatos dos entrevistados, o presidente da LBF apresenta o termo de compromisso entre CBB e LBF, que chancela a liga como entidade do basquete feminino no Brasil.

De acordo com Suchman (1995), associando a entidade objeto de estudo, pelo olhar da legitimidade pragmática, que discorre sobre a busca de um público para organização e suas subcategorias (câmbio, influência e disposicional), a LBF justifica-se pela legitimidade de câmbio, pela relação de dependência das relações materiais, neste caso a liga é a entidade que realiza o único campeonato nacional feminino de basquete no Brasil. Pelas fundamentações do mesmo autor, do ponto de vista da legitimidade moral, que trata avaliações positivas e normativas em suas atividades e suas subcategorias (consequencial, processual, estrutural e pessoal), a LBF é caracterizada como legitimidade consequencial, pelo fato de ser julgada pelas ações que ela realiza. No caso, fica claro que a legitimação é baseada na ação de organização do campeonato nacional feminino de basquete.

#### 4.5 Preocupação com a comunidade

Durante esta pesquisa, na busca de entendimento da institucionalização da LBF no seu campo organizacional, também se procurou entender a relação da entidade com sua comunidade de interesse. A orientação social voltada para a comunidade é conhecida como neoinstitucionalismo (Meyer & Rowan, 1977; DiMaggio & Powell, 1983; Zucker, 1987; Carvalho *et al.*, 2005).

De uma forma geral, identificou-se esta preocupação por parte da entidade em atender aos parceiros do seu universo organizacional. O site da instituição documenta projetos voltados para a comunidade em geral, atendendo importantes temas como esporte e escola, responsabilidade social e câncer de mama, no decorrer de sua existência, em eventos próprios. Na primeira fase analisada por este projeto, o pesquisador participou de projetos parceiros desses eventos sociais da LBF, justificando a observação direta e *in loco* para constatação dos fatos.

Porém, também existe o entendimento de que a comunidade a ser atendida são os próprios clubes, que antes da existência da LBF estavam obsoletos.

“...é uma preocupação inerente, a função da liga é estar preocupada com a comunidade do basquete, a comunidade se beneficia quando a liga está bem”. – Presidente da LBF.

“...existe essa preocupação de resgatar o basquete feminino, isso é uma preocupação com a comunidade”. – Auditor da comissão disciplinar.

Desta forma, conclui-se que entidade se preocupa e desenvolve ações voltadas para seu campo organizacional, assim como discute e prevê o neoinstitucionalismo.

#### 5. Considerações finais



A pesquisa em questão teve como objetivo entender o processo de institucionalização da LBF no campo organizacional do basquete brasileiro, a partir dos princípios da teoria institucional, passando pelas suas fases.

Considerando as fases da LBF desde seu surgimento, ao encontro da teoria institucional, em especial dos princípios de isomorfismo, a liga seguiu uma estrutura organizacional referência de gestão na sua modalidade, no caso a LNB, o que caracterizaria o isomorfismo mimético, sendo que se buscou a adoção de modelos testados e bem-sucedidos em organizações similares (DiMaggio & Powell, 1983). Complementa-se, ainda, pelo olhar do isomorfismo, que o surgimento da LBF também ocorreu pelo isomorfismo coercitivo, sendo que pressões das organizações que exercem domínio de recursos escassos, especialmente financeiros, remetem-se a processos isomórficos (DiMaggio & Powell, 1983). Face a isso, pelo que foi pesquisado, a CBB não tinha mais interesse em investir no basquete feminino, tampouco disponibilizar recursos para a modalidade.

A partir do surgimento da LBF, assim como disposto nesta pesquisa, a entidade passou por distintos arranjos organizacionais e modelos administrativos. No entanto, baseado no estudo de Oliver (1992), que aborda a descontinuidade das organizações, na transição da 1ª fase para a 2ª fase, bem como na mudança da 2ª fase para a 3ª fase, foram evidenciados seus conceitos, sendo eles pressões políticas, pressões funcionais e pressões sociais, mas não houve ruptura da atividade principal da organização, a realização do seu campeonato.

Da primeira para a segunda fase, caracterizaram-se duas vertentes: pressão política e social. Os conflitos de interesse da parceria e o não entendimento das atividades e da proposta da parceria caracterizaram o viés, uma vez que a iniciativa privada preocupava-se com assuntos de interesse financeiro e a LBF depositava seus esforços na entrega técnica, ou seja, seu produto, o campeonato nacional de basquete. A pressão social em um período próximo à transição, a LBF passa a apresentar falhas organizacionais e obsolescência na parceria em virtude da geração dos conflitos anteriormente citados. Não foram identificados processos isomórficos na transição desta fase.

No período 2015-2016, a LBF apresenta os três processos de descontinuidade de uma organização. As justificativas políticas ocorreram por influência de política interna, pois uma ex-diretora da LBF, com influência neste mercado, veio para somar com a entidade e abrir novos horizontes para parcerias. Outro fator foi o aprimoramento da política para a entidade, ora independente e agora em parceria com a LNB. No viés social, as mudanças específicas dentro da LBF, assim como a alteração da estrutura organizacional, enquadram-se em um sistema que tem dado certo no basquete masculino, o modelo de liga. E, por fim, a pressão funcional, que é justificada pelos problemas de desempenho das práticas organizacionais que estão relacionados a razões funcionais ou técnicas, uma vez que a funcionalidade da instituição está diretamente ligada à sua atividade fim, ou seja, a realização do único campeonato nacional de basquete feminino.

As bases de dados trouxeram conteúdo suficiente para compreender que o campeonato não aconteceria se não houvesse a parceria. Pela ótica do isomorfismo, caracteriza-se o isomorfismo coercitivo, onde mais uma vez os recursos escassos, especialmente financeiros, obrigaram a entidade a alterar seu modelo organizacional.

Conforme a teoria institucional, a orientação social no novo institucionalismo é ponto fundamental 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 partir dos resultados desta pesquisa, reportagens e observação direta, a LBF demonstrou preocupação com a comunidade do seu campo organizacional, a comunidade em



geral e clubes que ela representa. Foram apresentadas ações de causas sociais, ações voltadas para atenção à saúde pública, bem como o trabalho desenvolvido em prol da campanha de prevenção ao câncer de mama.

A respeito da representatividade e legitimidade da LBF no campo organizacional do basquete, pelas fundamentações de Suchman (1995), concluiu-se que a LBF, pela divisão da legitimidade pragmática, caracteriza-se como legitimidade de câmbio (*exchange legitimacy*), pela relação da dependência material exercida por esta entidade. Existe apenas um campeonato nacional feminino de basquete no Brasil, organizado pela LBF. Portanto, a LBF é considerada a entidade que representa os clubes, pelo fato de estar diretamente ligada aos seus propósitos: competir no campeonato nacional. Considerando a legitimidade moral, a LBF é tratada como legítima pela justificativa da legitimidade consequencial, onde as organizações devem ser julgadas pelas suas realizações. A consequência desta legitimação é a organização do campeonato nacional.

Pelas bases de estudo desta pesquisa apresentadas pela teoria institucional, entende-se que a LBF passa por um processo de institucionalização no seu campo organizacional. A história recente mostra a busca pelo reconhecimento e legitimidade no seu campo organizacional, o basquete brasileiro.

A aplicação do estudo para a entidade estudada é voltada para o atendimento à comunidade, pelo viés do neoinstitucionalismo, com o propósito de atender e entender melhor os anseios do campo organizacional em que a liga está alocada.

Como sugestão para pesquisas futuras apontam-se a replicação desta pesquisa em outras organizações esportivas, entre elas: confederações, federações, clubes sociais e clubes de futebol; estudos comparativos entre organizações desportivas, pesquisas sobre o entendimento do processo de institucionalização pelos gestores das organizações e as consequências no decorrer do processo, bem como o estudo da desinstitucionalização em entidades esportivas que não mais exercem suas atividades principais.

## Referências

- Andrew, D. P., Pedersen, P. M., & McEvoy, C. D. (2011). *Research methods and design in sport management*. United States: Human Kinetics.
- Berger, P., & Luckmann, T. (1991). *The Social Construction of Reality. A Treatise in the Sociology of Knowledge* (No. 10). London: Penguin Books.
- Carvalho, C. A. P, Vieira, M. M. F., & Lopes, F. D. (1999). Contribuições da perspectiva institucional para análise das organizações. *Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-graduação em administração*. Foz do Iguaçu. *Anais*, ANPAD.
- Carvalho, C. A., Vieira, M. M. F., & Goulart, S. (2005). A trajetória conservadora da teoria institucional. *Revista de Administração Pública*, 39(4), 849-874.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto* (3ª ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Cruz, G. (2015). A Dinâmica Institucional: uma reflexão sobre o alcance das instituições. *Revista de Ciências da Administração*, 17(42), 95-105.
- 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.



Duarte, D. V., & Tavares, B. (2012). Institucionalismo e determinações governamentais: evidências de isomorfismo em Empresas de Base Tecnológica. *ENAPG-Encontro de Administração Pública e Governança*.

Fontes Filho, J. R. (2003, October). 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.

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.

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.

Mello, C. M., & Gonçalves, S. A. (2015). Contribuições do Institucionalismo Sociológico em Abordagens de Estratégia. *Revista Cesumar – Ciências Humanas e Sociais Aplicadas*, 20(1), 31-55.

Mendes, A. (2013). Política pública de esporte: considerações sobre gestão, instituições políticas e método de pesquisa no Brasil. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 3(1), 1-19.

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.

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

Mósca, H. M. B., Silva, J. R. G. D., & Bastos, S. A. P. (2009). 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), 53-71.

Neves, J. L. (1996). Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. *Caderno de pesquisas em administração, São Paulo*, 1(3), 2.

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). Desinstitutionalising the amateur ethic: An empirical examination of change in a rugby union football club. *Sport Management Review*, 2(1), 24-42.

Oliveira, S. A., Sobrinho, R. M. F., & Guarido Filho, E. R. (2015). Análise do discurso no institucionalismo organizacional: possibilidades a partir do discurso midiático. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa-RECADM*, 14(1), 45-58.

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.

March, J. G., & Olsen, J. P. (2008). Neo-institucionalismo: fatores organizacionais na vida política. *Revista de Sociologia e Política*, 16(31).

Melo 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.

Powell, W. W., & DiMaggio, P. J. (Eds.). (2012). *The new institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago Press.

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

Rosson, L. (2016). O que é Legitimidade Organizacional?. *Organizações & Sociedade*, 23(76), 110-129.

Scott, W. R. (1987). The adolescence of institutional theory. *Administrative science quarterly*, 32(4), 493-511.

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

Troiano, M., & Riscado, P. (2016). Instituições e o Institucionalismo: notas acerca da construção do debate e seus principais desafios na contemporaneidade. *Revista Política Hoje*, 25(1), 112-132.

Vergara, S. C. (2012). *Métodos de pesquisa em administração*. Atlas.

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(1), 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*, 20(3), 23-49.