

# A TRAJETÓRIA DE UM CONSELHO DE EMPREENDEDORAS E SUA INSTITUCIONALIZAÇÃO

**Marcos Ferreira Jesus**

Universidade Estadual De Maringá  
Mestre Pela Universidade Estadual De Maringá. Ppa/Uem-Uel  
E-mail: marcos\_junio@hotmail.com

**Hilka Vier Machado**

Universidade Estadual De Maringá  
Professora Doutora Do Departamento De Administração -Uem  
Professora Da Graduação E Mestrado-Ppa/Uem-Uel  
E-mail: hilkavier@yahoo.com

Submetido em: 25/09/2009

Aprovado em: 18/10/2010

## RESUMO

As associações são redes por meio das quais empreendedores podem fortalecer suas empresas. Esta investigação objetivou compreender a trajetória de uma associação de empreendedoras, especificamente um Conselho da Mulher Executiva, inserido em uma Associação Comercial, até sua institucionalização. A metodologia utilizada foi o estudo qualitativo, realizado em uma Associação Comercial e Industrial no Estado do Paraná, sendo a coleta de dados realizada por meio de entrevistas semiestruturadas e de pesquisa documental. Os resultados obtidos indicaram que a trajetória do Conselho propiciou às empreendedoras: a) conhecimento, no momento de formalização do Conselho; b) visibilidade, na fase de consolidação, e, c) efeitos na identidade social, na fase em que se institucionalizou. Porém, posteriormente o enfraquecimento do Conselho na Associação, resultou na (des)institucionalização e no distanciamento e desligamentos de associadas.

**PALAVRAS-CHAVE:** associação de mulheres empreendedoras, institucionalização, empreendedoras.

## ABSTRACT

Networks can help entrepreneurs to strengthen their businesses. This research seeks to understand the route to institutionalization taken by an entrepreneurial network – the *Conselho da Mulher Executiva* (Council of Executive Women) which is part of a Commercial Association. A qualitative methodology was used, conducted in a Commercial and Industrial Association in the State of Parana. The data were collected through semi-structured interviews and document research. The results indicate that the route taken by the Council provided the woman entrepreneurs with: a) knowledge, at the time the Council was formalized; b) visibility, in the consolidation phase, and, c) effects on social identity, at the stage when it was institutionalized. However, when the Council became weakened within the Association, this resulted in (de)institutionalization, and the distancing and disconnection of its members.

**KEY WORDS:** association of woman entrepreneurs; institutionalization; woman entrepreneurs.

Las asociaciones son redes por medio de las cuales los emprendedores pueden fortalecer sus empresas. Esta investigación tuvo el objetivo de comprender la trayectoria de una asociación de emprendedoras, específicamente un Consejo de la Mujer Ejecutiva, inserto en una Asociación Comercial, hasta su institucionalización. La metodología utilizada fue el estudio cualitativo, realizado en una Asociación Comercial e Industrial en el Estado de Paraná, habiendo sido realizada la recolección de datos por medio de entrevistas semiestructuradas y de investigación documental. Los resultados obtenidos indicaron que la trayectoria del Consejo propició a las emprendedoras: a) conocimiento, en el momento de formalización del Consejo; b) visibilidad, en la fase de consolidación, y c) efectos en la identidad social, en la fase en que se institucionalizó. Sin embargo, posteriormente el debilitamiento del Consejo en la Asociación resultó en la (des)institucionalización y en el distanciamiento y desligamiento de asociadas.

**PALABRAS CLAVE:** Asociación de mujeres emprendedoras. Institucionalización. Emprendedoras.

## INTRODUÇÃO

As principais redes de empreendedoras no Estado do Paraná são as Associações de Mulheres de Negócios, inseridas nas Associações Comerciais dos municípios, totalizando 55 Conselhos no Estado (MACHADO et al., 2003). A participação de mulheres em pequenos municípios é crescente. No caso de municípios agrícolas, como Campo Mourão, as mulheres atuam ativamente no comércio e serviços local como empreendedoras, mas, apesar da importância do associativismo para fortalecer o papel empreendedor e as empresas (GEM, 2007; MACHADO et al., 2003; BRASIL/PNPM, 2008), poucos estudos foram realizados até o momento para compreender a institucionalização de associações de empreendedoras.

Considerando que as associações de mulheres de negócios constituem a principal forma de imersão de empreendedoras no Paraná, objetivou-se, com este estudo, compreender como ocorreu a trajetória de uma dessas associações rumo à institucionalização, especificamente o caso do Conselho da Mulher Executiva de Campo Mourão. Essa investigação é relevante, pois a institucionalização de uma associação de empresárias refere-se a um processo pelo qual uma prática ou organização se torna bem estabelecida e amplamente conhecida, onde atores desenvolvem expectativas, orientações e comportamentos baseados na premissa de que essa prática ou organização prevalecerá no futuro (MAINWARING, TORÇAL, 2005).

Sendo assim, compreender a institucionalização de uma associação é importante, pois contribui para a apreensão de um processo mediante o qual um conjunto de normas de comportamento, que orientam uma atividade social, adquire regulamentação jurídica formal. Num sentido mais amplo, a relevância do processo de institucionalização refere-se à formalização de procedimentos e de comportamentos, que têm importância social, pois se tratam de normas, significados, valores ou conhecimentos adquiridos pela ordem social de representações que existem entre os indivíduos.

A estrutura do artigo inicia-se com considerações sobre a institucionalização e o processo institucional. Em seguida apresentam-se algumas considerações sobre a (des)institucionalização. Na sequência, estão o método da pesquisa, os dados e as considerações finais.

## A INSTITUCIONALIZAÇÃO E O PROCESSO INSTITUCIONAL

A teoria institucional de base sociológica, apresentada por Philip Selznick nos anos 1940 e 1950, ampliou-se e pode ser notada posteriormente nos trabalhos desenvolvidos por Dimaggio e Powell (1991), Meyer e Rowan (1977), Scott (2001) e Zucker (1977). Entre seus desdobramentos, em comum, está a relação entre a organização e o ambiente e o caráter limitativo atribuído às abordagens racionais instrumentais (DIMAGGIO; POWELL, 1991).

No entanto, a institucionalização também passou a ser entendida como um processo de inserção de valores; de criação da realidade; uma classe de elementos e uma esfera social distinta. A combinação das quatro versões da teoria institucional possibilita uma variedade de formas analíticas (ROSSONI; TEIXEIRA, 2006).

Sob o enfoque dos neoinstitucionalistas, a institucionalização vem sendo compreendida como um processo recursivo pelo qual determinada ordenação social, enquanto sistema de interação regularizado é (re)produzida num sistema social (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005). Nesse sentido, institucionalização, passou a ser considerada como um processo restrito a como se dá a conformidade organizacional às normas socialmente aceitas, num sentido unilateral de obediência às pressões institucionais. Os elementos institucionalizados constituiriam parâmetros para a concepção de realidade dos atores sociais, definindo-lhes o modo de agir (GUARIDO FILHO, 2008).

A institucionalização, segundo Guimarães (2005, p.40) pode ser apreendida como o processo segundo o qual “novas normas, valores e estruturas são incorporadas no arcabouço de padrões já existentes” nas instituições, levando obrigatoriamente a uma definição de papéis, cujo desempenho assegura o intercâmbio e o funcionamento das normas. Gerando padrões de comportamento definidos como legítimos numa dada situação social e que regulam o acesso a diferentes posições, a institucionalização se apoia em normas sociais sustentadas pelo consenso e pelas sanções contra sua violação. Assim, a institucionalização social apresenta-se como um processo constante que não só resulta da formação de novas instituições, mas ocorre potencialmente dentro de instituições existentes que se desdobram ou ampliam sua área de atuação (MACHADO; GREATTI; JESUS, 2008).

Em relação ao processo de institucionalização, noções neoinstitucionalistas sugerem um foco analítico no sentido de um “processo-sempre-em-construção” (CRUBELLATE, 2007, p. 215), em contínua formação e desconstrução, dependendo dos significados atribuídos aos elementos regulativos, normativos ou aos padrões institucionalizados de cognição. Sendo assim, esse processo deveria ser entendido sob dois aspectos: primeiro, levando-se em conta quais elementos sociais estão institucionalizando-se; segundo, corresponderia ao plano social em que ele adquire estabilidade macrossocial ou microssocial. Porém, um conjunto de componentes-chave do processo de institucionalização fundamentados na habitualização, na objetivação e na sedimentação sugere variabilidade nos níveis de institucionalização, implicando desse modo, que alguns padrões de comportamento social estão mais sujeitos do que outros à avaliação crítica, à modificação e mesmo à eliminação. Tais padrões comportamentais podem variar em relação ao grau em que estão imbricados no sistema social e, conseqüentemente variam em termos de sua estabilidade e de seu poder de determinar comportamentos (TOLBERT; ZUCKER, 1998).

Para Berger e Luckmann (1998, p.78) a “*habitualização* envolve a geração de novos arranjos estruturais em resposta a problemas ou conjuntos de problemas específicos, como também a formalização desses arranjos em políticas e procedimentos”. Esses arranjos resultam em estruturas que podem ser classificadas como um estágio de pré-institucionalização (TOLBERT; ZUCKER, 1998).

A *objetivação*, para Tolbert e Zucker (1998) envolve o desenvolvimento de certo grau de consenso social entre os decisores a respeito do valor da estrutura e a crescente adoção pelas instituições desse consenso. Estruturas que se objetivaram e foram amplamente disseminadas podem ser descritas como estando no estágio de semi-institucionalização.

Outro componente no processo de institucionalização, indicado por Tolbert e Zucker (1998), é a *sedimentação*. As experiências humanas que ficam retidas na consciência são sedimentadas, ou seja, consolidam-se na lembrança como entidades reconhecíveis e capazes de serem lembradas (BERGER; LUCKMANN, 1998). Por isso, a sedimentação se apoia na continuidade histórica da estrutura e, especialmente, em sua sobrevivência pelas várias gerações de membros da organização.

A partir de determinado grau de *habitualização* dos indivíduos em determinado contexto social, este lhes parece algo objetificado, como uma espécie de “objeto” que existe independente de sua vontade. Este estágio precede a sedimentação, ocasião em que já se pode falar em institucionalização, pois um mundo institucional “é experimentado como realidade objetiva” (BERGER; LUCKMANN, 1998, p.86).

Além desses aspectos, a institucionalização se concentra em três grandes pilares (o regulativo, o normativo e o cognitivo) que constituem a base da legitimação institucional e que estão apresentados no quadro 1.

	Pilares		
	Regulativo	Normativo	Cultural-Cognitivo
Bases de Conformidade	Utilidade	Obrigação social	Aceitação de pressupostos; e Entendimento compartilhado
Bases de Ordem	Regras Regulativas	Expectativas da adesão	Esquemas Constitutivos
Mecanismos	Coercitivo	Normativo	Mim�tico
Lógica	Instrumentalidade	Adequação	Ortodoxa
Indicadores	Regras, leis e sanções	Certificado e Aceitação	Crença comum; e Lógica compartilha de a�o
Base de Legitimidade	Legalmente sancionado	Moralmente Governado	Conceitualmente correto; e Culturalmente sustentado

Quadro 1 – Os três pilares de Scott

Fonte: Scott (2001, p. 52).

Os elementos de caráter regulativo distinguem-se dos demais por sua ênfase na fixa o de normas ou, no controle direto dos colaboradores e nas a es de sanção e de coerção. A proposi o normativa tenta desvendar de que modo as opções estruturais assumidas pelas organiza es são derivadas da pressão exercida pelas normas e valores. Para esta abordagem, os valores representam concepções do preferível ou desejado junto com a constru o de princípios nos quais, estruturas e comportamentos existentes podem ser comparados e avaliados. As normas especificam como deveriam ser realizadas as coisas. O pilar cognitivo enfatiza representa es internas e do ambiente, sendo que a escolha dos atores   limitada pelos modos como o conhecimento   construído (SCOTT, 2001). Esse pilar propõe que sejam valorizadas também as interpreta es subjetivas das a es, somando as representa es que os indivíduos fazem de seus ambientes configuradores de suas a es.

Scott (2001) observa que as diferentes abordagens devem ser vistas como alternativas analíticas, compreendendo diferentes facetas de um mesmo fen meno. A separa o em pilares não deve ser reificada, de modo a se rejeitar sua interdependência e complementaridade.

## CONSIDERA ES SOBRE A (DES)INSTITUCIONALIZA O

Nos processos de (des)institucionaliza o, Scott (2005) explica que ambientes institucionais são tratados de modo variado e com possibilidades de existência de lógicas contraditórias ou divergentes.

Segundo Guarido Filho (2008), na teoria da estrutura o de Giddens (2003) duas implica es podem ser observadas. Para a teoria da estrutura o, atores criam e seguem regras e usam recursos. São capazes de entender e considerar situa es diárias e monitorar os resultados de suas próprias a es e das a es dos outros. Todos os atores, agindo de forma individual ou coletiva, possuem algum nível de agência, mas a quantidade de agência varia entre os atores (SCOTT, 2001).

  preciso, segundo Guarido Filho (2008), reconhecer que sujeitos são antes de tudo agentes. Isso significa que há um quadro de a o prática na conduta humana, que nem sempre pode ser colocado em palavras, o que não significa que não seja feito (praticado). Os traços de memória, presentes no processo de estrutura o seriam o instrumento básico pelo qual o conhecimento mútuo   preservado pelos agentes e transportado para as situa es onde as práticas respectivas são reproduzidas. As institui es procuram legitimidade, como forma de obter apoio para suas atividades e garantir sobrevivência, tendo em vista a pressão do ambiente sobre as estruturas.

Como sugerem Berger, Berger e Kellner (1973), uma organiza o abre o caminho para a desinstitucionaliza o, quando tenta impor valores que confrontam os considerados relevantes para a estabilidade da identidade, ou seja, a organiza o enfraquece seu poder sobre o indivíduo,   medida que propicia ocasião para a opção por uma identidade "separada e freqüentemente contrária aos papéis institucionais" (p. 86). Os indivíduos ligam-se   organiza o, mediante o desempenho de papéis, e pelo desempenho desses papéis atribuem significado a si próprios e reafirmam os valores da organiza o. Quando as estratégias corporativas divergem dos valores significativos

para a identidade ou vão contra aqueles já institucionalizados, o desempenho de papéis passa a ser experimentado como luta entre a instituição e a identidade subjetiva. Os indivíduos nesse caso podem mostrar que rejeitam essas mudanças, à medida que se distanciam cognitivamente e evitam comprometer-se com esses papéis e com a instituição.

A des(institucionalização) pode ser compreendida como um processo motivado por mudanças, decorrentes de fatores culturais ou promovidas por atores que exercem suas influências por intermédio de suas agências, gerando nos indivíduos um sentimento de descontinuidade de valores, e influenciando no seu distanciamento da instituição.

## MÉTODO DA PESQUISA

Buscando a compreensão de como ocorreu a institucionalização de uma associação de empreendedoras esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa, tipo de estudo que possibilita o uso de técnicas de coleta, tratamento e análise de dados em maior profundidade. Assim, procura observar, registrar e analisar fatos ou fenômenos, visando conhecer e interpretar a realidade sem nela interferir para modificá-la. A unidade de análise e o campo da pesquisa foi o Conselho da Mulher Executiva de Campo Mourão, vinculado à Associação Comercial e Industrial de Campo Mourão (ACICAM), desde a gestão 1985/87 até a gestão 2008/2010. A escolha dessa unidade foi decorrente de um projeto amplo que teve como foco Associações de Mulheres Executivas e Empreendedoras no Estado do Paraná.

Como sujeitos desta pesquisa, foram definidas a atual e ex-presidentes e associadas da Associação Comercial de Campo Mourão. Além delas, foi também entrevistado um ex-presidente da ACICAM, totalizando sete entrevistas. Nesta pesquisa eles foram identificados como: E1 - empresária que participou dois anos junto ao Conselho da Mulher Executiva (1987/1989); E2 - empresário que atuou junto a Associação Comercial por aproximadamente 35 anos (1970/2005); E3 - empresária que atua por 17 anos nas atividades da Associação Comercial e do Conselho (1993/2010); E4 - empresária que participou por 3 anos das atividades do Conselho (1993/1997); E5 - empresária que participou por 16 anos das atividades da Associação e do Conselho (1993/2009); E6 - empresária que esteve inserida junto ao Conselho por 9 anos (1994/2003); E7 - empresária que participa das atividades da Associação e do Conselho desde 2002 até 2010.

Os dados primários foram coletados por meio de entrevista semiestruturada. O contato com as participantes seguiu o formato da narrativa, pois se considerou que ela propiciaria a manifestação de "emoções, identidades estabelecidas e compreensões" (DOWNING, 2005, p. 189), constituindo também uma estratégia para compreender a institucionalização a partir da inter relação da empreendedora com a associação e uma forma de entender o processo como uma construção social. Assim sendo, entrevistas abertas foram feitas com as ex-presidentes e associadas, pedindo que contassem sobre as experiências na Associação e no Conselho. As entrevistas foram realizadas entre os meses de janeiro a abril de 2009, após contato prévio e mediante autorização todas foram gravadas e posteriormente transcritas na íntegra. A duração média de cada uma das entrevistas foi de 1 hora e meia.

Os dados secundários compreenderam documentos internos e externos à Associação, tais como relatórios, memorandos, documentos administrativos, atas e publicações. A coleta de informações por meio documental ocorreu em fontes bibliográficas adicionais como relatórios e documentos que demonstraram a constituição da trajetória da Associação. Desta forma, a triangulação dos dados foi obtida pelas entrevistas com diferentes sujeitos: atual e ex-presidentes e com diferentes fontes secundárias. Os documentos analisados foram: a) atas de reuniões da ACICAM; b) atas de atividades realizadas pelo Conselho da Mulher Executiva de Campo Mourão e documentos fotográficos; c) matérias publicadas na imprensa local e arquivada no Conselho.

Após esta fase, foi realizada a organização do material, para tornar possível o exame do conjunto de documentos de forma analítica, de acordo com o objetivo da investigação. Todos os documentos foram separados por estilo, ou seja, tipo de registro, como por exemplo: documentos publicados em atas, em jornais, sendo que o critério estabelecido para análise foi a ordem cronológica dos acontecimentos.

Para as entrevistas foi realizada a análise documental, empregando técnicas usuais da análise de conteúdo para decifrar, em cada texto, o núcleo emergente que servisse ao propósito da pesquisa.

Essa etapa consistiu num processo de codificação e interpretação sobre as informações contidas nos documentos coletados e entrevistas. A codificação dos dados foi realizada a partir de uma leitura individual de cada uma das entrevistas identificando aspectos em comum e complementares, que foram explicativos do fenômeno (BARDIN, 1977; BAUER; GASKELL, 2007).

## APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os momentos narrados neste artigo correspondem aos períodos que marcaram a trajetória do Conselho da Mulher Executiva de Campo Mourão para sua constituição, formalização e institucionalização, e são apresentados nessa análise em quatro etapas, sendo: 1) A Associação Comercial como referência de visibilidade; 2) O primeiro Conselho da Mulher: constituição e enfraquecimento; 3) O segundo Conselho das Mulheres: formalização, consolidação e institucionalização; 4) A (des)institucionalização.

### A Associação Comercial como referência de visibilidade

A história da Associação é uma referência para o estudo da institucionalização do Conselho da Mulher Executiva de Campo Mourão, pois foi nesse espaço que as empreendedoras ao se inserirem, buscaram legitimar suas ações. Dados do Registro de Títulos e Documentos da 1ª Circunscrição de Curitiba-PR nº 612, 1º Ofício mostram que a Associação Comercial e Industrial de Campo Mourão (ACICAM) foi criada em 27 de junho de 1953. Com 56 anos de fundação, conta com mais de 1000 associados, dentre eles, empresas pioneiras que estão em atividade desde os anos 1950. Como Instituição representativa da classe empresarial, esta busca fortalecer e proporcionar benefícios para o comércio do município. Desde 1953 até a gestão 2008/2010, foram 25 gestões, presididas por 23 empresários (ACICAM, 2008).

A fim de compreender a importância de uma associação comercial para o município, laços foram estabelecidos e consolidados com outras associações, como por exemplo, com a Associação Comercial de Curitiba, a Associação Comercial de Maringá e a Associação Comercial de Cascavel. No decorrer dessa interação, novas informações e ideias foram surgindo, contribuindo para ampliação da visibilidade da ACICAM perante seus associados e também perante as demais associações.

Conforme registros nas atas da década de 1980, especificamente, na gestão 1985/87, observou-se que não havia mulheres participando das reuniões da ACICAM, sendo que elas começaram a participar em meados de 1986, mas não como associadas e sim como integrantes do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) ou de outros órgãos. A partir desse momento, os diretores, observando o fortalecimento da mulher nos diversos segmentos do mercado local, refletido no aumento de estabelecimentos comerciais criados ou gerenciados por mulheres, começaram a se interessar em trazê-las para participarem e associarem-se a ACICAM. Essa atitude representa também um desdobramento da criação de conselhos de mulheres nas Associações do Brasil, em 1982, na sede da Associação Comercial do Rio de Janeiro (ACRJ), quando foi constituído o primeiro Conselho Permanente da Mulher Executiva, seguido do I Encontro Nacional da Mulher Executiva, realizado em 1983 (MACHADO; GREATTI; JESUS, 2008).

### O primeiro Conselho: constituição e enfraquecimento

O primeiro Conselho da Mulher Executiva de Campo Mourão foi constituído em 04 de fevereiro de 1987, na ACICAM, como mostra o trecho da entrevista:

[...] o movimento do Conselho da Mulher em 1987, surgiu por sugestão da própria Associação Comercial, porque na Associação Comercial de Curitiba, o Conselho já existia, não foi um movimento das mulheres em particular [...] foi um movimento da Associação Comercial para colocar e interagir a mulher dentro do quadro da Associação. [E1]

O período 1985/1987 caracterizou-se pela interação da ACICAM com outras associações e quanto ao Conselho da Mulher Executiva de Campo Mourão especificamente com a Associação de



Curitiba, orientando a inserção da mulher na Associação Comercial, pois até aquele momento era constituída apenas por homens, como o seguinte trecho ilustra:

[...] a Associação Comercial era muito machista só havia homens, sua diretoria era só de homens, não havia nenhuma mulher. Era muito tradicional, conservadora, mesmo assim, a gente acabou conseguindo trazer as mulheres para dentro da Associação Comercial via o Conselho da Mulher [...]. [E2]

Sendo assim, o Conselho da Mulher Executiva de Campo Mourão representou o ingresso das mulheres na Associação Comercial, apesar de resistências à participação delas, como se observa no trecho:

[...] o Conselho da Mulher foi uma das coisas que trouxemos para dentro, as pessoas que foram e eram contra acabaram sendo vencidas e acabaram nos apoiando. Na época eu me lembro que a diretora do SENAC foi uma mulher que ajudou na criação do Conselho correndo atrás para convidar algumas mulheres para a formação do Conselho. [E2]

No entanto, a resistência não era apenas por parte dos homens, mas também resistências e inseguranças por parte das mulheres empresárias foram identificadas, como o trecho desta narrativa mostra:

[...] no início das atividades no Conselho, as mulheres tinham medo de responsabilidade, não queriam assumir responsabilidades [...] a maioria não queria cargo de responsabilidade, queria participar, queria ser uma conselheira, mas não queria fazer parte da vida jurídica [...]. [E1]

O início das atividades do Conselho da Mulher Executiva de Campo Mourão configura-se com reduzida autonomia, uma gama de atividades, mas sem lideranças, como se observa no seguinte trecho:

[...] em 1987 nós botamos na presidência do Conselho, uma pessoa que não estava preparada para aquele cargo, [...] eu não sei qual foi a jogada política que colocou essa pessoa ali, [...] mas tínhamos que montar o Conselho [...], acredito que o fim das atividades do Conselho foi devido a falta de pessoas com visão de fazer as coisas [...] até mesmo porque lá não tinha um programa de atividade, elas tinham que fazer tudo [...]. [E1]

Em 1989 o Conselho da Mulher não tinha conseguido consolidar nem mesmo o pilar regulativo (SCOTT, 2001) e o grupo que dirigia a Associação Comercial perdeu as eleições. A diretoria da Associação Comercial foi substituída e a institucionalização do Conselho da Mulher Executiva de Campo Mourão não prosseguiu, como o relato a seguir mostra:

[...] O grupo que apoiava o Conselho perdeu as eleições. [...] a Associação era muito atuante, [...] provavelmente dali sairia ou teria um destaque político para concorrer como prefeito, dali da Associação sairia esta pessoa e houve uma oposição [...] e o grupo apoiado pelo prefeito da época ganhou e o nosso grupo acabou ali. Daí parou não só o Conselho, mas também a Associação Comercial deu uma parada. [E1]

Os estudos de Tolbert e Zucker (1998) mencionam que padrões comportamentais podem variar em relação ao grau em que estão imbricados no sistema social e, conseqüentemente, variam em termos de sua estabilidade e de seu poder de determinar comportamentos. Alguns padrões de comportamento social estão mais sujeitos do que outros à avaliação crítica, à modificação e mesmo à eliminação, tal como aconteceu com o Conselho da Mulher nesse período.

## **O segundo Conselho da Mulher: formalização, consolidação e institucionalização**

Em um segundo momento a institucionalização do Conselho da Mulher Executiva de Campo Mourão foi retomada. Para compreensão desse processo foram definidos três períodos, sendo: formalização, consolidação e institucionalização. No momento em que a consolidação toma seu curso, as empreendedoras legitimarem suas ações na Associação Comercial e os conhecimentos adquiridos pela vivência na Associação contribuíram para formação dos valores e, conseqüentemente, da identidade do Conselho da Mulher Executiva de Campo Mourão. Os pilares regulativos e normativos são observados nesse período vivenciado pelas empreendedoras de 1990 a 1993, marcando assim, a inserção gradativa delas na Associação.

Nesse período um grupo de mulheres proprietárias e gerentes de empresas, contando com o apoio do presidente da Associação Comercial, resolveu incentivar a reativação do Conselho da Mulher Executiva de Campo Mourão. O novo Conselho teria como missão traçar estratégias de divulgação e promoção de eventos para crescimento e desenvolvimento profissional de mulheres e angariar novas associadas. Assim, foi formalizado o segundo Conselho, no dia 26 de fevereiro, contando com a adesão de muitas empresárias, como mostra o seguinte trecho do depoimento de uma das entrevistadas:

[...] quando surgiu a oportunidade, na segunda gestão, de novamente constituir o Conselho, o número de empresárias era maior. Com isso nós fizemos um trabalho para angariar associados [...] um trabalho bastante forte, quando nós assumimos em 93, se não me falha a memória, nós estávamos na casa de 300 associadas e quando nós entregamos a associação já tinha passado da casa das 500 associadas. [E2]

A participação de muitas mulheres no comércio local foi importante para a formalização do Conselho da Mulher Executiva de Campo Mourão, pois a Associação Comercial precisava aumentar o número de associados, tal como aparece no seguinte trecho:

[...] o Presidente era muito dinâmico, ele sentiu a falta de mulheres na Associação, porque de uns anos para cá as mulheres têm tido muita atenção [...]. A Associação Comercial percebeu que a maioria das lojas de confecções, de perfumes, de bijuterias, calçados é gerenciada ou dirigida por mulheres [...] aí, como precisavam aumentar o número de associados na ACICAM, incentivaram a volta do Conselho. [E3]

O Conselho da Mulher Executiva de Campo Mourão buscou informações em outros Conselhos (Curitiba, Cascavel e Maringá), para fortalecimento de suas ações. Como processo mimético, Dimaggio e Powell (2005) entendem que este pilar é resultante de respostas padronizadas frente às incertezas, o que se denomina isomorfismo mimético. Segundo esses autores, situações ambíguas e ambientes turbulentos influenciam as instituições a adotarem práticas de outras instituições que estas consideram como válidas e é o que se observou no trecho a seguir:

[...] a princípio o Conselho surgiu de uma necessidade interna da ACICAM, e depois nós vimos que Maringá tinha um Conselho bastante atuante, e tem até hoje. Lógico que o que dá certo a gente se inspira, nós buscamos informações através do Conselho de Maringá, foram feitas viagens até lá, trocas de informações, com certeza o Conselho de lá nos ajudaram sim em termos de conhecimentos, pois elas já estavam mais organizadas. [E4]

Este mecanismo mimético pode ainda ser compreendido como parte do pilar cultural-cognitivo ao qual se refere Scott (2001). Quanto à legitimidade, é um dos fatores importantes para a sobrevivência das organizações. Meyer e Rowan (1977, p.352), postulam que "organizações que incorporam elementos racionais socialmente legítimos e racionalizados em sua estrutura formal maximizam sua legitimidade e aumentam seus recursos e sua capacidade de sobrevivência". No caso do Conselho da Mulher Executiva de Campo Mourão a racionalidade foi observada na definição de objetivos, como realização de eventos, participação em encontros, como consta no trecho a seguir:

O Conselho estava meio parado, a idéia de uma empreendedora em fomentá-lo foi importante, pois precisávamos mostrar nossa capacidade, nossa vontade de desempenhar bem nossa nova posição. Assim, procuramos organizar eventos e participar de encontros em outras cidades para promover nosso crescimento profissional e garantir nosso espaço na Associação e na sociedade [...]. [E5]

Atenção foi também direcionada para aspectos simbólicos, resultando em lógica baseada no conjunto de conhecimentos e de significados cultural e socialmente criados, difundidos e aceitos como parâmetro de conduta. A legitimidade decorreu do compartilhamento pelos atores sociais (AMARAL FILHO; MACHADO-DA-SILVA, 2006), ou seja, pelas empreendedoras, em relação ao parâmetro de conduta associado às atividades para realização de eventos, que gerou conhecimentos e significados aceitos por elas.

A formalização do Conselho da Mulher Executiva de Campo Mourão refletiu um estágio denominado pelos institucionalistas de "pré-institucionalização" (TOLBERT; ZUCKER, 1998). Para Berger e Luckmann (1998), a *habitualização* envolve a geração de novos arranjos estruturais em



resposta a problemas ou conjuntos de problemas específicos, como também a formalização de tais arranjos em políticas e procedimentos, o que será melhor observado no momento seguinte.

## Consolidação

Os processos de consolidação foram observados após o estágio de pré-institucionalização. No período de 1995 a 1997 o Conselho da Mulher Executiva de Campo Mourão apresentava alguma legitimidade e visibilidade. Em 1996, essa visibilidade adquiriu maiores contornos, observada no pedido de alteração do Estatuto da Associação Comercial, extraído de trecho da ata de 13 de junho de 1996: “art. 68: a 3ª vice-presidência da entidade será ocupada por uma mulher empresária, que será indicada pelos membros do Conselho da Mulher Executiva, cujo nome será levado para apreciação do Diretor Presidente para que este referende”. (Ata 13 de junho de 1996).

Para aumentar a visibilidade do Conselho da Mulher Executiva de Campo Mourão e ampliar a imagem delas, as mulheres adotaram a ideia da criação de um uniforme. Considera-se que esta estratégia buscava produzir uma imagem de “entendimento compartilhado” entre as integrantes do Conselho da Mulher ou até mesmo uma “crença comum” (SCOTT, 2001, p. 52), elementos do pilar cultural cognitivo. Gradativamente, o uniforme reforçou a igualdade entre as participantes e contribuiu para aumentar o número de adesões junto à Associação Comercial, conforme mostra o trecho da narrativa:

A ideia do uniforme surgiu de uma associada após retornar de um Congresso em Curitiba (e também em Foz do Iguaçu), onde cada grupo de cada cidadezinha se apresentava uniformizado [...] tudo começou a partir daí [...] em todos os eventos que nós participávamos, lá estávamos, com o uniforme, e esse realmente foi um dos pontos que chamou bastante atenção de querer participar do Conselho. As mulheres achavam que o uniforme fazia delas “especiais”, “poderosas”. Uma espécie de imagem organizada, séria e que mostrava poder! [E6]

Ainda em relação ao uniforme, o depoimento anterior retrata como ele (o uniforme) atuou como símbolo para base de legitimidade, refletindo uma opção de pertencer ao Conselho da Mulher, reforçando o pilar cultural cognitivo (SCOTT, 2001).

Uma lógica compartilhada de ação (SCOTT, 2001) foi observada pela realização do Encontro Estadual de Conselhos de Mulheres Executivas, como também pelo XVI Encontro Estadual de Conselhos de Mulheres Executivas, que as mulheres realizaram contando com a participação de representantes de todo o Estado. Estes eventos também foram importantes para legitimar a imagem do Conselho perante os demais conselhos, como mostra o trecho da seguinte narrativa:

[...] a fulana teve a ideia de inscrever o Conselho de Campo Mourão para realizar o XVI evento, porque era assim que funcionava. Era realizado um encontro estadual uma vez por ano em Curitiba e outro no interior do Paraná e neste ano nós concorreremos com Cascavel e ganhamos [...] isso foi bom, trazer eventos como este ajuda a provar que somos capazes. Vieram mulheres de todo o Paraná neste evento: de Curitiba, Cascavel, Maringá, São José dos Pinhais, Paranavai e outras. [E5]

Entre os projetos que foram criados e desenvolvidos pelo Conselho da Mulher Executiva de Campo Mourão nesta fase destacam-se: Feira Ponta de Estoque (1995); Universidade da Pequena Empresa (1995); realização de Cursos Profissionalizantes em parceria com o SENAC (1995); realização do XVI Encontro Estadual do Conselho de Mulheres Executivas em Campo Mourão (1995); Projeto Santa Cruz na Praça (1995); Dia Internacional da Mulher (1996); criação de Fundo Promocional para a Associação (1996); realização do Fórum Popular da Cultura, do projeto de resgate dos valores cívicos (1996) e a realização do Concurso Empresa do Ano (1996). No seu conjunto, estes projetos retratam o Conselho da Mulher Executiva de Campo Mourão como uma “realidade objetiva” (BERGER; LUCKMANN, 2005, p. 86).

Ademais, o Conselho da Mulher Executiva de Campo Mourão passou a ocupar um espaço na Associação Comercial, conforme o trecho do relato:

Sempre estávamos inseridas. [...] só para você ter uma ideia, até quando o Presidente ou representantes do Estado vinham, uma das participantes do Conselho deveria representá-lo. O Conselho estava presente nos eventos políticos e sociais. [E5]

A legitimação tornou-se ainda mais evidente com a criação do prêmio “Mulher Simplesmente Mulher”, cujo objetivo era reconhecer e dar visibilidade às histórias de vida de mulheres que tinham um negócio de sucesso. A primeira premiação aconteceu em 1996, e a mulher homenageada foi a coordenadora da Pastoral da Criança.

## Institucionalização

Os acontecimentos entre os anos 1998 e 2002 mostram que o Conselho da Mulher Executiva de Campo Mourão se encontra legitimado e para reforçar sua atuação na ACICAM e na comunidade local, o Conselho estabelece parceria com outros órgãos, como SENAC e SESC. Se em outros momentos as práticas e a legitimidade foram buscadas em atividades como eventos e feiras, que visavam sobretudo construir pilares normativos, nesse momento foram inseridas práticas voltadas para as integrantes e para seus interesses específicos, como mostra o trecho:

[...] eu elaborei um projetinho, ele era assim: uma vez por mês uma conselheira que tivesse confecção organizava um chá com desfile, fizemos três, foi um sucesso! Foi um sucesso, ela podia ir lá levar a empresa dela, organizar um desfile, nós convidávamos as pessoas na área da confecção, de calçado, de bijuteria, nossa daria para fazer um monte, eu só sei que foram feitos três desses eventos, que realizamos na ACICAM. [E5]

O prêmio “Mulher Simplesmente Mulher” continuava sendo promovido pelo Conselho da Mulher Executiva de Campo Mourão, aumentando a visibilidade. Em 1998, a premiação foi para uma empresária de uma rede de supermercados. Em 1999 ele foi concedido a uma professora e proprietária de uma pré-escola. Em 2000, a entrega do prêmio foi para outra professora, diretora da Faculdade Estadual de Ciências e Letras de Campo Mourão. A premiação durou cinco anos, mas foi extinta porque passou a ser copiada por outras instituições, conforme o relato a seguir ilustra:

[...] a premiação era um sucesso, e tudo que é bom acaba sendo copiado. O Lions e o SESC também começaram homenagear as mulheres [...] aí a gente falou: ou um ou outro! Não tem sentido a gente continuar, aí resolvemos não fazer mais a entrega do Prêmio. [E3]

Procurando consolidar sua identidade, o Conselho da Mulher Executiva de Campo Mourão entra em uma nova fase. A criação de homenagens aos pioneiros da agricultura de Campo Mourão, com a criação do troféu “MOURÃO DO CAMPO” reflete a busca de significados para a relação do Conselho com outros atores sociais. Além disso, o Conselho da Mulher Executiva de Campo Mourão promoveu capacitação profissional para jovens, em conjunto com o Centro de Formação de Técnicos de Campo Mourão. Em 1999, o Conselho da Mulher Executiva de Campo Mourão, como estratégia para aumentar o número de empresárias associadas promove a realização de palestras sobre motivação e autoestima, com apoio do SEBRAE, como mostra o trecho da narrativa:

As palestras atraíam um número considerável de mulheres. Era mais que um encontro, era um despertar para uma nova consciência. Algumas mulheres nos procuravam para dizer que gostariam de fazer parte da ACICAM e que queriam participar mais do desenvolvimento do Município. [E6]

Em 2000 as mulheres do Conselho da Mulher Executiva de Campo Mourão continuam participando de eventos estaduais como, por exemplo, o realizado em São José dos Pinhais promovido pelo SEBRAE. Em 2001, o Conselho comemorou o Dia Internacional da Mulher, homenageando mulheres engajadas na política, como se observa no seguinte trecho:

A nossa intenção era despertar a mulher para a participação política desse novo século, pois a participação da mulher é muito tímida. Nós queríamos despertar as mulheres para participar da política. Então, fizemos uma homenagem no dia Internacional da Mulher, para as mulheres que atuavam na política na região. [E6]

Em 2002, o Conselho da Mulher Executiva de Campo Mourão promove cursos de empreendedorismo em parceria com o SEBRAE e muitas mulheres participam de encontros promovidos pela Federação das Associações Comerciais do Estado do Paraná, nas cidades de Curitiba e Foz do Iguaçu.

Percebe-se nesse momento que a institucionalização se processou por meio das ações desenvolvidas pelo Conselho da Mulher Executiva de Campo Mourão, corroborando com os

pressupostos teóricos apresentados por Scott (2001), especificamente ao pilar cognitivo, pois esse pilar propõe que sejam valorizadas também as interpretações subjetivas das ações, somando as representações que os indivíduos fazem de seus ambientes configuradores de suas ações.

Sendo assim, as ações baseadas no conjunto de conhecimentos e de significados socialmente criados, difundidos e aceitos, empregados como parâmetro de conduta, fizeram com que a legitimidade do Conselho decorresse do compartilhamento pelas “atrizes sociais”. Tanto a sedimentação, quanto a habitualização (TOLBERT; ZUCKER, 1998) podem ser percebidas e a continuidade histórica do Conselho da Mulher Executiva de Campo Mourão constitui uma realidade para as conselheiras.

## A (DES)INSTITUCIONALIZAÇÃO

Entre 2004 e 2005 ocorreu paralisação das atividades do Conselho da Mulher da Mulher Executiva. Essa paralisação configura-se como processo de (des)institucionalização, sendo que a descontinuidade do Conselho ocorreu devido às exigências impostas pela nova diretoria da Associação Comercial, quanto à forma de atuação, como comentado no trecho a seguir:

[...] os últimos dois presidentes da Associação Comercial pediram que o Conselho andasse paralelo a Associação Comercial [...] para não fazer atividade sozinho, pois em separado, ele ficaria enfraquecido, mas junto com a Associação Comercial ele ficaria fortalecido e a Associação também se fortalece com a ajuda das mulheres. [E3]

A (des)institucionalização resultou da falta de consenso entre as associadas, sendo que duas interpretações foram observadas, uma que considera a necessidade de existir um conselho único, composto por homens e mulheres, como evidenciado nos depoimentos:

[...] em minha opinião, trabalhar junto com a Associação é a fórmula certa. Nada de separação entre Conselho e Associação [...]. O Conselho pode até vir com mais força na Associação. Tanto que minha rebeldia em não assumir a presidência do Conselho era porque, que eu tinha que ficar separada [...]. [E4]

[...] o Conselho é tudo com a Associação Comercial, é assim que era o ponto de vista da diretoria da época [...]. A diretoria garantiria apoio ajudando no máximo que puder, mas deveríamos permanecer sempre junto à Associação, não teria um foco sozinho. Eles pediram isso e nós gostamos da história. [E3]

A outra interpretação reflete o posicionamento favorável à manutenção do Conselho da Mulher Executiva de Campo Mourão, composto apenas por mulheres, evidenciado nos seguintes trechos:

[...] fazer parte do Conselho da Mulher Executiva acabava nos dando um momento para sentar e estar conversando não só sobre os nossos problemas empresariais, mas problemas de mulher para mulher, e isso era muito importante e enriquecedor [...] e, reuniões vinculadas às da Associação, isso certamente acabaria. [E7]

[...] na minha opinião, poderiam voltar a fazer as reuniões separadas, eu não sei se isso mostra que o Conselho possa ter enfraquecido, não sei hoje qual é o número ou se tem um número de associadas no Conselho para se fazer uma reunião separada [...] o ideal seria reuniões separadas, até para estar conseguindo reunir mais mulheres para levar para a ACICAM. [E6]

A (des)institucionalização pode ser atribuída pela atitude da Associação Comercial, gerando posturas diferentes entre elas e, como sugerem Berger, Berger e Kellner (1973, p.86), uma instituição abre o caminho para a (des)institucionalização, quando tenta impor valores que confrontam os considerados relevantes para a estabilidade da sua identidade, ou seja, a organização enfraquece seu poder sobre o indivíduo, à medida que propicia oportunidade para a opção por uma identidade “separada e freqüentemente contrária aos papéis institucionais”. Os “esquemas constituídos” (SCOTT, 2001) estabelecidos até aquele momento refletiam um significado compartilhado por elas, da ação enquanto grupo de mulheres empresárias, mas novos papéis institucionais foram impostos ao Conselho da Mulher Executiva de Campo Mourão pela ACICAM, como observado no trecho das narrativas:

[...]. O Presidente da ACICAM disse que a sala estava disponível, só que a mulher tinha que estar junto com a Associação Comercial, as reuniões tinham que ser no mesmo dia, e não poderíamos ter reuniões a parte [...] agora é diferente, agora vai funcionar junto. [E5]

[...] O Conselho tinha que ter também seu espaço, nós não tínhamos apenas reunião de trabalho, mas também de lazer, agente se reunia e falava hoje é dia de bate papo, nossa, isso era super importante [...] e junto com as reuniões da ACICAM essa descontração não poderia acontecer. [E6]

Os indivíduos ligam-se a instituições pelo desempenho de papéis, atribuem significados a si próprios e reafirmam os valores da instituição. Quando as estratégias divergem dos valores significativos para a identidade ou vão contra aqueles já institucionalizados, o desempenho de papéis passa a ser experimentado como luta entre as identidades, a subjetiva e a da instituição (BERGER; BERGER; KELLNER, 1973). No caso do Conselho da Mulher Executiva de Campo Mourão, as mudanças resultaram em um distanciamento delas da Associação.

Em processos de (des)institucionalização, Scott (2005) explica que em ambientes institucionais podem existir lógicas contraditórias ou divergentes. É o que se observou nesse período de (des)institucionalização, coexistindo dois modos divergentes de pensamento sobre a forma de atuação do Conselho da Mulher Executiva de Campo Mourão. A atuação em conjunto com a ACICAM foi o caminho seguido, como mostra o trecho:

Em função da agenda muito apertada das empresárias resolveu-se que nós participaríamos junto com as reuniões da ACICAM, porque é um horário depois do expediente, que seria um horário melhor, já que a ACICAM está tão forte hoje, com mais de mil associados, então o presidente da época da ACICAM, então achou por bem unir as forças. [E7]

A alteração do Estatuto Social da Associação Comercial foi feita e as mulheres não conquistaram o direito a voto na proporção de sua participação na Associação e, com isso enfraqueceram a participação na Associação Comercial.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os processos de formalização, consolidação e institucionalização do Conselho da Mulher Executiva de Campo Mourão no âmbito da Associação Comercial foram o resultado das ações e da repetição delas pelas participantes, legitimando o Conselho junto à Associação Comercial. O processo de institucionalização teve suas origens principalmente pelo fato que era grande o número de empresárias proprietárias de estabelecimentos comerciais no município de Campo Mourão e a Associação Comercial precisava aumentar o número de associados. Paralelamente, um movimento nacional, deflagrado no Rio de Janeiro, estimulava a participação das mulheres nas Associações comerciais. Posteriormente, um dos aspectos importantes para a institucionalização foi o mimetismo com outros Conselhos de Mulheres do Estado do Paraná, fornecendo referências normativas e reguladoras para o Conselho. A formação do Conselho se originou de um conjunto de conhecimentos e de significados cultural e socialmente criados, difundidos e aceitos, empregados como parâmetro de conduta.

A institucionalização foi potencializada também pela legitimidade conquistada por meio de ações integradas com outras instituições, outros conselhos e outros atores sociais locais, como, por exemplo, jovens e agricultores. Essas ações reforçaram a imagem e a identidade do Conselho da Mulher Executiva de Campo Mourão. No entanto, esta projeção pode também, ao mesmo tempo, ter contribuído para o processo de (des)institucionalização, na medida em que o fortalecimento do Conselho pode ter concorrido com a imagem da Associação Comercial no município.

Considera-se que a institucionalização do Conselho da Mulher Executiva de Campo Mourão proporcionou às empreendedoras o reconhecimento social e legitimidade no momento da institucionalização, bem como visibilidade, na fase de consolidação, momento em que reforçam sua participação na Associação e aumentam o número de adesão e, por fim, reforço da identidade social decorrente da institucionalização.

Entretanto, após a institucionalização do Conselho da Mulher de Campo Mourão, ocorrida quase vinte anos após as primeiras iniciativas com esta finalidade, a diretoria da Associação Comercial decidiu que o Conselho da Mulher não existiria senão de forma integrada com a diretoria da Associação. Algumas mudanças foram realizadas no estatuto da Associação Comercial, mas as empresárias teriam apenas um voto na diretoria da Associação Comercial. É possível que se a decisão de integrar

o Conselho da Mulher de Campo Mourão à Associação tivesse sido acompanhada de mudança no Estatuto da entidade, assegurando maior participação decisória das empreendedoras na ACICAM, não teria ocorrido uma redução da participação das mulheres na Associação e a conseqüente (des)institucionalização do Conselho.

Este estudo de caso mostrou a dificuldade de um processo de institucionalização de uma Associação de Mulheres inserida em outra associação, constituída apenas por homens. Após uma, trajetória de mais do que dez anos de tentativas de habitualização e legitimação, o resultado foi a (des)institucionalização.

Essa trajetória mostra a dificuldade de empreendedoras para construir e institucionalizarem redes, e como estudos adicionais enfocando também aspectos culturais são ainda requeridos para compreender a representatividade de homens e mulheres no âmbito de associações comerciais.

## REFERÊNCIAS

AMARAL FILHO, Ricardo Gomes do; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. Teoria institucional e estratégia: uma proposta discursiva de integração. In: XXX ENANPAD. Salvador, 2006. **Anais Eletrônicos**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

ACICAM – Associação Comercial e Industrial de Campo Mourão. **Dados sobre a associação**. Disponível em: <[www.acicam.com.br](http://www.acicam.com.br)>. Acesso em: 15 abr. 2008.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Universidade da França, 1997.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Edts.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

BERGER, P. L.; BERGER, B.; KELLNER, H. **The homeless mind: modernization and consciousness**. London: Penguin Books, 1973.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. 16. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

BRASIL. Presidência da República. Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres. **Plano nacional de políticas para as mulheres**. Brasília: Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, 2008.

CRUBELLATE, J. M. Três contribuições conceituais neofuncionalistas à teoria institucional em organizações. **Revista de Administração Contemporânea**. 1. ed. esp., 2007, p.199-222.

DIMAGGIO, P.; POWELL, W. W. Introduction. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. (Orgs.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991. p. 1-38.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresa**. v. 45, n.2, p.74-89, Rio de Janeiro, 2005.

DOWNING, S. The Social Construction of Entrepreneurship: Narratives and Dramatic Processes in the coproduction of organizations and Identities. **Entrepreneurship Theory and Practice**. March, 2005, p. 185- 204.

GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

GEM – Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil**. Sumário Executivo. IBPOQ/SEBRAE/IEL. 2003. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/br/ued/download/gem\\_2003.pdf](http://www.sebrae.com.br/br/ued/download/gem_2003.pdf)>. Acesso em: 15 nov. 2007.

GUARIDO Filho, E. R. **A construção da teoria institucional nos estudos organizacionais no Brasil: o período 1993-2007**. 316 f. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2008.

GUIMARÃES, T. B. C. **Empreendedorismo como estratégia corporativa: um estudo do caso grupo Algar**. 195 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2005.

MACHADO, H. V. *et al.* O processo de criação de empresas por mulheres. **RAE-eletrônica**, v. 2, n. 2, jul./dez. 2003. Disponível em: <<http://www.rae.com.br>>. Acesso em: 25 jun. 2007.

MACHADO, H. V.; GREATTI, L.; Jesus, M. J. F. Compreendendo a imersão de empreendedoras em redes: a institucionalização da associação de mulheres de negócios de Maringá. / **Colóquio sobre Empreendedorismo e Estratégia de Empresas de Pequeno Porte – 3Es2Ps**, Curitiba, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, 28 a 29, nov., 2008.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. da; CRUBELLATE, J. M. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. **Revista de Administração Contemporânea**. Edição Especial, v. 9, p. 9-39, 2005.

MAINWARING, S.; TORCAL, M.. Teoria e institucionalização dos sistemas partidários após a terceira onda de democratização. **Opinião Pública**, Campinas, Vol. XI n. 2, Out., 2005, p. 249-286.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

ROSSONI, L.; TEIXEIRA, Rivanda M. Integrando Empreendedorismo, Redes de Relações, Recursos e Legitimidade: O Caso da Aliança Empreendedora. In: XXX ENANPAD, 2006, Salvador. **Anais Eletrônicos**, Salvador: ANPAD, 2006.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2001.

SCOTT, W. R. Institutional theory: contributing to a theoretical research program. In: Smith, K.G.; Hitt, M. A. (Org.). **Great minds in management: the process of theory development**. Oxford: Oxford University Press, 2005. p. 460-484.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A institucionalização da teoria institucional. Cap. 6, p.196-219. In: Clegg, S. R.; Hardy, C; Nord, W. **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998.