



Revista eletrônica de ciências sociais aplicadas.

ISSN: 1980-0193

ARTIGOS COMPLETOS/COMPLETS ARTICLES

ULTRAPASSANDO O LIMAR DA LEGITIMIDADE: CONDICIONANTES INSTITUCIONAIS E O PAPEL DO EMPREENDEDOR NA FORMAÇÃO DE UMA PEQUENA EMPRESA

Luiz Alberto da Costa Mariz⁽¹⁾

Universidade Federal de Pernambuco - UFPE

Rezilda Rodrigues Oliveira⁽²⁾

Universidade Federal de Pernambuco - UFPE

RESUMO

São discutidas neste artigo questões institucionais presentes na formação de uma pequena empresa que desenvolve, fabrica e comercializa instrumentos médico-hospitalares em Pernambuco. A literatura utilizada situa-se na confluência entre a tradição institucionalista e enfoques que consideram que a ação não é totalmente determinada por condicionantes externos. O trabalho ilustra os desafios institucionais encontrados e as estratégias de legitimação adotadas pela empresa nos dez anos iniciais de sua existência. O estudo, de natureza qualitativa genérica (MERRIAM, 1998) foi baseado em dados secundários, em documentos e em entrevista semi-aberta com o principal dirigente da empresa. A institucionalização da pequena empresa em estudo configura um quadro complexo, em que o empreendedor deparou-se com entidades em diferentes e variados graus de institucionalização e em distintas categorias de relação. Ele se relacionou tanto com instituições objetivadas existindo “por cima” de sua empresa, como com entidades em fase pré-institucional, a exemplo de sua própria empresa que se situa “abaixo” dele, e ainda, “ao lado” de empresas congêneres, como na fase de incubação. A sua margem de manobra, em consequência, mostra-se bastante variada, desde a influência recíproca, dentro de um processo de construção social, até o acatamento de determinações institucionais, passando por relacionamentos com instituições aparentemente objetivadas, que, no entanto, eram susceptíveis à influência.

PALAVRAS-CHAVE: Institucionalização; Respostas Institucionais; Pequena Empresa; Empreendedorismo.

GOING BEYOND THE LEGITIMACY THRESHOLD: INSTITUTIONAL CONDITIONINGS AND THE ENTREPRENEUR ROLE IN THE FORMATION OF A SMALL FIRM

ABSTRACT

In this article, institutional issues present in the formation years of a small firm that develops, manufactures and sells medical-hospital instruments in the state of Pernambuco, Brazil, are discussed. It was adopted a literature situated in the confluence among the institutionalist tradition and approaches that consider that action is not fully externally determined. The work illustrates the institutional challenges and legitimacy strategies of the firm in its ten initial years of existence. The study, classified as "generic qualitative" (MERRIAM, 1998), was based on secondary data, documents and a semistructured interview with the main executive of the firm. The result indicate a complex institutionalization pattern of this small firm, in which the entrepreneur faced with entities in different and varied degrees of institutionalization and within different relation categories. He contracted relations both with objectified institutions "above" his firm and with entities in a pre-institutional phase, as is the case of his own firm situated "below" him, and still "beside" similar firms, as during the incubation period. Consequently, his degree of discretion had great variation, from reciprocal influence within a process of social construction to acquiescence of institutional determination, through relationships with apparently objectified institutions which, however, were open to influence.

KEYWORDS: Institutionalization; Institutional Responses; Small Firm; Entrepreneurship.

INTRODUÇÃO

São discutidas neste artigo questões institucionais presentes na formação de uma pequena empresa que desenvolve, fabrica e comercializa instrumentos médico-hospitalares em Pernambuco. O foco concentra-se no papel dos atores gerenciais envolvidos *versus* as pressões exercidas pelos ambientes técnico e institucional onde eles atuam. Desse modo, procura-se contribuir, sem pretensão de generalização, com o alargamento da compreensão desta fase tão importante para as micro e pequenas empresas brasileiras. A empresa estudada é a Tecnologia Médica Ltda (TMED), uma empresa com sede em Pernambuco em cuja linha de produtos se destaca o Bipsoro. Esse instrumento patenteado pela empresa foi criado para monitorar automaticamente o nível de soro fisiológico em recipientes em uso, permitindo liberar o pessoal de enfermagem ou os acompanhantes dos pacientes de estarem constantemente verificando se o volume da solução está próximo ao fim.

A literatura utilizada situa-se na confluência entre a tradição institucionalista e enfoques que consideram que ação não é totalmente determinada por condicionantes externos, segundo os moldes dos pilares reguladores, normativos e cognitivos (SCOTT, 2008). A temática insere-se, ainda, na circunvizinhança de trabalhos que discutem a criação de hábitos e de arranjos estruturais, bem como a formalização de políticas e procedimentos, típicos do estágio pré-institucional (TOLBERT; ZUCKER, 1999). A perspectiva institucionalista tem sido criticada por desconsiderar os temas da ação e do interesse estratégico (BECKERT, 1999), mas a noção de empreendedorismo, freqüentemente associada a um exagerado enaltecimento das características individuais do empreendedor, tampouco parece fornecer instrumentos de análise adequados ao entendimento amplo da criação de um novo negócio (OGBOR, 2000).

Existem autores, todavia, que buscam combinar essas abordagens, obtendo um quadro mais fidedigno do que se passa nas organizações e no seu desenvolvimento, conjugando as temáticas de instituições e ação, as quais embora tenham naturezas opostas, não se distinguem claramente quanto aos seus efeitos (JEPPERSON, 1991, p. 159). Parece válido encampar a interação de perspectivas, evitando, desse modo, uma polarização que privilegie a ênfase ora no “peremptório determinismo ambiental”, ora no “papel vital da ação executiva” (GREENWOOD; HININGS, 1996, p. 1022).

Com efeito, pode-se admitir que alguns atores e organizações são capazes de influir na configuração institucional de seus ambientes, reconhecendo o regime de dualidade em que um atua sobre o outro, sendo tais estruturas simultaneamente constituídas e constitutivas (GIDDENS, 1984; RANSON; HININGS; GREENWOOD, 1980). Nesse âmbito, parte-se da premissa de que é possível identificar o potencial de determinados atores para influenciarem tanto o ambiente como a estrutura, de acordo com a natureza do contexto institucional e os recursos postos à disposição dos interessados.

Por conseguinte, observa-se que levar em conta a ação implica envolver o nível do indivíduo, de tal modo que fique saliente a componente dinâmica do ator no

quadro investigado, ao lado da incorporação da natureza processual presente na emergência de instituições. No caso em estudo, o ator é visto e analisado como agente de institucionalização. Nesse nível de análise, Fonseca e Machado-da-Silva (2002) visualizam, na abordagem institucional, a representação do indivíduo como a de um ator cujo papel é socialmente construído, reunindo diferentes conhecimentos e habilidades postos em prática em um dado contexto de referência.

Essas considerações remetem a Mary Parker Follett e à atualidade de algumas das suas formulações. Segundo a autora, separar o indivíduo da sociedade é “uma atitude artificial”, própria de “um intelectualismo atrasado”, pois “a única realidade é a interpenetração dos dois na experiência” (FOLLETT, 1997, p. 271-272), sendo essa própria interação o que constitui “a sociedade de um lado e a individualidade de outro”.

Esses são os pressupostos que embasam a estruturação do presente artigo. A próxima seção enfoca a literatura e o tema do trabalho. Na seção subsequente, é delineada a metodologia adotada na pesquisa. Na quarta seção, são apresentadas dados históricos, a linha de produtos e a estrutura organizacional da TMED. Em seguida, é descrita e analisada a evolução institucional da empresa, ao longo dos dez anos iniciais de sua existência. Por fim, são apresentadas as conclusões e considerações finais.

2 INSTITUCIONALIZAÇÃO E AÇÃO

Na discussão em torno dos conceitos de instituição e ação aqui apresentada, procura-se perceber as complexas relações entre esses conceitos polares e como os processos de institucionalização em geral, e das pequenas empresas em particular, são mais abrangentes, embora possam não excluir, a imposição da “jaula de ferro” do isomorfismo (DiMAGGIO e POWELL, 1991 [1983]).

2.1 UM CONTINUUM ENTRE INSTITUIÇÃO E AÇÃO

As instituições têm sido amplamente concebidas como estruturas sociais que desempenham seqüências repetidas de atividade (JEPPERSON, 1991, p. 145). Desse

modo, elas representam “uma ordem social ou padrão que adquiriu um certo estado ou propriedade”. Isso é obtido através do processo de institucionalização, no qual, sempre que o padrão de seqüências de interação é rompido, processos de controle endógenos asseguram a estabilidade e a sobrevivência das instituições, como seria o caso da aplicação de um conjunto de recompensas e sanções socialmente construídas.

São os processos de rotina relativamente auto-ativados que ensejam a reprodução da unidade social. No entanto, a subsistência de práticas sociais pode ser obtida, alternativamente, por algum tipo de mobilização social coletiva. Esse ponto é ilustrado por Jepperson (1991), comparando a prática de votar, num país como os Estados Unidos, onde ela se incorpora a um conjunto de práticas reprodutoras e de apoio, com a de um país, como o Haiti, em que a realização de eleições depende de mobilização e intervenção reitrativas. Assim, institucionalização e ação são formas alternativas de reprodução de padrões sociais.

Instituições acarretam desempenho de um papel dentro de um padrão social convencional, enquanto a ação opera em desafio a esses padrões. No caso extremo, a institucionalização representa a total determinação e ausência de ação, não restando ao indivíduo agregar mais do que uma mera contribuição de habilidade e estilo (SHIBUTANI, *apud* JEPPEPERSON, 1991, p. 151). É a este caso que se restringem certas abordagens institucionais, que, ao atribuírem uma importância desmesurada ao isomorfismo, incorrem no absurdo de implicitamente admitir ser possível copiar algo que antes não tenha sido criado.

Com efeito, na ênfase dada por DiMaggio e Powell (1991) às descrições específicas dos mecanismos coercitivo e normativo interorganizacionais, o que conta são ora “as pressões formais ou informais exercidas nas organizações por outras organizações”, “imposição de procedimentos operacionais padronizados”, ou “a luta coletiva de membros de uma profissão para definir as condições e os métodos do seu trabalho” a serem aplicados pelas organizações. O quadro geral que eles traçam é desolador. No caso dos processos miméticos, os gerentes ou as organizações são ativos tão somente para reproduzir os modelos percebidos como mais legítimos ou bem sucedidos:

Hoje, [...] a mudança estrutural nas organizações parece cada vez menos impulsionada pela competição ou pela necessidade de eficiência. Ao invés disso, [...] a burocratização e outras formas de mudança organizacional ocorrem como resultado de processos que tornam as organizações mais parecidas, sem necessariamente ficarem mais eficientes (DiMAGGIO; POWELL, 1991, p. 63-64).

Essa teoria encerra outro paradoxo: se as organizações são totalmente passivas, como, então, o ambiente, que é afinal constituído por organizações, pode conformá-las? No caso da coerção, por exemplo, a relação interorganizacional perde o sentido, pois só parece existir um pólo desta “relação”, o das empresas passivas. Resulta, de acordo com esta abordagem, que “indivíduos, identidades coletivas ou, mesmo, organizações, simplesmente não habitam o universo social” (PRATES, 2000). As ações das cúpulas organizacionais, se não sua própria existência, perdem o sentido, a não ser para o exercício de papéis meramente cerimoniais (TOLBERT e ZUCKER, 1999). Todas as organizações não passariam de burocracias rotineiras, deixando-se de perceber que, ao lado de partes subordinadas a normas e rotinas, elas podem conter, ao mesmo tempo, setores “abertos à negociação de sua ordem interna e externa” (PRATES, 2000). Esta última visão parece mais fiel ao que o próprio Weber (1978) considerava ser o tipo ideal de burocracia, algo mais rico e contraditório do que as versões corriqueiras do modelo de burocracia deixam entrever, pois, segundo o autor, “há necessariamente no ápice da organização burocrática no mínimo um elemento que não é puramente burocrático” (WEBER, 1978, p. 22).

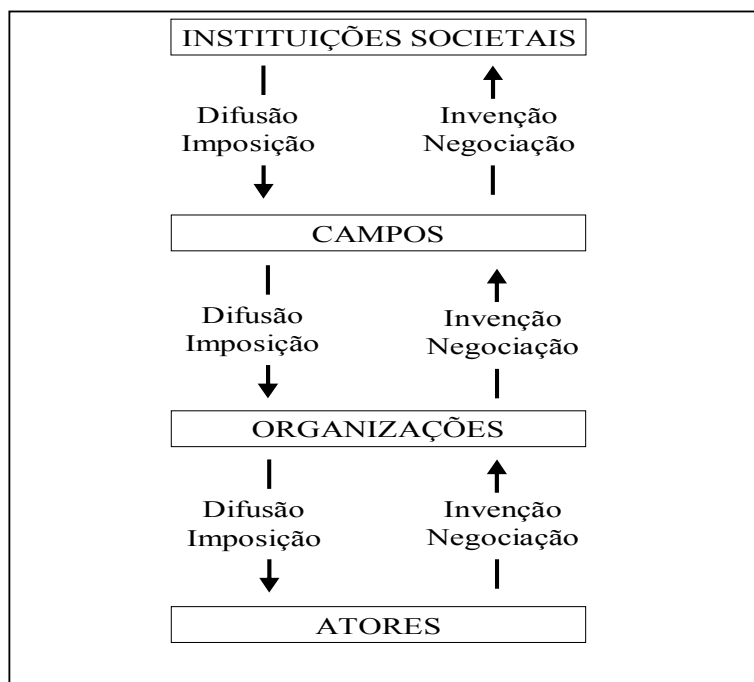
4.2 DIFUSÃO E INVENÇÃO INSTITUCIONAIS

Num modelo de análise sobre a construção de novas instituições e a transmissão e a difusão de instituições existentes, de múltiplos níveis de causas e efeitos, Scott (2008, p. 190-195) adota uma visão mais abrangente da institucionalização que considera o peso relativo que as influências do contexto e do ator podem ter na formação das instituições. Conforme apresentado na Figura 1, a formação das instituições é vista como um processo de interação entre os níveis da sociedade como um todo, dos campos, das organizações e dos atores individuais, que

pode acontecer tanto de “cima para baixo” quanto de “baixo para cima”. No primeiro caso, por exemplo, modelos institucionais preexistentes nos níveis mais altos (societal e campo) são adotados por difusão ou imposição às organizações e seus atores. No sentido inverso, admite-se a existência de elaboração racional de estruturas de governança, levada adiante por empreendedores e gerentes. Os campos organizacionais e as organizações situam-se num nível intermediário entre as instituições sociais que provêm o contexto geral, e os agentes específicos que atuam no nível mais baixo. Assim, as influências institucionais têm mão dupla:

Modelos generalizados - crenças, normas, menus, scripts - atravessam os vários níveis ‘abaixo’, mediante socialização, construção social e sanções. Esses modelos são transferidos e reproduzidos, mas também modificados e reconstruídos pelas interpretações e invenções dos atores subordinados: indivíduos, organizações e campos (SCOTT, 1995, p. 141).

Figura 1 - Difusão e Invenção Institucionais



Fonte: adaptado de Scott (2008).

Às duas direções alternativas de influência institucional correspondem aproximadamente duas distintas correntes de pesquisa, sendo que aquela que dá ênfase aos processos ambientais - coercitivo, normativo e mimético - tende a privilegiar a identificação de processos institucionais de “cima para baixo”, enquanto

a outra linha busca conciliar a teoria institucional com a agência estratégica. Scott (1995, p. 143) minimiza a importância da polarização teórica, preferindo admitir que os contrastantes resultados das pesquisas podem ser atribuídos às variadas instâncias com que se defrontam os trabalhos empíricos. Assim, parece ser mesmo o caso de haver predominância de processos de “cima para baixo” em casos como o da criação de programas federais de arte criados nos Estados Unidos, enquanto que os processos de construção de modelos organizacionais de empresas de semicondutores no Vale do Silício parecem seguir o sentido de “baixo para cima”, havendo ainda outros casos que incluem interações mais complexas nos dois sentidos. Em verdade, muito dos processos de inovação depende de iniciativas criativas, lideradas por empreendedores institucionais, com estilos próprios e abordagens bem fundamentadas, a exigir dos atores grande disciplina, capacidade de correr riscos e perspectivas concretas de implementação (LANDBERG; SIMEONE, 2002).

Outra tentativa de conciliar a teoria institucional com a agência estratégica é esboçada por Beckert (1999). Valendo-se dos tipos schumpeterianos de ator – o do gerente que age com base em rotinas, e o do empreendedor que dedica sua atenção a novas opções, a tarefas fora do habitual e a novas combinações no processo produtivo – aqueles processos de institucionalização são considerados passíveis de existir, em estreita ligação com o tipo predominante de ator.

Schumpeter (1944) distingue duas atividades econômicas básicas. Uma das atividades caracterizadas é a da produção habitual que combina os mesmos materiais e forças, e à qual a maior parte das pessoas se dedica a maior parte do tempo, num exercício rotineiro. A outra tem por objetivo a alteração da maneira como as coisas são realizadas, ou seja, como combinar em forma diferente os materiais e as forças produtivas (p. 107). À distinção entre tipos de atividades básicas, correspondem tipos polares de gestores organizacionais: o “simples gerente” e o empreendedor. Enquanto os primeiros limitam-se a explorar negócios estabelecidos, buscando o melhor método de produzir dentre os já provados empiricamente e que se tornaram familiares, o empreendedor busca o melhor dos métodos possíveis (p. 130).

A consecução de um novo plano e a atuação costumeira são, nas palavras de Schumpeter, coisas tão diversas quanto “construir um caminho ou percorrê-lo” (SCHUMPETER, 1944, p. 133). Na persecução de um objetivo inédito, o empreendedor segue planos que precisam ser preparados com antecedência, o que envolve maior racionalidade consciente do que a mera rotina de um negócio já estabelecido (p. 142). Dentre os dois tipos de gestor, portanto, “apenas o empreendedor assume uma postura reflexiva sobre as práticas estabelecidas” (BECKERT, 1999, p. 786).

Assim, o tipo “gerente” que reage ao meio ambiente, essencialmente por adaptação, ajusta-se à abordagem institucional que minimiza a importância dos atores e prefere atribuir as mudanças às pressões exógenas. O “empreendedor”, a partir de uma atitude reflexiva em relação às práticas estabelecidas, é capaz de conceber maneiras alternativas de fazer com que as coisas possam acontecer e desafia a estabilidade dos modelos institucionais habituais, pois “estando entranhado em estruturas institucionais [simultaneamente ele] abre espaço para, ao menos, uma transcendência seletiva dessas demarcações [...]” (BECKERT, 1999, p. 789).

Segundo Jepperson (1991), em qualquer sistema com múltiplos níveis organizacionais, os níveis primários operam como instituições em relação aos níveis secundários. Dessa maneira, uma rede de pequenas empresas, ao simular, em seu conjunto, “a administração de uma grande empresa” (CASAROTTO; PIRES, 1999, p. 35), opera no nível primário como uma instituição para as pequenas empresas que a constituem, tal como ocorre com várias redes de empresas na Itália, na Alemanha ou na Tailândia (CLEGG, 1998). A rede faz a intermediação com as outras instituições do ambiente. No nível intraorganizacional, certos membros da organização tornam-se “interlocutores privilegiados” perante “outras empresas, clientes, associações e organizações em geral” (MOTTA, 2001, p. 46). Nas pequenas e médias empresas, há que se considerar que, por haver “poucas diferenças entre a pessoa física e a pessoa jurídica” (LEONE, 1999, p. 93), o peso do proprietário-dirigente pode tomar uma importância ainda maior. Nesse sentido, um estudo sobre empresas do ramo de semicondutores (BOEKER, apud SCOTT, 1995, p. 115-116) trouxe evidências sobre a

influência que o *background* prévio do empreendedor pode exercer na formulação da estratégia da empresa em período de formação, continuando pelo resto da vida da mesma.

4.3 PROCESSOS DE INSTITUCIONALIZAÇÃO

Enquanto o modelo de Scott (2008) focaliza essencialmente as interações entre níveis institucionais, o tratamento dado por Berger e Luckmann (2001, p. 79) toma, como origem primária da institucionalização, a reciprocidade entre indivíduos. Dessas interações surge uma tipificação de ações habituais de que resulta a progressiva definição das ações e dos correspondentes atores que as desempenharão. A mera existência da instituição é suficiente para guiar a conduta humana e, portanto, é “anterior a quaisquer mecanismos de sanções especificamente estabelecidos” para apoiá-la (BERGER; LUCKMANN, 2001, p. 80). Quando mais indivíduos se incorporam às relações sociais, as instituições se cristalizam, passando a ser “experimentadas como existindo por cima e além dos indivíduos” (BERGER; LUCKMANN, 2001, p. 84). É evidente que o que marca a abordagem de ambos os autores não é a negação da existência de níveis entre as instituições tornadas objetivas, mas o fato de, ao resguardar o nexos existente com as relações intersubjetivas que as precederam historicamente, as instituições não serem reificadas.

Meyer, Scott e Deal (1992) indicam como a institucionalização problematiza a questão do desempenho das organizações, que pode ser definido pela capacidade de obtenção de recursos do seu ambiente ou pela sobrevivência de longo prazo. Se na perspectiva técnico-racional, o meio de se obter sucesso é a coordenação técnica eficiente, “organizações mais institucionalizadas obtêm sucesso através da conformidade com as regras” (MEYER; SCOTT; DEAL, 1992, p. 66). Isso força a distinção entre tipos de organização e de ambientes, de acordo com o tipo de sucesso alcançado nesses diferentes patamares (MEYER; SCOTT; DEAL, 1992; OLIVER, 1997). Assim, organizações tecnicamente estruturadas, que tipicamente dependem da sua capacidade de competição no mercado, “obtem mistos de recursos,

valorizando mais os de natureza financeira e menos o prestígio social e as garantias” (MEYER; SCOTT; DEAL, 1992, p. 67). O inverso ocorre com as organizações institucionalmente estruturadas, que garantem sua viabilidade através de apoio social e de legitimação.

O poder regenerativo ou destrutivo da institucionalização e da ação no sentido de estabelecer ou de desafiar padrões estabelecidos, comparece em graus e combinações variadas que compõem um amplo leque de mudanças institucionais. Jepperson (1991) elabora um quadro bastante rico de possibilidades dessas ocorrências, no qual distingue a formação institucional, que envolve o surgimento das próprias instituições, de processos de mudança em instituições que já se encontram formadas. No primeiro caso, uma instituição pode passar a existir a partir de um estado de entropia social, de padrões de comportamento não reprodutivos, ou de padrões que são reproduzidos mediante intervenção.

Em princípio, somente quando se objetivam as condições necessárias para a emergência de uma instituição é que se pode falar de habitualização, objetificação e sedimentação, correspondentes aos estágios de institucionalização delineados por Tolbert e Zucker (1999): pré-institucional, semi-institucional e institucionalização completa. Sob esse aspecto, autores como Lawrence, Winn e Jennings (2001) sugerem que o processo de institucionalização acontece ao longo de uma curva em forma horizontal de S, na qual estão caracterizados caminhos que vão da fase inicial de inovação (causada por uma prática ou tecnologia nova), passando pela difusão e chegando até o momento de estabilidade institucional conquistado pela legitimação.

Como afirmam Barley e Tolbert (1997), a variação no grau de institucionalização depende de como e quão ampla e profundamente uma organização é aceita pela coletividade, a qual considera apropriado o comportamento e os relacionamentos mantidos pelos atores no desempenho de seus *scripts*. Isso tende a elevar o *status* organizacional na comunidade, dessa forma facilitando a aquisição de recursos e evitando questionamentos que possam alcançar direitos da organização ou suas competências para oferecer certos produtos e serviços específicos (OLIVER, 1991).

Aliás, tanto a institucionalização como a legitimação requerem o alcance de uma certa estabilidade, ou seja, um dado padrão persistente de relacionamentos ao longo do tempo, mantido por um fluxo sustentável de recursos e informações, dessa forma expressando consentimento e aprovação social (HYSBELS, 1995). Caso esse *status* não seja mantido, abre-se caminho para o declínio de um dado padrão institucional e, por conseqüência, para a mudança. Segundo Greenwood e Hinings (1996), pode-se identificar a mudança institucional como radical ou convergente, conforme o tipo de ruptura que ela causa, e ainda como revolucionária ou evolucionária, dependendo da velocidade perseguida. Uma mudança é dita radical quando indica a libertação de uma orientação existente e a transformação organizacional. Em contrapartida, a mudança convergente não representa uma ruptura total da orientação existente, podendo gerar novos arranjos institucionais que serão mantidos paralelamente com os arranjos precedentes. A mudança evolucionária ocorre de forma lenta e gradual, ao passo que a revolucionária acontece de forma rápida e afeta todas as partes da organização.

Há duas alternativas básicas, não necessariamente excludentes, para a sobrevivência das organizações: a eficiência ou a legitimação (MEYER; ROWAN, 1991). Para Zimmerman e Zeitz (2002, p. 417), os empreendimentos novatos têm a peculiaridade de “terem poucos recursos e também falta de legitimidade para ter acesso a esses recursos”. Para se viabilizarem, muitas vezes esses empreendimentos precisam ultrapassar o “limiar” da institucionalização (DIMAGGIO, 1988) ou da legitimidade (ZIMMERMAN; ZEITZ, 2002), além do qual podem obter ganhos institucionais e, conseqüentemente, recursos indispensáveis à sua sobrevivência e formação.

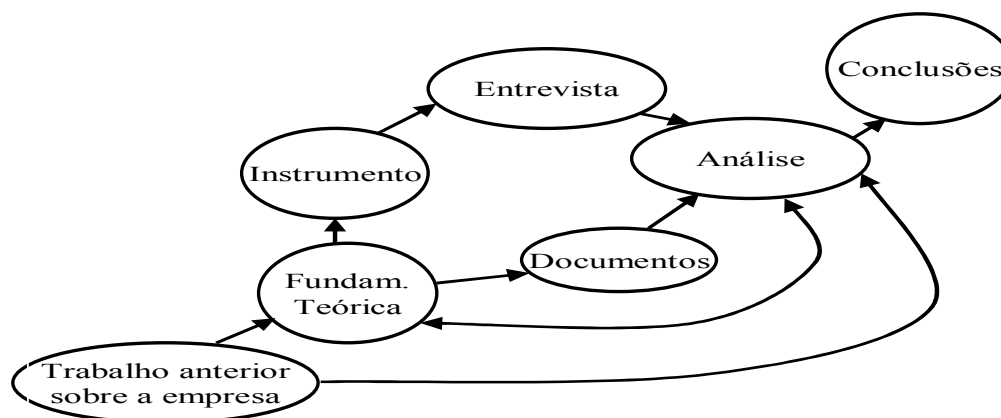
3 METODOLOGIA

Buscou-se desenvolver uma estratégia de pesquisa abrangente, de modo que se pudesse investigar diversas variáveis, com base em várias fontes de evidências e no desenvolvimento prévio de concepções teóricas e empíricas que conduzissem a coleta e a análise dos dados (YIN, 2001). Houve um cuidado em se delinear um

trabalho holístico, com a intenção de se fazer certa imersão num dado fenômeno social (RICHARDSON, 1999; GOLDENBERG, 1999). Segundo taxonomia apresentada por Vergara (2000), a pesquisa teve, quanto aos seus fins, caráter descritivo-explicativo, e quanto aos meios, reuniu investigações bibliográficas, documentais e de campo.

Na pesquisa, o tratamento das questões abordadas implicou idas e vindas entre a teoria e os dados (MILES; HUBERMAN, 1994), conforme ilustrado com a seta dupla na Figura 2. Pode-se afirmar que o próprio “objetivo” do trabalho sofreu algumas alterações, à medida que determinados elementos foram se mostrando mais relevantes para se entender as vicissitudes de uma pequena empresa nascente. Foi assim que se chegou à configuração aqui apresentada, diferente de sua primeira versão, pois antes nos objetivos iniciais constava contextualizar o ambiente institucional onde a empresa atuava e nele identificar a natureza das pressões recebidas e exercidas no nível organizacional. No percurso observou-se que as ações no nível do ator individual, no caso, do principal dirigente da empresa, exigiam muito mais atenção, confirmando o que afirma Meloy (1994, p.1) sobre a pesquisa qualitativa: “só ao final da experiência é que começamos a ter uma visão do todo que construímos”. Nesse sentido, em vários momentos procurou-se observar os contornos resultantes das ações desenvolvidas pelos atores, sem descurar de sua inserção na realidade local.

Figura 2 - Passos metodológicos



Fonte: adaptado de Miles e Huberman (1994)

Muito facilitou o trabalho o fato de já se contar com uma base de dados anteriormente explorada e delineada, na qual se realizou um trabalho de análise da empresa, dos seus empreendedores e sua história (MARIZ, 2002). Para abordar os temas associados ao referencial adotado nesta pesquisa, recorreu-se a uma entrevista com o dirigente principal e um dos proprietários-fundadores da TMED. Também foi consultado o *site* da empresa.

Embora o presente trabalho apresente alguns traços de estudo de caso, como a intrincada relação entre o objeto e o contexto (YIN, 2001; MERRIAM, 1998), não se teve a pretensão de classificá-lo desta forma, mas sim como um estudo qualitativo genérico, conforme definido por Merriam (1998). Isso decorre de esta pesquisa ser dedicada sobretudo à identificação de padrões recorrentes, através do emparelhamento com conceitos e modelos pré-existentes, o que torna mais adequado enquadrá-la como um estudo qualitativo genérico.

4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA EM ESTUDO

Esta seção apresenta alguns dados gerais sobre a história, linha de produtos e estrutura organizacional. A TMED é uma empresa familiar, fundada por dois irmãos: Amando Guerra, que atuou por 17 anos na área bancária privada, como analista, e por Luís Portela, cirurgião-dentista e professor universitário (a eles, juntou-se um terceiro sócio, Antonio Rodrigues, físico e mestre em engenharia de computação). Desde a adolescência e junto com outros membros da família, eles sempre alimentaram o propósito de um dia virem a ter um negócio próprio. Contando com as inclinações de Luís para inventar coisas e construir utensílios, o desejo de empreender alguma coisa juntos nunca saiu de pauta. A oportunidade surgiu com a invenção e a montagem do Bipsoro, instrumento que, apesar de simples, era um produto inédito no mundo.

A empresa foi fundada em 1994, com o apoio da INCUBATEP- Incubadora de Empresas de Base Tecnológica do Estado de Pernambuco, que possibilitou o projeto de desenvolvimento do Bipsoro. A TMED passou por um período de incubação de 1995 a 1998, evoluindo, a partir daí, para a diversificação e expansão de suas

atividades, pela criação de uma série de outros instrumentos médico-hospitalares, tais como uma família de produtos de monitoramento de cuidados no leito, e uma linha de dispensadores automáticos (saboneteiras e torneiras).

No início das atividades, a empresa não exigia uma presença tão intensa de seus fundadores, permitindo que a ela se dedicassem no tempo extra-expediente de suas carreiras individuais nas tarefas de desenvolvimento. Isso já não se mostrava suficiente quando o primeiro modelo do Bipsoro estava a ponto de ir ao mercado. Nesse momento, Amando Guerra, que sempre representou o lado empresarial do negócio, resolveu deixar seu emprego e assumir a direção da empresa em tempo integral. Mais adiante, Luís Portela também teve que se dedicar mais à TMED. O que parece ter contribuído profundamente na disposição de eles darem esse “salto”, foi sua vontade de empreender uma coisa nova, mesmo com o sacrifício de benefícios pecuniários imediatos. Conforme afirma Guerra (2003): “lucro pra gente é consequência, não é o objetivo maior da empresa”.

A principal família de produtos da TMED é a do Monitoramento de Cuidados no Leito (MCL), que conta com uma série de variados dispositivos de comunicação de enfermagem e um *software* de apoio gerencial, além do Bipsoro, que deixou de ser o carro-chefe da empresa. Na linha MCL, também se inclui o “Med Vox”, um instrumento de comunicação para ser acionado por pacientes com dificuldades de fala. Numa segunda linha de produtos, mais convencional do que a primeira, a TMED desenvolveu e comercializa dispensadores automáticos (saboneteiras e torneiras), que, por serem acionados sem contato, auxiliam no controle da infecção hospitalar.

Muitas das soluções encontradas pela TMED para seus novos produtos são desenvolvidas em parceria com hospitais, com a contribuição do pessoal de enfermagem. A empresa concedeu descontos a um hospital que participou do desenvolvimento de uma solução, e efetuou pagamento de *royalties* para os profissionais da área de Saúde que tomaram parte ativa no desenvolvimento de um dos equipamentos.

As atividades externas constituem parte de uma das duas funções básicas da TMED, a função de Relacionamento com o Mercado, que Amando exerce, acumulando-a com a presidência da empresa. O nome dado a essa função parece apropriado, pois não se trata só do atendimento ao cliente, uma vez que o próprio cliente também cede insumos, em forma de idéias, ao fornecedor. Esse estreito contato com o mercado é visto na empresa como um dos seus fatores de sucesso, pois permite que ela tenha maior rapidez na percepção das tendências do mercado. Os focos da TMED não são os equipamentos em si: “meu foco não é o produto, é o cliente como segmento em que ele atua”; “quando a gente vai para os hospitais fazer negócio, vamos também colher necessidades ligadas, buscar sugestões” (GUERRA, 2003). As idéias colhidas com os clientes nutrem a outra função básica da empresa, que é a de P&D, a cargo de Luís Portela. Segundo Guerra (2003), as funções de Relacionamento com o Mercado e a de P&D “estão extremamente interligadas”.

Além da produção própria, que conta com quatro pessoas contratadas, a empresa tem algumas parcerias estabelecidas para fabricação: montagem dos circuitos (a empresa adquire a matéria-prima e entrega a outra empresa que faz o serviço), metalurgia, montagem de equipamentos e instalação em campo. São empresas de pequeno porte que recebem treinamento sistemático na capacitação da manufatura dos produtos TMED e que, conforme destaca Guerra (2003), “construíram uma integração estratégica e operacional adequada à manutenção de uma boa sintonia organizacional”. No caso de um produto novo, se os insumos necessários são diferentes, a empresa tem a alternativa de verticalizar ou de terceirizar a produção. Com esse *mix* na produção, ela consegue produzir coisas diferentes como o Bipsoro e a Saboneteira Automática. O controle de qualidade de toda produção é centralizado na TMED.

Segundo declarações dadas por algumas pessoas que trabalham na empresa, o ambiente interno é muito informal, familiar. Os empregados não sentem que há restrições para falarem com os patrões. Parece haver um sentimento de identificação com a empresa. Isso talvez explique a baixa rotatividade de pessoal, de vez que na

história da empresa só dois funcionários saíram: um pediu demissão e o outro foi o único a ser realmente demitido.

5 AÇÃO E FORMAÇÃO INSTITUCIONAL DA TMED

Nesta seção é descrita e analisada a evolução institucional da TMED ao longo dos seus dez anos iniciais de existência.

5.1 AS FONTES SIMULTÂNEAS DE INSTITUCIONALIZAÇÃO NA FASE DE INCUBAÇÃO

Constata-se de início que, sendo entidades como o SEBRAE, a INCUBATEP, o FINEP, bem como instituições de pesquisa e universidades públicas, agentes estatais ou semi-estatais que representam os valores dominantes na sociedade, a TMED que, desde o seu início, interage com essas organizações, já nasceu com um grau de institucionalização no nível societal, ou mais precisamente, no nível intermediário entre o societal e o dos campos. Conforme *insight* formulado pelo próprio empresário, a transição da TMED, da rede de proteção estatal na incubadora para a exposição ao mercado como uma empresa privada independente, ocorreu junto com transformações nos próprios valores desses agentes sociais que, em geral, passaram a valorizar mais o mercado. Assim, entranhada na reinstitucionalização desses agentes, cabe considerar que a institucionalização da TMED pode ter sido direcionada de forma prematura para o mercado, embora tenha contado com a proteção (pouca) por parte do Estado.

Uma outra frente de institucionalização, na da fase de incubação, inclui as micro-empresas de base tecnológica com as quais a TMED entrou em contato durante a passagem pela INCUBATEP. Essa fase propiciou a troca das primeiras experiências da fase nascente sobre práticas e estruturas organizacionais, aparentemente suficiente para fazer com que essas características, simultaneamente adotadas pelas empresas, evoluíssem de “concepções *ad hoc*” e findassem por adquirir caráter objetivo, por tratar-se de um incipiente processo de criação conjunta de instituições (BERGER; LUCKMANN, 2001, p. 82). A proximidade entre as empresas incubadas serve então de base para uma “tipificação recíproca de ações

habituais” que caracteriza a institucionalização (BERGER; LUCKMANN, 2001, p. 79). Tudo indica que vem a ser um processo de construção social que ocorre no microcosmo da incubadora, e não de mimetismo puro e simples, em que uma das partes assume, real ou apenas formalmente, as formas já pré-existentes em outras.

5.2 AS INCERTEZAS DA INSTITUCIONALIZAÇÃO DE UM NOVO HÁBITO

Quando deixou a situação de empresa incubada, a TMED teve que se defrontar com a realidade do mercado. Apesar de a linha do Bipsoro ter alcançado relativo sucesso comercial, a empresa ressentiu-se de não dispor ainda de capital suficiente para dar um passo importante para uma maior penetração do mercado. O fato de esse equipamento não ter similaridade teve a desvantagem de gerar uma certa resistência, pois, segundo avaliação do empreendedor, os potenciais clientes raciocinavam: “eu não tenho essa solução, mas o mercado não tem essa necessidade imediata, por que eu tenho que investir agora?” (GUERRA, 2003). A TMED sentiu, assim, que era chegada a hora de provocar a necessidade de aquisição do equipamento. Se já tivesse uma base maior de equipamentos instalados, quem saberia atingido aquela quantidade crítica capaz de desencadear o mimetismo entre os seus clientes atuais e potenciais.

No nível do cliente direto ou indireto, a utilização do Bipsoro ainda precisava se consolidar como um hábito suficientemente difundido no internamento de pacientes. Isso dependeu da institucionalização desse hábito (BERGER; LUCKMANN, 2001, p. 77) pelos acompanhantes dos pacientes e do pessoal dos hospitais, preferindo a nova forma de monitorar o nível do soro, e, por conseguinte, contribuindo para desinstitucionalizar o método humano tradicional. Nesse sentido, a TMED relata situações favoráveis de quando o paciente já precisou se internar novamente. Tendo na primeira vez ocupado um quarto provido do Bipsoro, sendo encaminhado, na vez seguinte, a um quarto do mesmo hospital, que não tinha o equipamento, sua família solicitou a troca para um similar ao da primeira internação.

5.3 PASSANDO-SE POR GRANDE EMPRESA

Foi percebida uma manifesta inquietação da TMED quanto ao seu processo de crescimento, conquanto se encontre em plena fase intermediária do desenvolvimento. Apesar de financeiramente ela já estar se auto-sustentando, o dirigente principal da empresa expressou a insatisfação com a sua evolução geral, que, segundo ele, ainda não é “compatível com o que a gente almeja”, com “a potencialidade que a empresa possui”.

Na linha de produtos que têm similaridade, apesar de ter lançado os equipamentos com alguns atributos de diferenciação, a TMED, sendo uma pequena empresa, enfrenta uma forte competição, pois no mercado de saúde, mais de 70% dos fornecedores são constituídos por grandes ou médias empresas, majoritariamente estrangeiras ou multinacionais. Para estar competindo nesse mercado, são exigidas algumas iniciativas que precisam de injeção de capital, que não pode ser feita num nível abaixo do dessas grandes empresas. Conforme afirma o empreendedor, “um simples material publicitário que você faça não pode estar com o nível de qualidade inferior, mas o nosso poder de investimento é muito menor do que o dessas empresas”. Esta pequena empresa se vê obrigada a imitar a grande e seus folhetos publicitários não parecem se distinguir de uma empresa grande. Uma das razões desse mimetismo pode ser decorrente do fato de que o mercado induz a que a empresa seja (ou se pareça) com uma empresa grande. Trata-se, portanto, de uma versão do desacoplamento (MEYER; ROWAN, 1991) entre a organização formal e a real, sendo a primeira uma criatura das redes relacionais contraídas pela organização que mascara o relativamente pequeno porte das operações internas .

Dois outros casos empíricos indicam que esse tipo de mimetismo pode ser uma estratégia decisiva para as empresas ultrapassarem o limiar da legitimidade. Assim, uma empresa de segurança computacional pernambucana, diante da dificuldade de penetrar no mercado do sudeste devido ao preconceito em relação a empresas nordestinas que atuam na parte inovadora do software, resolveu se valer de um expediente para conseguir obter novos contratos. Por sugestão de um profissional tarimbado, ela inverteu, no cartão de visitas, a posição dos nomes das

idades onde tinha escritórios - colocando “São Paulo” no lado esquerdo e “Recife” no direito, sugerindo com isso que a sede se localizava na primeira cidade - a empresa (ver MARIZ, 2009, p. 9-10).

Algo bem semelhante ocorreu com uma empresa sediada em São Carlos, interior do estado de São Paulo, que produz componentes óticos de alta tecnologia. Segundo matéria sobre a empresa, publicada numa revista de negócios:

A equipe de vendas foi renovada, mas por uma razão curiosa: o sotaque carregado do interior não combinava com uma empresa de tecnologia. ‘Ainda havia um certo preconceito em relação à tecnologia desenvolvida por empresas do interior’, diz Castro [pesquisador e fundador da empresa] (POR TRÁS..., 2008).

Uma estratégia utilizada pela TMED para se fortalecer no mercado tem sido a de firmar várias parcerias de comercialização com grandes empresas, inclusive as multinacionais, buscando aproveitar o grande porte das suas estruturas de comercialização. Esse recurso se configura como uma alternativa de institucionalização através da operação em parceria. Ao contrário do que ocorre com a função de Produção da TMED, cuja parte terceirizada fica sob o encargo de pequenas empresas, quando se trata de lidar com o mercado, mais uma vez constata-se a preferência por empresas grandes.

A TMED parece prover um exemplo típico da influência que o *background* prévio do empreendedor exerce na estratégia da empresa, no período da sua formação. Em primeiro lugar, parece inegável a ascendência que seu principal dirigente tem sobre a empresa como um todo. Isso é reconhecido pelo próprio irmão e Diretor Técnico da TMED, Luís Portela, ao refletir sobre seu desempenho na empresa, sobretudo o modo como recebe a influência de Amando no direcionamento geral da empresa:

A gente tem a vivência do dia a dia, discutindo, eu e Amando, quais caminhos vamos percorrer, ele foi passando muito isso para mim. Hoje eu diria que sou outra pessoa nessa área, mas ainda atribuo que a área gerencial da TMED cabe a Amando (citado em MARIZ, 2002, p. 242).

Em segundo lugar, grande parte dessa influência tem a ver com a experiência profissional prévia de Amando Guerra em grandes empresas do setor privado, das quais parece ter absorvido grande parte dos valores, como uma sistemática

preocupação com o planejamento, evidenciada pelas reiteradas referências que faz ao plano de negócios. Dado o cunho profissional dessa experiência, pode-se afirmar que o principal dirigente da TMED, ao tempo em que age sobre a própria organização, procurando incutir alguns processos rotineiros, está ao mesmo tempo mediando uma influência isomórfico-normativa do campo em que se formou.

Outro exemplo em que se pode detectar a simultânea presença de agência e influência externa está no relacionamento episódico mantido com uma grande empresa concorrente. Ocorreu de essa empresa tomar conhecimento, por meio de um cliente comum, de um projeto em desenvolvimento no interior da TMED e fazer ameaças a esta última no sentido de que “olhasse direitinho se valeria a pena ou não dar continuidade a ele”, conforme relato de Guerra (2003). A resposta da TMED para uma pressão coercitiva como essa, algumas vezes, foi a de buscar uma aproximação com as próprias empresas que a exercem, para, conforme relata seu principal dirigente,

tentar ver uma forma de, ao invés de ter um inimigo, a gente ganhar com essa aproximação. E é o que a gente vem fazendo, tentando [contato com] as grandes empresas, para estar apresentando o nosso produto, ver se elas não querem aproveitar a idéia com outra forma. Ao invés de a gente simplesmente parar, a gente vai buscá-los (GUERRA, 2003).

5.4 AMBIENTE INSTITUCIONAL: REGULAMENTAÇÕES E ENTIDADES REPRESENTATIVAS DO CAMPO

O mercado de produtos ligados à saúde é bastante regulamentado e cada dia se torna mais exigente. Por conseguinte, observa-se a presença de elementos institucionais reguladores (SCOTT, 1995), aos quais as linhas de produto da TMED estão submetidas. Para uma pequena empresa, isso traz dificuldades comparativas que são ainda acentuadas devido a excentricidades da legislação brasileira. Por exemplo, a empresa é obrigada a manter na sua folha de pagamento um farmacêutico, aumentando com isso seus custos fixos, pois a legislação, em alguns pontos, faz exigências próprias do setor de medicamentos, cobrando indiscriminadamente das empresas de equipamentos ações que se aplicariam apenas a empresas que manuseiam com produtos químicos.

A TMED, no entanto, não se comporta como uma entidade inerte dentro da parte reguladora do campo, dando mostras de agência institucional empreendedora (BECKERT, 1999). Ao reconhecer a inevitabilidade da regulamentação, ela procurou se antecipar aos requerimentos institucionais e obteve junto ao Ministério da Saúde registros para todos os seus produtos, sendo a única empresa atuando nessa área que se encontrava nessa condição. Essas relações institucionais, de acordo com Oliver (1997), podem propiciar contratos lucrativos com órgãos estatais devido à exclusividade auferida pelas firmas que obtiveram os registros. A iniciativa da TMED no sentido de obter logo seus registros também pode ser interpretada como um sinal de que essa prática ainda é semi-institucionalizada no Brasil e, portanto, que a empresa, cumprindo sua parte, está contribuindo, “de baixo para cima”, com a plena institucionalização da regulamentação.

Com efeito, a TMED obteve ganhos significativos na venda de equipamentos por deter a certificação, sendo que essa vantagem se aplicou não só a hospitais do setor público, mas também àqueles do setor privado com critérios mais exigentes de concorrência. Se a perspectiva neo-institucional sugere que o isomorfismo resulta de processos que tornam as “organizações mais parecidas” e que dependem cada vez menos da competição e da necessidade de eficiência (DiMAGGIO; POWELL, 1991, p. 63-64), este exemplo da TMED contraria, ao mesmo tempo, a passividade atribuída às organizações e os motivos de institucionalização dessa prática. Não obstante se estar também diante de um exemplo de isomorfismo coercitivo ditado pela imposição de regras pelos órgãos oficiais (SCOTT, 1995; DiMAGGIO; POWELL, 1991), a empresa tomou a iniciativa de se submeter a essa regulamentação (antes que seus concorrentes), em busca de vantagens competitivas.

Outro meio denotado de minimizar as exigências impostas à TMED foi o de manter relações institucionais com uma entidade representativa do setor, a Associação Brasileira da Indústria de Artigos e Equipamentos Médicos, Odontológicos, Hospitalares e de Laboratórios (ABIMO), que opera de forma semelhante às entidades profissionais. Essa solução institucional, como informa Oliver (1997), costuma trazer o benefício de informações e contatos estrategicamente

úteis. Segundo o principal dirigente da TMED, essa associação constitui fonte de “informações bastante ricas, para o nosso planejamento, nosso dia a dia, estudos sobre os mercados interno e externo, participação em feiras, eventos diversos, a própria integração com as empresas”. Entre outras coisas, a ABIMO presta assessoria na obtenção das certificações mencionadas acima. De acordo com o coletado na pesquisa, a TMED só não estava explorando melhor essas relações institucionais porque sua sede se encontra distante de São Paulo, onde se localiza a maioria das empresas dessa indústria.

5.5 A LEGITIMAÇÃO COMO PARTE DA AÇÃO E DO PROCESSO INSTITUCIONAL

Grande parte do esforço de institucionalização da empresa pode-se dizer que foi dirigido no sentido da sua legitimação como empresa perante as várias instituições e organizações com que interagia nos ambientes técnico e institucional. Vale dizer que estratégias pelas quais os atores tentam obter legitimidade para suas idéias, ações e demandas, bem como, inversamente, neutralizar seus oponentes, nunca estão separadas do uso do poder e da criação de significado. Assim, havendo reação contrária aos desígnios dos gerentes, muito superior à capacidade de poder e influência que detêm, de algum modo a trajetória que perseguem pode ser alterada, retardada ou inviabilizada (GRANLUND, 2002).

Depreende-se que, desde a fase da incubação, foi constante, na TMED, a busca por reconhecimento no ambiente institucional, sobretudo quando se tratava de concursos promovidos por entidades patrocinadoras da área científica ou empresarial. Um primeiro exemplo é o da premiação obtida pelo Sistema Bipsoro, no ano da sua criação (1994), no II Concurso Estadual de Inovação Tecnológica (Pernambuco),. Três anos depois, este sistema foi premiado pela Associação Brasileira de Propriedade Intelectual (ABPI). Em 2000, a TMED conquistou o Prêmio Destaque Empresarial Estadual, promovido pelo Sebrae-PE e pelo Grupo Gerdau. No ano seguinte, ganhou o Prêmio FINEP de Inovação Tecnológica - Etapa Nordeste, sendo assim “considerada a pequena empresa nordestina, e uma das cinco do país, que mais colaborou para a Pesquisa & Desenvolvimento tecnológico brasileiro em

2001, de acordo com o Ministério da Ciência e Tecnologia". Em 2002, a TMED conquistou, pelo terceiro ano consecutivo, o Prêmio TOP HOSPITALAR, promovido pela Revista Guia de Fornecedores Hospitalares, como uma das três marcas mais reconhecidas pelo mercado brasileiro, na categoria de produto "Chamada de Enfermeira" (sistema de comunicação hospitalar). Todas essas informações, inclusive, encontram-se no *site* da empresa (TMED, 2010).

Com as premiações ora referidas, as instituições patrocinadoras procuram valorizar empresas que, como a TMED, destacam-se por adotar práticas tecnicamente válidas ou institucionalmente reconhecidas, estimulando, através da emulação, que outras empresas procedam de forma semelhante. Parece certo, por outro lado, que a identidade institucional da empresa premiada sai fortalecida, com esses certificados abonadores de seu desempenho. No caso da TMED, o interesse da empresa na participação em concursos é muito claro:

Faz parte do nosso posicionamento estratégico qualquer iniciativa de avaliação do negócio TMED que a gente entenda que vá agregar um valor institucional para a empresa (GUERRA, 2003).

Através dessas relações institucionais, a empresa obteve também o aporte de alguns recursos tangíveis, a exemplo da incorporação de bolsistas do CNPq no seu quadro de pessoal com que foi contemplada, em 1995, durante o desenvolvimento do Bipsoro. Em 2000, a TMED foi uma das doze empresas selecionadas, dentre as mais de duzentas submetidas ao Programa *Venture Forum* Brasil, promovido pelo FINEP, com vistas à captação de recursos sob a forma de capital de risco. Assim, a atuação no ambiente institucional traz como resultado um *mix* de reconhecimento social e de recursos financeiros (MEYER; SCOTT; DEAL, 1992).

O depoimento do dirigente da TMED sobre ações necessárias à obtenção do capital pode ser tomado como uma evidência de que ela é atuante frente ao seu ambiente institucional:

A gente vem gradativamente atualizando a situação econômica, financeira da empresa, sob o ponto de vista do modelo do negócio, do plano do negócio, e vai repassando essas informações e buscando os canais que, no momento, estão mais propícios para apreciação desse tipo de negócio. É um processo contínuo, exige viagens. Eu estou agora, nesse momento, para marcar uma nova ida ao FINEP (GUERRA, 2003).

6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tomando por base um caso concreto, o presente trabalho ilustra os desafios institucionais encontrados e as estratégias de legitimação adotadas por uma pequena empresa na sua fase de formação. Observou-se no estudo uma simultaneidade de processos “de cima para baixo” e “de baixo para cima”, desde o nível da sociedade, como um todo, até o nível do ator, de acordo com as indicações contidas num modelo de processos de institucionalização apresentado por Scott (2008). Foram encontradas evidências de influência tanto do nível societal, quanto do de campo, sobre o nível organizacional, que se enquadram como típicas de processos isomórficos. Junto a esses, alternada ou simultaneamente, também foram identificadas influentes ações do empreendedor sobre outras organizações pertencentes ao campo, ou sobre a própria empresa a que pertence.

Se em algumas circunstâncias, a atuação do dirigente aproxima-se do modelo “empreendedor”, nas grandes questões institucionais parece prevalecer o estilo adaptativo do “gerente”. No que tange à estratégia que envolve fazer da TMED uma empresa grande, ou ligar-se a uma delas, nota-se a forte influência do executivo sobre a própria empresa, o que parece decorrente de valores absorvidos durante sua atuação profissional anterior em grandes organizações (BOEKER apud SCOTT, 1995).

Junto a esses processos, exemplos de construção social da realidade de uma empresa nascente, em especial na sua fase de incubação, condizem com uma visão em que as partes envolvidas guardam relação mais igualitária, caracterizada por uma institucionalização recíproca (BERGER; LUCKMANN, 2001). Assim, a institucionalização da empresa configura um quadro complexo, em que o empreendedor deparou-se com entidades em diferentes e variados graus de institucionalização e em distintas categorias de relação. Ele se relacionou tanto com instituições objetivadas existindo “por cima” de sua empresa, como com entidades em fase pré-institucional, a exemplo de sua própria empresa que se situa “abaixo” dele, e ainda “ao lado” de empresas congêneres na fase de incubação. A sua margem de manobra, em consequência, mostra-se bastante variada, desde a influência

recíproca, dentro de um processo de construção social; até o acatamento de determinações institucionais; passando por relacionamentos com instituições aparentemente objetivadas, que, no entanto, ainda são susceptíveis de influência, pois não se encontram estritamente “por cima e além dos indivíduos” (BERGER; LUCKMANN, 2001, p. 84).

REFERÊNCIAS

- BARLEY, S. R.; TOLBERT, P. S. Institutionalization and structuration: Studying the links between action and institution. **Organization Studies**, v. 18, n. 1, p. 93-117, 1997.
- BECKERT, J. Agency, entrepreneurs, and institutional change. The role of strategic choice and institutionalized practices in organizations. **Organization Studies**, v. 20, n. 5, p. 777-799, 1999.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A Construção Social da Realidade**. Petrópolis: Vozes, 2001.
- CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local**. São Paulo: Atlas, 1999.
- CLEGG, Stewart R. **As Organizações Modernas**. Oeiras: Celta Editora, 1998.
- DiMAGGIO, P. Interest and agency in institutional theory. In: ZUCKER, L. G. (ed.) **Institutional patterns and organizations**. Cambridge, MA: 1988.
- DiMAGGIO, P.; POWELL, W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In: POWELL, W.; DiMAGGIO, P. **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991. [originalmente publicado em 1983]
- FOLLETT, Mary Parker. **Profeta do Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- FONSECA, V. S.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Conversação entre Abordagens da Estratégia em Organizações: Escolha Estratégica, Cognição e Instituição. **Organizações & Sociedade**, v. 9, n. 25, p. 93-109, Setembro/ Dezembro 2002. Disponível em: www.revistaoes.ufba.br/include/getdoc.php?id=663...pdf Acesso em 13 mar. 2010
- GIDDENS, A. **The constitution of society**. Berkeley: University of California Press, 1984.

- GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro, Record, 1999.
- GRANDLUND, M. Changing legitimate: a case study. **Scandinavian Journal of Management**, v. 18, n. 3, p. 365-391, 2002.
- GREENWOOD, R., HININGS, C. R. Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism. **Academy of management Review**, v. 21, n. 4, p. 1002-1047, out. 1996.
- GUERRA, A. Entrevista concedida em 25.08.2003.
- HYBELS, R. C. On legitimacy, legitimation, and organizations. **Academy of Management Best Papers Proceedings**, p. 241-245, 1995.
- JEPPEPERSON, Ronald L. Institutions, institutional effects, and institutionalism. In: POWELL, W.; DiMAGGIO, P. **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991.
- LANDBERG, S.; SIMEONE, C. Balancing innovation and initiative management to deliver results. **LIMRA's MarketFacts Quarterly**, v. 21, n. 4, p. 8-11, out. 2002.
- LAWRENCE, T.; WINN, M.; JENNINGS, P. The temporal dynamics of institutionalization. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 4, p. 624-644, out. 2001.
- LEONE, Nilda. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 91-94, abril/junho 1999.
- MACHADO-DA-SILVA, C.; GONÇALVES, S. Nota Técnica: A Teoria Institucional. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W (eds.). **Handbook de Estudos Organizacionais - vol. 1**. São Paulo: Atlas, 1999.
- MARIZ, L. A. Um duplo desafio: criar instrumentos hospitalares e gerir uma empresa inovadora. In: MENDONÇA, L. E. (Org.) **Empresários vencedores e suas histórias de sucesso**. Recife: SEBRAE, 2002.
- MARIZ, L. A. A criação de um setor de *software* entre os contextos periférico e semiperiférico: o campo organizacional como sistema aberto. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 7, n. 1, mar. 2009.
- MELOY, J. M. **Writing the Qualitative Dissertation: Understanding by Doing**. Hillsdale: Lawrence Erlbaum, 1994.
- MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. São Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In: POWELL, W.; DiMAGGIO, P. **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991.

MEYER, J. W.; SCOTT, W. R.; DEAL, T. E. Institutional and technical sources of organizational structure. In: MEYER, J. W.; SCOTT, W. R. **Organizational Environments: Ritual and Rationality**. Newbury Park: Sage, 1992.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative Data Analysis: an Expanded Sourcebook**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 1994.

MOTTA, Fernando Prestes. **Teoria das Organizações: Evolução e Crítica**. 2 ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 2001.

OGBOR, J. Mythicizing and reification in entrepreneurial discourse: ideology-critique of entrepreneurial studies. **Journal of Management Studies**, v. 37, n. 5, p. 605-635, jul. 2000.

OLIVER, C. The influence of institutional and task environment relationships on organizational performance: the Canadian construction industry. **Journal of Management Studies**, v. 34, n. 1, p. 99-124, jan. 1997.

OLIVER, C. Strategic responses to institutional processes. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 145-179, jan. 1991.

POR TRÁS das lentes. **Época Negócios**. São Paulo, dezembro 2008, p. 84-87.

PRATES, A. Organização e instituição no velho e novo institucionalismo. In: RODRIGUES, S.; CUNHA, M. **Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas**. São Paulo: Iglu, 2000.

RANSON, S.; HININGS, B.; GREENWOOD, R. The structuring of organizational structures. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 1-17, mar. 1980.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. Thousand Oaks: Sage, 1995.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2008.

SCHUMPETER, Joseph A. **Teoría del Desarrollo Económico**. México: Fondo de Cultura Económica, 1944.

TMED – Tecnologia Médica. Disponível em:
<<http://www.tmed.com.br/premios.php>>. Acesso em 09/09/2010.

TOLBERT, P.; ZUCKER, L. A institucionalização da Teoria Institucional. In: CLEGG, S., HARDY, C., NORD, W. *Handbook de Estudos Organizacionais - vol. 1*. São Paulo: Atlas, 1999.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

WEBER, M. Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal. In: CAMPOS, E. **Sociologia da burocracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

YIN, R. K. **Estudo de caso**. Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZIMMERMAN, M.; ZEITZ, G. Beyond survival: achieving new venture growth by building legitimacy. *Academy of Management Review*, v. 27, n. 3, p. 414-431, jul. 2002.

NOTAS

⁽¹⁾ Doutorado em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (2007), Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (1999), Graduação em Engenharia Elétrica pela Universidade Federal de Pernambuco - UFPE (1973). Professor Adjunto do Departamento de Ciências Administrativas da UFPE, Membro do Observatório da Realidade Organizacional - Recife. E-mail para contato: l.a.mariz@uol.com.br

⁽²⁾ Doutorado em Ciência Política pelo Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro - IUPERJ (1998). Mestrado em Administração Pública pela Escola Brasileira de Administração Pública, da Fundação Getúlio Vargas - EBAP/FGV (1990). Graduação em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Pernambuco - UFPE (1978). Professora do Departamento de Ciências Administrativas da UFPE, Membro do Programa de Pós-Graduação em Administração - PROPAD/UFPE e do Mestrado Profissional em Gestão Pública - MPANE/UFPE. E-mail para contato: rezilda.rodriques@gmail.com