

**EMPREENDEDORISMO INSTITUCIONAL, AGÊNCIA E MUDANÇA
INSTITUCIONAL: UMA CONTRIBUIÇÃO AO INSTITUCIONALISMO
ORGANIZACIONAL**

AUTORAS

MARIA PAOLA OMETTO

Universidade Federal do Paraná
paolaometto@hotmail.com

EVELIN LUCHT LEMOS

Unibrasil
evelin.lemos@copel.com

Resumo

A inclusão dos conceitos de poder e interesse na teoria institucional auxiliam o entendimento do processo de transformação/criação de instituições. O empreendedorismo institucional é uma das perspectivas, dentro da teoria institucional, que engloba esses conceitos, analisando a atividade consciente em que agentes se engajam para transformar/criar uma instituição, com base em interesses, individuais ou coletivos. Os atores sociais estão imersos em contextos institucionais que condicionam a sua ação, e não a determinam, logo, mudanças institucionais podem ocorrer. Esta perspectiva vem crescendo significativamente no exterior, entretanto, ainda são poucas as pesquisas brasileiras ligadas ao tema. O presente artigo tem como objetivo discorrer sobre o tema do empreendedorismo institucional, esclarecendo este construto muitas vezes entendido apenas como agência. Bem como compilar os elementos potencializam a ação do empreendedor institucional: a agência projetiva, a reflexividade autônoma, a performatividade, as habilidades analíticas, sociais, políticas e culturais. Também, discorrer sobre os recursos, que são essenciais para a ação do empreendedor institucional, quais sejam discursivos, técnico-material e estrutural. Por fim, explicar como a posição do campo institucional que o ator se encontra afeta sua probabilidade de agir como empreendedor institucional. Espera-se fornecer um panorama amplo sobre o tema de modo que seja utilizado em pesquisas de campo futuras.

Abstract

The inclusion of the concepts of power and interest in institutional theory help to understand the process of institutions' transformation and creation. Entrepreneurship is an institutional perspective that incorporates these concepts, analyzing the conscious activity in which agents are engaged to transform/create an institution based on individual or collective interests. The social actors are embedded in institutional contexts that influence their actions, but do not determine them, therefore, institutional changes may occur. This article aims to discuss the issue of institutional entrepreneurship by clarifying this construct often understood only as agency. Also, we explain how some elements, resources, field's condition and position and power of actors in the field can potentiate the actions for institutional entrepreneurship. By that, we provide a broad overview on the topic so that it can be used in future field research in Brazil.

Palavras chave: empreendedorismo institucional, agência, mudança institucional

INTRODUÇÃO

A inserção da perspectiva institucional de análise no campo dos estudos organizacionais é crescente em termos quantitativos e de substância teórica. Desde os estudos pioneiros de Phillip Selznick, nas décadas de 40 e 50, até trabalhos desenvolvidos posteriormente (DIMAGGIO; POWELL, 1983; DIMAGGIO; POWELL, 1991; MEYER; ROWAN, 1977; SCOTT, 1995, 2001; ZUCKER, 1977) observa-se notável crescimento de sua vertente de base sociológica.

Greenwood et al. (2008) explicam que o institucionalismo organizacional¹ está preocupado com instituições e processos de institucionalização, predominantemente, no nível das organizações e do campo organizacional. Ele “trata dos aspectos mais profundos e resilientes da estrutura social [...] investiga como esses elementos são criados, difundidos, adotados e adaptados ao longo do tempo e espaço; e como declinam e recaem no desuso” (SCOTT, 2005, p. 460). No entanto, os primeiros esforços analíticos do institucionalismo organizacional atribuíram maior ênfase às restrições ou requisitos que contextos institucionais impunham sobre as organizações que, para assegurarem sua sobrevivência, precisariam se conformar a essas pressões institucionais (SCOTT, 2001). Sob essa ótica, privilegiava-se uma abordagem determinística, em que condições contextuais de homogeneidade impulsionariam o isomorfismo estrutural entre organizações em campos organizacionais.

Gradualmente, porém, esse tipo de enfoque foi abrindo espaço na literatura para outras formas de análise à luz do quadro institucionalista, abarcando temas como agência e mudança institucional. O reconhecimento da agência, além de encorajar a atenção para “processos interativos que ocorrem entre atores em campos organizacionais na medida em que eles se engajam na interpretação, *sense-making*, tradução e negociação de atividades” (SCOTT, 2005, p. 471), trouxe argumentos em favor de um papel mais proativo para atores individuais e organizacionais (SCOTT, 2001, p. 76). A influência dos atores sobre a constituição, manutenção e transformação de estruturas institucionais passou a fazer parte das preocupações no âmbito da teoria.

Central nessa linha de estudos está o conceito de empreendedorismo institucional, abordado inicialmente por DiMaggio (1988) em artigo seminal. À época, o autor chamou atenção para a importância da retomada dos conceitos de poder e interesse para a compreensão das instituições, sobretudo no que se refere à transformação e à criação de novas instituições. A partir desse marco, pesquisas sobre a mudança institucional, provocadas pela atividade de empreendedores institucionais proliferaram, especialmente nos últimos oito anos (LECA; BATTILANA; BOXENBAUM, 2008), embora ainda sejam escassas no contexto da academia brasileira em estudos organizacionais. Espera-se que esse artigo contribua para o melhor entendimento do empreendedorismo institucional, fornecendo uma compilação ampla de seus estudos de modo a incentivar seu maior uso nas pesquisas brasileiras.

Em face do exposto, objetivamos no presente artigo discutir as implicações e possibilidades ligadas ao empreendedorismo institucional. Para tanto, o trabalho está organizado em quatro seções além desta introdução. Na primeira delas, fazemos um resgate conceitual do empreendedorismo institucional. A seguir, discutimos a articulação entre os conceitos de agência e empreendedorismo institucional, tendo em vista seus pontos de contato e as distinções. Na sequência, tratamos mais pontualmente das condições e recursos envolvidos no empreendedorismo institucional. Por fim, concluímos o artigo com implicações sobre a pesquisa institucional e problemas não resolvidos concernentes ao tema.

INSTITUCIONALISMO ORGANIZACIONAL E EMPREENDEDORISMO INSTITUCIONAL

Os primeiros esforços do institucionalismo organizacional (MEYER; ROWAN, 1977; ZUCKER, 1977; DIMAGGIO; POWELL, 1983) chamaram atenção para processos pelos quais estruturas, incluindo esquemas, regras, normas e rotinas tornam-se estabelecidas como diretrizes legítimas para o comportamento social, a partir de elementos regulativos, normativos e cognitivo-culturais (SCOTT, 2001). Conforme explica Scott (2001), estes e outros trabalhos foram de grande importância no estabelecimento de um quadro de referência que atesta ênfase à influência de ambientes institucionais sobre organizações. Entretanto, davam pouca atenção à ambigüidade e conflito inerentes aos processos sociais, o que pode ter tido influência sobre a predominância de estudos cuja ênfase repousava sobre a investigação de processos pelos quais elementos estruturais tendem a ser legitimados pela força do ambiente institucional. Nesse sentido, instituições passam a ser consideradas variáveis independentes, seguindo uma abordagem topo-base para a análise institucional nos estudos organizacionais, a qual trouxe consigo forte tendência em se concentrar no problema da ordem, na sua estabilidade e manutenção (BOWRING, 2000; SCOTT, 2005), em sentido muitas vezes determinista (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005). Institucionalização, nesse sentido, passou a ser considerado processo restrito aos modos como se dá a conformidade organizacional às normas socialmente aceitas, num sentido unilateral de obediência organizacional às pressões institucionais.

Entretanto, embora instituições sejam tomadas como os “aspectos mais duradouros da vida social” (GIDDENS, 2003, p.28) elas não são isentas de transformação. Posto isto, instituições são melhor consideradas como sendo, concomitantemente, produto e processo (DIMAGGIO, 1988), atuando restritivamente ou habilitando as ações, ao passo que são por elas construídas e reconstruídas, num processo recursivo de (des)institucionalização. Tal premissa adiciona dinamismo à perspectiva institucional. A atenção dada aos aspectos simbólicos da vida social é complementada pela preocupação com as atividades de produção e reprodução desses elementos. Dessa maneira, temas como estabilidade e ordem na vida social, ligados às noções de consenso e conformidade, são complementados por outros ligados ao conflito e mudança nas estruturas sociais. (NEE, 1998; SCOTT, 2001, 2005).

Holm (1995), por exemplo, sugere que as instituições sejam tratadas observando-se, conjuntamente, as ações guiadas por uma ordem institucional estabelecida, por um lado, e as ações direcionadas para a criação ou mudança de antigas instituições, por outro. Sob essa ótica, seria possível considerar a dupla natureza das instituições, como referência e produtos da ação, e, portanto, tratar de propósitos na mudança ou manutenção de instituições – abordagem política, para o autor – sem excluir sua concepção como estruturas para ação e, assim sendo, caracterizadas como objetivadas (*taken for granted*) – abordagem prática.

Segundo essa perspectiva, Hensmans (2003) e Washington (2004) afirmam que a abordagem político resgata elementos que até então não estariam suficientemente tratados, como a qualidade estratégica da agência de atores-chave, na dinâmica de estruturação de campos organizacionais. Tal abordagem estaria apoiada na capacidade de determinados atores em mobilizar diferentes lógicas e recursos para atender aos seus interesses, em consonância com as observações de Seo e Creed (2002) a respeito do processo de mudança institucional.

Giddens (2003), por meio da teoria da estruturação, explica que as propriedades estruturais dos sistemas sociais são fortalecidas por meio das práticas sociais, as quais são definidas como ações regularizadas e recorrentes de atores sociais que continuamente constroem e reconstróem um sistema social espaciotemporalmente delimitado. Essa capacidade tem relação com o poder subjacente à ação humana, o poder de fazer uma diferença. Ação é equiparada à capacidade transformativa na teoria da estruturação (COHEN,

1999). Ou segundo Giddens (2003, p.12) “agência refere-se a fazer”. É devido a essa capacidade de alterar ou perpetrar as instituições, uma vez que elas são recursivamente construídas, que se insere a possibilidade da atividade de empreendedorismo institucional. Contudo o empreendedor institucional não age independente das instituições, mas sim por elas condicionado.

AGÊNCIA E EMPREENDEDORISMO INSTITUCIONAL

O conceito de agência tem papel primordial na teoria institucional, pois as instituições, bem como a sua permanência espaciotemporalmente, são decorrentes da agência. A atividade de empreendedorismo institucional que busca a transformação/criação de instituições possui elementos da agência, conquanto não se confunda com ela. Assim buscamos nesta seção comparar o conceito de agente, aquele que possui agência, e de empreendedor institucional, aquele que pratica a atividade de empreendedorismo institucional.

Agência pode ser conceituada como a capacidade de produzir efeito, ou interferir em eventos, não sendo a intencionalidade um pré-requisito (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005). Ou seja, a agência incorpora ações intencionais bem como as não-intencionais. Conforme Giddens (2003 p.10-11, grifo do autor):

‘Agência’ não se refere às intenções que as pessoas têm de fazer as coisas, mas à capacidade delas para realizar essas coisas em primeiro lugar [...] diz respeito a eventos dos quais um indivíduo é o perpetrador, no sentido de que ele poderia em qualquer fase de uma dada seqüência de conduta, ter atuado de modo diferente. O que quer que tenha acontecido não o teria se esse indivíduo não tivesse interferido.

Segundo Emirbayer e Mische (1998, p.973) mesmo as ações habituais, que não envolvem reflexão e são dadas como certas, envolvem a capacidade de agência. Logo, a agência envolve não apenas ações inovadoras ou transformadoras, mas também aquelas relacionadas à manutenção do *status-quo* (ZILBER, 2002).

DiMaggio (1988, p. 14, itálico no original) conclui que “novas instituições surgem quando atores organizados com recursos suficientes (*empreendedores institucionais*) enxergam a oportunidade de realizar interesses que eles altamente valorizam”. Diferentemente do conceito de agência, o empreendedorismo institucional, engloba apenas ações intencionais, ou seja, “[...] representa as atividades dos atores que têm interesse em certos arranjos institucionais e que investem recursos para criar novas instituições ou transformar as existentes” (MAGUIRE; HARDY; LAWRENCE, 2004, p. 657).

O empreendedor institucional além de buscar seus interesses, o faz de maneira consciente (KOENE, 2006; GREENWOOD; SUDDABY, 2006), e alguns autores chegam a afirmar que eles são calculadores (GREENWOOD; SUDDABY, 2006; BATTILANA, 2006) ou que possuem habilidade analítica (BECKERT, 1999). E, por fim, as atividades nas quais os empreendedores institucionais se envolvem são apenas as de cunho inovador, ou seja, as referentes a mudanças, quais sejam: criação ou transformação de instituições existentes. Além disso, pela definição de DiMaggio (1988), o empreendedor institucional necessita de recursos e visa interesses (o seu próprio ou o da coletividade).

Em face do exposto, podemos afirmar, por um lado, que agência é um conceito constituinte do empreendedorismo institucional, visto que a agência representa uma dimensão fundamental do processo e, portanto, do potencial transformador do empreendedorismo institucional. Por outro lado, a agência por si só não representa o empreendedorismo institucional, haja vista outras condições e recursos que estão envolvidos neste processo (BATTILANA, 2006).

Em relação ao nível de análise, o processo de empreendedorismo institucional como ressaltado por Fligstein (2001), Lawrence, Hardy e Phillips (2002), Dorado (2005), Wijen e Ansari (2007) poucas vezes é individual conquanto seja também um nível de análise válido (BATTILANA, 2006, MUTCH, 2007) - pois dificilmente um indivíduo irá possuir as habilidades e deter os recursos necessários para transformar ou criar uma nova instituição (FLIGSTEIN, 2001; LAWRENCE; HARDY; PHILLIPS, 2002; LAWRENCE; SUDDABY, 2005; DORADO, 2005; WIJEN; ANSARI, 2007; GARUD; JAIN; KUMARASWAMY, 2002; LAWRENCE; HARDY; PHILLIPS, 1999; PHILLIPS; LAWRENCE; HARDY, 2000).

Em relação ao empreendedorismo institucional coletivo, a questão que se põe é como superar o problema da ação coletiva (WIJEN; ANSARI, 2007). Pois a ação coletiva pode ir contra interesses individuais e despertar os problemas de *free-rider*, ou seja, um ator, ou grupo de atores, toma a iniciativa e os outros sem esforços adquirem as mesmas vantagens do precursor, de iniciativa em que ninguém dá o primeiro passo e de participação no qual os indivíduos não participam, pois, sua participação por ser ínfima, os desestimula. Com o intuito de superar estes problemas, estudos com diferentes enfoques têm sido efetuados, como o trabalho institucional (LAWRENCE; SUDDABY, 2005), a colaboração inter-organizacional (PHILLIPS; LAWRENCE; HARDY, 2000), o uso da teoria do 'Príncipe Moderno' (LEVY; SCULLY, 2007), a Teoria do Regime (WIJEN; ANSARI, 2007), entre outros.

Neste panorama, o empreendedor institucional pode ser caracterizado como o agente (BATTILANA, 2006; MUTCH, 2007), ou grupo de agentes (FLIGSTEIN, 2001; LAWRENCE; HARDY; PHILLIPS, 2002; DORADO, 2005; WIJEN; ANSARI, 2007; LAWRENCE; SUDDABY, 2005; GARUD; JAIN; KUMARASWAMY, 2002), que procura criar uma nova instituição, ou ainda modificar uma instituição, conforme o seu interesse, ou o interesse coletivo, por meio do uso de recursos, intencionalmente e conscientemente (DIMAGGIO, 1988; MAGUIRE; HARDY; LAWRENCE, 2004; KOENE, 2006; GREENWOOD; SUDDABY, 2006).

ELEMENTOS PARA O EMPREENDEDORISMO INSTITUCIONAL

O paradoxo da agência imersa questiona a possibilidade de existir mudança nas instituições, uma vez que os indivíduos são condicionados por elas (HOLM, 1995; SEO; CREED, 2002). A literatura traz algumas situações em que os agentes provocaram mudanças mesmo estando inseridos dentro do contexto institucional (GREENWOOD; SUDDABY, 2006; LAWRENCE; PHILLIPS, 2004; ZILBER, 2002). O processo de empreendedorismo engloba, normalmente, alguns elementos tais como: maior grau de agência projetiva, reflexividade autônoma, performatividade, habilidades analítica, social, política e cultural que potencializam a atividade de empreendedorismo, mas que, no entanto dissociados dos outros elementos/condições/recursos do processo não conseguem explicar o processo.

Agência é definida por Emirbayer e Mische (1998, p.970) como:

encontro temporalmente construído por atores de diferentes ambientes estruturais – contexto tempo-relacional da ação – que, pela interação entre hábitos, imaginação e julgamento, reproduz e transforma concomitantemente aquelas estruturas em respostas interativas aos problemas postos por mudanças de situações históricas.

Seguindo a definição, explicam que a agência tem três elementos relacionados às dimensões analíticas do passado, presente e futuro, sendo este último o elemento projetivo da agência, ou seja, a capacidade de imaginar trajetórias possíveis de ações. Os três tipos de agência coexistem e não são dissociáveis (EMIRBAYER; MISCHÉ, 1998), conquanto

possam estar presentes em graus diferentes, no processo de empreendedorismo institucional é a **agência projetiva** que tem mais presença para dar cabo à mudança institucional (CHILES; BLUEDORN; GUPTA, 2007; DORADO, 2005). Um segundo elemento do processo de empreendedorismo institucional foi posposto por Mutch (2007). Em estudo sobre Sir Andrew Barclay Walker e suas inovações organizacionais, o autor verificou que entre os quatro tipos de reflexividades propostos por Archer (2003, apud MUTCH, 2007) - conversacional, autônoma, em partes e meta-reflexividade – os empreendedores institucionais detêm a **reflexividade autônoma**, diferente do conceito giddensiano de reflexividade (MUTCH, 2007). Todas as reflexividades são formadas pelo contexto institucional e pelas preocupações individuais. No caso da reflexividade autônoma o contexto de referência para ação, seu próprio eu, está menos imerso na lógica institucional, i.e, as preocupações individuais tem maior peso constitutivo na formação da reflexividade - o que o coloca em conflito com as estruturas que o cercam mais facilmente e assim o ator procura transformá-las.

A **performatividade**, “assume que as performances individuais de uma prática é papel importante na reprodução e alteração de uma prática por meio da variação da sua ordenação” (LOUNSBURY; CRUMLEY, 2007, p. 1007). Esse conceito enfatiza o papel de atores habilidosos para criar/mudar novas atividades para concluir determinado objetivo (LOUNSBURY; CRUMLEY, 2007).

Beckert (1999) analisa a **habilidade analítica**, sendo necessária para que o agente exerça a agência estratégica, definida como a “persuasão planejada de fins (lucro) baseada numa avaliação racional de meios e condições estratégicas disponíveis.” (BECKERT, 1999, p.778). Essa habilidade é relevante \em projetos de cunho privado, ou capitalista (BECKERT, 1999).

Segundo Fligstein (1997, 2001), o empreendedor possui **habilidades sociais** que lhe permite obter a cooperação de outros atores no seu projeto institucional. Essas habilidades, podem ser o enquadramento (MAGUIRE; LAWRENCE; HARDY, 2004) - ou seja, enquadrar diversos esquemas interpretativos em um esquema único, mesmo que contraditório; a barganha – relaciona-se com a habilidade política que será discutida adiante, diz respeito a capacidade de negociação entre os atores envolvidos para que uma instituição se transforme ou seja criada - a bricolagem – a capacidade de interligar diversas questões em um todo coerente para que a coletividade seja atingida e assim a mudança/criação institucional seja viável, conectando as atividades e interesses de diversos *stakeholders*. Koene (2006) vai além e define o o processo de empreendedorismo institucional como um processo de bricolagem onde os empreendedores institucionais constroem novas instituições a partir de blocos de construção disponíveis na multiplicidade de contextos institucionais existentes. (KOENE, 2006, p.370, tradução livre)

A habilidade de interligar grupos anteriormente desconectados (*brokering*), também está presente no processo de empreendedorismo institucional. Entretanto, para que ela ocorra é necessário a ocupação de uma posição de rede que permita o relacionamento com organizações diversas, como será abordado posteriormente (GRANOVETTER, 1973, 1983, 2000).

Com o objetivo de obter e manter a cooperação entre partes a **habilidade política**, ou seja, disposição e habilidade de proteger os interesses com o uso de instrumentos legais e mecanismos de cumprimento da lei (GARUD; JAIN; KUMARASWAMY, 2002, p.26) através da autoridade formal (PHILLIPS; LAWRENCE; HARDY, 2000) - se faz necessária. Desse modo, se utiliza de capacidade de negociação, barganha (GREENWOOD; SUDDABY, 2006; MAGUIRE; HARDY; LAWRENCE, 2004) entre as partes bem como de criar uma agenda comum de atividades para os diversos grupos/organizações e uma coalizão estável entre os mesmos.

Sendo a mudança/criação institucional ligada à sociedade ou à coletividade a **habilidade cultural** se mostra importante para a compreensão das diversas normas culturais e atividades de cada grupo (PERKMANN; SPICER, 2007; MAGUIRE; LAWRENCE; HARDY, 2004), viabilizando as atividades da habilidade política.

As últimas três habilidades são essenciais, pois propiciam o entendimento cultural, a cooperação e manutenção da cooperação, sobretudo no que tange ao empreendedorismo coletivo, ou trabalho coletivo.

RECURSOS PARA O EMPREENDEDORISMO INSTITUCIONAL

O processo de empreendedorismo institucional é condicionado pela disponibilidade e pelo acesso aos recursos, aqui tidos como: discursivo, técnico-material e estrutural.

O **recurso discursivo** é aquele em que a linguagem tem papel primordial. Essa é imprescindível no processo de institucionalização (BERGER; LUCKMANN, 2008, GIDDENS, 2003). Segundo Berger e Luckmann (2008, p.97)

A linguagem objetiva as experiências partilhadas e torna-as acessíveis a todos dentro da comunidade lingüística, passando a ser assim a base e o instrumento do acervo coletivo do conhecimento. Ainda mais, a linguagem fornece os meios para a objetivação de novas experiências, permitindo que sejam incorporadas ao estoque já existente do conhecimento, e é o meio mais importante pelo qual as sedimentações objetivadas são transmitidas na tradição da coletividade em questão.

A linguagem por ser atemporal partilha a objetividade das instituições, e os seus significados (ou lógica) com todos os atores espaciotemporalmente separados, além disso, é através dela que novas ações podem ser objetivadas e institucionalizadas. O discurso produz significados que transcendem o binômio espaço-tempo em que foram produzidos.

O discurso pode ser originado de histórias ou narrativas (LOUNSBURY; GLYNN, 2001; ZILBER, 2002; 2007, LOUNSBURY; CRUMLEY, 2007; MAGUIRE; HARDY, 2006). Zilber (2007) mostra como dois grupos oponentes tentavam se legitimar deslegitimando o outro por meio de narrativas. Os empreendedores institucionais precisam que essas novas instituições sejam legitimadas “conectando-as com crenças e valores *taken-for-granted*” (Zilber, 2007, p. 1050, tradução livre) e a narrativa se mostra importante uma vez que:

enquanto essas histórias não necessariamente giram em torno da ordem institucional enquanto tal, elas oferecem uma certa construção de eventos passado e elencam os vários atores da rede em seus papéis. Fazendo isto, elas convidam a audiência para visualizar uma trajetória particular para acontecimentos futuros, uma que implica certas ações e nega outras, assim, servindo aos interesses do narrador

Entretanto, como bem salientam Maguire e Hardy (2006), quando grupos de atores tentam institucionalizar cada qual o seu discurso, que são opostos, eles não eliminam ou ignoram o outro discurso. Ao contrário eles se utilizam dos recursos providos pelo seu discurso para estabilizar e promover significados preferidos usando até mesmo estratégias de reconciliação dos discursos, numa tentativa de *framing*, ou ainda invocando diferentes tipos de textos já legitimados. O *framing*, segundo Guarido Filho (2008), organiza as diversas perspectivas com a intenção de alinhar as perspectivas entre as diferentes partes.

Marcus e Anderson (2008) focaram no papel da linguagem, na estabilização do compromisso, evidenciando o papel das ações e crenças para que os *stakeholders* mantenham

o compromisso com o projeto institucional em questão. Para tanto, necessitam de histórias consistentes, que façam as partes interessadas e eles próprios acreditarem no sucesso. Lawrence e Phillips (2004) analisaram o papel de um discurso macro-cultural para a atividade do empreendedorismo institucional em um campo emergente, i.e., se por um lado os discursos macro-culturais condicionam a atividade do empreendedor, por outro lado esses discursos dependem dos atores locais, uma vez que são eles que fazem esses discursos terem sentido. Em outras palavras (LAWRENCE; PHILLIPS, 2004, p.692, tradução livre): “Sem os atores locais, os conceitos imersos nos campos existentes nunca virão à tona (...)”. São, portanto, os empreendedores institucionais (PHILLIPS; LAWRENCE; HARDY, 2000) que escolhem qual discurso adotar (não de maneira racional, mas sempre condicionados pelo contexto institucional) para o contexto local, ou seja, “no contexto local da observação de baleias em Victoria, o impacto dos discursos macro-culturais impactou de maneira contingente sobre os interesses e capacidades da rede de atores envolvidos.” (LAWRENCE; PHILLIPS, 2004, p.703, tradução livre).

O recurso discursivo pode mudar instituições, alterando a interpretação das práticas. Zilber (2002, 2008) verificou que instituições são compostas por ações e significados. Assim uma prática que têm dois significados distintos, pode ser conceituada como duas instituições distintas. Dessa forma uma mesma prática pode co-existir em diferentes contextos institucionais se possuir diferentes significados. O estudo dela foi realizado em um centro para ajuda de mulheres que tinham sido estupradas, e embora, as práticas dos fundadores continuavam a serem adotadas, a interpretação mudou de uma visão feminista para terapêutica. Isso indica que o empreendedor institucional pode se utilizar de uma mesma prática, institucionalizada e legitimada, só alterando o seu significado. A importância do significado, do valor, já havia a longa data, sido enfatizado por Selznick (1971 [1957], p.15) quando afirmou que “[...] talvez o significado mais importante de institucionalizar seja infundir um valor, além das exigências técnicas da tarefa” diferenciando o líder institucional (aquele que infunde valores) do líder organizacional.

Munir e Phillips (2005) também investigaram a “administração” do significado, por meio do uso do recurso discursivo. A empresa estudada – a Kodak – se utilizou de diferentes estratégias. A primeira foi infundir o significado da fotografia juntamente com a prática de tirar férias, em outras palavras “um feriado sem Kodak, é um feriado desperdiçado” (MUNIR; PHILLIPS, 2005, p. 1673). Depois expandiu a prática de fotografias para os leigos, sobretudo para as mulheres, se utilizando dos discursos existentes no nível social, principalmente os discursos modernos. Em seguida criou o discurso de necessidade de álbuns de famílias a fim de reconstruir a história da mesma e por fim difundiu o discurso de que a câmera era um aparelho essencial e necessário para consolidar os momentos preciosos da vida. Por fim

o sucesso da câmera, e as mudanças institucionais que seguiram a sua introdução, não foi o resultado de nenhum atributo inerente à tecnologia, embora tenha sido um fator importante, mas sim fruto do intenso empreendedorismo institucional da Kodak, que produziu milhares de textos que suportavam uma idéia bem diferentes de o que a câmera era, como deveria ser usada e para o quê. (MUNIR e PHILLIPS, 2005, p.1682, tradução livre)

O **recurso técnico-material** possibilita a mudança como também legitima o poder do empreendedor institucional. No estudo de Greenwood e Suddaby (2006), o conhecimento técnico das “Big 5”, as mais renomadas e centrais empresas da indústria de serviço de contabilidade, ultrapassava a dos órgãos reguladores e de todo o campo, sobrepondo seu padrão no mesmo, desse modo, desinstitucionalizando o modelo previamente aceito. Além disso, por empregar a maioria dos atores do mercado, os treinamentos funcionavam como

condutores normativos para efetivar as mudanças. Os recursos materiais auxiliaram o empreendedorismo institucional das “Big 5”, as quais representavam grande parte do *market share* da indústria e detinham capital (recursos financeiro) para o trabalho de *lobby* junto ao governo; sendo impossível para os outros grupos lutar contra as transformações que essas empresas objetivavam (GREENWOOD; SUDDABY, 2006). Por meio dos recursos materiais, leiam-se recursos financeiros, as empresas conseguiram o apoio do governo e também “do mercado” uma vez que detinham um enorme poder de mercado.

O **recurso estrutural** potencializa a atividade de empreendedorismo institucional, pois coloca o empreendedor institucional em contato com diferentes lógicas e possibilita a difusão de práticas. Assim o empreendedor institucional precisa, imprescindivelmente, de uma rede social com laços fracos, sendo esta a que vai fornecer os recursos necessários para a mudança/criação conforme nota-se na explicação de Granovetter (1983, p.202) “enquanto membros de um ou dois conluiosⁱⁱ podem ser eficientemente recrutados, o problema é que, sem os laços fracos, nenhum ímpeto criado nesse caminho irá se espalhar além desse subgrupo (...) sistemas sociais com falta de laços fracos serão fragmentados e incoerentes”

O ator/organização está em uma posição de ponte quando liga dois grupos diferentes através de um laço fraco com um membro do outro grupo. Quando o ator(es) está na posição de ‘ponte’ (BURT, 2004; MAGUIRE; HARDY; LAWRENCE, 2004) na estrutura de relacionamentos, tem acesso a diversas lógicas institucionais, diminuindo a sua imersão e solucionando o paradoxo da agência imersa, pois segundo Owen-Smith e Powell (2007, p. 603) “posições onde múltiplas lógicas se sobrepõem serão um campo particularmente fértil para o empreendedorismo institucional.” Também, é essa mesma posição de ponte que faz com que o empreendedor institucional, utilizando-se do discurso discursivo promova o *framing* entre os diversos *stakeholders*, criando um objetivo comum. Segundo Maguire, Hardy e Lawrence (2004, p.658) o empreendedorismo será bem sucedido quando “conecta seus projetos de mudança com as atividades e interesses de outros atores no campo, modelando seu projeto às condições do campo habilidosamente.” Conclui-se que ao participar de uma rede o empreendedor necessita ter laços fracos que se transformem em pontes. A ponte pode também ser um recurso na difusão institucional, uma vez que a imersão é menor, em outras palavras conforme Granovetter (1973, p. 1367, tradução livre) “indivíduos com muitos laços fracos (...) estão melhores localizados para difundir uma inovação, desde que alguns desses laços serão pontes locais.”

Entretanto, além de estar inserido em uma rede social, é necessário que o mesmo ocupe uma posição significativa (“*subject position*”) que se caracteriza “não apenas por posições formais e burocráticas, mas por todas as identidades socialmente construídas e legitimidades em um campo” (...) (MAGUIRE; LAWRENCE; HARDY, 2004, p.658, tradução livre). Ou seja, é necessário que essa posição tenha legitimidade, pois a estrutura de relacionamentos é uma construção social, e que, portanto para se perpetuar necessita da legitimidade, pois esta garante credibilidade bem como aceitação social. Essa posição significativa permite acesso a um conjunto disperso de recursos. Assim a posição significativa, na visão de Battilana (2006, p.660) se refere às posições formais, bem como a todas identidades socialmente construídas e legitimadas presentes em um campo.

Os atores que ocupam essa posição de ‘ponte’ podem realizar ganhos em cima desse arranjo – ou seja, lucrar com o capital social. Uma estrutura provém ganhos de capital social quando existem buracos estruturais, que são definidos como a falta do fluxo de informações entre dois indivíduos, que, entretanto estão ligados a um terceiro (AHUJA, 2000). Esse terceiro é uma ‘ponte’ que pode tirar proveito da assimetria de informação. Se o empreendedor institucional for visto como um indivíduo que busca atingir fins de maneira racional, tal como proposto por Beckert (1999), então segundo Granovetter (2000, p.13, tradução livre) “o empreendedor não tem chance sem uma estrutura fragmentada [...] para se

apoderar dos fluxos [...] necessita da habilidade para mobilizar recursos sociais através de redes de solidariedade e obrigações.” São os buracos estruturais a fonte, o recurso, que potencializam a atividade de empreendedorismo institucional, embora os efeitos dos buracos estruturais ainda seja incertos. Se por um lado Burt (2004) afirma que os buracos estruturais podem ser uma fonte de novas idéias e que “existe um mercado para a arbitragem de informação da rede de empreendedores e a evidência de seu trabalho é que idéias valiosas em qualquer um é freqüentemente um conceito familiar em uma especialidade distante” (BURT, 2004, p.389) Por outro lado, Ahuja (2000) verifica que os buracos estruturais são negativamente relacionados à produção da inovação na colaboração inter-organizacional entre redes de firmas

CONDIÇÕES DO CAMPO ORGANIZACIONAL E POSIÇÃO NO CAMPO ORGANIZACIONAL PARA O EMPREENDEDORISMO INSTITUCIONAL

O construto de análise mais importante dentro da teoria institucional refere-se ao campo organizacional (WOOTEN; HOFFMAN, 2008). Este conceito tem tamanha relevância, pois, o processo social, bem como a institucionalização/desinstitucionalização, não são atomísticos, ou seja, ocorrem no meio social e não dissociado dele (GRANOVETTER, 1985). A atividade de empreendedorismo institucional ocorre condicionada pelas instituições presentes no campo organizacional em estudo, assim o campo também condiciona o empreendedorismo institucional.

O conceito de campo organizacional está em constante desenvolvimento e conta com diversas perspectivas (MACHADO-DA-SILVA; GUARIDO FILHO; ROSSONI, 2006); todavia, sua base está na idéia de que é composto por uma quantidade de instituições e redes de organizações que em conjunto constituem uma área reconhecida da vida social (DIMAGGIO; POWELL, 1983) ou ainda, que são conjuntos de organizações e papéis que contam com uma lógica institucional compartilhada que definem os limites, identidades e relações entre esses grupos (SCOTT, 2008; DIMAGGIO; POWELL, 1991).

Os componentes do campo organizacional, segundo Scott (2008), seriam quatro. O primeiro são os sistemas relacionais, ou seja, referindo-se e teoria de redes, são todas as inter-relações bem como a posição dos integrantes na estrutura de relacionamentos. O segundo são os sistemas cultural-cognitivos, que englobam a lógica institucional – como as coisas são representadas, ou ainda conjunto de práticas matéricas e construções simbólicas – e o quadro cultural – como as coisas são feitas. Os arquétipos organizacionais são o terceiro componente. Podem ser definidos como esquemas interpretativos intersubjetivamente compartilhados no nível organizacional (MACHADO-DA-SILVA; BARBOSA, 2002) O último refere-se aos repertórios de ação coletiva, i.e., como as ações de uma organização são limitadas dentro de um repertório de ações possíveis.

Os limites, ou fronteiras do campo organizacional, são definidos pelo processo de estruturação do campo. A estruturação do campo, de acordo com DiMaggio e Powell (1983, p.148), possui quatro fases, ou partes, quais sejam: (i) aumento da interação entre as organizações do campo; (ii) emergência de estruturas inter-organizacionais de dominação e padrão de coalizões; (iii) aumento do fluxo de informação no campo e; (iv) desenvolvimento de uma consciência mútua entre os participantes que eles estão envolvidos numa mesma atividade. Para que a estruturação do campo organizacional ocorra é condição necessária a legitimação deste campo (MEYER; ROWAN, 1977).

A estruturação do campo, ou sua institucionalização ocorre, segundo DiMaggio e Powell (1983) e Meyer e Rowan (1977) em face das incertezas, que levam às organizações a se tornarem semelhantes e até mesmo homogêneas, resultando assim em uma mesma estrutura, cultura e produtos iguais. O isomorfismo institucional leva as organizações à

homogeneização por três diferentes mecanismos: mimético, normativo e coercitivo (DIMAGGIO; POWELL, 1983), que se referem aos três pilares das instituições (SCOTT, 2008)

Assim a condição de um campo refere-se ao grau de institucionalização ou estruturação presente no mesmo, os possíveis estágios do campo são: emergente, maduro e em crise.

O empreendedorismo institucional pode ocorrer nos três estágios do campo, mas de modos e utilizando-se dos elementos do campo de maneiras diferentes. Em campos emergentes, as normas e valores ainda não estão institucionalizados, a atividade de empreendedorismo institucional remete à criação de um novo campo (diferente da transformação). Este é caracterizado por ser mais heterogêneo, com ligações mais fracas entre os atores, com atores pouco organizados, diversidade de valores, normas e crenças, posições centrais ainda não estabelecidas, assim, os atores terão altas recompensas para o sucesso uma vez que a institucionalização pode criar vantagens significativas para eles. Os empreendedores institucionais em campos emergentes terão posições significativas que sejam legitimadas pelos diversos *stakeholders* e farão a ligação desses. (MAGUIRE; HARDY; LAWRENCE, 2004) Além disso, as ações para criação do campo e sua efetivação serão influenciadas por variáveis tais como pressão alta/baixa da emergência do campo, confiança societal e poder da indústria emergente. (KOENE, 2006)

Um campo maduro, i.e., estruturado/institucionalizado, possui interações estáveis e rotinizadas entre os participantes conscientes das organizações do mesmo campo ou campos diferentes (SCOTT, 2008) e possibilita uma convergência isomórfica das formas organizacionais (DIMAGGIO; POWELL, 1983), desse modo, existe maior homogeneidade entre as organizações. Outra consequência de campos maduros é a estratificação/centralidade. Resultando no paradoxo da agência imersa (HOLM, 1995), como esses atores imersos (mais característicos são os atores centrais e da elite da rede) se tornam empreendedores institucionais. Diferentemente do que aponta a teoria de redes de Granovetter (1973, 1983), neste campo, são os atores centrais que agem como empreendedores institucionais uma vez que estes são mais prováveis a estarem expostos a lógicas contraditórias (e assim, menos imersos em seu campo) por ligarem campos organizacionais. Além disso, por atuarem além de seu campo, são menos influenciados pelos processos normativos e coercitivos (GREENWOOD; SUDDABY, 2006).

No estudo de Greenwood e Suddaby (2006) sobre as mudanças no campo de contabilidade, as organizações empreendedoras foram justamente as “Big 5”, as mais renomadas e centrais organizações industriado campo organizacional, que promoveram atividades de empreendedorismo institucional. Conforme a pesquisa conclui, essa transformação só foi possível, pois essas empresas tiveram as contradições do campo afloradas pela performance não estar de acordo com o esperado, pela ligação com outras organizações (grandes clientes transnacionais), atuação desalinhada com a dos clientes e assimetria de recursos.

Outro tipo de campo, em crise, ou seja, aquele que passa pelo processo de desinstitucionalização, muitas vezes pode ser confundido com o emergente; entretanto, ao contrário dos campos organizacionais emergentes, os campos em crise contam com certas características como clareza em quem são os atores de liderança, um discurso relativamente coerente, estrutura de cooperação e dominação estabelecida, normas aceitas. Desse modo, este tipo de campo deve ser estudado separadamente; conquanto não existam estudos significativos sobre o tema.

A questão do poder está intimamente ligada com a capacidade de mudança e se mostra diferente de acordo com o campo. Battilana (2006) discorre de como a posição do ator na organização ou da organização no campo afeta a probabilidade do ator ser um empreendedor institucional. Os atores que não ocupam um grupo dominante podem agir no campo e

transformar suas instituições ou criar novas, principalmente no que se refere a campo emergente uma vez que este, segundo Maguire, Hardy e Lawrence (2004, p.676, tradução livre), possibilita atores que não “são tidos como poderosos anteriormente, com a oportunidade de alavancar suas formas particulares de capital para se engajar no empreendedorismo institucional e formar o campo em maneiras que privilegiem suas habilidades e recursos.”

SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS E CONCLUSÕES

Os empreendedores institucionais são um tipo de agente que se configuram como efetivadores de mudanças intencionais embora não tenham controle sobre suas ações (KHAN; MUNIR; WILMOTT, 2007). Não são ‘sonhadores’ como os inovadores tecnológicos que vivem num mundo visionário (KOENE, 2006) e também não se caracterizam como um *deus ex machine*. (LOUNSBURY; CRUMLEY, 2007; LAWRENCE; PHILLIPS, 2004; MUTCH, 2007).

A atividade de empreendedorismo institucional pode ser estimulada, fortalecida ou potencializada: (i) por alguns elementos, quais sejam: agência projetiva, reflexividade autônoma, performatividade e habilidades analítica, social, política e cultural; (ii) pelo acesso e disponibilidade aos recursos discursivos, técnico-materiais e estruturais (advindos da estrutura de relacionamentos); (iii) pela condição de estruturação do campo organizacional e pela posição do ator neste campo.

O empreendedorismo institucional, por estar imerso em instituições é um processo dialético, polifônico e repleto de contradições (ZILBER, 2007; SEO; CREED, 2002; HOLM, 1995), ou seja, o processo de empreendedorismo institucional cria sementes para a sua própria destruição (GARUD; JAIN; KUMARASWAMY, 2002). Embora não ressaltado enfaticamente pelos autores analisados, o processo de empreendedorismo institucional é lento e gradual, e conta na maioria das vezes com diversos atores espaciotemporalmente separados, portanto é um processo complexo e que não pode ser manipulado racionalmente.

Os elementos, recursos e condições do campo que potencializam o empreendedorismo podem também limitá-lo ou mesmo mitigá-lo. Esses potencializadores devem sempre ser analisados dentro de uma ótica da perspectiva institucional, no sentido de que o empreendedorismo não é exclusivamente afetado pelos potencializadores, mas, sobretudo pelo contexto institucional de referência, sendo que este condiciona a ação dos empreendedores institucionais (KOENE, 2006; LAWRENCE e PHILLIPS, 2004; ZILBER, 2002; ZILBER, 2007; GREENWOOD; SUDDABY, 2006; KHAN; MUNIR; WILLMOTT, 2007; MUTCH, 2007). A atividade de empreendedorismo institucional verifica que as instituições podem mudar, pois elas são produto/processo. Processo este que engloba a institucionalização/desinstitucionalização frutos da agência humana e mais especificamente do empreendedorismo institucional, que se refletem nas práticas sociais

Assim estudar o empreendedorismo institucional evita qualquer determinismo (no sentido das instituições determinarem a ação humana) ou voluntarismo (o empreendedor institucional ser tomado como um *deus ex machine*) dentro da teoria institucional na perspectiva organizacional, pois as instituições são produto humano, que condicionam a ação humana e a atividade de empreendedorismo institucional, sendo as instituições (re) produzidas pelas práticas sociais. Contudo como o tema de empreendedorismo institucional é um campo de estudo em ascensão, há ainda muitos conceitos não solidificados, que carecem de corroboração de estudos empíricos e ensaios teóricos.

Em relação as nossas sugestões de pesquisa, primeiramente acreditamos ser necessário um ensaio teórico para elucidar a possibilidade proposta neste artigo de que o empreendedorismo institucional contém elementos da agência, podendo até conceituar o

empreendedorismo como um tipo de agência. Essa discussão também elucidaria quais seriam os outros tipos de agentes, que incluiriam principalmente os agentes que promovem a continuidade do *status-quo* e não a mudança.

Em termos teórico-prático: (i) É fundamental distinguir entre os criadores da inovação e quem a conduz, e verificar a relação entre esses dois atores relevantes para a transformação/criação institucional. Sendo um assunto pouco estudado, sabemos que os empreendedores que promovem a consolidação de uma inovação, não são necessariamente os próprios inovadores tecnológicos (KOENE, 2006); (ii) Tomando o campo organizacional como o nível de análise mais relevante para estudos da teoria institucional em organizações e ressaltando a influência na atividade de empreendedorismo institucional, sugerimos estudos específicos em campos organizacionais em crise, ou que passam pelo processo de desinstitucionalização; (iii) Sugerimos também estudos em variados campos organizacionais, independente do seu estado ou fase no processo de estruturação, para verificar outros condicionantes da atividade de empreendedorismo institucional; (iv) Verificamos que atores em posições periféricas ou centrais estão menos imersos no contexto institucional do campo organizacional, desse modo, escapam ao paradoxo da agência imersa - que questiona como os atores “podem mudar as instituições se suas ações, intenções e racionalidade são condicionadas por diversas instituições que eles desejariam mudar?” (HOLM, 1995, p.3998) - realizando transformação/criação de instituições. Assim sugerimos analisar se atores nas posições intermediárias na estrutura de relacionamentos podem empreender a atividade de empreendedorismo institucional, dado a escassez de estudos com atores nesta posição; (v) Seria profícuo verificar a presença de intencionalidade e de consciência nas atividades de empreendedorismo institucional, com estudos empíricos que analisassem a presença e o grau dessa intencionalidade; (vi) verificar quanto das mudanças institucionais tiveram participação ativa dos empreendedores institucionais em relação apenas as mudanças ambientais ou mesmo a outros atores que não se encontram no campo organizacional.

Enfim estudos com o intuito de verificar o processo de empreendedorismo institucional são necessários, intrigantes e com um grande potencial de contribuição para a perspectiva institucional dos estudos organizacionais.

REFERÊNCIAS

- AHULA, G. Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study. **Administrative Science Quarterly** v.45, n.3, p. 425-455, 2000.
- BATTILANA, J. Agency and institutions: The enabling role of individuals' social positions. **Organization**, v. 13, n.5, p.653-676, 2006.
- BECKERT, J. Agency, entrepreneurs, and institutional change: the role of strategic choice and institutionalized practices in organizations. **Organizations Studies**, v. 20, n. 5, p. 777-799, 1999.
- BERGER, P.L.; LUCKMANN, T. [1967]. **A construção social da realidade**. 28. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.
- BOWRING, M. A. De/constructing theory A look at the institutional theory that positivism built. **Journal of Management inquiry**, v. 9, n. 3, p. 258-270, 2000.
- BURT, R.; Structural Holes and Good Ideas..**American Journal of Sociology**, v.110, n.2, p. 349-399, 2004.
- CHILES, T. H.; BLUEDORN, A.C.; GUPTA, V. K. Beyond Creative Destruction and Entrepreneurial Discovery: A Radical Austrian Approach to Entrepreneurship. **Organization Studies**, v. 28, n. 4, p. 467-493, 2007.
- COHEN, I. J. Teoria da estruturação e práxis social. In: GIDDENS, A.; TURNER, J. **Teoria social hoje**. São Paulo: Editora UNESP, 1999, p. 393-446.

- DIMAGGIO, P. J. Interest and Agency in Institutional Theory. In: ZUCKER, L. G. (Ed.). **Institutional patterns and organizations: culture and environment**. Cambridge, MA: Ballinger, 1988, p. 03-21.
- _____; POWELL, W. W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v/48, n.2, p. 147-60, 1983.
- _____; _____. Introduction. In W. W. POWELL,.; P. J. DIMAGGIO (Eds.). **The new institutionalism in organizational analysis**, pp. 1-38, 1991. London: University of Chicago Press.
- DORADO, S. Institutional Entrepreneurship, Partaking, and Convening. **Organization Studies**, v. 26, n. 3, p. 385-414, 2005.
- EMIRBAYER, M.; MISCHE, A. What is agency? **The American Journal of Sociology**, v. 103, n. 4, p. 962-1023, 1998.
- FLIGSTEIN, N. . **Social Skill and the Theory of Fields**. California: University of California, 2001.
- GAURIDO FILHO, E. R. **A construção da teoria institucional nos estudos organizacionais no Brasil: o período 1993-2007**. 2008, 299 f. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2008.
- GARUD, R.; JAIN S.; KUMARASWAMY, A. Institutional entrepreneurship in sponsorship of common technological standards: the case of Sun Microsystems and Java. **Academy of Management Journal**, v. 45, n. 1, p. 196-214, 2002.
- GIDDENS, Anthony [1984]. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.
- GRANOVETTER, M. The strength of weak ties. **The American Journal of Sociology**, v. 78, n. 6, p. 1360-1380, Maio/1973.
- _____. The strength of weak ties: a network theory revisited. **Sociological Theory**, v.1, p. 201-233, 1983.
- _____. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **The American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481-510, Nov./ 1985.
- _____. **A Theoretical Agenda for Economic Sociology**. Berkeley: University of California, 2000.
- GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K.; SUDDABY, R. **The Sage handbook of organizational institutionalism**. London: Sage Publications, 2008
- GREENWOOD, R.; SUDDABY, R. Institutional entrepreneurship in mature fields: the big five accounting firms. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 1, p. 27-48, 2006.
- HENSMANS, M.; Social Movement Organizations: A Metaphor for Strategic Actors in Institutional Fields. **Organization Studies**. V. 24, n.3, p. 355-381, 2003.
- HOLM, P. The dynamics of Institutionalization: Transformation process in Norwegian fisheries. **Administrative Science Quarterly**, v. 40, p. 298-422, 1995.
- KHAN, F. R.; MUNIR, K. A.; WILMOTT, H.; A Dark Side of Institutional Entrepreneurship: Soccer Balls, Child Labour and Postcolonial Impoverishment. **Organization Studies**. V.. 28, n.7, p. 1055-1077, 2007.
- KOENE, B. A. S. Situated human agency, institutional entrepreneurship and institutional change. **Journal of Organizational Change Management**, v. 39, n. 3, p. 365-382, 2006.
- _____.; HARDY, C.; PHILLIPS, N. Institutional Effects of Interorganizational Collaboration: The Emergence of Photo-Institutions. **Academy of Management Journal**, v. 45, n. 1, p. 281-290, 2002.
- _____.; PHILLIPS, N.; From Moby Dick to Free Willy: Macro-Cultural Discourse and Institutional Entrepreneurship in Emerging Institutional Fields. **Organization**. v. 11, n.5, p.689-711, 2004.

- _____.; SUDDABY, R.; **Institutions and Institutional Work**. Disponível em: <http://www.bus.ualberta.ca/rsuddaby/Publications/Lawrence%20and%20Suddaby%20-%20Institutions%20and%20Institutional%20Work.doc> Acesso em 10/06/2008.
- LECA, B.; BATTILANA, J.; BOXENBAUM, E.; **Agency and Institutions: A Review of Institutional Entrepreneurship**, 2008. Disponível em: www.hbs.edu/research/pdf/08-096.pdf. Acesso em 10/06/2008.
- LEVY, D.; SCULLY, M. The institutional entrepreneur as modern prince: the strategic face of power in contested fields. **Organization Studies**, v. 28, n. 7, p. 971-991, 2007.
- LOUNSBURY, M.; CRUMLEY, E. T. New practice creation: an institutional perspective on innovation. **Organization Studies**, v. 28, n. 7, p. 993-1012, 2007.
- _____.; GLYNN, M. Cultural Entrepreneurship: Stories, Legitimacy, and the Acquisition of Resources. **Strategic Management Journal**, v.l. 22, p. 545-564, 2001
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; BARBOSA, S. de L. Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 3, p. 7-32, 2002.
- _____.; FONSECA, V. S. da; CRUBELLATE, J. M. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. **Revista de Administração Contemporânea**, 1ª ed. esp., v. 9, p. 09-39, 2005.
- _____.; FONSECA, V. S. Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In. VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. **Administração Contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999, p. 102-118.
- _____.; GUARIDO FILHO, E. R.; ROSSONI, L; Campos organizacionais: seis diferentes leituras e a perspectiva de estruturação. **Revista de Administração Contemporânea**, ed. esp., v. 10, p. 159-196, 2006.
- MAGUIRE, S.; HARDY, C.; The Emergence of New Global Institutions: A Discursive Perspective. **Organization Studies**. v. 27, n.1, p. 7-29, 2006.
- _____.; _____; LAWRENCE, T. B. Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 5, p. 657-679, 2004.
- MARCUS, A. A.; ANDERSON, M. H. Commitment to an Emerging Organizational Field, Institutional Entrepreneurship, and the Perception of Opportunity: An Enactment Theory. **Industry Studies Conference Paper**, 2008. Disponível em SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1135691>. Acesso em 01/07/2008.
- MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized Organizations: Formal Structure Myth and Ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, 1977.
- MUNIR, K.; PHILLIPS, N. The birth of the Kodak moment: Institutional entrepreneurship and the adoption of new technologies. **Organization Studies**. v. 26, n.11, p. 1665-1687, 2005.
- MUTCH, A. Reflexivity and the institutional entrepreneur: a historical exploration. **Organization Studies**, v. 28, n. 7, p. 1123-1140, 2007.
- NEE, V. Sources of the new institutionalism. In: BRINTON, M. C.; NEE, V. (Org.). **The new institutionalism in sociology**. Stanford: Stanford University Press, 1998. p. 1-16.
- OWEN-SMITH, J.; POWELL, W. W. Networks and institutions. (2008). In: GREENWOOD, R.; et al. **The Sage Handbook of Organizational Institutionalism**. London: Sage Publications, 2008, p. 596-623.
- PERKMANN, M.; SPICER, A. 'Healing the scars of history': projects, skills and fields strategies in institutional entrepreneurship. **Organization Studies**, v. 28, n. 7, p. 1101-1122, 2007.
- PHILLIPS, N.; LAWRENCE, T. B.; HARDY, C. Inter-organizational collaboration and the

- dynamics of institutional fields. **Journal of Management Studies**, v. 37, n. 1, p. 23-43, 2000.
- _____. Discourse and institutions. **Academy of Management Review**, v. 29, n. 4, p. 635-652, 2004
- SCOTT, J. **Social network analysis: a handbook**. 2 ed. London: Sage Publications, 2000.
- SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2001.
- _____. 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.
- _____. **Institutions and organizations: ideas and interests**. 3 ed. Sage, 2008.
- SELZNICK, P. **TVA and the grass roots: a study in the sociology of formal organization**, Berkeley: University of California Press, 1949.
- SEO, M.; CREED, W. E. D. Institutional contradictions, praxis, and institutional change: a dialectical perspective. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 2, p. 222-247, 2002.
- WASHINGTON, M. Field approaches to institutional change: the evolution of the National Collegiate Athletic Association 1906-1995. **Organization Studies**, v. 25, n. 3, p. 393-414, 2004.
- WIJEN, F.; ANSARI, S. Overcoming inaction through collective institutional entrepreneurship: insights from regime theory. **Organization Studies**, v. 28, n. 7, 2007.
- WOOTEN, M.; HOFFMAN, A. J. Organizational fields: past, present and future. In: GREENWOOD, R. et al. **The Sage handbook of organizational institutionalism**. London: Sage Publications, 2008.
- ZILBER, T. B. Institutionalization as an interplay between actions, meaning, and actors: the case of a rape crisis center in Israel. **Academy of Management Review**, v. 45, n. 1, p. 234-254, 2002.
- _____. Stories and the discursive dynamics of institutional entrepreneurship: the case of Israeli high-tech after the bubble. **Organization Studies**, v. 28, n. 7, p. 1035-1054, 2007.
- _____. The work of meanings in institutional processes and thinking. In: GREENWOOD, R. et al **The Sage handbook of organizational institutionalism**. London: Sage Publications, 2008.
- ZUCKER, L. G. The role of institutionalization in cultural persistence. **American Sociological Review**, v. 42, n. 5, p. 726-743, 1977.

ⁱ Adotamos o termo institucionalismo organizacional para representar o que na literatura pé também conhecido como novo institucionalismo, cujas contribuições tem origem em há cerca de 30 anos, com a publicação dos trabalhos de Meyer e Rowan (1977) e Zuker (1977).

ⁱⁱUm concluído, panelinha, ou subgrupo, pode ser definido como uma reunião de informal de pessoas que compartilha de normas de comportamentos. (SCOTT, 2000).