

DANIELLE VALENTE DUARTE

**O PAPEL DO PODER PÚBLICO NA DINÂMICA DO SETOR DE TECNOLOGIA DA  
INFORMAÇÃO DE VIÇOSA REVELADO PELA ABORDAGEM INSTITUCIONAL**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, para obtenção do título de *Magister Scientiae*.

VIÇOSA  
MINAS GERAIS - BRASIL  
2013

**Ficha catalográfica preparada pela Seção de Catalogação e  
Classificação da Biblioteca Central da UFV**

T

D812p  
2013

Duarte, Danielle Valente, 1981-

O papel do poder público na dinâmica do setor de tecnologia da informação de Viçosa revelado pela abordagem institucional / Danielle Valente Duarte. – Viçosa, MG, 2013.  
xi, 74f. : il. ; 29cm.

Inclui anexo.

Orientador: Afonso Augusto Teixeira de Freitas de Carvalho Lima

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Viçosa.

Referências bibliográficas: f. 67-72

1. Administração pública. 2. Política pública. 3. Tecnologia da informação. 4. Entidades governamentais. I. Universidade Federal de Viçosa. Departamento de Administração e Contabilidade. Programa de Pós-Graduação em Administração. II. Título.

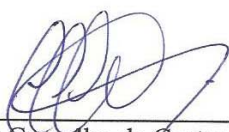
CDD 22. ed. 351

**DANIELLE VALENTE DUARTE**

**O PAPEL DO PODER PÚBLICO NA DINÂMICA DO SETOR DE TECNOLOGIA DA  
INFORMAÇÃO DE VIÇOSA REVELADO PELA ABORDAGEM INSTITUCIONAL**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, para obtenção do título de *Magister Scientiae*.

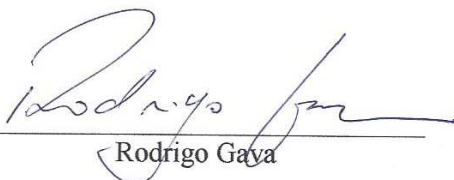
APROVADA: 19 de fevereiro de 2013.



Cleber Carvalho de Castro



Luiz Marcelo Antonialli



Rodrigo Gava



Bruno Tavares  
(Presidente da Banca)

*Dedico este trabalho à Deus,  
aos meus pais Felipe e Mary,  
à minha irmã Cláudia,  
ao Guilherme.*

*“A adversidade desperta em nós capacidades que, em circunstâncias favoráveis, teriam ficado adormecidas.”*

Horácio

*“A mente que se abre a uma nova ideia, jamais voltará ao seu tamanho original.”*

Albert Einstein

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por se fazer presente em minha vida de várias formas, sempre me dando forças para seguir em frente e enfrentar todos os desafios presentes no meu caminho, ensinando-me que tudo tem uma razão de ser.

Aos meus pais, por sempre acreditarem em mim, depositando todo seu amor, carinho e me dando estímulo para buscar meus sonhos, se fazendo presentes em todos os meus dias, independente da distância física existente.

A minha irmã, por toda paciência, amor e por todos os conselhos e sensatez nos momentos em que precisei, jamais deixando que eu desanimasse dos meus propósitos.

Ao Guilherme, por ter me incentivado e me dado todo apoio necessário para seguir em busca de um grande sonho. Por todo amor e confiança em minha capacidade e pela presença diária em minha vida.

Ao meu orientador, Prof. Afonso, pelo apoio e encorajamento para me abrir a novas ideias. Por todos os ensinamentos e conselhos que proporcionaram meu amadurecimento para a vida acadêmica.

Ao Prof. Bruno, por ter aceitado o desafio de me conduzir durante a execução do trabalho com grande dedicação e confiança de que eu seria capaz. Também agradeço por sua constante disponibilidade em contribuir para a execução desta pesquisa.

A todos os amigos que passaram pela minha vida durante o mestrado, sobretudo ao Vagner e a Cecília pela convivência maravilhosa, imprescindível para tornar os dias difíceis em dias alegres, pela parceria acadêmica, por todas as ideias compartilhadas e pela imensa contribuição na minha formação.

A todos os empresários que se disponibilizaram a participar desta pesquisa com tamanha presteza.

À Universidade Federal de Viçosa e, sobretudo, ao Programa de Pós-Graduação em Administração, por todo o conhecimento proporcionado.

A todos os professores do Departamento de Administração por todos os ensinamentos.

A todos vocês, minha eterna gratidão.

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS .....	vi
LISTA DE QUADROS .....	vii
LISTA DE SIGLAS .....	viii
RESUMO.....	ix
ABSTRACT.....	xi
1 INTRODUÇÃO .....	1
1.1 Objetivos .....	4
1.1.1 <i>Objetivo geral</i> .....	4
1.1.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	4
2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	5
2.1 Instituição e Teoria Institucional.....	5
2.2 O Campo Organizacional.....	12
2.3 Isomorfismo .....	16
3 AS EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA.....	21
3.1 As EBTs do setor de TI do município de Viçosa.....	23
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	24
4.1 Caracterização da Pesquisa .....	24
4.2 Elaboração do Quadro Conceitual.....	25
4.3 Incursão Exploratória .....	26
4.4 Coleta de Dados .....	26
4.5 Tratamento dos dados.....	27
4.6 Definição de Termos e Conceitos .....	32
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	33
5.1 O Campo Organizacional das EBTs de Viçosa.....	33
5.1.1 <i>Componentes do campo e amplitude das relações entre eles</i> .....	33
5.1.2 <i>Estruturas de dominação</i> .....	39
5.1.3 <i>Volume da Carga de Informação no Campo</i> .....	40
5.1.4 <i>Conscientização Mútua entre os Participantes</i> .....	41
5.2 A influência do poder público no comportamento das empresas.....	42
5.2.1 <i>O papel do poder público no Campo Organizacional</i> .....	43
5.2.2 <i>Isomorfismo Coercitivo</i> .....	46
5.2.3 <i>Grau de interação entre as agências governamentais e as organizações</i> ..	50
5.3 Presença dos demais Mecanismos Isomórficos no campo das EBTs de TI de Viçosa .....	52
5.3.1 <i>Isomorfismo mimético</i> .....	52
5.3.2 <i>Isomorfismo Normativo</i> .....	55
5.4 Participação em programas e políticas públicas: outros agentes de influência .....	57
6 CONCLUSÕES.....	62
REFERÊNCIAS.....	67
ANEXO.....	73

**LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura 1.</b> Etapas de Formação de um Campo Organizacional.....	<b>26</b>
<b>Figura 2.</b> Quadro conceitual da Pesquisa.....	<b>37</b>
<b>Figura 3.</b> Componentes do Campo Organizacional das EBTs de Viçosa.....	<b>47</b>
<b>Figura 4.</b> O campo organizacional das EBTs de TI de Viçosa e suas relações.....	<b>51</b>

**LISTA DE QUADROS**

<b>Quadro 1.</b> Mecanismos e Processos de Institucionalização.....	<b>22</b>
<b>Quadro 2.</b> Nível de estruturação do campo.....	<b>77</b>

## LISTA DE SIGLAS

APL – Arranjo Produtivo Local

CO – Campo Organizacional

CVT – Centro Vocacional Tecnológico

EBTs – Empresas de Base Tecnológica

FAPEMIG – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais

FUNARBE – Fundação Arthur Bernardes

IEBT – Incubadora de Empresas de Base Tecnológica

OCDE – Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico

SEBRAE – Serviço de apoio às Micro e Pequenas Empresas

TI – Tecnologia da Informação

UFV – Universidade Federal de Viçosa

## RESUMO

DUARTE, Danielle Valente, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, fevereiro de 2013. **O papel do poder público na dinâmica do setor de tecnologia da informação de Viçosa revelado pela abordagem institucional.** Orientador: Afonso Augusto Teixeira de Freitas de Carvalho Lima. Coorientador: Bruno Tavares.

As organizações estão sujeitas a uma série de influências advindas dos componentes do campo organizacional no qual estão inseridas. O Institucionalismo tem se destacado dentre as teorias das organizações pela sua capacidade de permitir a compreensão dos fenômenos associados a esta influência, especialmente por considerar aspectos cognitivos. Um dos fenômenos trabalhados é a força que os agentes exercem e suas consequências sobre as organizações, resultando, muitas vezes, em semelhanças estruturais (isomorfismo) mesmo em situações que não resultam em ganhos de eficiência. Os conceitos de campo organizacional e mecanismos isomórficos são utilizados nesta dissertação para compreender a dinâmica ambiental das empresas de tecnologia da informação localizadas em Viçosa (MG), especialmente a ação do poder público. O objetivo geral foi compreender o papel do poder público como indutor de isomorfismo nas organizações, optando pelas empresas de base tecnológica (EBTs) como unidade de análise. As EBTs são adequadas a este estudo pois estão inseridas em um ambiente de incerteza e sujeitas a pressões advindas do poder público, uma das principais fontes de financiamento para os constantes e necessários investimentos em aperfeiçoamento tecnológico. Para alcance dos objetivos, foram realizadas entrevistas com gestores das EBTs do município de Viçosa, Minas Gerais. Os dados foram analisados por meio da técnica da Análise de Conteúdo. Primeiramente, foi feita uma caracterização do campo organizacional no qual as empresas estão inseridas. A partir daí, foi realizada uma análise do papel do poder público no campo organizacional em estudo. A análise do campo organizacional confirmou a proposição do poder público como uma estrutura de dominação, isto é, um agente dotado de grande poder de influência e consequente homogeneização do campo. Esta influência ocorre por meio de pressões formais, tais como leis, certificações e tributos, bem como informais como disponibilização de recursos por meio de editais para projetos específicos para o setor. Como consequência, as empresas criam estruturas e planos de ação como resposta a estas pressões, por exemplo, mudanças nos planos de marketing e nas políticas de contratação de mão de obra e nos retornos financeiros. Adicionalmente, identificou-se outros agentes relevantes que compõem o campo organizacional e influenciam

as decisões, como consultores, contadores e associações empresariais. Todavia, mesmo estes agentes se comportam, muitas vezes, como intervenientes das pressões advindas do poder público, proporcionando o entendimento dos instrumentos legais e permitindo o ajustamento adequado às determinações daquele.

## ABSTRACT

DUARTE, Danielle Valente, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, February, 2013. **The role of government in the dynamic sector of information technology lush revealed by institutional approach.** Adviser: Afonso Augusto Teixeira de Freitas de Carvalho Lima. Co-Adviser: Bruno Tavares.

Organizations are subject to a number of influences resulting from the organizational component in which they are inserted. The institutionalism has emerged among the theories of organizations for its ability to enable understanding of the phenomena associated with this influence, especially considering cognitive aspects. One of the phenomena is the force that worked agents and exert their effects on organizations, resulting often in structural similarity (isomorphism) even in situations that do not result in efficiency gains. The concepts of organizational field and isomorphic mechanisms are used in this dissertation to understand the environmental dynamics of information technology companies located in Viçosa (MG), especially the action of the government. The overall goal was to understand the role of government as inducing isomorphism in organizations opting for technology-based firms (NTBFs) as the unit of analysis. The EBTs are suitable for this study because they operate in an environment of uncertainty and subject to pressures from the government, a major source of funding for the continued and necessary investments in technological improvement. To achieve the goals, interviews were conducted with managers of NTBFs in Viçosa, Minas Gerais. Data were analyzed by the technique of content analysis. First, there was a characterization of the organizational field in which the companies operate. Thereafter, an analysis was made of the role of government in the organizational study. The analysis of the organizational field confirmed the proposition of the government as a structure of domination, ie, an agent endowed with great power to influence and consequent homogenization of the field. This influence occurs through formal pressures, such as laws, certifications and taxes, as well as informal resources available through public notices for specific projects for the sector. As a result, companies create frameworks and action plans in response to these pressures, for example, changes in marketing plans and policies for hiring manpower and financial returns. Additionally, we identified other relevant actors that make up the organizational field and influence decisions, such as consultants, accountants and business associations. However, even these agents behave often as actors of pressures from the government, providing an

understanding of the legal instruments and allowing appropriate adjustment to the determinations of that.

## 1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos últimos 60 anos, o campo dos estudos organizacionais vem se desenvolvendo amplamente. Em meio a diferentes perspectivas teóricas que surgiram ao longo desses anos, a teoria institucional tem se destacado por considerar aspectos cognitivos das organizações. Segundo Haveman e David (2008), esta perspectiva teórica tem se mostrado predominante nos trabalhos submetidos à Divisão de Teoria Organizacional e Gestão da Academy of Management.

No Brasil, a teoria institucional vem ganhando espaço junto às pesquisas organizacionais desde a década de 80 e, atualmente, ocupa espaço em universidades e grupos de pesquisa em todo país, seja através do aprofundamento de discussões teóricas, seja através da sua aplicação empírica devido ao seu poder de explicação dos fenômenos organizacionais.

Segundo esta abordagem, as forças ambientais, sejam elas culturais, políticas, sociais e até mesmo simbólicas são condicionantes mais robustos para o entendimento das organizações. A teoria institucional, portanto, contrapõe-se à ideia de que as estruturas baseiam-se no espírito racionalista burocrático segundo o qual as organizações estruturam-se exclusivamente para a competição e a eficiência. Para o institucionalismo, as organizações, sujeitas a pressões do ambiente, buscam reduzir a incerteza, sendo a racionalidade econômica substituída por elementos simbólicos amplamente aceitos. Em outras palavras, as organizações atuam, muitas vezes, de acordo com a maneira mais aceitável socialmente a fim de legitimar suas ações, mesmo que não seja o modo mais eficiente.

Assim, a teoria institucional propõe que as mudanças organizacionais, em suas diferentes formas e num determinado setor, são processos que tornam as organizações mais homogêneas, mas não necessariamente mais eficientes. As expectativas que são disseminadas pela sociedade e as pressões exercidas pelo poder público e por outras instituições acabam por condicionar as organizações a adotarem práticas semelhantes, resultando em um processo isomórfico. Essas pressões exercidas sobre as organizações podem ser de caráter coercitivo, persuasivo ou de convite para que as empresas se unam em percepções e/ou ações. O conjunto destas entidades influenciadoras forma o campo organizacional (CO).

A mudança organizacional, em alguns casos, pode ser uma resposta direta às determinações governamentais (DIMAGGIO; POWELL, 1991). O papel do poder público através das leis e das políticas públicas, é considerado decisivo na ocorrência de mudanças

nas ações organizacionais. Machado-da-Silva e Fonseca (2010) apontam que diversos atores sociais, sobretudo o poder público, influenciam coercitivamente as relações intra e interorganizacionais por meio dos programas e políticas públicas por ele implementados.

Esta pressão por parte do poder público foi verificada em estudos realizados em organizações voltadas para ciência e tecnologia (C&T), no estado do Paraná, por Borgonhoni e Ishikawa (2009), sendo percebida, também, no campo organizacional da cultura, por Simões e Vieira (2010) e em organizações do município de Videira-SC por Machado-da-Silva e Coeser (2006). Nestes, a influência coercitiva se dá devido à necessidade de adequação às normas e à dependência de recursos das organizações em relação ao poder público. Assim, estes estudos contêm exemplos do que DiMaggio e Powell (1983) classificam como pressões formais e informais que levam ao isomorfismo.

Por meio desses estudos, percebe-se que as ideias de autores clássicos da teoria institucional como DiMaggio e Powell (1983) e Meyer e Rowan (1977), os quais apontam o poder público como importante impulsionador da homogeneização das organizações, vem sendo confirmadas. DiMaggio e Powell apontam a importância da investigação empírica para a definição da estrutura de um campo organizacional.

Há que se considerar também que as pressões do poder público são intermediadas, uma vez que precisam ser informadas aos empresários por meio de outros agentes, tais como contadores, consultores e mesmo pela interação entre os próprios empresários.

Estando as determinações do poder público sujeitas à interpretação por diferentes entidades, as respostas das empresas a estas pressões podem culminar na homogeneização desde que sujeitas ao mesmo conjunto de interpretações, as quais podem, em alguns casos, serem equivocadas ou repassadas de maneira não muito compreensível para os principais interessados, ou seja, aqueles que serão atingidos por estas determinações. No sentido de contribuir para a verificação desta proposição, ainda que parcialmente, esta dissertação trata das pressões do poder público e da atuação dos demais agentes neste contexto.

Para a realização da pesquisa, optou-se pelas empresas de base tecnológica. As empresas de base tecnológica (EBTs) têm como característica a detenção de conhecimentos raros e/ou exclusivos no que tange à elaboração de produtos e processos inovadores. Este perfil é convergente com o contexto mercadológico contemporâneo, pois seus produtos reúnem alto grau de conhecimento e, teoricamente, viabilidade mercadológica.

Assim, as EBTs têm chamado à atenção de estudiosos, governo e agentes econômicos devido ao fato de poderem apresentar significativa contribuição para o desenvolvimento local

e regional. Programas e ações do governo são constantemente direcionados a este setor com o objetivo de ampliar a capacidade de geração e difusão das inovações tecnológicas.

A atividade voltada para a inovação, associada com a concorrência crescente, torna incerto o ambiente no qual as EBTs estão inseridas, dificultando os processos decisórios e adoção de estratégias que possam beneficiar os agentes envolvidos. Conforme dito anteriormente, de acordo com a teoria institucional, tal contexto condiciona as ações organizacionais fazendo-as convergir para estruturas e planos semelhantes, tornando-as cada vez mais homogêneas (isomorfismo) (DIMAGGIO; POWEL, 1991).

Assim, compreender essa homogeneização, ocasionada tanto pelo poder público quanto pela influência dos demais agentes, bem como as suas implicações, torna-se de grande valia para que ações de melhoria possam ser traçadas, tanto no que tange a políticas públicas e programas de incentivo, quanto no que diz respeito a ações advindas dos demais agentes envolvidos.

Sabe-se que o poder público possui um poder institucional por sua natureza de monopólio da coerção legitimada. Contudo, é importante ter conhecimento da existência ou não de demais atores do campo que contribuem para que as EBTs se adéquem às normas de exigência do governo e/ou participem de programas e editais de projeto com o intuito de obter legitimidade.

Optou-se por estudar as EBTs do setor de tecnologia da informação (TI) do município de Viçosa devido à sua posição de destaque do setor no cenário nacional. Viçosa apresenta destaque devido às suas contribuições para o ensino e pesquisa uma vez que abriga a Universidade Federal de Viçosa (UFV), a qual oferece ao mercado profissionais capacitados em diversas áreas. Segundo informação do Arranjo Produtivo Local (APL) de TI Viçosa (2009), muitos dos alunos que se formam na UFV permanecem no município atuando como empresários na área de tecnologia. Este cenário empreendedor vem produzindo resultados significativos para a região. Segundo pesquisa realizada pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), estima-se que em 2009, cerca de 60 empresas atuavam no setor de TI no município estudado, tendo produzido, nos últimos 13 anos, mais de 200 mais de 200 softwares de alta qualidade e valor agregado.

O poder público assume um papel significativo no ambiente das EBTs. Cabe a ele a criação e disponibilização de financiamentos, através das agências e dos bancos, prestação de serviços tecnológicos disponibilizados pelos laboratórios de institutos de pesquisas estatais, disponibilização de infraestrutura (água, energia, transporte etc.), criação de legislações específicas (sobre patentes, por exemplo), além das isenções e incentivos fiscais.

Sendo assim, considerando-se que o poder público detém poder institucional por natureza, o qual é manifestado por diferentes formas, pode-se formular a seguinte questão de pesquisa:

**Qual o papel do Poder Público e dos demais agentes que compõem o campo organizacional na indução de isomorfismo entre as EBTs de tecnologia da informação?**

## **1.1 Objetivos**

A seguir são descritos os objetivos geral e específicos do trabalho.

### **1.1.1 Objetivo geral**

O presente estudo tem como objetivo geral compreender como o Poder Público e demais agentes que compõem o campo organizacional induzem o isomorfismo entre as EBTs de tecnologia da informação.

### **1.1.2 Objetivos específicos**

- a) Caracterizar o campo organizacional a partir da percepção dos gestores das EBTs;
- b) Analisar a influência do poder público no comportamento das empresas e seu papel como indutor de isomorfismo;
- c) Caracterizar os demais tipos de isomorfismos em EBTs de TI localizadas em Viçosa (MG);
- d) Identificar demais agentes/instrumentos que exercem influência para que as EBTs, se adéquem às pressões advindas do poder público.

O presente trabalho é composto de um referencial teórico acerca da teoria institucional. Em seguida, nos Procedimentos Metodológicos é apresentado o modelo conceitual e a metodologia utilizada. Posteriormente encontram-se as análises dos dados coletados e, por fim, as conclusões.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta seção são apresentados os fundamentos teóricos que permitem a compreensão dos conceitos e as relações entre eles. Na primeira parte serão abordados os conceitos de instituição e a teoria institucional. Em seguida, tratar-se-á das definições de campo organizacional e isomorfismo.

### **2.1 Instituição e Teoria Institucional**

O termo instituição aparece com frequência tanto em estudos organizacionais quanto em estudos sociológicos. Contudo, o termo apresenta-se como um dos conceitos mais controversos tanto no que diz respeito às construções teóricas quanto no que tange às aplicações práticas. Os psicólogos, por exemplo, compreendem as instituições como sendo aspectos sociais do comportamento que eles buscam descrever; os sociólogos diferenciam as instituições de unidades mais simplificadas de um comportamento duradouro (PECI, 2005).

Apesar das controvérsias, a utilização do termo tende a se dirigir para um ponto comum no qual todas as aplicações estão relacionadas à manutenção relativa de configurações sociais singulares. Jepperson (1991) trata o termo instituição como sendo um padrão ou uma ordem social que adquiriu determinada estabilidade. As instituições são caracterizadas como sendo iniciativas sociais de caráter permanente constituídas por determinações que geram identidades. Além disso, “a instituição ocorre sempre que há uma ‘tipificação’ recíproca de ações ‘habituais’ por ‘tipos’ de atores” (Berger; Luckman, 2001, p.79).

As instituições podem ser vistas, então, como fenômenos sociais nos quais pode ser percebido o caráter de permanência num comportamento coletivo. Com isso, considera-se que as instituições são fruto da construção humana tendo como característica o fato de ser um processo advindo de interpretações de caráter subjetivo sem ser necessariamente racional. Ressalta-se que o caráter de permanência das instituições não se dá apenas pela sua capacidade de suprir as necessidades humanas, as quais são culturalmente definidas. O seu caráter permanente é devido, também, a uma série de fatores contingenciais oriundos das próprias relações entre os fenômenos sociais e os fenômenos não sociais, relações estas que podem ser consideradas inevitáveis (HUGHES, 1936; VIEIRA; CARVALHO, 2003).

As instituições são estruturas compatíveis e valorativas ao ambiente, fundamentadas na continuidade e na perpetuação de padrões, pois sobre elas repousa a personalização das

escolhas de regras que conduzirão a certa estabilidade e segmento da sociedade, ainda que, por vezes, ambas sejam obrigadas a se adaptarem (SCOTT, 1987).

Além disso, as instituições podem ser compreendidas como um dos componentes responsáveis pela existência e manutenção das relações sociais entre os agentes nas organizações. Apesar de seu caráter permanente “a frequente tensão entre tecnologia e instituições é considerada como um importante fator provocador de mudanças, tanto nos ambientes institucionais quanto nos conhecimentos acumulados” (REZENDE, 2009, p.88).

Pode-se considerar as instituições como sendo um dos componentes de manipulação e interação do ambiente, uma vez que as mesmas podem atuar de forma a reduzir a incerteza comportamental bem como restringir os aspectos de incerteza do ambiente no qual elas e diversos agentes estão inseridos. Essa redução da incerteza ocorre à medida que as instituições estabelecem maneiras de orientação da ação humana através de modelos morais ou cognitivos que possibilitam o seu entendimento, interpretação e/ou ação (NORTH, 1990).

Nos estudos sociológicos, as instituições são tomadas como unidades simplificadas de um comportamento social de caráter duradouro, correspondendo assim, a fenômenos sociais. Porém, os primeiros estudos organizacionais que se fundamentaram nesta proposição apresentavam um conceito de instituição com caráter mais prescritivo. Preocupavam-se com as maneiras pelas quais as organizações poderiam tornar-se uma instituição, ou seja, a forma pela qual estas organizações poderiam obter legitimidade perante a sociedade adquirindo caráter permanente e garantindo sua sobrevivência no ambiente de negócios no qual está inserida. A partir daí, surge uma corrente chamada desenvolvimento institucional que impactou os estudos organizacionais uma vez que apresenta como característica um caráter mais aplicado (PECI, 2005).

O estudo da teoria institucional vem evoluindo desde os trabalhos pioneiros de Selznick até os trabalhos mais atuais. Selznick (1957) desenvolveu um modelo de sistema natural que ficou conhecido como institucionalismo através do qual ele analisa as organizações como sendo uma expressão estrutural da ação racional que sofrem pressões do ambiente social e acabam por se transformar em sistemas orgânicos (CARVALHO et. al, 1999). Selznick não descartou a visão racional de que as organizações são projetadas para atingir metas, contudo, observou que as estruturas formais são incapazes de ignorar as dimensões não racionais do comportamento organizacional, pois, “indivíduos não agem puramente baseados nos seus papéis formais, assim como as organizações também não agem puramente baseadas em suas estruturas formais” (VIEIRA; CARVALHO, 2003, p.30).

Selznick discute os processos de alteração das organizações como, por exemplo, a orientação das ações, em consonância com regras e normas que influenciam no alcance dos objetivos e propósitos das organizações. Logo, segundo a proposição do autor, durante os processos de mudança organizacional, os aspectos técnicos são substituídos por elementos simbólicos na construção das funções e tarefas organizacionais. As organizações passam a ser consideradas como veículos de incorporação de valores, e não restrita ao caráter racional de normas e regulamentos. A necessidade de este sistema ter de se perpetuar no tempo gera a preocupação da organização em transformar-se simbolicamente para assumir o caráter de instituição. Assim, a teoria institucional deixa de lado a premissa de que os fenômenos que ocorrem dentro de uma organização são consequência de decisões racionais baseadas exclusivamente em informações e considerações técnicas (ROSA; COSER, 2004; LOPES; BALDI, 2009).

Ao afirmar que com o tempo as organizações são transformadas em instituições, Selznick (1972) constrói uma distinção analítica entre organização e instituição. Para o autor, a organização corresponde a um instrumento técnico com o intuito de canalizar os esforços humanos para um objetivo previamente estabelecido. Seu caráter é racional e percível com uma finalidade específica. Já a instituição advém das necessidades e pressões sociais, sendo o seu surgimento algo natural e inevitável. Tem como característica a adaptabilidade assumindo um caráter específico independente da sua finalidade ou serviços e produtos que ofereça. Desta forma, percebe-se que, para Selznick (1972), organizações dizem respeito à estrutura, processos, produtos e serviços, ao passo que as instituições vão além da estrutura refletindo uma construção histórica influenciada pelo meio social, ainda que manifestada pelo mesmo objeto (SELZNICK, 1972; PERROW, 1986).

A teoria institucional é caracterizada pela presença de duas vertentes: os chamados velho e neo institucionalismo. Ambos têm suas bases sustentadas pela tradição sociológica de Weber e Durkeim. Contudo, o velho institucionalismo enfatizava “as macroestruturas institucionais e constitucionais, sistemas políticos, linguagem e sistema legal, deixando as organizações à margem das formas institucionais”. Desta forma, atribuía-se pouca atenção às organizações (CARVALHO et al, 2005, p. 861; SCOTT, 1995).

Segundo a abordagem do velho institucionalismo, uma organização constrói uma estrutura de caráter distinto, na qual as manifestações de valores compartilhados com o ambiente se sobrepõem às manifestações de caráter estritamente racional e técnico (LEÃO; MELLO, 2010).

Já os teóricos do chamado neo-institucionalismo passam a dar uma ênfase maior às organizações uma vez que reconhecem a sua importância como constituintes significantes do universo social. As organizações passam a ser consideradas como um ponto de junção entre os indivíduos e a realidade social (SCOTT, 2005). A ótica neo-institucional, ao abordar as relações das organizações com o seu ambiente, sugere uma adequação às normas ambientais. Esta adequação às normas ocorre pelo fato de que nelas repousam os padrões que levam à legitimidade que assegura o reconhecimento social às organizações reduzindo o risco de incertezas. Os elementos cognitivos ganham destaque; a interpretação da realidade por parte das organizações e dos indivíduos garantem uma maior ou menor adequação aos níveis do ambiente organizacional (MEYER; ROWAN, 1977; FONSECA; MACHADO-DA-SILVA, 2010).

DiMaggio e Powell (1983), estabeleceram uma divisão entre velho e novo institucionalismo. A partir daí surge uma forma segmentada de percepção na qual o velho institucionalismo associa-se a mudança enquanto o novo institucionalismo representa a permanência. Esta visão segmentada da teoria ainda não apresenta um número significativo de discussões que revelem razões para a negação desta dicotomia e ao que Machado-da-Silva, Fonseca e Crubelate (2010) chamam de distinção didática proposta por DiMaggio e Powell. Segundo os autores, esta dicotomia não pode ser aceita uma vez que, em ambas as correntes, encontra-se a persistência de padrões sociais e a atuação do ator social, bem como à influência do ambiente na vida organizacional<sup>1</sup>.

A relação entre as organizações e o ambiente, então, torna-se central na teoria institucional, pois parte da ideia de que “as organizações estão imersas em ambientes dos quais elas retiram e a eles transmitem modos adequados de ação, sobretudo de natureza estratégica” (FONSECA; MACHADO-DA-SILVA, 2010, p. 17). O ambiente não é composto somente por recursos como pessoas, insumos materiais e econômicos, mas, também, pela presença de elementos simbólicos, sendo estes valores representados por mitos, sistemas de crenças e, até mesmo, programas profissionais (CARVALHO et al., 1999). O ambiente técnico e o institucional sustentam enfoques diferentes. No ambiente técnico, as organizações são eficientes, produzem bens e serviços que são absorvidos no mercado e cumprem com

---

<sup>1</sup>A existência de diferença entre o “velho” e o “novo” institucionalismo não é considerada significativa para vários autores (PECI, 2005; SCOTT, 1987; FACHIN & MENDONÇA, 2003). Uma vez que à ausência de dicotomia vem servindo de suporte à crítica brasileira, conforme exposto por Machado-da-Silva et al (2010), opta-se neste trabalho pela não utilização da distinção entre velho e novo institucionalismo. Para tal, o termo teoria institucional é utilizado para designar ambas as correntes pois, segundo Whittington (1988) o perigo da dicotomização está em focar um extremo com o risco de prejudicar a compreensão e aplicação do outro.

seus objetivos graças ao caráter racional. Em contrapartido, no ambiente institucional a ação racional é retratada nos procedimentos que garantam legitimidade tanto no presente quanto no futuro das organizações (CARVALHO et al 1999).

Desta forma, a teoria institucional aparece como uma tentativa de contraposição aos modelos mais racionalistas que tinham como foco principal os processos técnicos, produtivos e gerenciais, e passa a focar a análise dos elementos dos sistemas culturais, as relações, a estrutura e as ações das organizações. O ambiente torna-se uma variável importante para as dinâmicas organizacionais onde as organizações passam a ser moldadas tanto por pressões racionais quanto por pressões irracionais. Em outras palavras, a teoria institucional assume as organizações e o ambiente como entidades simbólicas, normativas e legitimadoras de estruturas e das práticas organizacionais. Assim, as organizações tornam-se suscetíveis aos requisitos técnicos e/ou simbólicos normativos os quais representam dimensões não excludentes do ambiente no qual estão inseridas (FONSECA, 2003; DIMAGGIO; POWELL, 1991; QUINELLO; NASCIMENTO, 2009).

O ambiente institucional, portanto, assume um papel principal, pois impõe às organizações regras que irão determinar novas situações e redefinir as já existentes com o objetivo de especificar seu caráter racional (MEYER; ROWAN, 1992).

Essas regras são definidas pelo meio sociocultural no qual as organizações estão inseridas e são transmitidas por meio de categorias cognitivas e sistemas de crenças que são tomados pelas organizações como sendo verdadeiros (*taken-for-granted*). Logo, pressupõe-se que “a realidade é construída pela mente humana em situações sociais” (SCOTT, 1995, p. 15) ao invés de concebida como uma realidade natural, como concebido pela perspectiva funcionalista.

Para Tolbert e Zucker (1999), a teoria institucional tem como objetivo elucidar os motivos que levam ao surgimento de uma organização, como elas se tornam estáveis ou são transformadas e as maneiras pelas quais a ação e a cultura são estruturadas na organização. Desta forma, Meyer e Rowan (1977) apontam que a **institucionalização** representa um processo que está condicionado pela conformidade das organizações às normas socialmente aceitas. O processo de institucionalização abrange a maneira pela qual as obrigações e os processos sociais passam a ter um caráter de regra. Esses processos ocorrem menos como uma consequência da competição e mais como resultado de processos miméticos que fazem com que as organizações se tornem mais similares, sem que, necessariamente, se tornem mais eficientes (PECI, 2005).

Isto se dá pelo fato de que existem vários contextos institucionais diferentes que geram ambientes peculiares. Contudo, a disseminação de práticas organizacionais pode ocorrer entre organizações que apresentam pouca semelhança àquelas que originaram tais práticas. Desta maneira, trata-se de doenças distintas utilizando-se o mesmo remédio, independente dos sintomas apresentados ou da causa do problema (ROSSONI; MACHADO-DA-SILVA, 2010).

Segundo Scott (1987) a teoria institucional é composta por uma série de versões do processo de institucionalização. A partir do levantamento de estudos empíricos que se valerem dos pressupostos da teoria institucional, o autor pode identificar sete mecanismos de influência responsáveis pelas características estruturais das organizações. Estes mecanismos podem ser verificados no quadro 1.

Quadro 1. Mecanismos e Processos de Institucionalização

<b>Mecanismos</b>	<b>Processo</b>	<b>Ambientes e Fatores</b>
<b>Imposição</b>	Imposição através da autoridade e/ou poder (processos coercitivos)	Setores compostos por agentes com poderes para impor formas estruturais
<b>Autorização</b>	Organizações ajustam suas práticas de forma voluntária a fim de se adequar às exigências de agentes externos e obter legitimidade	Agentes externos detentores de poder mas sem autoridade formal
<b>Indução</b>	Comportamento e mudanças influenciados pela obtenção de incentivos para aqueles que atenderem aos requisitos (conformação)	Agentes mais fracos exercem influência nas respostas organizacionais, geralmente no nível médio.
<b>Aquisição</b>	Os atores organizacionais escolhem de forma deliberada os modelos estruturais	Os gestores optam por modelos difundidos por profissionais para compor a estrutura das organizações
<b>Impressão</b>	Decisões estruturais não racionais. Influenciadas pelo histórico da organização.	Tempo de existências
<b>Incorporação</b>	A organização absorve características do ambiente e passa a refletir os elementos mais relevantes.	O processo é dependente, sem especificação de agentes
<b>Desvio ou atalho</b>	As ações são fundamentadas mais nas crenças institucionais do que na estrutura organizacional.	Os controles culturais podem se sobrepor aos controles estruturais.

Fonte: Scott (1987) – adaptado

Berger e Luckman (1977) apontam que toda atividade realizada pelo homem está condicionada a tornar-se um hábito, seja na atividade social, seja na atividade não social. Estes processos de construção de hábitos antecedem toda a institucionalização. Assim, a institucionalização ocorre

[...] sempre que houver uma tipificação recíproca de ações habituais por tipos de atores. Dito de maneira diferente, qualquer uma dessas tipificações é uma instituição. [...] As tipificações de ações habituais que constituem as instituições são sempre partilhadas. São acessíveis a todos os membros do grupo social particular em questão, e a própria instituição tipifica os atores individuais assim como as ações individuais (BERGUER; LUCKMAN, 1967, p. 79)

O processo de institucionalização, segundo Berger e Luckman (1967), engloba 3 fases: externalização, objetivação e internalização. Segundo os autores, a externalização se dá quando as ações ou tipificações passam a ser percebidas como uma realidade que confronta o indivíduo como um fato externo e coercitivo. Na fase de objetivação as ações são interpretadas pelos atores como sendo uma realidade externa, a qual ganha uma dimensão mais objetiva. Esta realidade passará a ser acoplada pelos envolvidos no processo como padrões institucionalizados, correspondendo à fase de internalização.

Tolber e Zucker (1994) propuseram um modelo de processo de institucionalização também composto por três etapas:

- a) Habitualização ou estágio pré-institucional: nesta fase, a organização tenta se adaptar frente às incertezas presentes no ambiente em que está inserida através da busca pela criação de novos arranjos estruturais.
- b) Objetificação ou estágio semi-institucional: neste estágio ocorre o processo de difusão da estrutura criada em resposta às incertezas. É necessário que haja consenso entre os tomadores de decisões para que a nova estrutura seja consolidada.
- c) Sedimentação ou total institucionalização: nesta fase, para que ocorra a total institucionalização é necessária uma baixa resistência por parte dos grupos de oposição e do apoio contínuo dos defensores da nova estrutura. Esta fase tem como característica o chamado *taken-for-granted*.

Trata-se de um processo através do qual os elementos que compõem a estrutura formal passam a ser amplamente aceitos e, inclusive, necessários para que as organizações possam se legitimar. Este processo acontece ao longo do tempo e reflete a forma pela qual as organizações, assim como os indivíduos que por ela passaram e os grupos de interesses diversos se adaptaram ao ambiente no qual estão inseridos. Seguindo esta forma de análise, a legitimidade é obrigatória para as organizações, enquanto entidades sociais. Com isso, as organizações buscam adequar suas práticas e estruturas aos valores presentes no ambiente no

qual elas estão inseridas. Por meio deste processo, a organização aumenta suas chances de sobrevivência em um grau mais elevado que a eficiência das estratégias e dos procedimentos por ela adotados (SELZNICK, 1972; MEYER; ROWAN, 1977, TOLBERT; ZUCKER, 1999).

Legitimação e legitimidade correspondem, no contexto da teoria institucional, a um processo através do qual um comportamento padrão passa a possuir validação social adquirindo, assim, um caráter de *status*. Trata-se de uma suposição de que determinadas ações num determinado sistema de normas, crenças valores e conceitos socialmente construídos são adequadas, esperadas e corretas (SUCHMAN, 1995; SONPAR et al, 2003).

A legitimidade pode ser considerada a “palavra-chave” da teoria institucional uma vez que, é devido a ela que ocorrem a manutenção ou a mudança de uma instituição. Assim, as instituições têm como característica a legitimidade da qual decorrem as normas e os valores institucionalizados. Sem que haja a legitimação, não é possível que um padrão institucional seja sustentado (MACHADO-DA-SILVA et al, 2005; SUCHMAN, 1995).

Enquanto uma determinada sociedade continuar existindo, pode-se dizer que a mesma encontra-se legitimada. Desta forma, é necessário que ela obtenha a aceitação coletiva, estando, então, constantemente subordinada à aprovação independente de observações específicas e particulares. Além disso, as estruturas de dominação presentes em determinada sociedade, estão entrelaçadas em estruturas de legitimação e significação. Em contextos de interação, essas estruturas surgem como meio ou até mesmo um produto da construção de significado e legitimidade (SUCHMAN, 1995; MACHADO-DA-SILVA et al, 2010).

Assim, as organizações são um reflexo da realidade de uma sociedade socialmente construída. Ao incorporarem regras institucionais no formato de mitos adquirem legitimidade, garantem a aquisição de recursos, tornam-se estáveis e aumentam sua probabilidade de sobrevivência (BERGER; LUCKMAN, 1985).

## **2.2 O Campo Organizacional**

O ambiente institucional é caracterizado pela elaboração de normas e exigências que são tomadas pelas organizações como obrigações as quais elas devem se conformar se desejam obter legitimidade e apoio do ambiente (SCOTT, 1995).

A ampliação da definição de ambiente institucional surgiu a partir da proposta de uma nova conceituação: **campo organizacional**. Esta ampliação do conceito de ambiente para

campo organizacional pode ser considerada uma das mais importantes contribuições trazidas pela teoria institucional. Compreender o conceito de campo organizacional é uma das chaves para a análise institucional (PERROW, 1983).

DiMaggio e Powell (1991) definem campo organizacional como sendo um conjunto de organizações que compõem uma determinada área da vida institucional, abrangendo clientes, fornecedores, concorrentes e agências reguladoras. Estas organizações compartilham sistemas e significados comuns, além de interagirem com maior frequência entre si do que com os sujeitos que se encontram fora do campo. Os autores apontam ainda que um campo organizacional estruturado abrange um conjunto de organizações que reagem a um ambiente de respostas organizacionais a fim de representar suas relações estruturalmente enquanto delimitam as ações que são construídas em seu relacionamento.

O campo organizacional exerce influência nas organizações que o compõem, conforme pode ser observado no trabalho de Carvalho e Vieira (2003, p.12) que apontam que um campo organizacional “pode indicar que o desempenho ou a trajetória de uma organização, ou de um grupo de organizações, estão vinculados às diretrizes valorativas e normativas dadas pelos atores externos, que se inserem nos diferentes níveis das organizações, afetando sua política e estrutura” (CARVALHO; VIEIRA, 2003; MACHADO-DASILVA et al, 2010, p. 93).

A influência do campo organizacional nas organizações pode ser percebida, também, no estudo realizado por Gonçalves e Carvalho (2006), onde o futebol brasileiro e as organizações/times são influenciados pela mercantilização decorrente das alterações no campo organizacional e nas relações entre seus componentes. Assim, a teoria institucional trata, inclusive, das relações de dependência entre as organizações de determinado campo organizacional. Contudo, esta dependência não diz respeito aos recursos materiais ou transações e sim, aos recursos que irão promover a legitimidade que, como dito anteriormente, é um importante pilar para que as organizações possam sobreviver (DIMAGGIO, 1986).

O campo organizacional corresponde a um ambiente social mais extenso, que vai além dos elementos formais das organizações e de sua estrutura, mostrando de forma mais perceptível quais são os atores sociais, as organizações e as instituições presentes no campo organizacional e quais são seus objetivos, interesses e de que maneira exercem influência (SCOTT, 1987).

As fronteiras do campo organizacional são determinadas de acordo com a percepção dos atores envolvidos trazendo consequências não só para as práticas organizacionais como também para a própria representação do campo (DIMAGGIO, 1991).

A configuração de um campo organizacional, segundo Gomes e Vieira (2009) é a consequência da junção entre os principais componentes ou atores sociais que fazem parte desse campo, os quais fazem uso dos recursos de poder disponíveis para que possam alcançar seus objetivos. A figura 1 demonstra as etapas de formação de um campo organizacional.

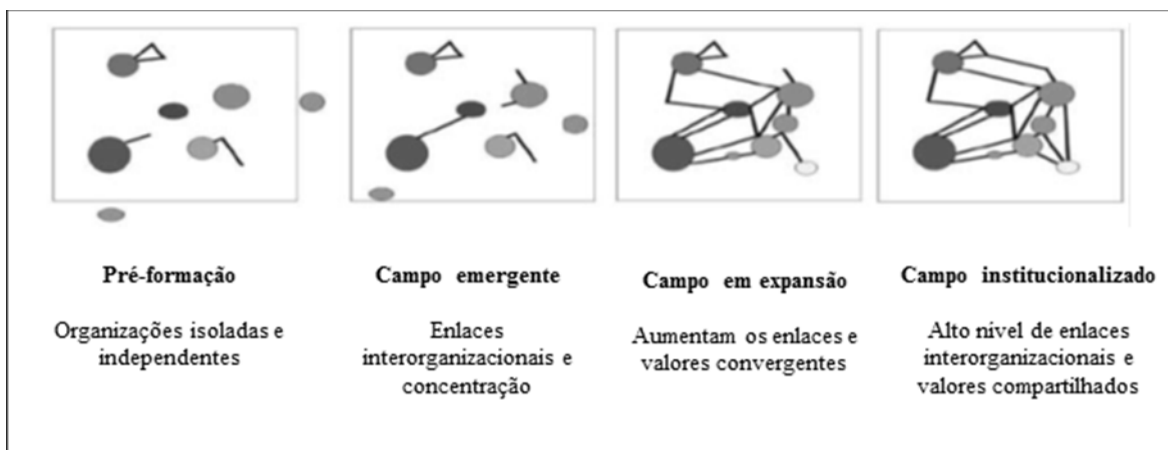


Figura 1: Etapas de Formação de um Campo Organizacional  
Fonte: Carvalho e Vieira (2003:19)

Essas etapas ocorrem ao longo do tempo e são autenticadas pelo aumento da interação entre os participantes do campo, emersão de estruturas de dominação e padrões de dominação claramente definidos, aumento da quantidade de informação que as organizações presentes no campo precisam lidar; construção de consciência mútua entre os atores do campo de que estão envolvidos em um empreendimento comum (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Essas interações entre as organizações que compõem determinado campo podem ser percebidas em trabalhos empíricos como os de Machado-da-Silva e Coser (2006), Gomes e Vieira (2009), Mussi e Spuldaró (2008) e Simões e Vieira (2010).

Para que se determine a estrutura de um campo organizacional são necessárias investigações empíricas, que permitam a verificação dos quatro elementos que definem a sua estruturação. São eles: aumento da interação entre as organizações; destaque de características definidas de formação de coalizões e de estrutura de dominação; aumento no volume de informações que as organizações passam a suportar; formação de uma consciência mútua entre as organizações com relação ao comprometimento com empreendimentos comuns que

podem levar essas organizações a adotarem comportamentos semelhantes (DIMAGGIO; POWELL, 1991).

De acordo com Machado-da-Silva, et al (2010), a definição das fronteiras de um campo organizacional assim como a compreensão da totalidade de atores envolvidos é uma tarefa de difícil solução dentro da teoria institucional. Essa dificuldade se dá pelo fato de o problema estar relacionado com a própria definição de campo organizacional uma vez que certos aspectos constituintes são admitidos, os quais podem ser considerados como sendo:

o reconhecimento por parte dos atores de relevância das relações, a existência de um sistema multidimensional de relacionamentos (ambiente de respostas a respostas), a constituição mútua de atores e de relações numa dinâmica de estruturação, entre outros. (MACHADO-DA-SILVA, et al, 2010, p. 114).

Para minimizar este problema, Scott (1991) propõe a reformulação do campo organizacional para campo organizacional funcional baseando-se no conceito de setor societário sugerido pelo próprio. A partir deste conceito, a fronteira geográfica do campo deixa de ser considerada e passa a ser definida de maneira mais funcional, ou seja, baseada em uma atividade específica. Ao traçar as fronteiras do campo organizacional, leva-se em conta ao definir as características do setor tanto aspectos do ambiente técnico, quanto do institucional, permitindo que as organizações que o compõe sejam funcionalmente distintas. Assim, um campo organizacional funcional é formado por “organizações similares e diferentes, interdependentes, operando numa arena funcionalmente específica em associação com seus parceiros de troca, fontes de financiamento e reguladores”<sup>2</sup> (SCOTT, 2004, p.9).

Diante deste conceito, percebe-se uma abrangência maior do que a abordagem de indústria a qual abrange apenas organizações que realizam uma atividade econômica específica. Desta forma, a utilização do campo organizacional como contexto ao analisar as relações entre as organizações pode ser considerado como sendo o mais apropriado, uma vez que proporciona a compreensão da evolução e interação das estruturas que compõe o campo e das mudanças nas práticas institucionais das organizações pertencentes a ele (SCOTT, 1998).

As relações entre atores de um campo organizacional podem ter sua origem em diferentes aspectos, sendo estes, entre outros, relações de conflito, competição, relações de poder e cooperação. Estas relações irão determinar, interferir e, até mesmo alterar as estruturas institucionais e as semelhanças estruturais entre as organizações presentes no campo. As relações entre as organizações são estabelecidas com o propósito de compartilhar e

---

<sup>2</sup> Para este trabalho optou-se por adotar o conceito de Scott (2004) de campo organizacional funcional para a realização das análises.

disseminar conhecimento, obter recursos, alcançar metas em conjunto seja de forma competitiva, conflitiva, cooperativa ou harmoniosa (GIDDENS, 1989; AIKEN; HAGE, 1968).

### 2.3 Isomorfismo

DiMaggio e Powell (1983) afirmam que nos estágios iniciais dos seus ciclos de vida, os campos organizacionais apresentam uma diversidade considerável em termos de abordagem e forma. No entanto, uma vez que um campo organizacional se torne bem estabelecido, há um impulso em direção à homogeneização das estruturas. Esses autores buscam teorizar essa similaridade, ao invés de focar na diversidade organizacional. Para isso, pautaram seus estudos no mecanismo denominado **isomorfismo**: processo pelo qual uma unidade de uma população é forçada a se assemelhar às demais que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais. Em outras palavras, o isomorfismo reflete uma tendência de similaridade de comportamento e estrutura em relação ao ambiente institucional (ZUCKER, 1987).

As organizações, portanto, estão sujeitas a contínuas pressões ambientais no sentido de se tornarem mais homogêneas, logo isomórficas, tanto com relação à sua estrutura como com relação aos seus processos. A existência de “visões mais ou menos partilhadas do que as organizações deveriam parecer e de como deveriam se comportar” (HATCH, 1997, p.85) imprimi uma conotação de legitimação nas ações organizacionais uma vez que demonstra a necessidade de aceitação dos componentes do ambiente em que está inserida. Desta forma, as organizações tendem a homogeneização em um determinado campo, independente de sua posição geográfica, idade, tamanho ou complexidade. A proposição geral é a de que a busca pela legitimação, pelo poder e pela adequação faz com que as organizações tendam a adaptar suas estruturas e procedimentos ao contexto no qual estão inseridas, tornando-se isomórficas. Assim, a teoria institucional diferencia-se da teoria da contingência e, principalmente, da ecologia organizacional, pois estas tem o seu foco nos aspectos internos e nos processos competitivos, enquanto o institucionalismo fundamenta-se nos elementos simbólicos (DIMAGGIO; POWELL, 1983; CARVALHO; VIEIRA, 2002; MACHADO-DA-SILVA, 1991, MEYER; ROWAN, 1977; MENDONÇA; ANDRADE, 2003).

Segundo Scott (2001) o mecanismo institucional isomórfico atua a partir de elementos de regulamentação para enquadramento do comportamento dos atores dentro de um campo

organizacional, ou seja, de que maneira as características das organizações são modificadas para que elas se tornem mais compatíveis com a realidade do ambiente no qual estão inseridas. Esta conformidade com as características ambientais é, segundo DiMaggio e Powell (1983), influenciada por mecanismos coercitivos, miméticos e normativos. Tais mecanismos são responsáveis por explicar o formato das organizações. O cumprimento desses mecanismos estão pautados na conveniência, obrigação social e *status quo* dos atores envolvidos.

O isomorfismo coercitivo pode resultar tanto de pressões formais quanto de pressões informais que são exercidas sobre as organizações por outras organizações das quais elas se encontram em situação de dependência, além de advirem, também, das expectativas culturais da sociedade na qual elas estão inseridas e atuam. As ações e transformações ocorrem por imposição e por força de autoridade. Quanto mais o poder público e as outras organizações racionalizadas expandem o seu domínio, mais as estruturas organizacionais irão refletir as regras institucionalizadas e legitimadas pelo Estado e dentro do Estado. O resultado disto é que dentro de um determinado domínio existam organizações cada vez mais homogêneas (DIMAGGIO; POWELL, 1983; MEYER; ROWAN, 1977). A coerção é, segundo Radaelli (1997), uma resposta às pressões governamentais ou de organizações com um importante papel dentro do campo organizacional. O autor ratifica as ideias de DiMaggio e Powell (1983) e Meyer e Rowan (1977) ao afirmar que “an organization will tend to become similar to those organizations on which is dependent” (RADAELLI, 1997, p. 28). As organizações estão sujeitas a uma base legal que as tornam mais sensíveis aos elementos regulativos uma vez que a conformação às leis estabelecidas em sua área de atuação faz com que as organizações alcancem legitimidade.

Contudo, segundo Radaelli (1997), a imitação pode ser estimulada por outras forças além do poder e da dependência caracterizando assim, o mimetismo. O isomorfismo mimético está inserido em um contexto de incerteza que exerce uma força poderosa e encorajadora da imitação. Segundo March e Olsen (1976), quando o ambiente gera certa incerteza simbólica, as organizações podem acabar tomando outras como modelo. As organizações tendem a tomar como modelo aquela que é considerada mais bem sucedida e mais legítima. Cabe ressaltar que a organização tomada como modelo nem sempre sabe que é vista como tal ou, muitas vezes, não deseja ser tida como tal (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Lacombe (2006) aponta que a ideia central desse mecanismo é de que quando as metas da organização são ambíguas, quando o ambiente se revela incerto ou quando os recursos tecnológicos que a organização dispõe são pobres há uma forte tendência de que ela se espelhe em outra organização e a tome como modelo.

O isomorfismo normativo está relacionado ao grau de profissionalização. Existem dois aspectos da profissionalização que são impulsores significativos de isomorfismo. O primeiro deles está relacionado ao “apoio da educação formal e da legitimação em uma base cognitiva produzida por especialistas universitários”. Já o segundo, diz respeito ao desenvolvimento de redes profissionais que difundem novos modelos que são rapidamente absorvidos e disseminados entre as organizações (DIMAGGIO; POWELL, 2005, p. 80).

Segundo Radaelli (1997), profissionais, associações profissionalizantes e os mecanismos de educação formal, socialização e recrutamento geram uma base cognitiva comum e uma legitimação compartilhada que convergem para estruturas organizacionais similares umas as outras. Strang e Meyer (1994) encaram as teorias, estudiosos e profissionais como sendo um fator primordial para a disseminação de práticas entre as organizações. Carvalho et. al (1999) apontam que este tipo de isomorfismo emerge das maneiras de interpretação e de ação perante os problemas que surgem diante das organizações. A reação aos problemas são semelhantes nas diferentes organizações dado que a educação formal e as redes de trabalho dos tomadores de decisão estão imersos são similares. Além disso, o enfoque normativo aponta para uma base essencialmente moral. Neste caso, a legitimidade da organização é alcançada na medida em que ela se adere às normas que são determinadas como padrões comportamentais.

Alguns mecanismo podem levar à ocorrência das mudanças isomórficas em um campo organizacional. Assim, DiMaggio e Powell (1983) propõem que faz-se necessária a capacidade de se prever empiricamente os campos organizacionais mais homogêneos. Para tal, os autores apresentam hipóteses, as quais eles denominam de preditores de mudança isomórfica. Diante das reações das organizações às pressões internas, os autores apresentam seis preditores no nível organizacional:

- a) quanto maior o grau de dependência de uma organização em relação à outra, mais similar ela se tornará a essa organização em termos de estrutura, ambiente e foco organizacional;
- b) quanto mais centralizado o fornecimento de recursos para a organização A, maior é a possibilidade de a organização A se transformar isomorficamente para se assemelhar às organizações de cujos recursos depende;
- c) quanto mais incerto o relacionamento entre meios e fins, maior a probabilidade de a organização moldar-se em outras organizações que considera bem sucedidas.
- d) quanto mais ambíguas as metas de uma organização. Maior o grau em que esta se moldará as outras organizações que considera bem sucedidas;

- e) quanto maior a confiança em credenciais acadêmicas para a escolha de pessoal gerencial e funcional, maior o grau em que a organização se tornará mais semelhantes às outras em seu campo;
- f) quanto maior a participação de gestores organizacionais em associações de comércio e profissionais, maior a probabilidade de a organização ser, ou se tornar, semelhantes a outras organizações em seu campo.

DiMaggio e Powell (1983) propõem também a existência de preditores de mudança isomórfica em um campo organizacional. Estes pressupostos foram descritos na forma de hipóteses que, aliados aos dados obtidos em uma pesquisa empírica poderiam dar indicações da existência de isomorfismo no campo organizacional estudado. São os chamados indicadores de predição em nível de campo e tem como objetivo descrever os efeitos que espera-se encontrar nos campos organizacionais sobre a extensão do isomorfismo em um determinado campo. As hipóteses são as seguintes:

- a) quanto mais um campo organizacional depender de uma única fonte (ou de várias fontes semelhantes) de fornecimento de recursos vitais, tanto maior será o nível de isomorfismo;
- b) quanto mais as organizações num campo transacionam com órgãos do poder público, tanto maior será a extensão do isomorfismo no campo como um todo;
- c) quanto menor for o número de modelos organizacionais alternativos visíveis num campo, tanto mais rápido será o nível de isomorfismo nesse campo;
- d) quanto mais incertas forem as tecnologias ou ambíguas as metas dentro de um campo, tanto maior será o ritmo de mudança isomórfica;
- e) quanto maior for o grau de profissionalização em um campo, tanto maior será a quantidade de mudança isomórfica institucional;
- f) quanto maior for o grau de estruturação de um campo, tanto maior será o grau de isomorfismo.

Estes mecanismos isomórficos são de caráter relevante para que se possa compreender por qual motivo instituições que seguem a mesma linha de negócio são semelhantes, ainda que busquem a heterogeneidade (DIMAGGIO; POWELL, 2005).

A relação desses mecanismos institucionais isomórfico coercitivo, mimético e normativo acarreta a construção de uma ordem institucional a qual regula qualquer tentativa de manipulação da organização das circunstâncias ambientais no transcorrer do tempo. O

comportamento isomórfico demonstrado pelas organizações, a princípio, pode ser considerado uma autodefesa frente às incertezas e aos problemas para os quais elas mesmas ainda não conseguiram traçar soluções. Assim percebe-se a importância da verificação da presença destes mecanismos nas organizações uma vez que o conceito de isomorfismo e sua real caracterização nas práticas gerenciais podem ressaltar não só a similaridade das ações na gestão, mas também quais as fontes desse isomorfismo, sua influência e importância (MEYER; ROWAN, 1977; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1993; SANTANA; COLAUTO, 2010).

Contudo, Machado-da-Silva e Fonseca (1993) argumentam que mesmo diante de pressões isomórficas ainda pode ser verificada a subsistência de diversidade entre as organizações em determinado campo uma vez que está presente a especificidade de interpretação e visão de mundo dos dirigentes. Esta especificidade acaba por interferir na determinação das estratégias de ação, que passam a apresentar particularidades oriundas de situações singulares de cada organização. Assim, fenômenos que afetam as organizações como um todo apresentam interpretações diferenciadas, acarretando em diferentes posicionamentos organizacionais.

### 3 AS EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA

O surgimento de novas empresas é um dos principais componentes que contribuem para o desenvolvimento de uma região. O aumento do número de empresas de determinado local proporciona uma melhor distribuição de renda e a possibilidade de novas oportunidades de aproveitamento de recursos humanos e naturais do que o crescimento das grandes empresas já existentes (MACHADO et al, 2001).

Dentre as forças que movem a competitividade das empresas, o processo de inovação vem sendo percebido como uma força dinâmica relevante, contribuindo para o crescimento econômico. Diante deste fato, diversos países têm buscado maneiras de fomentar e estimular a inovação. As nações mais competitivas tem incentivado a constituição das EBTs devido à sua maior rentabilidade e à alta capacidade de geração de empregos mais bem remunerados e que exijam recursos humanos mais qualificados (LEMOS, 2002; PORTER, 1990).

O conceito de inovação pode ser entendido como sendo uma referência aos conhecimentos teóricos e práticos, às habilidades e aos instrumentos necessários ao desenvolvimento de produtos e serviços e aos sistemas de produção e distribuição destes produtos e serviços. A tecnologia utilizada pode advir das pessoas, dos materiais utilizados, dos processos físicos e cognitivos e dos equipamentos utilizados, podendo ser aplicada na geração de produtos e serviços inovadores (BURGELMAN et al, 1998).

O manual de Oslo, que tem como objetivo a mensuração e interpretação de dados relacionados à ciência, tecnologia e inovação, desenvolvido pelo Eurostat e a Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2004, p.32), define a inovação tecnológica da seguinte forma:

[...] a implantação/comercialização de um produto ou serviço com características de desempenho aprimoradas de modo a fornecer objetivamente ao consumidor, produtos/serviços novos ou aprimorados. Uma inovação de processo tecnológico é a implantação/adoção de métodos de produção novos ou significativamente aprimorados. Ela pode envolver mudanças de equipamento, recursos humanos, métodos de trabalho ou uma combinação destes.

Existem diversas formas através das quais pode-se constatar a presença de inovação tecnológica. Pode ocorrer quando do uso de uma tecnologia inédita para empresa e para o mercado ou através da introdução de uma tecnologia já utilizada em determinado setor, mas ainda inédita no campo de atuação onde ela será empregada. Além disso, a inovação pode

estar presente tanto no produto (sejam bens ou serviços) quanto no processo de execução do produto. Já a inovação organizacional advém das inovações tecnológicas e dizem respeito a formas inéditas de organização da atividade econômica, como por exemplo, a abertura de novos mercados, novas fontes de matéria-prima ou qualquer novo atributo que possa influenciar a competitividade entre as organizações (SCHUMPETER, 1934; DEITOS, 2002).

As empresas de base tecnológica tem seu pilar central de sua estratégia competitiva pautado na inovação. Além disso, as empresas de base tecnológica tem obtido crescente interesse por parte de estudiosos principalmente devido à sua relevância como espaço de atuação de profissionais como engenheiros e cientistas. Unindo-se ao fato de que grande parte destas empresas careciam de soluções gerenciais básicas, as EBTs vem ganhando espaço nos estudos organizacionais (CORTES et al, 2005).

As organizações voltadas para a inovação tecnológica estão expostas a fatores internos e externos aos quais elas devem se atentar, uma vez que são esses fatores os determinantes do processo de inovação tecnológica.

Existe no Brasil uma série de legislações, programas e políticas públicas voltadas para as empresas de base tecnológica que são implementados com o objetivo de estimular o surgimento e manutenção destes negócios. Desta forma, o desenvolvimento das EBTs tem se tornado alvo de interesse e preocupação nacional englobando tanto o governo quanto a sociedade civil (MACHADO et al, 2001).

O conceito de empresas de base tecnológica não apresenta uma definição única, apesar de todas serem convergentes. Segundo Ferro e Torkomian (1988) trata-se de empresas que possuem uma competência rara ou única no que tange produtos e processos que sejam viáveis comercialmente e que incorporem um alto grau de conhecimento científico. Indo ao encontro dessa ideia, Stefanuto (1993) considera que as EBTs constituem as empresas de capital nacional situadas na fronteira tecnológica do seu setor. Carvalho *et al.* (1998) corrobora com estas ideias ao afirmarem que as EBTs compõem o conjunto de micro e pequenas empresas que se encontram comprometidas com determinado projeto de desenvolvimento ou produção de produtos inovadores e que empreguem de forma sistemática o conhecimento técnico científico.

Além disso, o conceito de EBTs deve levar em consideração a presença de esforços tecnológicos consideráveis, aliados à concentração das operações para a fabricação de novos produtos (FERNANDES et. al, 2000).

Compilando as definições aqui presentes, pode-se dizer que as EBTs correspondem às empresas que detém alto grau de conhecimento voltado a projetos de desenvolvimento e/ou

produção de produtos inovadores empregando elevado grau de conhecimento técnico científico.

### **3.1 As EBTs do setor de TI do município de Viçosa**

O município de Viçosa caracteriza-se por possuir uma concentração de empresas de base tecnológica com foco na prestação de serviços relacionados a TI. A Universidade Federal instalada no município propicia o provimento de um número elevado de mão de obra qualificada para a região. Desta forma, além da Incubadora de Empresas de Base Tecnológica (IEBT/CENTEV/UFV), de uma série de empresas juniores, da FUNARBE – Fundação Arthur Bernardes, do Parque Tecnológico, da Faculdade de Viçosa e do CVT – Centro Vocacional Tecnológico, o município conta com um número representativo de empreendimentos na área de TI.

Segundo informações do SEBRAE, estima-se que em 2009, o número de empresas que atuavam no setor de TI em Viçosa girava em torno de 60, sendo fundamentalmente enquadradas como microempresas. O SEBRAE estima também que, nos últimos 10 anos, cerca de 200 softwares foram produzidos no município com qualidade e valor agregados altos.

Este cenário tornou favorável a organização das empresas na forma de Arranjo Produtivo Local<sup>3</sup> (APL) a partir de 2007. O APL permite que as empresas realizem aprendizagem coletiva, construção de novos conhecimentos, troca de informação e cooperação entre as empresas que o compõem.

As empresas que constituem o APL TI de Viçosa desenvolvem, basicamente, softwares e serviços de tecnologia da informação voltados para o agronegócio e para a gestão de recursos naturais. Os produtos e serviços oriundos do município de Viçosa atendem empresas situadas em diversos estados brasileiros

---

<sup>3</sup> APLs podem ser definidos como: “Aglomeración de empresas, localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantém algum vínculo de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais tais como: governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa” (SEBRAE, 2003, p. 12).

## **4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Um método corresponde a um conjunto de processos que permitam conhecer determinada realidade, objeto, procedimentos e comportamentos. (OLIVEIRA, 1999)

Sendo assim, nesta seção apresentam-se os procedimentos metodológicos adotados para a execução do presente estudo.

### **4.1 Caracterização da Pesquisa**

O presente estudo caracteriza-se como um estudo de caso no que tange ao nível de investigação empírica uma vez que tem como objetivo apresentar e analisar as características da teoria institucional no ambiente das EBTs de TI no município de Viçosa.

Quanto à sua natureza, trata-se de uma pesquisa qualitativa. O método qualitativo, segundo Martins e Theófilo (2007), é utilizado quando o pesquisador tem como objetivo a solução de um problema e, para isso, realiza um processo de estudo, investigação, busca e construção, além de relacionar os fatos com o objetivo de encontrar coesão entre os dados relacionados ao seu objeto de estudo, dados estes que não são passíveis de mensuração. De acordo com Richardson (1999), a pesquisa qualitativa permite um aprofundamento maior das variáveis estudadas, através da sua interação, permitindo maior profundidade das análises. De acordo com Neves (1996), a pesquisa qualitativa traz como contribuição ao trabalho de pesquisa uma mistura de procedimentos de cunho racional e intuitivo que são capazes de proporcionar uma melhor compreensão dos fenômenos.

Com relação aos objetivos, o presente estudo classifica-se como sendo uma pesquisa descritiva uma vez que, segundo Gil (2004), este tipo de pesquisa tem como objetivo apresentar e analisar as características de determinada população ou fenômeno e/ou estabelecer relações entre variáveis e fatos. Um estudo descritivo trata, segundo Cervo e Bervian (2003, p.67), “do estudo e da descrição das características, propriedades ou relações existentes na comunidade, grupo ou realidade pesquisada”.

Com relação aos meios de investigação, trata-se de uma pesquisa documental, bibliográfica e de campo. A classificação como pesquisa documental se dá pelo fato de que será necessária a utilização de documentos dos acervos de órgãos públicos. Pode ser considerada como uma pesquisa bibliográfica uma vez que, de acordo com Cervo e Bervian

(2003, p. 65), “a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referenciais teóricos publicados em documentos”. Trata-se de uma pesquisa de campo, pois será desenvolvida junto às EBTs do município de Viçosa, Minas Gerais.

#### 4.2 Elaboração do Quadro Conceitual

O quadro conceitual abaixo foi construído a partir do referencial da Teoria Institucional e do campo organizacional no qual as empresas de base tecnológica estão inseridas (Figura 2).

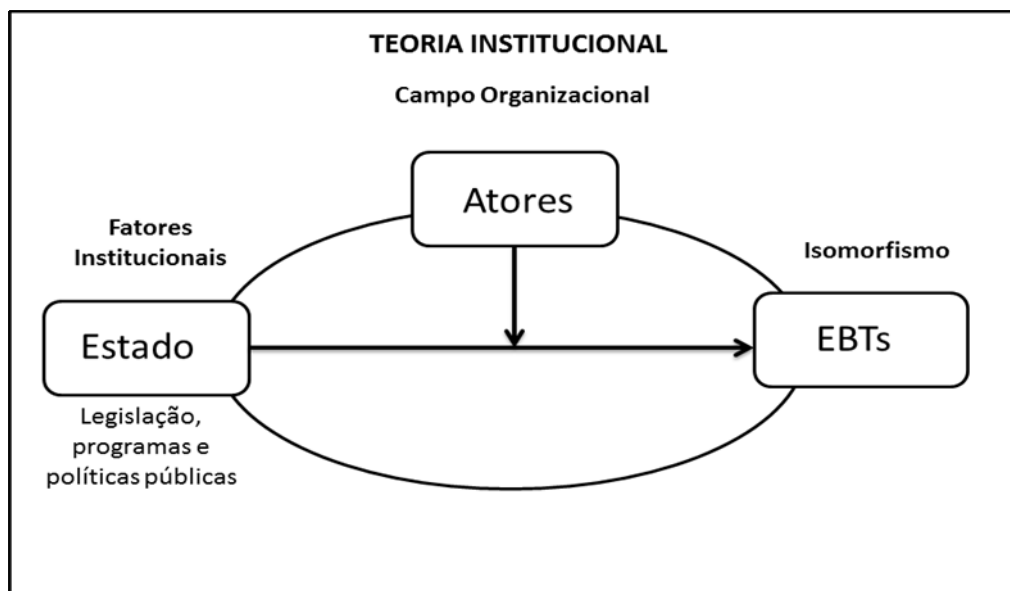


Figura 2: Quadro conceitual da Pesquisa  
Fonte: Elaborado pela autora

Segundo a teoria institucional, os fatores institucionais exercem grande influência no campo organizacional. Esta influência pode convergir no surgimento do processo de isomorfismo devido às incertezas presentes no ambiente.

O poder público, uma vez que detém um poder coercitivo sobre as organizações, determina leis, programas e políticas públicas as quais as EBTs devem ou desejam se submeter. As EBTs, pela necessidade constante de investimento em pesquisa, desenvolvimento e inovação, frequentemente recorrem aos programas e políticas públicas a fim de obter recurso e respaldo para suas atividades. Contudo, a pressão exercida por estas políticas e determinações nem sempre ocorre de maneira direta. Muitas vezes, é mediada e influenciada por vários atores que compõem o campo organizacional. Assim, as organizações

responderão às determinações e políticas do poder público segundo as relações estabelecidas com os diferentes atores do campo organizacional.

Além disso, ao estarem diante de incertezas do ambiente no qual estão inseridas, as empresas tendem a se espelhar umas nas outras, replicando comportamentos que consideram bem sucedidos, ainda que não seja a estratégia mais eficaz para a sua realidade. Outra forma de lidar com as incertezas é através da busca pelas instituições de ensino e associações profissionais, colaborando também, para a homogeneização do campo organizacional.

Diante deste cenário, a teoria institucional demonstra-se ser de considerável valia para a compreensão dos elementos simbólicos que influenciam o comportamento destas organizações diante das determinações do poder público e o papel deste último como indutor de isomorfismo nas EBTs.

### **4.3 Incursão Exploratória**

Anteriormente à coleta de dados, foi realizada uma excursão exploratória para conhecimento do ambiente a ser estudado, além da verificação da aderência da teoria à proposta do trabalho.

Primeiramente, foi realizada uma conversa com um gestor de uma das empresas participantes da pesquisa com o intuito de compreender melhor o ambiente das EBTs. Esse conhecimento possibilitou a confirmação da escolha pela teoria institucional para compreender o problema de pesquisa construído. Diante do conhecimento do ambiente que seria estudado, foi elaborado o roteiro de entrevistas, o qual se baseou em pressupostos teóricos.

De posse do roteiro, foi realizado um teste com outro gestor de uma das empresas a serem estudadas com o intuito de avaliar a aderência conceitual da teoria aos objetivos do estudo, o tempo de realização das entrevistas e a clareza das questões.

Assim, a excursão exploratória permitiu o conhecimento da dinâmica do ambiente estudado possibilitando as adequações necessárias ao roteiro de entrevista.

### **4.4 Coleta de Dados**

Para a realização da pesquisa proposta e alcance dos objetivos fez-se necessária à utilização de dados primários e secundários. Os dados primários foram coletados através de

entrevistas semiestruturadas realizadas com os dirigentes e/ou responsáveis pelas decisões gerenciais das empresas de base tecnológica da área de Tecnologia da Informação (TI) que fazem parte do Arranjo Produtivo Local do município de Viçosa – MG.

As empresas que compõem o APL totalizam 21 e destas, 13 aceitaram participar da pesquisa, totalizando 61% do universo. Ao realizar a análise das primeiras entrevistas, ficou demonstrada a saturação das respostas, minimizando, assim, o fato de não terem sido realizadas entrevistas com todas as empresas.

Optou-se pela entrevista, uma vez que trata-se da forma de coleta de dados mais utilizada em pesquisas de ciências sociais sendo, de acordo com Lüdke e André (1986), vantajosa por permitir que a informação desejada seja captada de forma corrente e imediata abordando diferentes tópicos e informantes variados de acordo com os objetivos da pesquisa.

Optou-se pela realização de entrevistas semiestruturadas uma vez que, de acordo com Triviños (1997), este tipo de pesquisa permite que sejam realizados questionamentos básicos sustentados por teorias e hipóteses que sejam de interesse para a realização do estudo, proporcionando, posteriormente, a possibilidade de surgimento de novos questionamentos à medida que as respostas dos entrevistados vão sendo obtidas. Estas entrevistas foram realizadas de forma presencial, sendo que as mesmas foram gravadas com o consentimento dos entrevistados e, posteriormente, transcritas para facilitação das análises.

Para a elaboração do roteiro de entrevistas foram consideradas as proposições da teoria institucional: campo organizacional; isomorfismo; preditores de mudança isomórfica (DIMAGGIO; POWELL, 1991); e mecanismos e processos de institucionalização (SCOTT, 2001).

#### **4.5 Tratamento dos dados**

A Teoria Institucional, segundo Tolbert e Zucker (1998) ainda não possui um conjunto de variáveis padronizadas para as análises, além de não possuir uma metodologia padrão ou, ainda, um conjunto de métodos específicos.

Alguns estudos desenvolvidos com o objetivo de verificar empiricamente o processo de institucionalização e a presença de isomorfismo e suas implicações utilizaram como método a análise de conteúdo. É o caso de Lorêto e Pacheco (2007), Quinello (2006) e Machado-da-Silva (2006). Desta forma foi possível não só verificar a presença de isomorfismo, como também suas características e impactos nas organizações.

Diante disso, optou-se por analisar os dados obtidos através da pesquisa por meio da técnica de Análise de Conteúdo, a qual, de acordo com Richardson (1999), é utilizada na realização de análises e estudos de material de cunho qualitativo. Segundo Bardin (2009), este método consiste em um “conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos, a descrição do conteúdo das mensagens” (BARDIN, 2009, p. 40).

A análise de conteúdo consiste em um método de pesquisa que visa o trabalho com as palavras, permitindo que sejam realizadas, de forma prática e objetiva, inferências acerca do conteúdo da comunicação de um texto reproduzíveis ao contexto social no qual está inserida. Desta forma, o pesquisador realiza categorizações das unidades de texto, incluindo palavras ou frases que se repetem inferindo uma expressão que as representem (CAREGNATO; MUTTI, 2006).

Para a execução da presente pesquisa foi realizada, de acordo com Bardin (2009), primeiramente, uma pré-análise dos dados coletados, exploração do material obtido, incluindo as proposições teóricas e, finalmente, o tratamento dos resultados e a sua interpretação.

Na pré-análise foram selecionados os materiais e os procedimentos que seriam adotados para a confecção do estudo. Durante a exploração do material, foram aplicados os procedimentos selecionados na fase de pré-análise. Em seguida foi feito o tratamento dos resultados bem como a sua interpretação à luz da teoria institucional.

A delimitação das unidades de codificação ou de registro são de responsabilidade do pesquisador e podem variar conforme o material a ser analisado.

A codificação corresponde a uma transformação – efectuada segundo regras precisas – dos dados brutos do texto, transformação esta que, por recorte, agregação e enumeração, permite atingir uma representação do conteúdo, ou da expressão, susceptível de esclarecer o analista acerca das características do texto (BARDIN, 2009, p.103).

Ainda segundo a autora, na etapa de exploração do material é necessário realizar uma codificação, ou seja, uma transformação dos dados coletados, que, após a transcrição se encontram em forma bruta no texto. Esta codificação foi realizada por meio de recorte (escolha das unidades de registro e de contexto), enumeração (escolha das regras de contagem) e classificação (escolha das categorias). Desta forma, foi possível uma representação do conteúdo obtido.

A unidade de registro diz respeito a uma fração do conteúdo tomado como base, objetivando assim a criação das categorias e a contagem das frequências obtidas. Esses recortes podem ser de caráter semântico, ao optar por um tema, por exemplo, ou de caráter linguístico, podendo aparecer no formato de palavras ou frases (BARDIN, 2009).

A unidade de contexto atua como uma unidade de compreensão na codificação das unidades de registro. Diz respeito ao segmento das mensagens e sua dimensão é superior à das unidades de registro. Podem ser representadas através de uma frase para a palavra e um parágrafo para o tema (BARDIN, 2009).

No caso do presente estudo, as unidades de registro são representadas pelo tema tratado nas entrevistas e as unidades de contexto são representadas pela fala dos entrevistados.

As regras de contagem podem ser feitas levando-se em consideração: a presença (ou ausência) dos elementos no texto estudado; frequência, que corresponde ao número de vezes que esses elementos aparecem; frequência ponderada, que corresponde ao número de vezes que o elemento aparece, ponderando-os em maior ou menor importância; a intensidade com que cada elemento aparece no texto; a direção representada pelo caráter quantitativo ou qualitativo da análise.

O presente estudo utilizou como regra de contagem a presença ou a ausência das unidades de registro nas falas dos entrevistados e a frequência com que estas unidades apareceram.

Para que estas etapas fossem realizadas foi utilizado um software específico para este fim, denominado NVivo<sup>R</sup>, o qual possibilita a realização de análises estatísticas de dados qualitativos coletados no decorrer da pesquisa assegurando a qualidade e originalidade das informações obtidas.

Em posse dos resultados, os mesmos foram alocados nas categorias, as quais apresentam-se sustentadas pela teoria aqui proposta. De acordo com Laville e Dione (1999), as categorias podem ser estabelecidas *a priori* e são determinadas através de uma grade fechada, ou seja, antes de ir a campo o pesquisador orienta-se pela literatura para compor as categorias da pesquisa. Podem ainda ser determinadas *a posteriori*, quando são determinadas através de uma grade aberta durante o andamento das pesquisas, podendo sofrer alterações até que as categorias mais fortes e determinantes sejam estabelecidas. Existem ainda as categorias estabelecidas por meio de grade mista, abrangendo características de ambas as anteriores, ou seja, mesmo tendo sido pré-estabelecidas com base na literatura, elas podem ser alteradas ao longo da pesquisa.

As categorias que compuseram cada um dos grupos foram elaboradas com base no referencial teórico e em trabalho de incursão exploratória do ambiente estudado. Em seguida à categorização foram realizados os procedimentos de definição de unidades de registro, as quais foram selecionadas com base nas transcrições das entrevistas e, conforme Richardson et al. (1999), foi feita a análise por categoria baseada na decodificação de um texto em elementos diversos. Estes elementos foram, posteriormente, classificados e agrupados.

Para a primeira análise, a qual objetivou identificar os principais componentes do campo organizacional e a relevância do poder público dentro dele, referente ao primeiro objetivo específico do trabalho, foram estabelecidas as unidades de registro que foram identificadas a partir da fala dos entrevistados. As categorias utilizadas para as análises foram pré-estabelecidas com base em DiMaggio e Powell (1991) e sofreram modificações ao longo da pesquisa, caracterizando uma grade mista. Optou-se pelos quatro elementos que possibilitam a definição institucional de um campo organizacional. As categorias utilizadas foram:

a) Componentes do campo e amplitude das relações entre eles: nesta categoria foram alocadas as entidades que formam o campo organizacional das EBTs de Viçosa, de acordo com a percepção dos entrevistados. Além disso, foi descrita a amplitude das relações entre eles com o intuito de verificar os componentes com maior importância para as relações que ocorrem dentro do campo;

b) Estruturas de dominação: esta categoria tem o intuito de identificar os componentes do campo que detém maior poder e, conseqüentemente, atuam de forma dominante impactando os demais;

c) Volume da carga de informação no campo: nesta categoria pretende-se avaliar o nível de estruturação do campo baseando-se no nível de informação compartilhado entre os seus componentes;

d) Conscientização mútua entre os participantes: esta categoria pretende verificar a conscientização dos componentes do campo de que pertencem a um mesmo empreendimento, compreendendo suas barreiras e oportunidades.

Para a segunda análise do conteúdo obtido através das entrevistas e cumprimento do segundo objetivo específico do trabalho, o qual corresponde à influência do poder público no comportamento das empresas e seu papel como indutor de isomorfismo, foram selecionados três grandes grupos: (1) isomorfismo, (2) preditores de mudança isomórfica e (3) mecanismos e processos de institucionalização. Para cada um desses grandes grupos foram definidas as unidades de análise, as quais foram selecionadas a partir da fala dos entrevistados e ordenadas

em quadros advindos dos resultados da análise realizada pelo software NVivo<sup>R</sup>. Para cada grupo, foram predeterminadas categorias as quais sofreram alterações ao longo da pesquisa constituindo uma grade mista. Os grupos de análise, bem como as categorias, foram definidas com base em pressupostos da teoria institucional. Os grupos e as categorias utilizadas foram:

### **1 Campo Organizacional**

a) Influência do poder público no campo organizacional: esta categoria visa à compreensão do papel do poder público no campo organizacional como influenciador de comportamentos;

### **2 Isomorfismo**

a) Isomorfismo coercitivo: nesta categoria pretendeu-se verificar a existência de coerção por parte do poder público, coerção esta que pode levar à homogeneização do campo;

b) **Pressões formais:** esta categoria busca apresentar as pressões formais advindas do poder público sobre as EBTs;

c) **Pressões informais:** esta categoria tem o intuito de compreender as pressões informais exercidas pelo poder público no campo organizacional estudado.

### **3 Preditores de Mudança Isomórfica**

a) Grau de interação entre as agências governamentais e as organizações: nesta categoria, busca-se compreender o grau de interação existente entre o poder público e as EBTs.

O terceiro objetivo específico do trabalho consiste na identificação e análise dos demais mecanismos isomórficos propostos pela Teoria Institucional. Para escolha das categorias, levou-se em conta também as proposições teóricas, obtendo-se o seguinte:

a) Isomorfismo mimético: esta categoria aborda as evidências que indicam a presença deste tipo de isomorfismo e como ele ocorre;

b) Isomorfismo normativo: esta categoria trata dos indícios da existência de isomorfismo mimético no campo das EBTs de Viçosa e a maneira como ele ocorre.

Para atingir o quarto objetivo específico do trabalho, ou seja, identificar agentes e instrumentos que exercem pressão sobre as EBTs para a participação destas em programas, projetos e políticas públicas, foi criada, com base na teoria, a seguinte categoria:

a) Fatores de influência, que não o poder público, para participação em programas, projetos e políticas públicas.

Para identificação dos entrevistados optou-se por utilizar a seguinte legenda: E1, E2, E3...E13.

#### **4.6 Definição de Termos e Conceitos**

Para o escopo deste trabalho, os termos abaixo assumem o seguinte significado:

**CAMPO ORGANIZACIONAL:** conjunto de organizações (clientes, fornecedores, concorrentes, e agências reguladoras) que se relacionam, compartilhando sistemas e significados comum e interagindo com maior frequência entre si do que com os sujeitos que se encontram fora do campo.

**INSTITUCIONALIZAÇÃO:** processo que está condicionado pela conformidade das organizações às normas socialmente aceitas através do qual as obrigações e os processos sociais passam a ter caráter de regra.

**LEGITIMAÇÃO:** suposição de que determinadas ações num determinado sistema de normas, crenças, valores e conceitos socialmente construídos são adequadas, esperadas e corretas.

**ISOMORFISMO:** processo pelo qual uma unidade de uma população é pressionada a se assemelhar as demais que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais. O isomorfismo reflete uma tendência de similaridade de comportamento e estrutura em relação ao ambiente institucional.

**EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA (EBTs):** empresas que tem o pilar central de sua estratégia competitiva pautado na inovação.

**ARRANJO PRODUTIVO LOCAL (APL):** Aglomeração de empresas que se encontram em um mesmo território dotadas de produção especializada, mantendo um vínculo de articulação, cooperação, interação e aprendizagem entre si e com outros atores locais.

**PODER PÚBLICO:** corresponde ao conjunto de órgãos dotado de autoridade para realizar os trabalhos do Estado/governo.

Tendo sido apresentados os procedimentos metodológicos e as fases operacionais da pesquisa, são expostos, a seguir, os resultados, bem como as análises advindas dos mesmos.

## **5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Esta seção encontra-se estruturada da seguinte maneira: primeiramente é apresentada a configuração do campo organizacional das EBTs de Viçosa; em seguida é feita uma análise da influência do poder público neste campo; posteriormente é analisada a presença dos demais mecanismos isomórficos no campo; por fim, faz-se uma análise dos agentes que exercem pressão nas EBTs para que estas participem de projetos e políticas públicas que contribuam para a sua legitimação.

### **5.1 O Campo Organizacional das EBTs de Viçosa.**

O conceito de campo organizacional traz atrelado consigo tanto as relações entre os atores sociais quanto à existência de estruturas institucionais comuns que vão sendo edificadas de acordo com um processo de estruturação. Este processo tende a uma homogeneização do campo a qual ocorre em função do aumento da interação entre os seus componentes, aumento da carga de informação com as quais as empresas precisam lidar, existência de estruturas de dominação e conscientização mútua, entre os componentes do campo, de que estão envolvidos em uma iniciativa comum (DIMAGGIO; POWELL, 1983; MACHADO-DA-SILVA et. al, 2010).

Dessa forma, procura-se nesta seção analisar a composição do campo organizacional das EBTs de Viçosa a partir da perspectiva dos entrevistados e a existência dos fatores que levam à homogeneização, propostos por DiMaggio; Powell (1983), buscando o cumprimento do primeiro objetivo específico deste trabalho: Traçar o campo organizacional a partir do ponto de vista dos gestores das EBTs.

A seguir, encontram-se as análises de cada categoria utilizada.

#### **5.1.1 Componentes do campo e amplitude das relações entre eles**

O estudo do campo organizacional permite que se compreenda a interação entre os ambientes de recursos materiais, o ambiente competitivo e o ambiente institucional de forma mais clara e adequada do que os modelos anteriormente estudados (DiMaggio; Powell, 1983, Scott, 1991). O campo organizacional corresponde a uma área reconhecida da vida

institucional representado por todos os atores relevantes os quais interagem de forma mais frequente e decisiva entre si do que entre os atores de fora do campo (DIMAGGIO; POWELL, 1983; SCOTT, 1994).

As relações entre os componentes de um determinado campo organizacional podem ser de naturezas distintas, dentre elas o conflito, a competição, cooperação e, inclusive, as relações de poder (MACHADO-DA-SILVA; COSER, 2006).

Esta categoria busca apresentar os principais componentes identificados nas entrevistas com os empresários com o intuito de traçar a configuração do campo organizacional. Foram identificados seis componentes principais: o poder público (representado pela administração pública direta nos níveis municipal, estadual e federal), as agências de fomento, as associações do setor de TI, as empresas, os consultores e contadores e os clientes. A configuração do campo organizacional das EBTs pode ser visualizada na figura 3.

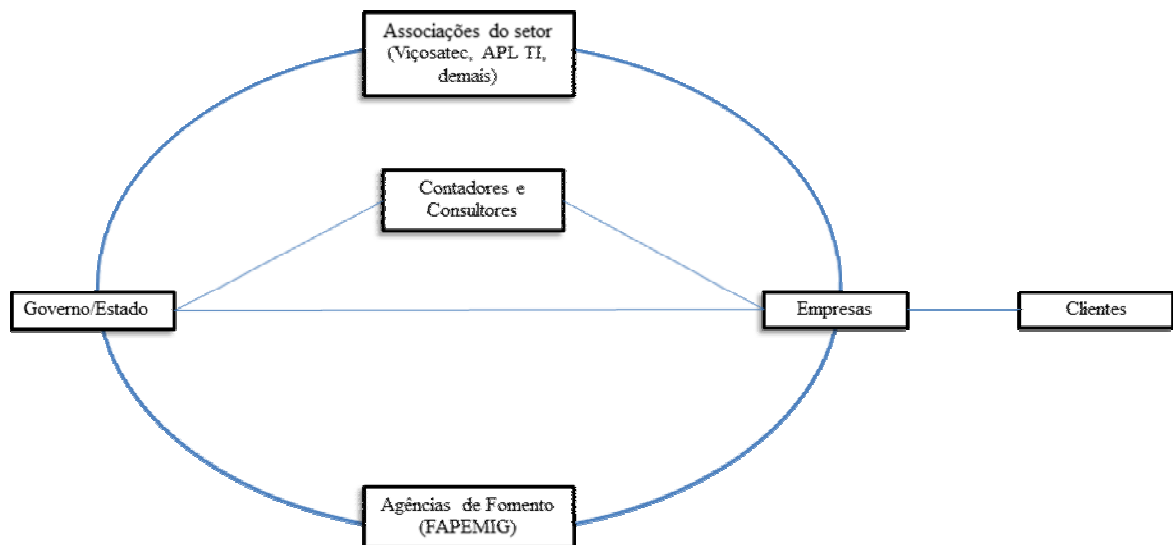


Figura 3: Componentes do Campo Organizacional das EBTs de Viçosa  
Fonte: Elaborado pela autora

Pode-se afirmar que o **poder público** é o componente mais importante do campo organizacional uma vez que foi o mais citado, sendo mencionado por todos entrevistados. Além disso, pode-se perceber que o poder público possui relação com os demais componentes do campo.

Percebe-se que a interação do poder público com as empresas se dá de maneira ampla, sendo identificadas ações diretas e indiretas, as quais foram avaliadas de modo positivo e

negativo pelos entrevistados. A ação direta negativa mais referenciada foi a tributação, como pode ser visualizada nos relatos dos entrevistados E2 e E7.

“Bom, hoje a influência em geral do estado e do governo que a gente vê hoje de incentivo é quase zero. A gente vê muito pelo outro lado que é a cobrança de tributo em qualquer coisa que você vai fazer você tem que pagar uma taxa, tem que pagar imposto em cima de mercadoria, imposto em cima de serviço, imposto em cima de tudo.” (E2)

“[...]como todo empresário brasileiro, a influência do governo é [...] muito negativa aí é a questão da tributação das empresas, né? Tributação eh [...] os encargos trabalhistas, tudo isso eu acho que é o [...] negativo que a gente mais vê ai, NE” (E7).

Em contrapartida, a relação direta percebida pelos entrevistados como sendo positiva diz respeito ao suporte proporcionado e aos incentivos à qualificação das empresas/empresários, conforme pode ser visto a partir dos relatos a seguir:

“Eu fiz MBA com o apoio do governo, implantamos programas de qualidade total com o apoio do governo, já tivemos projetos aprovados com o apoio do governo, já fizemos missão com o apoio do governo, então assim eh [...] ele cobra de um lado e ta dando um pouquinho do outro, né.” (E5).

“A questão positiva, pra nós aqui, a gente vê que é a questão do [...] do apoio do governo, principalmente de Minas, tem dado né, a criação do APL de tecnologia de Viçosa, então assim, nós aqui fomos muito beneficiados, né, a gente [...]” (E7)

As relações indiretas são aquelas exercidas pelo poder público através da interveniência de outros agentes. A presença da FAPEMIG e demais associações como intervenientes foram destacadas como provedoras de benefícios para as empresas, caracterizando as **agências de fomento** como componentes do campo organizacional estudado. As falas dos entrevistados convergem para um mesmo contexto quando o assunto abordado diz respeito aos benefícios disponibilizados. Tanto com relação ao Governo de Minas Gerais quanto ao Governo Federal, os benefícios são repassados através de agências de fomento, sendo a FAPEMIG a mais citada, conforme pode ser percebido no relato do entrevistado E3.

“[...] a gente tem percebido um incentivo deles e nos anos pra trás até teve muito edital da FAPEMIG de recursos de subvenção econômica, ou seja, recursos, a gente fala fundo perdido, é um dinheiro doado pra empresa, pra empresa trabalhar a inovação, né! Não é muito recurso eh[...] tem uma disputa nos editais, mas muita empresa ganhou a gente já/ já foi beneficiado com algum desses editais e [...] nesse aspecto eu acho que eles têm tentado, eles sabem da importância, né [...]” (E3).

Percebe-se também que os **contadores** possuem destaque no campo, uma vez que foram citados pela totalidade dos entrevistados. É ressaltado o apoio dos contadores às empresas como mediadores entre elas e o governo no que tange ao cumprimento das determinações governamentais. Contudo, alguns entrevistados demonstraram-se insatisfeitos com o papel do contador no campo. Esta insatisfação advém da necessidade por parte dos empresários de um auxílio e um acompanhamento contábil maior, que vá além das emissões de guias para pagamento de impostos. Percebe-se também a grande amplitude da relação entre estes componentes do campo e os entrevistados, conforme pode ser verificado nos relatos abaixo:

“[...] é difícil encontrar uma empresa satisfeita com contador, entendeu? Não sei se já começa de um preconceito achando que contador vai fazer o básico sempre, ou se as empresas são muito exigentes, a nível de querer algo que os contadores [...] que não é função do contador fazer. Mas em relação a isso, eu acredito que grande parte não esteja satisfeita, tá. Por que eu vejo hoje que os contadores basicamente [...] o papel deles é emitir guia pra pagamento de impostos e [...] a parte de pagamento.” (E8)

“[...] com a associação também de contabilidade e a gente também tem uma relação muito próxima, então já teve situações também de [...] eles precisaram de alguma palestra nossa lá, e a gente foi lá, deu a palestra [...]” (E9)

Pode ser percebida também, a presença dos **consultores** como componentes do campo. Os entrevistados mencionaram a ajuda e o apoio dos consultores, inclusive de Belo Horizonte, que prestam auxílio às empresas. Os consultores do SEBRAE são os que mais prestam este tipo de auxílio às EBTs, conforme pode ser visualizado no relato de E3.

“Entrevistado: Sim, eu acho que a gente tem bastante eh [...] tem muita organização, cada uma no seu espaço, nós temos, inclusive alguns ( ) de Belo Horizonte, que fazem o apoio aqui pra gente, tão dispostos a apoiar aqui a empresa do interior, então claro que eles tão mais próximo do governo, então é mais fácil né, mas, eu acho que sim, nós temos bastante tem/ tem [...] apoio, temos apoio do SEBRAE, a parte de consultoria, quando precisa de alguma coisa o SEBRAE ajuda, ultimamente a gente tinha umas dificuldades em viçosa especificamente, mas o SEBRAE sempre fez isso, esse apoio.” (E3)

Os entrevistados também percebem como sendo componentes do campo organizacional as **associações** que funcionam como intermediárias das relações entre poder público e empresas. As associações citadas pelos entrevistados foram: Viçosatec, o Arranjo Produtivo Local de Tecnologia da Informação de Viçosa além de outras associações que não foram especificadas pelos gestores. São essas associações que, segundo a percepção de alguns dos entrevistados, auxiliam no processo de obtenção de recursos e incentivos para o

desenvolvimento das empresas. Além disso, os relatos demonstram que essas associações promovem cursos e serviços de consultorias com o objetivo de contribuir para a melhoria da gestão da empresa.

“Elas que tem [...] é, eu acho que o governo tem que tá apoiando essas instituições porque elas que tem capacidade pra chegar nas empresas, saber o que elas precisam, inclusive pra levar a demanda pra lá, então eu acho que as associações são [...] são/ são o elo de ligação ai da empresa com o governo, principal hoje, acho que já tem um bom tempo que tem/ tem visto isso é a forma mais fácil que a gente tem de mandar a coisa pra lá, uma solicitação, mandar uma informação e de receber também eh [...] esse retorno.” (E8)

“a Viçosatec ela veio pra direcionar justamente a empresa em relação a isso, é porque [...] inclusive com consultorias que pudessem contribuir pra que a empresa eh [...] meios de melhorar, ou até diminuir os impostos que paga, ou então de transformar os impostos em benefícios, né.” (E5)

Outro componente do campo organizacional percebido pelos entrevistados são os **clientes/mercado** atendidos pela empresa. Os clientes e o mercado foram citados por todos os entrevistados, mesmo que de maneira indireta, uma vez que todos os gestores tem conhecimento do mercado em que estão inseridos, bem como suas necessidades, barreiras e oportunidades. Apesar de as relações mencionadas possuírem mais um caráter mercadológico do que um caráter simbólico, a presença dos clientes complementam a composição do campo organizacional das EBTs.

“[...]a gente tá procurando saber, a gente sempre fica informado pra gente expandir nosso número de produtos, igual aplicativos, vê o que eles estão oferecendo no mercado[...].” (E1)

“É simbólico para o cliente uma caixinha com o CD ROM. Mas ele nem precisa. Ele pode ligar aqui que a gente vai passar pro email dele ele baixa e liga o software lá. E ele tem o suporte gratuito enquanto ele estiver utilizando o software. Então realmente é um serviço e a gente se adequou e preferiu utilizar.” (E3)

Nota-se, conforme a figura 4 que, as EBTs/TI de Viçosa se relacionam com todos os elementos que compõem o campo organizacional percebido.

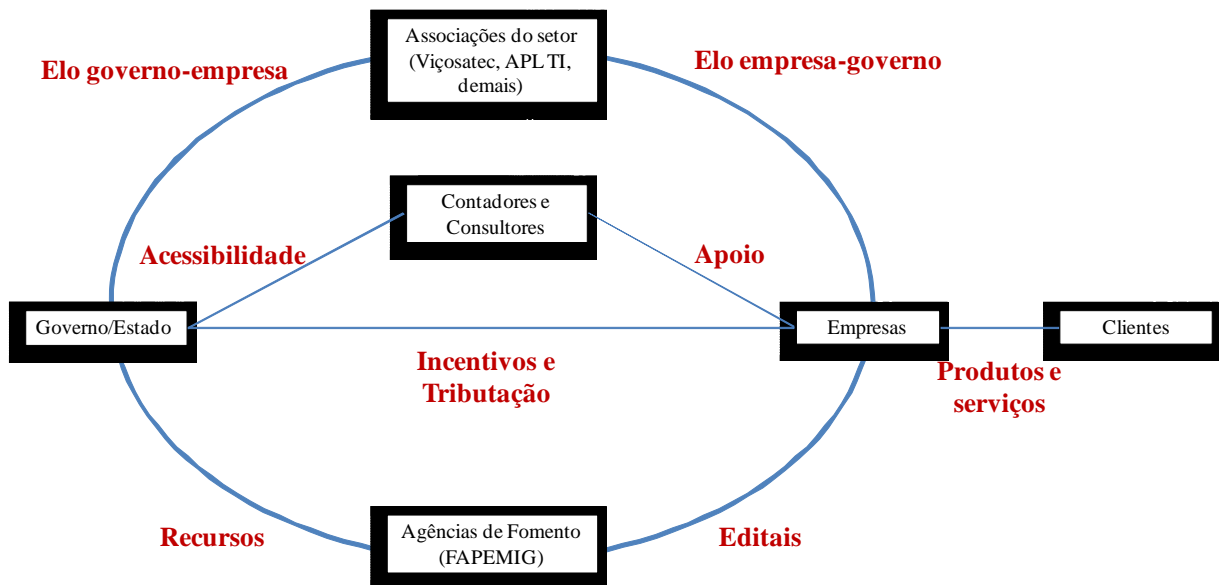


Figura 4: O campo organizacional das EBTs de TI de Viçosa e suas relações  
 Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da pesquisa

O complexo de organizações de um campo organizacional estruturado reage a um ambiente de respostas organizacionais estruturando as relações existentes (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Ao analisar as verbalizações dos sujeitos sociais, pode-se perceber traços de diferentes tipos de relações entre os componentes do campo. Percebe-se, por exemplo, alguns traços de conflito nas relações entre as empresas e os contadores, principalmente no que tange à troca de informações, apesar de estes possuírem também o caráter de apoio com relação às tributações e algumas determinações governamentais. A existência de conflito, a qual, segundo Dubois e Hakansson (1997), é essencial para a continuidade de um campo organizacional, se faz presente na fala da maior parte entrevistados ao abordar as relações entre as empresas e os contadores.

Outro tipo de relação presente no campo é a de cooperação. Existem muitas definições de cooperação que tratam o termo como sendo um processo através do qual os atores envolvidos mantém relações de união e interação para garantir ganhos e benefícios de forma mútua (SMITH; CARROLL; ASHFORD, 1995). Este tipo de relação pode ser percebido entre as associações como a Viçosatec, por exemplo, que mantém uma relação com as empresas de cooperação e apoio, principalmente ao atuar como intermediária entre elas e o governo. As relações entre as empresas e as agências de fomento também podem ser consideradas, a partir do relato dos entrevistados como sendo uma relação de apoio.

No campo organizacional, as relações entre as empresas e o governo são marcadas pela presença de poder. Isto porque relações de poder estão estreitamente relacionadas à construção das relações entre as estruturas institucionais, sobretudo no que diz respeito a reprodução de estruturas, tanto normativas quanto regulativas (MACHADO-DA-SILVA; COSER, 2006). Relações de poder são claramente percebidas nos depoimentos dos entrevistados no que diz respeito às suas relações com o poder público. As ações, leis e tributos impostos pelo poder público são exemplos de mecanismos de poder utilizados para garantir a manutenção de normas e regras.

Estes tipos de relações são responsáveis por definir e redefinir as estruturas institucionais e a homogeneização presente no campo, bem como determinar as estruturas de dominação, grau de interação e nível de troca de informação entre os componentes do campo.

Apesar de as empresas apresentarem relações com todos os componentes do campo, percebe-se que a interação é maior com o poder público, seja de forma direta ou indireta. A interação direta se dá através da tributação, conforme relato dos entrevistados. Já a interação indireta fica por conta de benefícios, editais de projetos, os quais são repassados pelas agências de fomento e as associações. Devido a esse destaque da interação do poder público com as empresas, a seção seguinte procurou verificar e comprovar o poder público como sendo estrutura de dominação dentro do campo organizacional ora em estudo.

### **5.1.2 Estruturas de dominação**

A presença de estruturas de dominação em um determinado campo organizacional é um dos fatores que levam a uma tendência de homogeneização do campo (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Percebe-se nos relatos dos entrevistados que o poder público é o componente que, através da sua relação com as empresas, mais afeta o funcionamento das organizações que compõem o campo estudado. Isso geralmente ocorre em relação a benefícios, entraves, cobranças e adequações de produto, quando o governo é sempre citado pelos entrevistados, caracterizando-o assim como sendo o componente de maior destaque e, conseqüentemente, a estrutura de dominação do campo.

“eu acho que o governo ta diretamente ligado as empresas e afeta de todas as formas, ou seja, através de exoneração com tributos [...]”  
(E10)

“então, por um lado é bom, né, pra gente essa relação com o governo porque não é qualquer empresa que vai desenvolver qualquer

sistema e conseguir colocar no mercado e sim empresas sérias, né, que constroem sistemas, que tem que passar por essa homologação pra poder ser colocado no mercado, e por outro lado é ruim porque é um custo, né, que [...] que tem a mais nos nossos negócios, então é um custo porque [...] é você tem que periodicamente tá renovando, homologando de novo o sistema e essa homologação é caro, né, porque você tem que deslocar lá pra BH ou Juiz de Fora, pra poder passar, né, tantas horas lá, é [...] certificando o software e periodicamente fazendo vários ajustes, pra poder atender ao que o FISCO exige.” (E4)

Conforme pode ser percebido pelo entrevistado E10, o poder público está diretamente ligado às empresas. O fato de as empresas considerarem a relação entre elas e o poder público relevante, deixando de mencionar outros agentes de igual poder, como fornecedores e clientes, por exemplo, caracteriza-o como sendo detentor de papel de destaque no campo e, conseqüentemente, atuando como estrutura de dominação. A emersão de forças dotadas de poder em um campo organizacional, segundo DiMaggio e Powell (1983) torna as organizações cada vez mais similares umas as outras, dependendo de como se dá a relação entre elas e a estrutura dominante, a influência exercida por ela e as conseqüências desta influência. A influência do poder público e suas implicações serão tratadas na seção seguinte, a qual irá abordar o segundo objetivo específico deste estudo.

### **5.1.3 Volume da Carga de Informação no Campo**

O volume da carga de informação presente entre os membros do campo caracteriza seu nível de estruturação (CARVALHO; VIEIRA, 2003).

As empresas que compõem o APL TI possuem uma carga elevada de informações com as quais tem que lidar. Determinações governamentais, alterações no mercado, surgimento de novas tecnologias, são exemplos de informações com as quais as empresas se deparam no dia-a-dia. Segundo o entrevistado E1 existe troca desta informação entre os componentes do campo organizacional. As dificuldades, bem como as informações são compartilhadas. A parceria entre as empresas é evidenciada quando as informações relacionadas aos benefícios disponibilizados pelo governo são repassadas entre eles. O entrevistado E8 relatou a existência de troca de informações mas, segundo sua percepção, esta troca ocorre apenas entre algumas empresas.

“Mas sempre nas reuniões tem essa troca de informação, o que um tá tendo dificuldade, ou alguma influência, vai [...] algum benefício que o Governo está trazendo para um, às vezes expande isso para os outros e aí eles ajudam a gente. Nessa parte de parceria entre as empresas tem bastante.” (E1)

“Não são todos que estão diretamente envolvidos, não são todos que trocam informações. Eu acredito hoje, que tenha um grupo que trocam mais informações entre eles, de realmente falar “olha, isso tá dando certo na minha empresa, a gente poderia fazer assim. Isso eu já passei e fiz dessa forma, você poderia fazer também” ou “eu fiz e deu errado não vamos fazer assim” ta.” (E8)

Contudo, o alto volume de informações gera incertezas e preocupações, as quais podem ser verificadas na fala do entrevistado E2, ao demonstrar que a preocupação com o vazamento de informações pode impactar de forma negativa o funcionamento da empresa.

“a gente trabalha muito sozinho pra evitar que informações vazem e chegue nessa empresa que vai ter uma estrutura muito melhor pra reproduzir alguma ideia nossa. Então a gente trabalha realmente muito sozinho.” (E2)

A troca desta informação no campo é percebida de duas formas distintas entre os entrevistados. Enquanto alguns percebem a existência desta troca e fazem parte dela, outros, contraditoriamente não conseguem visualiza-la. Ainda assim, percebe-se que as empresas estão, cotidianamente, diante de uma carga alta de informações comuns que impactam diretamente no seu funcionamento, ainda que não sejam todas as empresas que compartilhem estas informações entre si. Desta forma, segundo modelo proposto por Carvalho e Vieira (2003), ao considerar o volume de informação trocada entre os participantes, nota-se que o campo organizacional encontra-se em processo de expansão.

#### **5.1.4 Conscientização Mútua entre os Participantes**

Um campo organizacional estruturado tem como característica a conscientização mútua entre os seus componentes através do reconhecimento de que fazem parte de um empreendimento comum, lutando por objetivos semelhantes e enfrentando obstáculos similares, demonstra a maturidade do campo organizacional (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Segundo a percepção dos entrevistados, essa conscientização ainda não se faz presente no campo organizacional das EBTs de Viçosa. Ao serem questionados com relação ao conhecimento das dificuldades, barreiras e oportunidades que devem enfrentar, nota-se que a conscientização não existe para todos e, de acordo com algumas percepções, até mesmo nula.

“ Eh, eu acho que não, a maioria não sabe eh [...] eu falo, a empresa criada [...] ela é criada em função de um conhecimento ou de alguma expertise que alguém tem, e não em função do mercado, da política, da organização, de uma tendência, a maioria dessas empresas, nossas principalmente, que são menores, são criadas ao contrário, a

gente fala que ao contrario, ao contrario de como deveria ser criada, então [...] e ai elas não sabem nem onde tão entrando, né? E muitas vezes não tem informação correta.” (E1)

“Então, eu acho que [...] eu não, de novo, eu acho que algumas empresas tem, porque isso varia muito do grau de maturidade das empresas, e mesmo ela estando agrupadas e de certa forma fazendo parte da associação, a gente têm empresas de diferentes níveis de maturidade, ta.” (E8)

Contudo, apesar de a maior parte das empresas não visualizarem que existe o conhecimento acerca das barreiras, dificuldades e oportunidades, alguns entrevistados possuem uma percepção totalmente contrária. Quando questionados acerca da conscientização mútua entre os participantes do campo, os entrevistados demonstraram perceber a sua existência, afirmando que o tipo de negócio no qual elas estão inseridas exige este padrão de comportamento.

“Ah, com certeza tem. Porque toda empresa, no meu ponto de vista, que mexe com tecnologia, ela é uma empresa que precisa de ter muita [...] ela tem que ter acesso a muita informação.” (E11)

Pode-se perceber através dos relatos dos entrevistados que essa conscientização ainda não é presente de maneira efetiva no campo organizacional das EBTs de Viçosa. Enquanto 6 participantes afirmam que esta conscientização está presente, os demais afirmam o contrário, demonstrando que, nem sempre as empresas tem conhecimento do mercado no qual estão inseridas, e acabam conduzindo seu negócio, conforme as palavras de um dos entrevistados, baseados no “deixa a onda me levar”.

Desta forma, ao verificar o modelo de Carvalho e Vieira (2003), percebe-se que o campo organizacional das EBTs de Viçosa encontra-se em expansão, uma vez que o compartilhamento e o volume de informação trocados dentro do campo, além da conscientização e interação entre os participantes existe, porém ainda apresenta algumas falhas, uma vez que mais da metade dos entrevistados não percebem a existência conscientização por parte de todos os integrantes do campo organizacional, de que estão inseridos em um mesmo ambiente, diante das mesmas barreiras e oportunidades, tendo conhecimento das mesmas.

## **5.2 A influência do poder público no comportamento das empresas**

Segundo DiMaggio e Powell (1991), um campo organizacional é constituído por uma série de organizações, inclusive o poder público, que, em conjunto, formam a composição

institucional de uma determinada área.

Portanto, conhecer o poder de influência de determinado componente do campo organizacional torna-se importante para que se possa compreender a conectividade, a interação e as consequências destas relações para os demais componentes. Assim, sendo o poder público o responsável por promover as políticas públicas, incluindo programas de incentivo voltados para o setor, procurou-se verificar junto às EBTs a sua influência no funcionamento da empresa e as consequências geradas. Desta forma, procura-se cumprir o segundo objetivo específico do presente estudo: analisar a influência do poder público no comportamento das empresas e seu papel como indutor de isomorfismo.

### **5.2.1 O papel do poder público no Campo Organizacional**

Conforme exposto anteriormente, o poder público aparece como a estrutura dominante do campo organizacional das EBTs de TI, uma vez que, segundo DiMaggio e Powell (1983), a presença de uma organização dominante dentro do campo contribui para a existência de homogeneização do campo devido à influência que ela exerce sobre as demais. Esta influência pode ocorrer na forma de leis, exigências fiscais, pagamento de tributos, criação de programas de incentivo e disponibilização de recursos, dentre outras. Assim, esta categoria tem como objetivo analisar o papel do poder público como agente influenciador de comportamento das empresas no campo organizacional em questão.

Todas as empresas entrevistadas relataram algum tipo de influência por parte do governo que acarretam efeitos diretos sobre o funcionamento das mesmas. Esta influência, bem como os seus, efeitos podem ser tanto negativos, quanto positivos.

Dos gestores entrevistados, nove julgaram a interação do poder público no campo organizacional sendo, exclusivamente, de caráter negativo e buscam alternativas, como a contratação de consultorias, para se adaptarem às exigências governamentais. As falas de E2 e E11 demonstram essa percepção de negatividade da influência e E5 aponta formas encontradas pela empresa para se adaptar à essas exigências de maneira que os impactos negativos sejam minimizados.

“Bom, hoje a influência em geral do estado e do governo que a gente vê hoje de incentivo é quase zero. A gente vê muito pelo outro lado que é a cobrança de tributo em qualquer coisa que você vai fazer você tem que pagar uma taxa, tem que pagar imposto em cima de mercadoria, imposto em cima de serviço, imposto em cima de tudo.” (E2).

“Ah, uma coisa que gera impacto violento nas empresas são os imposto que são [...] principalmente a gente, são caros. E se esse dinheiro dos impostos fosse pelo menos dividido, essencialmente, obviamente que seria uma ganho muito grande para a população. O nosso caso especificamente, é [...] a nossa relação com o governo é só pagar impostos” (E11)

“[...] inclusive com consultorias que pudessem contribuir pra que a empresa é [...] meios de melhorar, ou até diminuir os impostos que paga, ou então de transformar os impostos em benefícios, né”. (E5)

É de consenso entre as empresas que a carga tributária imposta pelo governo dificulta o funcionamento da empresa. Devido às exigências tributárias, as empresas tem dificuldade de precificar seus produtos, uma vez que não basta apenas considerar os custos, mas também o preço exigido pelo mercado. A alta carga tributária aliada ao preço ditado pelo mercado, culminam, segundo o relato dos entrevistados na diminuição dos lucros obtidos pela empresa para que não percam suas vendas e fiquem em dia perante suas obrigações.

“o nosso maior problema são os impostos que o Brasil tem. Já recebemos visitas aqui na empresa de empresas da Angola e eles falaram “como é que vocês conseguem produzir com um imposto desse?”” (E3)

“hoje em qualquer setor, o mercado consumidor é que dita o preço, não existe mais aquela fórmula linda e maravilhosa lá, da administração, custos mais despesas mais lucros e não sei o que lá [...] Hoje você tem que [...] que tentar fazer com o menor custo possível pra encaixar no preço de venda determinado pelo mercado, né, então assim é essas pressões do governo ai tudo, só vai diminuindo cada vez mais o nosso lucro, né, porque se a gente contribui com o imposto, não tem como mudar, então a gente tem que diminuir no lucro, né.” (E7)

Além das obrigações tributárias, existem exigências impostas pelo poder público, como, por exemplo, leis trabalhistas, licenciamento ambiental, vigilância sanitária que, apesar de exercerem importante papel, é julgada pelos empresários como uma barreira para a criação de novos produtos e disponibilização de novos serviços, devido à insegurança no que tange ao cumprimento de todas essas obrigações. Essa percepção pode ser verificada de forma clara na fala de E4 e E9.

“É isso que a gente fica com medo. Nós temos vários projetos aqui, mas quando a gente pensa em tirar essa carta da manga, a gente pensa: Nossa Senhora, tem a vigilância sanitária, tem o ministério do trabalho, aí depois vem o licenciamento ambiental, como que eu vou fazer o planejamento, será que vai gerar resíduos? Quais serão esses resíduos?” (E4)

“[...] toda a gente, a nossa empresa, assim como todas as outras, gostaria de pagar melhor, pagar bem o pessoal, porém muitas vezes a gente fica, né, impossibilitado, tem essas dificuldades,

principalmente porque a carga tributária é bem pesada, aí você, fica difícil de remunerar, e a disputa por mão de obra no nosso mercado, ela é muito grande, né, no mercado de TI tem uma carência muito grande de profissionais nessa área.”(E9)

Em contrapartida, seis dos gestores entrevistados relataram alguns exemplos de influências exercidas pelo governo de caráter positivo. Apesar de os tributos acarretarem efeitos considerados negativos, alguns dos entrevistados demonstraram consciência de que todas as empresas estão sujeitas a isso e, como pode ser visto, por exemplo, no relato de E8, ainda que os mesmos afetem as empresas, o poder público realiza ações que influenciam positivamente as empresas.

“Tem claro, a parte tributária, que consideraria não como um afeto negativamente, mas incide sobre as empresas e de certa forma afetam um pouco (.) as empresas de alguma forma. Mas em contrapartida a gente vê algumas ações, pelo menos em Viçosa, se a gente for tratar de governo a nível municipal, por exemplo, Viçosa tem tido algumas ações pra apoiar as empresas especificamente de base tecnológica. No ano passado, por exemplo, a gente teve a aprovação, por exemplo, da lei de incentivo a inovação onde a gente tem uma diferenciação a respeito de alguns impostos, alguns benefícios de taxas municipais que a gente eh [...] pode se isentar, beneficiando dessa lei.” (E8).

Além de leis de incentivo, o poder público também exerce influência positiva nas empresas através de editais de projetos, recursos de subvenção econômica e programas voltados para a inovação. O relato de E1 e E10 demonstra a existência deste tipo de influência.

“[...] então a gente tem percebido um incentivo deles e nos anos pra trás, até teve muito edital da FAPEMIG de recursos de subvenção econômica, ou seja, recursos, a gente fala fundo perdido, é um dinheiro doado pra empresa, pra empresa trabalhar a inovação, né! Não é muito recurso eh tem uma disputa nos editais, mas muita empresa ganhou a gente já/ já foi beneficiado com algum desses editais.” (E1)

“É, tem essa parte do governo que é de impostos, que é só isso mesmo, e outras partes do governo que é questão de secretarias, né. Secretaria de Tecnologia, que é o SEBRAE, isso tudo é do governo, né. Que ajuda a gente também. Sempre, igual a gente vai fazer uma certificação agora, de melhoria de software em PSDR, e tem o apoio das Fatecs que antes era, a passagem era da secretaria. Então, com isso eles tem ajudado um pouco que é quarenta por cento subsidiado pelo governo.” (E10)

O poder público, como se sabe, exerce influência sobre as organizações, influência esta percebida de duas formas pelos entrevistados: positiva e negativa. A alta carga tributária foi o veículo de influência negativa por parte do poder público mais relatado pelos

entrevistados. Isso se dá devido ao fato de as empresas veem o valor do lucro diminuído uma vez que não basta realizar a precificação dos seus produtos com base nos modelos existentes; é preciso também seguir o preço de mercado. E o valor determinado pelo mercado muitas vezes não cobre os tributos aos quais as empresas estão sujeitas.

Além disso, existe também uma série de exigências governamentais (ministério do trabalho, vigilância sanitária, licenciamento ambiental) que, de acordo com o julgamento dos entrevistados, funcionam como entraves para a criação de novos serviços e produtos. Essas exigências, apesar de necessárias e importantes geram insegurança aos empresários devido ao alto grau de exigências. O não cumprimento dessas exigências pode acarretar prejuízos tanto financeiros, quanto à imagem da empresa.

Ainda assim, também é percebida por parte dos entrevistados a influência positiva do poder público, seja através da disponibilização de editais de projetos, seja através da criação de leis como, por exemplo, a lei voltada para a inovação. Essa influência positiva dá suporte para as empresas realizarem pesquisas e criarem novos produtos e serviços, ainda que nem todos os entrevistados possuam esta percepção.

De acordo com a teoria institucional, quando um componente do campo exerce alto poder de influência sobre os demais, seja esta positiva ou negativa, surge uma tendência de homogeneização do campo, caracterizando a presença de isomorfismo.

A seguir, é feita uma análise do poder público como indutor de isomorfismo uma vez que detém poder de influência no campo organizacional.

### **5.2.2 Isomorfismo Coercitivo**

À medida que um campo organizacional vai se institucionalizando, ocorre um impulso direto à homogeneização das organizações que o compõem. Esta homogeneização é denominada de isomorfismo, o qual ocorre quando uma unidade de uma população é levada a se assemelhar às demais que se encontram diante do mesmo conjunto de condições ambientais (DIMAGGIO; POWELL, 1983; ZUCKER, 1987).

O isomorfismo coercitivo pode resultar tanto de pressões formais quanto informais que são exercidas por outras organizações interdependentes. Os indutores de isomorfismo coercitivo são dotados de força de regulamentação com o objetivo de impor a uniformidade das informações e também regras que devem ser seguidas de acordo com o meio no qual as organizações estão inseridas (ROSSETTO; ROSSETO, 2005).

No que tange ao poder público, a criação de leis, imposição de tributos, disponibilização de recursos mediante a exigência de cumprimento de determinadas regras e criação de editais de projetos, podem ser vistos como mecanismos dos quais ele dispõe para influenciar as empresas e, conseqüentemente, direcionar suas ações de forma a convergir na homogeneização do campo organizacional.

Assim, este item procura compreender a percepção dos sujeitos sobre se o poder público molda as ações e impulsiona transformações nas organizações por indução, imposição ou por força da autoridade e como se dá este processo.

Os entrevistados demonstram em suas falas a presença de coerção por parte do governo uma vez que têm consciência de que devem cumprir com as exigências e atender aos requisitos estabelecidos se quiserem se beneficiar ou não receber punições devido ao não cumprimento das exigências.

Como exemplo de imposição de regras que levam à adequação de procedimentos e processos, três dos entrevistados falaram da exigência de emissão de nota fiscal eletrônica e suas implicações para a empresa.

“Qualquer coisa que você vai fazer você tem que pagar uma taxa, imposto em cima de mercadoria, imposto em cima de serviço, imposto em cima de tudo. E agora ainda mais com essa nota fiscal eletrônica, eu acho que aí que eles aproveitaram mesmo porque até pra você adequar o sistema todo pra nota fiscal eletrônica você tem que pagar várias para o governo e tal[...]” (E2)

“[...] ontem a gente tava vendo questão de documentação digital, ai quer dizer, a partir de agora o senado já votou a favor, ta em sanção que qualquer documento digital tem valor, será que as empresas tão preparadas pra isso? Nota Fiscal eletrônica gente, não tem internet pra tirar nota fiscal eletrônica [...] como é que o governo exige nota fiscal eletrônica se tem gente nos buraco de fim de mundo aqui [...] hum, não digo tanto buraco não, Cajuri, Fundão, uma empresa lá não consegue tirar nota fiscal, e ela, não pode tirar nota no papel mais, tem que tirar nota fiscal eletrônica.” (E7)

O relato de E2 aponta para a necessidade de adequação do sistema da empresa para o cumprimento da exigência de nota fiscal eletrônica imposta pelo poder público. Esta necessidade de adequação fica clara também no relato de E7, ao demonstrar preocupação com empresas que não se encontram preparadas para este tipo de adequação, mas que, ainda assim terão que seguir a determinação como todas as outras empresas caso não queira ser punida pelo não cumprimento.

Ao serem questionados sobre o direcionamento das ações da empresa em função do poder público, incluindo alteração de projetos, adequações para cumprir determinadas exigências e adaptações de planos em diversas áreas da empresa, dez dos entrevistados

relataram a necessidade de adaptações para que elas possam cumprir com o exigido pelo poder público. A fala de E9 e E10 exemplificam essas mudanças as quais as empresas se veem obrigadas a realizar.

“Eh [...] tem, na realidade, muitas vezes a gente tem que adaptar os nossos planos né? Planejamento de projetos, ou de marketing, a gente tem que mudar por causa principalmente do governo, de algumas normas que ele coloca com uma, vamos supor, com a legislação que vai entrar em vigor daqui seis meses [...] E aí você acaba tendo que fazer mudanças internas, tipo, tinha algum projeto que você ia fazer só pro ano que vem e acaba tendo que antecipar, fazendo agora, para que seja possível pra poder tá atendendo essa norma do governo.” (E9)

“Só em relação ao nosso produto por causa de legislação do cliente. Que aí eles, toda hora eles inventam uma lei nova, mudam o cálculo de uma coisa e a gente é obrigado a alterar. É, exigências fiscais, tributárias, contábeis, a respeito fiscal e ajustadas [...] Essas coisas mesmo que tem que ficar atento.” (E10)

A adequação de procedimentos proveniente das pressões governamentais também é vista como um ponto positivo, pois tem gerado, segundo os entrevistados, segurança tanto para os clientes quanto para a própria empresa com relação aos produtos comercializados. Como se trata de certificações de software, as quais são uma exigência governamental, todas as empresas são obrigadas a se adequar, conforme evidenciado no relato de E6.

“então, por um lado é bom, né, pra gente essa relação com o governo porque não é qualquer empresa que vai desenvolver qualquer sistema e conseguir colocar no mercado e sim empresas sérias, né, que constroem sistemas, que tem que passar por essa homologação pra poder ser colocado no mercado, e por outro lado é ruim porque é um custo, né, que [...] que tem a mais nos nossos negócios, então é um custo porque [...] é você tem que periodicamente tá renovando, homologando de novo o sistema e essa homologação é caro, né, porque você tem que deslocar lá pra BH ou Juiz de Fora, pra poder passar, né, tantas horas lá, é [...] certificando o software e periodicamente fazendo vários ajustes, pra poder atender ao que o FISCO exige.” (E6)

Além das pressões formais, existem também as pressões informais. Estas pressões acontecem quando a empresa é induzida por uma entidade do campo organizacional detentora de poder a se adequar às suas determinações com o intuito de receber algum benefício.

Segundo o relato de E3 e E8, é necessário que as empresas se adequem, seja com relação a processos ou capacitação de funcionários para que possam participar dos editais de projetos lançados pelo poder público.

“Eh, sempre/ acho que a influencia é muito grande, né. A gente/ quando tem alguma coisa, eh [...] mesmo negativa, a gente tem que/ tem que fazer rápido porque a empresa é pequena, se ela errar muito

ali ela rapidinho, ela sai do mercado, então, a gente tem que monitorar esse nível, e quando são coisas boas a gente ta sempre buscando, a empresa aqui sempre teve uma/ uma pró-atividade de saber o que ta acontecendo, de participar, tem esse todo envolvimento com os/ com as associações, com o governo, pra poder trazer os benefícios, então a gente ta sempre buscando. Então quando tem alguma coisa influencia sim, a gente organiza pra poder mandar pro edital, a gente precisa organizar, tem que capacitar o pessoal pra poder elaborar os projetos, pra executar também, tem que executar direito, que é um recurso público, tem que prestar conta de quando é diferente, então, isso tudo, a gente acaba tendo uma mudança na empresa.” (E3)

“Eu acho que pressionam elas a se adaptar pra conseguir obter os benefícios. Eu consideraria assim. Mas [...] é essencial pra todas? Eu acho que não. Não são todas as empresas hoje, pelo menos em Viçosa, que se beneficiam, por exemplo, dos [...] das ações, de projetos que o governo disponibiliza e incentiva através das agencias de fomento. Então, algumas sim, pra outras eu acho que [...] que nem tanto porque ta dando certo ou não vê tanta importância entendeu? Mas quem quer se beneficiar precisa se adequar.” (E8)

Cabe ressaltar que essas adequações não são de caráter obrigatório, mas, ao realizarem este tipo de ação, as empresas se tornam mais qualificadas para receber os benefícios e incentivos do governo. Desta forma, pode-se dizer que as empresas se sentem induzidas a realizar adequações e alterações em seus processos, conforme explicitado de forma clara na fala de E8: “Mas quem quer se beneficiar precisa se adequar”.

A busca pela adequação às pressões externas, seja para atender normas e exigências, seja para a aquisição de benefícios e incentivos faz com que o campo organizacional das EBTs de TI se torne cada vez mais homogêneo, uma vez que todas as empresas que compõe o campo estão submetidas às mesmas pressões e demonstraram através das entrevistas que buscam ajustar seus produtos, processos e procedimentos em consonância com as pressões sofridas. Percebe-se que as alterações e transformações que ocorrem nas organizações estudadas se dão por imposição e força da autoridade, corroborando com a proposta de DiMaggio e Powell (1983) de que organizações sujeitas a um conjunto de pressões formais e informais advindas de uma estrutura dominante do campo organizacional estão sujeitas a se tornarem cada vez mais homogêneas por serem forçadas ou induzidas a adotarem ações semelhantes.

Alterações no planejamento da empresa e adequações do produto são exemplos de manifestação do isomorfismo coercitivo. As certificações e as leis voltadas para o setor de TI, caracterizam pressões formais. A não aceitação e adequação a essas determinações podem gerar efeitos diretos e indiretos para a organização, seja temporário ou duradouro. Assim, as

empresas do setor se sujeitam a essas pressões com o intuito de evitarem multas, perda de clientes e de espaço no mercado, ou até mesmo o encerramento de suas atividades.

Além disso, Os programas e divulgações de editais, que exigem certa adequação e alteração de produtos e procedimentos, apesar de não serem obrigatórios, trazem benefícios para as empresas. Conforme relato dos entrevistados, as empresas que desejam se beneficiar devem se adequar, demonstrando assim, a presença de pressões informais advindas do setor público.

Os resultados encontrados neste item vão ao encontro das argumentações apresentadas nos estudos de DiMaggio e Powell (1991), Machado-da-Silva e Gonçalves (1999), Scott (2001) e Pacheco (2002), que apontam a influência das pressões formais e informais as quais as organizações estão sujeitas, culminando em isomorfismo coercitivo, uma vez que o poder público vem submetendo as empresas do setor de TI de Viçosa a se adequarem às suas exigências, seja para não ser prejudicada, seja para obter recursos e demais benefícios disponibilizados ao setor.

O próximo item irá tratar do grau de interação entre o poder público e as empresas de TI através de um dos preditores de mudança isomórfica propostos por DiMaggio e Powell (2005).

### **5.2.3 Grau de interação entre as agências governamentais e as organizações**

Segundo DiMaggio e Powell (2005), existem preditores de mudanças isomórficas dentro de um campo organizacional. Esses preditores caracterizam-se como indicadores da presença de cada tipo de isomorfismo no campo. Uma vez que a existência de isomorfismo indica a homogeneização do campo, os autores propõe alguns indicadores para que se possa verificar a presença de mudanças isomórficas dentro de um determinado campo organizacional. Para complementar a proposta do presente trabalho, busca-se validar a proposição dos autores representada pelo seguinte pressuposto de mudança isomórfica: “quanto mais as organizações em um campo interagem com as agências governamentais maior é o grau de isomorfismo do campo como um todo” (DIMAGGIO; POWELL, 2005, p 83).

A totalidade dos entrevistados apontam elementos que indicam a presença da interação das empresas com o poder público. As ações de apoio voltadas para o setor, as

exigências e certificações exigem que as empresas estejam em contato constante com agências governamentais, como a FAPEMIG, por exemplo.

“o governo de Minas tem sim, principalmente do estado, tem/ tem a um bom tempo feito um trabalho grande de incentivo pra inovação, né! E [...] eu tenho acompanhado de perto o trabalho deles lá e eles tem/ tem tentado influenciar pra ter um desenvolvimento de inovação. [...]até teve muito edital da FAPEMIG de recursos de subvenção econômica [...]” (E3)

“Eu acho que ele influencia totalmente, não só primeiramente na parte de incidência de tributos, por exemplo, ta. Quanto com ações de apoio as empresas, ta. É específico das nossas empresas de base tecnológica hoje, a gente tem uns incentivos do governo pra dá [...] pra trabalhar [...]” (E10).

“[...] já fizemos missão com o apoio do governo, então assim é [...] ele cobra de um lado e ta dando um pouquinho do outro.” (E8)

“Bem [...] ah [...] a nossa empresa, Oriontec, ela tem uma relação muito próxima com o governo, né [...] como todas as outras empresas.” (E9)

Os relatos analisados demonstram significativo grau de interação entre as organizações e as agências governamentais. As EBTs de TI estão sujeitas a uma interação constante conforme o próprio relato de um dos entrevistados: “Isso aí é comum a todas as outras empresas. No nosso caso a proximidade é um pouco maior porque a gente trabalha com automação comercial.”

Assim, percebe-se veracidade na proposição de DiMaggio e Powell (1983), que aponta que preditores de mudança isomórfica contribuem para a constatação presença de isomorfismo. Neste caso, o significativo grau de interação entre o poder público e as empresas estudadas é um fator que confirma a presença de isomorfismo no campo organizacional analisado.

A fala dos entrevistados vai ao encontro do que foi apontado por Carvalho e Vieira (2003) de que um campo organizacional

pode indicar que o desempenho ou a trajetória de uma organização, ou de um grupo de organizações, estão vinculados às diretrizes valorativas e normativas dadas pelos atores externos, que se inserem nos diferentes níveis das organizações, afetando sua política e estrutura (CARVALHO; VIEIRA, 2003, p. 12).

Percebe-se que, no campo organizacional em questão, as diretrizes impostas pelo governo de maneira direta ou indireta afetam diretamente o funcionamento das empresas.

Esta constatação empírica está em consonância também com o que foi abordado por DiMaggio e Powell (2005) ao apontarem que, em determinadas circunstâncias, a mudança organizacional é uma resposta às ordens governamentais, podendo ocorrer através da adoção

de novas tecnologias na fabricação de produtos a fim de que se cumpram, por exemplo, as regulamentações ambientais, contribuindo, assim, para a homogeneização do campo. Cabe ressaltar que, segundo a teoria institucional, os aspectos do comportamento e da estrutura das organizações são afetados quando estão inseridos em um ambiente legal comum.

### **5.3 Presença dos demais Mecanismos Isomórficos no campo das EBTs de TI de Viçosa**

As análises anteriores demonstram que o poder público exerce influência no campo organizacional e pressões através de mecanismos coercitivos que levam as empresas a se tornarem mais homogêneas. Nesta seção, procura-se descrever os demais mecanismos isomórficos (mimético e normativo), provocados por agentes que não o poder público, que impulsionam à homogeneização das unidades do campo organizacional e, conseqüentemente, atingir o terceiro objetivo específico do trabalho: caracterizar os demais tipos de isomorfismo em EBTs.

A seguir, seguem as análises das categorias.

#### **5.3.1 Isomorfismo mimético**

O isomorfismo mimético pode ocorrer através da imitação de políticas, estratégias, sistemas produtivos, tecnologias, estruturas, serviços e práticas administrativas em geral, de forma consciente (quando a empresa que gera inspiração sabe que está sendo imitada) e de forma inconsciente (quando a empresa não tem conhecimento de que está servindo de inspiração para as demais). Adotar uma organização como modelo pode ser visto como uma reação a um ambiente de incerteza. Ao escolher um modelo de organização, as demais organizações tendem a optar por aquela que elas percebem ser mais legítima ou mais bem sucedida (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

No campo organizacional das EBTs de Viçosa percebe-se a existência de interação entre as empresas que compõem o APL. Esta interação torna-se possível devido às reuniões realizadas entre as empresas, onde ocorre troca de informações com o objetivo de diminuir as incertezas enfrentadas pelas empresas.

Esta troca de informações pode ser percebida através da fala de alguns dos entrevistados. Para o entrevistado E5, essa interação e conseqüente troca de informações

reside no fato de o APL ainda ser pequeno, bem como o município de Viçosa, favorecendo o contato entre as empresas, inclusive na adoção de práticas para que as empresas possam se adequar as exigências governamentais.

“[...]o APL aqui ele é pequeno ainda, né. Então assim, as empresas tem muito contato. [...]todo mundo conhece todo mundo, a cidade é pequena, e todo mundo conhece todo mundo. Então sempre há essa troca de ideias, e de alguma coisa, que fizeram, que implantaram, que deu certo [...] essa questão tributaria que eu falei, foi uma empresa que fez e deu muito certo e passou para outra, as outras empresas foram adotando a ideia e tudo.” (E5)

Ao perceberem durante as trocas de informação que alguma empresa adotou ações que culminaram em resultados positivos, as outras passam a adotar as mesmas práticas com o intuito de obterem o mesmo resultado. A fala do entrevistado E1 demonstra que a troca de informações entre as empresas ocorre através de reuniões nas quais as informações e experiências são trocadas de forma consciente entre as empresas.

“[...] nas reuniões do APL, hoje não estão tendo muitas reuniões e a gente também pelo tempo acaba não participando de todas. Mas sempre nas reuniões tem essa troca de informação, o que um tá tendo dificuldade, ou alguma influência, vai [...] algum benefício que o Governo está trazendo para um, às vezes expande isso para os outros e aí eles ajudam a gente. Nessa parte de parceria entre as empresas tem bastante.” (E1)

Percebe-se através da fala de E1 um destaque para a parceria existente entre as empresas no que tange ao compartilhamento de informações, inclusive aquelas que geram benefícios. Essas informações são repassadas para todos para que os mesmos possam adotar as medidas em suas empresas, usufruindo, também, dos benefícios disponíveis.

A inspiração em ações de outras empresas aparece, também, de forma clara, na fala do entrevistado E4, que afirma que se baseiam nas ações de outras empresas para traçar as próprias. “É claro que a gente busca se espelhar nas empresas, né? Principalmente no município. Se você for ver são várias empresas que já estão aqui, vamos dizer, no município, né?” (E4).

Todavia, não são todas as empresas que compõem o APL que estão envolvidas com essa troca de experiências e compartilhamento de ações. Alguns entrevistados percebem a interação e adoção de práticas semelhantes entre as empresas como sendo algo que não acontece com mais tanta frequência e que faz parte da realidade de apenas algumas empresas que compõem o APL. E8 aponta que existe um grupo apenas que realiza esta troca de informações, através das quais as práticas que estão dando certo para determinada empresas são copiadas pelas demais.

“Não são todos que estão diretamente envolvidos, não são todos que trocam informações. Eu acredito hoje, que tenha um grupo que trocam mais informações entre eles, de realmente falar “olha, isso ta dando certo na minha empresa, a gente poderia fazer assim. Isso eu já passei e fiz dessa forma, você poderia fazer também” ou “eu fiz e deu errado não vamos fazer assim” (E8)

No relato abaixo, fica mais explícita a troca de informações acerca de ações que estão dando certo para que as empresas possam compartilhar estas ações mediante a um ambiente de incertezas:

“a partir de agora de [...] de maio, a gente teve uma ação que a gente ta chamando de café empresarial, que é o momento onde a gente convida os empresários a conversarem, leva um tema a ser discutido que a gente acredita que seja da realidade das empresas e põe eles lá pra falar “olha, eu faço na minha empresa, eu faço assado”

Contudo, existem empresários (4 do total dos entrevistados) que alegam que a concorrência entre elas não permite uma maior interação, interação esta que proporciona a troca de informações e mimetismo de ações. O entrevistado E2, por exemplo, afirmam que eles buscam sempre trabalhar sozinhos para evitar que as informações e ações tomadas pela sua empresa vazem para as demais.

“Em Viçosa a concorrência é pouca mas ela existe. Porque em Viçosa a gente tem empresa que é o CPT, né, eu vou até citar o nome porque é uma empresa muito grande e em questão de concorrência a gente acaba perdendo muito, então a gente trabalha muito sozinho pra evitar que informações vazem e chegue nessa empresa que vai ter uma estrutura muito melhor pra reproduzir alguma ideia nossa. Então a gente trabalha realmente muito sozinho.” (E1)

O entrevistado E7 aponta que a empresa pela qual ele é responsável não se espelha em nenhuma outra e não percebe a procura por informações e troca de experiência por parte das outras empresas.

“Hoje tem, hoje ta meio fraco a mobilização e sensibilidade, pelo menos aqui com a gente, né, eu acredito que tem, sei lá, duas ou três empresas que tão sendo parceiras em algum projeto e tal, mas com a gente não. Ninguém do APL procura a gente pra nada, a gente não procura ninguém pra nada [...] (E7)”

A interação entre as empresas tem como consequência a troca de informações. De acordo com a maior parte dos entrevistados, as empresas procuram compartilhar entre si as informações que trazem benefícios e ações que estão aplicadas e que estão sendo positivas para o funcionamento das empresas.

Essa troca de informações acaba por culminar na ocorrência de mimetismo, uma vez que justamente devido às incertezas presentes no ambiente no qual elas estão inseridas, as empresas acabam por se espelhar em ações que estão dando certo em outras e trazendo para dentro da sua realidade para que possam resultar nos mesmos benefícios que estão ocorrendo nas demais. Para responderem às incertezas dentro do campo, DiMaggio e Powell (1983) apontam que as empresas acabam se assemelhando umas as outras. No caso do APL das EBTs de Viçosa, esse incentivo ao mimetismo, o qual ocorre quando uma empresa adota práticas que são adotadas por outras empresas, ocorre durante os meios de trocas de informações entre as empresas: informais, através de encontros casuais realizados entre gestores devido ao fato de Viçosa ser um município pequeno e formais, o qual ocorre através das reuniões realizadas pelos membros do APL e que são específicas para este fim. Apesar de, segundo DiMaggio e Powell (1995), nem sempre as empresas terem consciência de que estão sendo fonte de inspiração para a replicação de ações, no caso das EBTs de Viçosa, essa consciência existe, uma vez que existem encontros formas específicos para este fim, conforme o “café empresarial” relatado por E8.

Esta forma que as empresas encontram para lidar com as incertezas, ou seja, se espelhando nas ações umas das outras para traçar as próprias, está em acordo com um dos preditores de mudança isomórfica propostos por DiMaggio e Powell (1995, p.82), o qual que está relacionado ao mecanismo mimético e propõe que “quanto mais incerto o relacionamento entre meios e fins, maior a probabilidade de a organização moldar-se em outras organizações que considera bem sucedida”, estando de acordo também com trabalhos que discutiram o tema, como os de Gimenez et al (2007), Lorêto e Pacheco (2007), Carvalho e Vieira (1999) e Rossoni e Filho (2011). Assim, fica evidenciada a ocorrência de isomorfismo mimético no campo organizacional das EBTs de TI de Viçosa.

O próximo item analisa a presença de isomorfismo normativo no campo organizacional estudado.

### **5.3.2 Isomorfismo Normativo**

As mudanças isomórficas de caráter normativo advêm, principalmente, da profissionalização. As associações profissionais e as instituições educacionais são fontes de disseminação de normas organizacionais (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Percebe-se que, no caso das EBTs de TI do município de Viçosa a influência exercida por profissionais, como os contadores ou consultores, por exemplo, no funcionamento da empresa. Esta influência acaba por atingir grande parte delas. E5 aponta que as empresas passaram por uma consultoria contábil com o objetivo de auxílio no que tange às obrigações tributárias.

“Inclusive, a gente passou por uma consultoria o ano passado, que foi com um advogado tributarista, que ele mostrou para gente uma maneira da gente encaixar a empresa no SIMPLES para que ela pudesse pagar menos impostos.” (E5)

A realização desta consultoria em conjunto leva as empresas a adotarem práticas semelhantes graças à influência de um profissional, no caso relatado por E5, um consultor da área tributária, sobre o comportamento e as ações a serem tomadas pela empresa.

A dependência de entidades profissionais por parte das empresas para tomada de decisões pode ser percebida na fala do entrevistado E4 ao afirmar que

“Na verdade te ajuda a buscar, a fazer previsões, fazer estudos de cenários de curto, médio e longo prazo. Isso é muito complicado. Você tem ideia do seu negócio mas pra você ter esse suporte pra tomar essas decisões você precisa de ter profissionais desse setor.” (E4)

Além da influência exercida por entidades profissionais no processo de isomorfismo, existe, também, segundo DiMaggio e Powell (1983), a contribuição das instituições de treinamento profissional para a ocorrência de isomorfismo. As normas organizacionais disseminadas por estas instituições acabam sendo incorporadas pelas empresas que constituem o campo.

Foi relatada a presença de instituições de treinamento que atuam no campo organizacional das EBTs deste estudo. Segundo o entrevistado E7, as empresas participaram de um MBA de gestão estratégica: “o exemplo disso foi o MBA, nosso MBA foi maravilhoso, sabe?” (E7).

Segundo o entrevistado E8, este MBA possibilitou a troca de informações de gestão entre as empresas:

“[...] a gente teve em 2008 e 2009, uma ação que foi um MBA que a gente fez aqui em Viçosa, então juntou um núcleo de empresários, contratou um [...] uma pós-graduação né? Um MBA em gestão empresarial, e dentro desse MBA, a gente tinha 10 empresas funcionando, se não me engano, e dentro dessas 10 empresas formaram-se um grupo bem interessante, e há troca de informação.” (E8)

O entrevistado E3 relatou o apoio que as empresas recebem do SEBRAE através de consultorias para superar as dificuldades encontradas no ambiente no qual as empresas estão inseridas.

“temos apoio do SEBRAE, a parte de consultoria, quando precisa de alguma coisa o SEBRAE ajuda, ultimamente a gente tinha umas dificuldades em viçosa especificamente, mas o SEBRAE sempre fez isso, esse apoio.” (E3).

As empresas, segundo E10, também participam de cursos e certificações em conjunto, possibilitando a interação entre as empresas através do intermédio das instituições de treinamento. Assim, de acordo com E10 “[...] quando tem algum [...] algum curso ou alguma certificação onde as empresas participam em conjunto, né. Aí normalmente tem uma[...] maiores trocas de informações.” (E10)

Percebe-se, através da fala dos entrevistados, a busca pela ajuda de profissionais como é o caso dos contadores e consultores. A necessidade deste apoio profissional culmina na existência de isomorfismo normativo, uma vez que, de acordo com DiMaggio e Powell (1995), o crescimento de redes profissionais acabam por perpassar as organizações difundindo modelos que rapidamente são adotados pelas empresas, tornando-as mais homogêneas.

Além do apoio profissional, as EBTs buscam por cursos de capacitação, MBAs e outras formas de se manterem informadas. Ao buscarem instituições de ensino, principalmente no caso estudado onde existe o costume de as empresas realizarem cursos em conjunto as empresas acabam por se direcionarem a homogeneização. Autores como Scott (1987) e DiMaggio e Powell (1995) apontam que as instituições de treinamento, assim como as universidades, podem ser consideradas como centros de desenvolvimento e disseminação de normas organizacionais entre os gestores, tornando as organizações cada vez mais semelhantes. Assim, o cenário em estudo está de acordo com as proposições dos teóricos do institucionalismo.

#### **5.4 Participação em programas e políticas públicas: outros agentes de influência**

Uma das ideias presentes na concepção do campo organizacional diz respeito à conectividade existente entre as organizações que o compõe. Além disso, os componentes do campo se relacionam de diversas formas, trocando informações e influenciando o comportamento umas das outras.

Estas relações ocorrem em meio a diretrizes valorativas e normativas que são dadas pelos agentes externos, os quais estão inseridos nos diferentes níveis das organizações e que afetam suas ações, estrutura e política.

As EBTs se relacionam com uma série de agentes que compõem o campo organizacional no qual estão inseridas. Esses agentes, influenciam comportamentos. Assim, a presente seção procura cumprir o quarto objetivo específico deste trabalho: identificar demais possíveis agentes/instrumentos que exercem pressão sobre as EBTs para a participação em projetos e políticas públicas.

Os entrevistados apontam a Viçosatec, uma associação das empresas de base tecnológica de Viçosa e região, como sendo um elo entre as empresas e o poder público. Dez dos entrevistados são associados à Viçosatec.

Ao serem questionados sobre a existência de algum intermediário que auxilia as empresas com relação à adequação de suas ações às exigências do poder público, 7 dos gestores afirmaram que a Viçosatec realiza este papel, repassando as informações referentes a editais, leis voltadas para o setor e programas do governo que sejam de interesse das empresas. De acordo com E9, ao surgir alguma oportunidade para a participação em editais de projetos, a divulgação é feita pela Viçosatec.

“Bem eh [...] no nosso caso especificamente, da Oriantec, a gente não [...] não trabalha muito com projetos, né, submissão de projetos eh [...] de fomento, né, de pesquisa, igual tem das instituições, tipo FAPEMIG, FINEP, a gente fez uma única vez aqui uma submissão de projetos pra FINEP, né, mas que não foi aprovado ai a gente meio que/ que deu uma esfriada e não quis correr atrás. Mas a forma como a gente ficou sabendo né, dessas, dessas oportunidades foi através da própria associação, da ViçosaTec.” (E9)

A importância da Viçosatec como mediadora entre empresas e poder público também pode ser percebida no relato de E8. Segundo o entrevistado, ter uma associação que represente as empresas perante o governo gera mais força na busca por benefícios do que se as empresas forem buscar por conta própria.

“uma coisa é eu falar que [...] que [...] ir ao governo, por exemplo, e pedir um apoio enquanto empresa, enquanto empresário de uma empresa só, a outra é eu chegar no governo e falar “olha, em Viçosa eu tenho um grupo de 50 empresários que tem [...] que congregam hoje em torno de 600 funcionários, geram 30 milhões de receita/ano e a gente tá precisando desse tipo de [...] de apoio.” (E8)

Para a maior parte dos entrevistados, no que diz respeito às ações que trarão benefício às empresas, cabe à Viçosatec realizar a divulgação para que eles possam participar. De

acordo com E8 “é papel da Viçosatec disseminar”. Para E1, a disseminação de informações relacionadas ao poder público ocorre de forma lenta em Viçosa. Assim, além de as empresas necessitarem buscar essas informações, elas contam com a associação para tomarem conhecimento dos programas e determinações.

“Então, isso é um pouco lento aqui em Viçosa, surgiu essa lei, a gente ficou sabendo, só que a gente tem que buscar isso do nosso contador e do Viçosatec. Depois que eles passaram pra gente as informações, mas basicamente foi a gente pesquisando e depois eles fornecendo as informações.” (E1)

Conforme pode ser percebido no relato de E1, não é apenas a Viçosatec a responsável por auxiliá-los a participar dos programas e políticas públicas. Associações profissionais, como a dos contadores, por exemplo, também exercem esse papel, principalmente no que diz respeito à adequação às novas leis e compreensão de assuntos relacionados à tributação. Dos gestores entrevistados, 9 percebem os contadores como responsáveis por transmitir as informações advindas do poder público e auxiliá-los na adequação da empresa. Esta percepção pode ser confirmada, por exemplo, nos relatos de E10 e E5, por exemplo, ao exporem que cabe aos contadores informações de caráter fiscal. “Eh [...] quando vem benefício da empresa é a ViçosaTec mesmo, que a gente fica sabendo. Quando, porque quando já é outras coisas fiscais, é através de outras relações mesmo, contadores parceiros [...]” (E10). “A gente trabalha com serviço de contabilidade terceirizado, qualquer mudança a gente é informado, até com muita eficiência por parte deles.” (E5).

Apesar da necessidade de auxílio de contadores, devido à sua importância para a adequação às exigências do poder público, 7 dos empresários entrevistados relataram não estarem satisfeitos com o papel destas entidades profissionais como intermediárias. E1, por exemplo, faz a seguinte colocação: “Mas hoje, assim, vamos dizer, as informações em geral os profissionais de Viçosa estão tendo certa dificuldade em repassar isso para as empresas.” (E1). Esta percepção negativa acerca dos contadores como intermediários das informações e exigências advindas do poder público também pode ser verificada no relato de E7:

“Eu ligo pro meu contador hoje e pergunto como é o nosso imposto [...] ele vai me falar o bê-á-bá, ele não, ele não consegue saber se eu, se eu opto, faço opção pelo simples, pelo real, pelo presumido, ele não sabe, sabe é complicado, toda guia de imposto que chega aqui eu tenho que conferir, pra vê se ta certo, se ta cobrando certo, então assim eh [...] não adianta eu mudar de contador não, eu vou mudar de problema, sabe, não adianta” (E7)

Na fala de E7, fica demonstrada a dificuldade de se compreender e se adequar às determinações do poder público, uma vez que necessitam de um intermédio que lhe proporcionem este suporte.

O mesmo acontece com a Viçosatec. Apesar de os entrevistados considerarem importante o seu papel como mediadora entre as empresas e o poder público e disseminadora de informações, 4 empresas dentre as 10 associadas não se encontram satisfeitas com o papel da associação. Uma das justificativas para a insatisfação com relação ao papel da Viçosatec diz respeito à ausência de união e comprometimento dos entrevistados, conforme a fala de E7 e de E9.

“Eu, como membro da ViçosaTec, não. Não acho. Sabe, eu acho que é exatamente pela falta de, de ter união dos associados, sabe, a gente faz uma reunião de associados e vai a diretoria, aí aparece lá um associado, dois associados, como é que a gente vai representar alguém, sendo que ninguém vai lá?” (E7)

“Eu acho que um dos motivos de não/ da representação não ser assim tão boa, é porque a associação ela não é forte o suficiente, se ela fosse mais forte, ela conseguiria fazer uma representação melhor, entendeu, e ela não é forte o suficiente porque falta participação de mais empresas. Essas empresas que participam mais, igual a nossa empresa que participa bastante né, eh, tem outras empresas, né, de umas cinco a dez empresas que participam bastante, vão a reuniões, apresentam demandas e tal. Essas empresas eh [...] elas são bem participativas e se perguntar elas conseguem dizer que conseguiram ter retorno dessa participação” (E9)

Conforme visto anteriormente, o poder público encontra-se em uma posição de destaque como indutor de homogeneização do campo organizacional. Assim, a presente seção procurou verificar a existência de demais agentes que pudessem influenciar neste processo de homogeneização e qual seu papel nesse processo.

Verifica-se que as empresas, ao serem questionadas acerca de organizações que influenciam de alguma forma na sua participação de programas e políticas públicas e realização de adequações para atender as exigências do poder público, foram mencionados a Viçosatec e os contadores.

Percebe-se que a Viçosatec está voltada para os programas e editais que possam trazer algum benefício para os empresários que se submeterem a eles. Desta forma, pode-se dizer que a Viçosatec auxilia a submissão das empresas às pressões informais exercidas pelo poder público sobre as empresas.

Porém, ao se tratar de leis e tributações, os contadores são tidos como ponto de referência, ainda que a maior parte dos empresários não esteja satisfeita com os resultados do papel exercido por esses profissionais. Nota-se assim, a influência que os contadores tem para

a adequação das empresas às exigências do poder público, consideradas, por DiMaggio e Powell (1995) como sendo pressões formais.

Assim, os resultados obtidos através da fala dos entrevistados demonstram que, apesar de o poder público aparecer como estrutura de dominação e indutor de isomorfismo coercitivo no campo organizacional estudado, ele não atua sozinho. As pressões exercidas por ele, sejam formais ou informais, passam por intermediários do campo organizacional que influenciam o comportamento das empresas e, conseqüentemente, a submissão das mesmas às suas determinações, programas e políticas. Trabalhos como os de Carvalho e Gonçalves (2006), Machado-da-Silva e Coser (2006), Lorêto e Pacheco (2007) e Santos et al (2007) apontam a importância da colaboração e intermédio de outros atores no que tange às determinações do poder público, contribuindo para as análises desta seção.

Tendo os principais resultados sido apresentados, a próxima seção busca apresentar as conclusões advindas da realização da pesquisa e dos objetivos inicialmente propostos.

## CONCLUSÕES

O presente estudo procurou responder à questão: Qual o papel do poder público como indutor de isomorfismo em EBTs? Assim, este trabalho foi traçado tendo como objetivo geral compreender o papel do Poder Público, e também suas implicações, como indutor de isomorfismo no contexto institucional das EBTs de tecnologia da informação.

Para responder esta questão, primeiramente, foi traçado o campo organizacional através da visão dos gestores entrevistados bem como as relações existentes entre os componentes do campo, constituindo, assim, o primeiro objetivo específico do trabalho.

Após atingido o primeiro objetivo, procurou-se compreender a influência do poder público no comportamento das empresas e seu papel como indutor de isomorfismo, sendo este o segundo objetivo específico do trabalho.

Como complemento a fim de melhorar a compreensão da dinâmica do campo organizacional estudado, buscou-se com o terceiro objetivo específico caracterizar os demais tipos de isomorfismo em EBTs.

Por fim, o quarto objetivo específico teve como finalidade identificar demais possíveis agentes/instrumentos que exercem pressão sobre as EBTs para a participação em projetos e políticas públicas.

Desta forma, este capítulo pretende avaliar o alcance dos objetivos propostos e tecer comentários acerca dos resultados encontrados, bem como da importância da continuidade do estudo.

No que se refere ao primeiro objetivo específico, traçar o campo organizacional a partir da percepção dos gestores das EBTs, percebe-se que o campo é constituído pelo poder público, associações do setor (Viçosatec, APL TI), associações profissionais (contadores, consultores), agências de fomento (FAPEMIG), clientes e pelas próprias empresas.

Foram avaliados os quatro indicadores de estruturação do campo, obtendo-se o resultado exposto no quadro 2:

Indicadores de DiMaggio e Powell (1995)	Realidade do campo organizacional das EBTs de TI em Viçosa
Grau de interação entre as organizações	Existe um significativo grau de interação entre os componentes do campo. Um exemplo disso é a criação de associações como a Viçosatec e APL TI.
Estruturas de dominação	O poder público, citado por todos os entrevistados, exerce grande poder de influência, ditando regras, criando programas, editais de projetos e leis que acabam por caracteriza-lo como a estrutura de dominação do campo.
Volume de Informação	O grande número de leis, editais, certificações e demais informações que são específicas do setor, faz com que o volume de informação compartilhado entre as empresas seja alto.
Conscientização mútua entre os participantes	Menos da metade dos entrevistados afirmaram que as empresas tem conhecimento das barreiras e oportunidades com as quais elas devem lidar.

Quadro 2: Nível de estruturação do campo

Fonte: elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa

Diante do exposto no quadro 2, pode-se dizer que o campo organizacional das EBTs de Viçosa encontra-se em expansão. Nesse estágio os enlaces e os valores convergentes aumentaram, contudo ainda não se encontram em um significativo nível de interação interorganizacional. Apesar de o campo possuir componentes com significativo grau de interação e uma estrutura de dominação claramente definida, no caso, o poder público, não se pode afirmar que o campo já se encontra estruturado, uma vez que mais da metade dos entrevistados alegaram que não existe consciência por parte da maioria dos integrantes do campo de que pertencem a um empreendimento comum, diante das mesmas barreiras e oportunidades. Ademais, uma vez que uma das razões do estabelecimento de relações entre os componentes do campo é compartilhar e disseminar o conhecimento, percebe-se que, no caso do campo organizacional das EBTs de Viçosa, esse compartilhamento e disseminação de informações ainda é falho. Não só no relacionamento entre as empresas, mas também no relacionamento das empresas com os demais componentes do campo. Reclamações com relação a falhas no repasse de informações por parte dos contadores, falta de entendimento de alguns programas do governo e pouca interação com a Viçosatec confirmam a ideia de que o campo ainda não se encontra totalmente estruturado.

O segundo objetivo específico do trabalho consistiu em compreender a influência do poder público no comportamento das empresas e seu papel como indutor de isomorfismo. Pode-se dizer que a análise das entrevistas aponta o poder público como sendo importante agente de influência no comportamento das empresas. Isto pode ser percebido a partir do momento em que esta entidade aparece na fala da totalidade de entrevistados como sendo responsável por determinar normas e regras, aqui representadas por leis, ações e tributos, as quais as empresas precisam se submeter. Além das determinações, o governo também disponibiliza programas voltados para o setor que beneficiam as empresas que realizarem as

devidas adequações. Termos como “cobrança”, “monitorar os editais para não sair do mercado”, “adequação às exigências” evidenciam o poder público como sendo uma estrutura de dominação e influência dentro do campo organizacional.

Percebe-se então que o presente estudo pode demonstrar, empiricamente, a existência de isomorfismo coercitivo no ambiente estudado. A influência do poder público e as pressões exercidas por ele para que as empresas se adequem a estas exigências, sejam estas pressões formais – através de leis, tributos e demais normas – ou informais – através da criação de programas voltados para as EBTs do setor e divulgação de editais de projeto, faz com elas realizem alterações no seu *modus operandi*, tornando-as cada vez mais similares sem, contudo, tornarem mais eficientes. Percebe-se que estas exigências e pressões do governo geram tanto consequências negativas quanto positivas para as empresas. As consequências positivas dizem respeito aos recursos e benefícios advindos dos editais de projeto e de certificações, por exemplo. Uma empresa em dia com as certificações adquire maior confiança dos clientes. Contudo, os altos tributos e algumas determinações trazem consequências negativas para as empresas, pois muitas vezes é necessário alterar o planejamento da empresa para poder se adequar às exigências e evitar multas e sanções financeiras que lhe trariam prejuízos.

A fim de dar continuidade à compreensão do campo organizacional das EBTs de TI em Viçosa, o terceiro objetivo específico buscou caracterizar os demais tipos de isomorfismo em EBT. O considerável grau de interação entre as empresas estudadas possibilita a troca de informações entre elas. Esta troca de informações é realizada com o objetivo de combater as incertezas do ambiente no qual elas estão inseridas. A realização de reuniões para compartilhamento de experiências e estratégias acaba por promover o mimetismo, uma vez que as empresas se espelham nas ações bem sucedidas que foram colocadas em prática pelas demais para traçar suas próprias ações. Desta forma, o campo organizacional tende a se tornar cada vez mais homogêneo sem, necessariamente, tornar-se mais eficiente. Cabe ressaltar que, essa troca de informações, considerada pela maior parte dos entrevistados como sendo positiva para a empresa, ocorre de forma consciente e muitas vezes chega a ser formalizada por encontros realizados pelas associações como a Viçosatec, por exemplo.

Além dos indícios da ocorrência de isomorfismo mimético no campo organizacional estudado, percebe-se que as empresas buscam pela ajuda de profissionais como contadores e consultores. O auxílio profissional, principalmente quando é realizado em conjunto, como ocorre com as empresas que buscam realizar juntas consultorias na área tributária, por exemplo, culmina na existência de isomorfismo normativo, uma vez que um mesmo modelo

ou ação é disseminado da mesma forma para todas as empresas. Realizar estas consultorias em conjunto pode ser vantajosa em termos financeiros mas, homogeneizar modelos nem sempre traz eficiência, uma vez que, apesar de estarem situadas no mesmo campo organizacional, cada empresa apresenta particularidades que devem, cautelosamente, ser observada por cada gestor.

Percebe-se também que as empresas estudadas buscam auxílio junto às instituições de ensino. A realização de cursos de capacitação e MBAs, por exemplo, também ocorre em conjunto. Este tipo de atitude, assim como ocorre na busca por profissionais também acaba por refletir, de acordo com as proposições da teoria institucional, a existência de isomorfismo normativo, uma vez que os mesmos modelos de gestão estratégica, por exemplo, são repassados para as empresas e aplicados por elas.

O quarto objetivo específico do trabalho buscou identificar demais possíveis agentes/instrumentos que exercem pressão sobre as EBTs para a participação em projetos e políticas públicas. Ao longo do estudo, pode-se perceber a importância do poder público no dia-a-dia das empresas estudadas. Até mesmo uma das a ocorrência de isomorfismo normativo advém da necessidade das empresas de se adequarem as determinações governamentais, uma vez que contratam consultorias para compreenderem melhor os tipos de tributação e saber quais se adéquam mais à sua realidade.

Assim, fez-se importante conhecer os agentes que, segundo os entrevistados, influenciam na adequação destas empresas às determinações do poder público e na participação dos programas por ele criados. Nota-se que os agente mencionados pela empresa foram a Viçosatec e os contadores. A Viçosatec assume, segundo os entrevistados, um papel de mediadora entre e as empresas e o poder público e disseminadora de informações dele advindas, principalmente no que se refere a editais de projetos e programas de incentivo voltados para o setor. Estes programas e editais, os quais não são de caráter obrigatório mas trazem benefícios para as empresas que aderem a eles podem ser considerados, segundo a teoria institucional, como pressões formais exercidas pelo poder público e, conseqüentemente geradoras do isomorfismo coercitivo. Assim, pode-se dizer que a Viçosatec auxilia na submissão das empresas a essas pressões, atuando como agente coadjuvante para a existência do isomorfismo coercitivo advindo das pressões informais.

Fenômeno semelhante pode ser visto com relação aos contadores. As leis, tributações e demais normas provenientes do poder público, as quais as empresas são forçadas a se adequar para fugirem de sanções e multas consistem em pressões formais, também causadoras do isomorfismo coercitivo. As empresas demonstraram que dependem dos

contadores para compreender as exigências e se adequar as mesmas. Contudo, a maior parte dos entrevistados encontra-se insatisfeita com o papel desempenhado por eles, pois não conseguem ter um entendimento claro das normas as quais devem se submeter. Ainda assim, fica evidente a necessidade de um intermediário entre as determinações do poder público e as empresas para que elas possam cumprir com as exigências dele.

Assim, diante do exposto, tornou-se possível compreender como poder público e os demais agentes de influência que compõem o campo organizacional estudado atuam como indutor de isomorfismo no contexto institucional das EBTs de tecnologia da informação.

Pode-se sintetizar que, em acordo com a Teoria Institucional, o poder público, ao exercer pressão e poder sobre as demais organizações do campo organizacional, atua como indutor de isomorfismo coercitivo e, conseqüentemente, contribui para a homogeneização das práticas realizadas pelas empresas que compõem o campo organizacional, no caso do presente estudo, através da percepção dos empresários das EBTs do setor de TI do município de Viçosa-MG, ainda que esta coerção possa vir a prejudicar uma gestão voltada para bons resultados e eficiência.

Além disso, pode-se verificar a importância que agentes que funcionam como intermediários desta influência representam para o entendimento das políticas públicas, programas e projetos por parte das empresas.

Acredita-se que este estudo contribui para a compreensão do poder de influência do poder público à luz da teoria institucional, além das implicações desta influência para o campo organizacional das EBTs de TI de Viçosa. Sabe-se que o poder público detém poder institucional por natureza. Contudo, conhecer a forma pela qual as empresas percebem e reagem às pressões oriundas deste poder, proporciona um diagnóstico que poderá dar suporte a ações futuras dos agentes intermediários.

Este estudo apresenta como limitações o fato de considerar a realidade apenas de acordo com a percepção dos empresários.

Assim, para estudos futuros, sugere-se o aprofundamento documental e do delineamento e a realização de entrevistas com todos os membros do campo organizacional estudado, a fim de se traçar um perfil completo com a visão de todos os envolvidos, no que tange a influência do poder público dentro do campo das EBTs de TI do município de Viçosa. Sugere-se também a realização de pesquisas comparativas entre diferentes campos organizacionais de modo a verificar a existência de isomorfismo em empresas sujeitas às mesmas pressões mas a diferentes interpretações por parte de agentes intervenientes.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, A. C. Percepções de pesquisadores sobre atividades cooperativas de P&D: uma análise com base na teoria institucional. **Rev. adm. contemp.**, v.11, n. 4, p. 59-86. 2007. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552007000400004>. Acesso em. 22/06/2012.
- AIKEN, M.; HAGE, J. **Organizational Interdependence and Intra-organizational Structure**. American Sociological Review. 6. ed. Chicago, 1968, p. 912-930.
- ALPERSTEDT, G. D.; QUINTELLA, R. H.; SOUZA, L. R. Estratégias de gestão ambiental e seus fatores determinantes: uma análise institucional. **Rev. adm. Empres.**, v. 50, n. 2, p. 170-186, 2010. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902010000200004>>. Acesso em agosto de 2012.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BERGER, P.; LUCKMAN, T. **A construção social da realidade**. 20. ed. Petrópolis: Vozes, 1985.
- BURGELMAN, R. A et al. **Strategic Management of Technology and Innovation**. 2. ed. McGraw Hill, 1998.
- CARVALHO, M. M. et al. Empresa de base tecnológica brasileira: características distintivas. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 20., 1998, São Paulo. **Anais...** São Paulo, PGT-USP, 1998.
- CARVALHO, C. A. P.; VIEIRA, M. M. F.; LOPES, F. D. Contribuições da Perspectiva Institucional para Análise das Organizações. In: XXIII ENANPAD. 1999. Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu:, 1999.
- CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F. **Organizações, Instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- CAREGNATO, R. C. A.; MUTTI, R. Pesquisa Qualitativa: Análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto Contexto Enferm**, Florianópolis, n. 15, v. 4, out/dez. 2006.
- COSER, C; ROSA, A. R. A abordagem institucional na administração: a produção científica brasileira entre 1993 e 2003. In: I SEMINÁRIO DE GESTÃO DE NEGÓCIOS - FAE BUSINESS SCHOOL, 2004. Curitiba. **Anais...** Curitiba: FAE, 2004. Disponível em: <[http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/art\\_cie/art\\_01.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/art_cie/art_01.pdf)>. Acesso em 07/2012
- DALARI, Dalmo de Abreu. **Elementos da Teoria Geral do Estado**. São Paulo: Saraiva, 1998.
- DEITOS, M. L. M. S. **A gestão da tecnologia em pequenas e médias empresas: fatores limitantes e formas de superação**. Cascavel: Edunioeste, 2002.

DIMAGGIO, P. J. **Construction and organizational field as a professional project: US Art Museums, 1920-1940.** W.W. The new institucionalism in organizational analysis. London: University of Chicago Press, 1991, p. 267-292.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W.W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, 1983.

\_\_\_\_\_. **The iron cage revisited: conformity and diversity in organizations fields.** Institution for Social and Policy Studies, Yale Universtity, 1982.

\_\_\_\_\_. **The new institucionalism in organizational analysis.** Chicago: University of Chicago Press, 1991. p. 1-38

DUBOIS, A.; HAKANSSON, H. Relationships as activity links. In: Ebers, M (Ed.). **The formation of interorganization networks.** New York: Oxford Iniversity Press, 1999.

FONSECA, V. S. Da. A abordagem institucional nos estudos organizacionais: bases conceituais e desenvolvimento contemporâneos. In: VIEIRA, M. M. F; CARVALHO, C. A. (orgs). **Organizações, instituições e poder no Brasil.** Rio de Janeiro: FGV, 2003.

FONSECA, Valéria; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. Conversação entre Abordagens da Estratégia em Organizações: Escolha Estratégica, Cognição e Instituição. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Curitiba, art. 3, p. 51-75, Edição Especial 2010.

GIL, A. C. **Metodologia da Pesquisa Científica.** São Paulo: Atlas, 2004.

GIMENEZ, F. A. P.; JÚNIOR, P. H.; GRAVE, P. S. Isomorfismo Mimético em Estratégia: Uma Ferramenta para Investigação. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, n. 4, p. 35-59, 2007.

GOMES, J. P. P.; VIEIRA, M. M. F.; **RAP** – O campo da energia elétrica no Brasil de 1880 a 2002. Rio de Janeiro, v. 43 n. 2, Mar, 2009.

GONÇALVES, J. C. S.; CARVALHO, C. A. A mercantilização do futebol brasileiro: instrumentos, avanços e resitências. **Cadernos EBAPE**, v. 4, n. 2 jun. 2006.

HATCH, M. J. **Organization Theory: modern, symbolic and postmodern perspectives.** Oxford: Oxford University Press, 1997. p. 41-51.

Haveman, H. A.; David, R. J. Ecologists and institutionalist: friends or foes? In: GREENWOOD, R; OLIVER, C.; SAHLIN, K, SUDDABY, R (Eds.). **The sage handbook of organizational institutionalism.** Los Angeles: Sage, 2008. p. 573-595.

HODGSON, G. M. **Economia e Instituições.** Oe iras: Celta, 1994.

JEPPERSON, R. L. Institutions, institutional effects and institutionalism. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. **The new institucionalism in organizational analysis.** London: University of Chicago Press, 1991. p. 143-163.

LACOMBE, B. M. B. Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: as Abordagens Estratégica e Institucional. In: 30º Encontro da ANPAD. 2006. **Anais...** Salvador, ANPAD, 2006.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber** – Manual de metodologia de pesquisa em ciências humanas. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

LEÃO, A. L. M.; Mello, S. C. B. Institucionalização como Mecanismo de Controle de Marketing. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.14, n.2, art. 4, p. 251-267. Mar./Abr. 2010.

LEMOS, C. Inovação para arranjos e sistemas produtivos de MPME. In: LASTRES et al. (Coord.). **Interagir para competir**. Brasília: SEBRAE: FINEP: CNPq, 2002. p. 95-134.

LOPES, F. D.; BALDI, M. Redes como perspectiva de análise e como estrutura de governança. **RAP** – Rio de Janeiro, v. 43, n. 5, p.1007-1035, set/out. 2009.

LORÊTO, M. S. S.; PACHECO, F. L. P. A inserção da lógica de mercado no campo cultural: a relação entre as instituições bancárias e a cultura em Recife. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 5, n. 4, dez. 2007.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MACHADO DA SILVA, C.; FONSECA, V. Homogeneização e Diversidade Organizacional: uma Visão Integrativa. In: ENANPAD. **Anais...** Brasil: ANPAD, 1993.

MACHADO-DA-SILVA, C. L. et al. Campos Organizacionais: Seis Diferentes Leituras e a Perspectiva de Estruturação. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**. 2010, Edição Especial, art. 5, p. 109-147.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; et al. Formalismo como mecanismo institucional coercitivo de processos relevantes de mudança na sociedade brasileira. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., Campinas, SP. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001.

\_\_\_\_\_; COSER, C. Rede de relações interorganizacionais no campo organizacional de Videira-SC. **Rev. adm. contemp.** v.10, n. 4, p. 9-45, 2006. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552006000400002>> Acesso em: dez 2012

\_\_\_\_\_.; FONSECA, V. S. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**. v.14, p. 33-49. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552010000600003>> Acesso em: 01 dez. 2011.

MARCH, J. G.; OLSEN, J. P. **Ambiguity and choice in organizations**. Bergen, Norway: Universities foraged: 1976.

MEYER, J. W., ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structures as myth and ceremony. In: MEYER, J. W., SCOTT, W. R. **Organizational environments ritual and rationality**. London : Sage, 1992. p. 41-62.

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

MENDONÇA, J. R. C.; ANDRADE, J. A. Gerenciamento de impressões: em busca de legitimidade organizacional. **ERA**, v. 43, n. 1, p. 36-48, 2003.

MUSSI, F. B., SPULDARO, J. D. Barreiras à Inovação e a Contribuição da Perspectiva Institucional: Um Estudo de Múltiplos Casos. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 5, n.1, p.36-52, 2008.

MUZZIO, H.; PINHO, C. R. Estratégia, Institucionalismo e Cultura: Construção Teórica de uma Vantagem Competitiva Cultural Local. In: IV Encontro de Estudos em Estratégia. 2009, Recife. Anais... Recife, 2009.

NEVES, J. L. Pesquisa Qualitativa – Características, usos e possibilidades. **Cadernos de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.1, n 3 Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/C03-art06.pdf>. Acesso em março/2012> Acesso em:

NORTH, D. C. **Institutions, institucional change and economic performance**. Cambridge: Cambridge University, 1990

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira. 1997

PECI, A. A nova teoria institucional em estudos organizacionais: uma abordagem crítica. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 4, n.1, mar. 2006.

PERROW, C. The analysis of goals in complex organizations. In: HASENFELD, Y.; ENGLISH, R. A. **Human Service Organizations**. 2. nd. Ann Arbor: The University of Michigan, 1983.

PORTER, M. **The competitive advantage of nations** New York: The Free Press Inc, 1990.

QUINELLO, R. O Processo de Institucionalização do Seis Sigma em uma Empresa Automobilística. **Revista de Administração Mackenzie**. v. 7, n. 3, p. 148-178, 2006.

\_\_\_\_\_.; NASCIMENTO, P. T. S. O Processo de Inovação sob o Enfoque Institucionalista: um estudo etnográfico na gestão de facilidades de uma montadora de Estado de São Paulo. **Revista de Administração e Inovação**. v. 6, n. 1, p. 05-29. 2009.

RADAELLI, C. M. **Police transfer in the European Union: institucional isomorphism as a source of legitimacy**. ECSA – Fifth Biennial International Conference, Seattle, USA, 1997. Disponível em <<http://aei.pitt.edu/2710/1/002748.PDF>> Acesso em: mai. 2012.

REZENDE, A. J. **Um estudo sobre o processo de desinstitucionalização das práticas contábeis de correção monetária em empresas brasileiras**. 2009. 260 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São PAULO. São Paulo: USP, 2009.

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

ROSSETTO, C. R.; ROSSETTO, A. M. Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. **RAE - electronica**, v. 4, n. 1, Art. 7, jan./jun. 2005.

ROSSONI, L., MACHADO-DA-SILVA, C. L. Institucionalismo Organizacional e Práticas de Governança Corporativa. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, Edição Especial 2010, art. 7, pp. 173-198

ROSSONI, E. P.; SÃO PEDRO FILHO, Flávio. Riscos do Isomorfismo Mimético, a consciência crítica e o comprometimento ético. R. Adm. **FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 11, n. 4, p. 42-62, out./dez. 2011.

SANTANA, G. A. S.; COLAUTO, R. D. **Institucionalização de Instrumentos Gerenciais: o caso de uma organização do setor elétrico**. In: Encontro da ANPAD, XXXIV, 2010. Rio de Janeiro, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

SANTOS, L. M. A. dos; LOPES, F. D.; AÑEZ, M. E. M. Análise Crítica em organizações sociais: apropriando teoria e prática de seus componentes estruturais e culturais. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 5, n. 2, jun. 2007.

SCOTT, W. R. Conceptualizing organizational fields: linking organizations and societal systems. In: DERLIEN, H; GERHARDT, U; SCHARPF, F. (Eds.). **Systems rationality and partial interests**. Baden: Nomos, 1994. p. 203-221.

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

\_\_\_\_\_. **Organizations: rational, natural, and opens systems**. 4. ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1998.

\_\_\_\_\_. **Reflections on a half-century of organizational sociology**. Annual Review of Sociology. 30. ed. Sage, 2004.

\_\_\_\_\_. The adolescence of Institutional Theory. **Administrative Science Quaterly**, v. 32, n. 4, p. 493-511, 1987.

\_\_\_\_\_. Unpacking institutional arguments. In: Powell, W. W.; DiMaggio, P. J. **The new institutionalism in organizational analysis**. London: University of Chicago Press, 1991. p. 164-182.

SCHUMPETER, J. **The Theory of Economic Development**. Massachusetts: Harvard University Press. 1934.

SMITH, K. G., CARROLL, S. J., ASHFORD, S. J. Intra and interorganizational cooperation: toward a research agenda. **Academy of Management Journal**, n. 38, v.1, p. 7-23, 1995.

SIMÕES, J. Machado, Vieira, M. M. F. A Influência do Estado e do Mercado na Administração da Cultura no Brasil entre 1920 e 2002. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro n. 44, v.2, p. 215-37, 2010.

STEFANUTO, G.N. As empresas de base tecnológica de Campinas. 1993. Dissertação (Mestrado) – DPCT/Unicamp, Campinas, 1993.

STRANG, D.; MEYER, J. Institutional Conditions for Diffusion. In: Institutional Environments and Organizations. London: Sage, 1994. p. 100–112.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais: modelos e análises e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: ATLAS, 1999.

\_\_\_\_\_. Institutional analyses of organizations: legitimate but not institutionalized. Los Angeles: Institute for Social Science Research, 1994. v. 6. (Biotechnology Studies, Paper 5).

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

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

VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

ZUCKER, L. G. Normal change or risk business: institutional effects on the “hazard” of change in hospital organizations, 1959-79. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 671-700, 1987.

## ANEXO 1

**Roteiro de Entrevistas**

1. De que forma você visualiza a influência do Estado/Governo no funcionamento da empresa?
2. Como se dá a interação entre as empresas?
3. Vocês costumam se espelhar em práticas que já deram certo em outras empresas a fim de trazê-las para dentro da organização?
4. Quem você enxerga como ponto de referência para repassar informações sobre novos programas, diretrizes e políticas públicas? Vocês tem suporte?
5. Existe troca de informações entre as empresas que compõe o APL? Quais tipos de informações são compartilhadas?
6. Vocês tem um suporte que possa ser considerado eficiente por parte de outros profissionais, contadores, por exemplo?
7. As empresas que compõe o APL tem conhecimento das dificuldades que afetam as organizações como um todo?
8. Trocam experiências a fim de sanar as dificuldades/barreiras encontradas?
9. Você percebe a existência de semelhança entre as empresas com relação às suas ações devido a algum tipo de influência formal ou informal por parte do governo/Estado?

10. Quando surge algum programa ou política pública voltada para o setor de atuação da empresa, quem geralmente passa esta informação?
11. A empresa encontra dificuldades para se adequar a essas determinações?
12. Os programas de incentivo, determinações fiscais entre outros que não são obrigatórios, mas trazem algum tipo de benefício para organização são de pleno conhecimento das empresas? Vocês se adequam a este tipo de programas?
13. Como se dá esta adequação? Quem os auxilia neste processo? É costume buscar informações com as outras empresas? Vocês se sentem pressionados de alguma forma a aderir a estes programas, mesmo que não seja de forma compulsória?
14. Vocês se sentem pressionados ou induzidos a modificarem suas ações ou aderirem a programas e normas que forneçam incentivos para as empresas que atendam a Vocês percebem interação entre as empresas do APL e o governo?
15. Vocês se sentem bem representados pela Viçosatec?