

Habilidades Sociais no Arranjo Produtivo Local de Software da Cidade de Curitiba

Autoria: Marystela Assis Baratter, Edson Ronaldo Guarido Filho

Resumo

O presente artigo trata da análise de habilidades sociais de atores interessados no processo de constituição do Arranjo Produtivo Local de *Software* de Curitiba/PR, no período de 2006 a 2010. Adotou-se uma perspectiva teórica pautada no institucionalismo organizacional, com ênfase na agência dos atores sociais no processo de institucionalização, mais especificamente, em sua capacidade de induzir cooperação entre outros atores a fim de produzir, contestar e/ou reproduzir instituições. Para tanto, foi realizado um estudo de caso de natureza qualitativa descritiva e de perspectiva seccional retrospectiva, cujo foco foram as ações de indução promovidas pelo Sebrae/PR, FIEP e Assespro/PR na constituição do APL de Software de Curitiba. A análise das habilidades sociais desses atores deu ênfase às estratégias de enquadramento (*framing*) de entendimentos e interpretações compartilhadas quanto ao modo como os demais atores concebem interesses, identidades e cursos viáveis de ação. Utilizou-se da análise de conteúdo temática dos dados, os quais foram obtidos por meio de entrevistas semi-estruturadas e análise documental. Os dados evidenciaram que a atividade indutora realizada apresentou forte associação com características do empreendedorismo institucional, especialmente devido a elementos retóricos e de direcionamento de agenda promovido por esses atores no intuito de promoverem concepções e ações dotadas de significado que sustentassem a cooperação. Tais ações foram também apoiadas pelo uso efetivo de recursos de natureza material, relacional e intangível que, em conjunto com as variações retóricas e de interesses dos agentes indutores, possibilitaram a proposição de um modelo analítico fundado em aspectos discursivos participantes do processo de constituição do APL. Neste modelo, destaca-se a elaboração de uma base de significados tidos como necessários para orientar a pauta de ações dos diferentes atores em cooperação e, assim, empreender o APL efetivamente. Conclui-se com argumentos em favor de uma abordagem que extrapola a configuração de um APL conforme concepções tradicionais, ancoradas na densidade geográfico-funcional. Nesse sentido, defende-se a idéia de que sua constituição deriva de pelo menos dois outros aspectos interrelacionados e que podem estar conjugados com a ação de empreendedores institucionais: (i) a configuração relacional entre os atores e (ii) o desenvolvimento de uma concepção discursiva de papéis, interesses e propósito; respectivamente, cada um deles está associado aos arranjos estruturais e ideacionais da cooperação.

Introdução

Agregar organizações de pequeno e médio porte para melhoria da competitividade não acontece ao acaso. Autores que estudam diversos arranjos organizacionais cooperativos concordam que as pequenas e médias empresas (PMEs) deixam de crescer não somente pelo seu tamanho, mas pelo seu isolamento, e, principalmente, pela característica dinâmica do contexto (Amato Neto, 2000; Lastres & Cassiolato, 2004).

Nesse sentido, a cooperação interorganizacional aparece, então, como uma maneira possível de enfrentar as pressões exógenas e incrementar a competitividade das organizações e, de certa forma, tentar mitigar a incerteza ambiental. Cooperação traz consigo a ideia de ação conjunta, substituindo a lógica da competição e da cooperação simples pela lógica da coopetição (Brandenburg & Nalebuff; 1996), onde concorrentes concorrem, mas também cooperam. Dessa forma, organizações buscam relacionar-se com seus pares a fim de se protegerem. Portanto, a lógica competitiva não se torna mais predominante, visto que novas formas de pensar e agir começam a fazer sentido às organizações. O fato das organizações cooperarem faz com que ocorram várias formas de relacionamentos entre organizações como *joint ventures*, alianças estratégicas e Arranjos Produtivos Locais (APL). Esta última forma é a de interesse neste artigo.

Um APL é um agrupamento de organizações da mesma especialidade produtiva e se localizam em um mesmo espaço geográfico, e que por meio de processos de interação social entre essas empresas tendem a favorecer a cooperação, aprendizagem e a produção de um senso de identidade coletiva e entendimentos compartilhados (Fligstein; 1997a; 2001; Sebrae, 2003). Essas relações são induzidas por atores externos com o objetivo de fomentar a competitividade das organizações participantes, condição essa dificultada na atuação solitária das PMEs, característica de mais de 80% das empresas dos APLs do Paraná. A promoção de cooperação interorganizacional é apontada como um requisito para a efetivação dos programas e políticas de apoio em favor dos APLs, constituindo-se em elemento crucial do processo de capacitação produtiva e inovativa local (IPARDES, 2006).

Nesse sentido, a cooperação torna-se condição *sine qua non* para a formação de um APL, e requer atores com habilidades sociais suficientes para influenciar a colaboração entre as organizações e, conseqüentemente, acarretar na mudança da lógica, anteriormente restrita à competição, para a lógica da coopetição, ou seja, fazer com que essas organizações desenvolvam identidades coletivas e entendimento compartilhados.

Para tanto, faz-se necessário que atores interessados nesses arranjos específicos sejam capazes de induzir cooperação entre as organizações com o intuito de produzir significado e entendimento compartilhado das ações que serão empreendidas a favor dos interesses coletivos. Tal capacidade é conhecida como habilidade social (Fligstein, 1997b; 2001) e pode também ser entendida como capacidade de agência desses atores interessados.

A relação entre os atores sociais pode configurar, por um lado, processos *top-down*, resultando em reprodução de práticas (instituições), e por outro, processos *bottom-up*, nos quais os atores constroem práticas que servirão de parâmetro para outros atores. A capacidade de agência dos atores admite a influência dos atores sociais sobre as instituições, ou seja, nos processos *bottom-up*, os atores sociais não apenas interpretam e reproduzem os padrões dados como certos mas também refutam tais informações, interpretam de maneira não uniforme e, em alguns casos, como no empreendedorismo institucional, desencadeiam mudanças ou inovam. O empreendedorismo institucional faz referência a atores com interesse em arranjos institucionais específicos e que mobilizam recursos para criar novas instituições ou transformar as existentes (Dimaggio, 1988; Battilana 2006). Em outras palavras, é a

capacidade de agência desses atores induzindo a cooperação entre as organizações e criando o APL.

Institucionalismo organizacional

Dois conceitos podem ser reportados como centrais para o entendimento da ação organizacional sob a perspectiva institucional de análise: instituições e institucionalização.

Instituições são práticas que possuem a maior extensão espaço-temporal, dentro das totalidades sociais (Giddens, 2009, p.20). Assim, instituição pode ser considerada uma prática perene formada de “elementos regulativos, normativos e culturais-cognitivos, que, junto com atividades associadas e recursos, fornecem estabilidade e significado à vida social” (Scott, 2008, p. 48). Dessa forma, as definições sobre instituições permitem entendê-las como modelos de como as coisas são, como práticas, como valores, como crenças, como formas organizativas. Assim sendo, quando se fala em instituições, no âmbito deste estudo, remete-se à ideia de práticas e ações que levam a pensar cooperação interorganizacional como uma prática *taken for granted*.

Para entendimento da conduta organizacional sob a perspectiva institucional de análise, a institucionalização é outro conceito importante e representa o processo de difusão e formalização das instituições (Tolbert & Zucker, 1983) que as tornam *taken for granted* e que fazem com que os atores sociais as percebam como realidade objetiva ao invés de socialmente construídas (Van de Ven & Hargrave, 2006).

Nesse sentido, a teoria institucional chama a atenção para aspectos relacionados à legitimidade. De acordo com Suchman (1995), legitimidade é a percepção ou suposição generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis, próprias ou apropriadas dentro de algum sistema de normas, valores, convicções e definições socialmente construídas. Pode-se dizer então que as organizações são levadas a adotar práticas socialmente aceitas e a considerá-las como racionais (Meyer & Rowan, 1977). Isso acontece porque a própria noção de realidade que permeia o contexto que as organizações estão inseridas é resultado de um processo social.

Embora o institucionalismo organizacional explique o processo que leva a homogeneização de práticas e estruturas organizacionais e, conseqüentemente, a estruturação de um campo organizacional, são encontrados na literatura alguns relatos (Barley & Tolbert, 1997; Friedland & Alford, 1991) reconhecendo que a conformidade dos atores sociais às pressões institucionais não determinam completamente a sua capacidade de agir. A agência na perspectiva institucional de análise admite a influência dos atores sociais sobre as instituições. Permite, assim, considerar instituições como produto da ação e reação humana, motivadas por interesses idiossincráticos para a mudança ou preservação institucional (Lawrence; Suddaby; & Leca, 2009). Mas também se considera que a cultura, as instituições e as relações sociais (*embeddedness*) não são apenas ferramentas para atores sociais; elas influenciam a cognição e a ação dos atores de maneira inconsciente (Battilana et al, 2009). Destarte, considera-se que instituições limitam e possibilitam, mas não determinam as escolhas dos atores e a relação de natureza recursiva entre instituições e ações (Thornton & Ocasio, 2008).

Habilidades Sociais e Empreendedorismo Institucional

A capacidade de agência dos atores sociais pode ser vista como habilidade social. Para (Fligstein, 2001) a habilidade dos atores em induzir a adoção de determinadas práticas e definir seus interesses e suas identidades coletivas permite o surgimento e a reprodução das instituições. Assim, pode-se entender a habilidade social como “habilidade de atores em

induzir cooperação com outros autores a fim de produzir, contestar e/ou reproduzir um conjunto de regras” (Fligstein, 1997b, p. 11).

Quando interagem, atores tentam criar um senso positivo de identidade coletiva engajada a produzir significados para si e para os outros (Fligstein, 2008b). Dessa forma, habilidade social implica em dizer que alguns atores sociais são melhores que outros em induzir cooperação, pois conseguem fazer sentido em determinadas situações e produzir entendimento compartilhado.

Nesse sentido, a habilidade requerida para induzir cooperação baseia-se na busca de significados coletivos que motivam um grupo de atores sociais; refere-se à noção de identidade coletiva; manipulação do interesse próprio dos outros; entre outras. Para tanto, os atores socialmente hábeis usam táticas para alcançarem a cooperação dos outros atores. O que de comum todas essas táticas assumem é a intenção em persuadir os atores sociais ao comportamento colaborativo.

Na literatura, a agência tem sido associada ao empreendedorismo institucional. O empreendedorismo institucional, é um conceito que foi introduzido por DiMaggio (1988) e definido por Battilana (2006, p. 654) como “ação de atores com interesse em arranjos institucionais específicos e que mobilizam recursos para criar novas instituições ou transformar as existentes”, em outras palavras, é a capacidade de agência intencional na criação de novas instituições.

Atores socialmente hábeis que usam suas habilidades sociais para a criação de novas instituições são chamados de empreendedores institucionais (DiMaggio, 1988; Fligstein, 2001). A diferença entre esses dois rótulos reside no entendimento do alcance da ação de cada ator. A literatura sobre empreendedorismo institucional considera o empreendedor institucional como “agentes que iniciam mudanças divergentes, ou seja, mudanças que rompem com o *status quo* institucional num campo de atividade e, desse modo, contribuem para a transformação das instituições existentes ou para a criação de novas instituições” (Battilana et al, 2009, p. 67).

Já os atores socialmente hábeis, no uso de suas habilidades sociais, “induzem cooperação entre outros atores sociais, com o intuito de produzir, contestar ou reproduzir um dado conjunto de regras [instituições]” (Fligstein, 1997b, p. 11). Desse modo, percebe-se na concepção de atores socialmente hábeis uma amplitude maior no entendimento das ações dos atores sociais, uma vez que a reprodução do *status quo* é introduzida nessas idéias. Assim, empreendedores institucionais engajados em produzir um dado conjunto de regras podem ser vistos como atores socialmente hábeis.

Para realizar a ação, empreendedores institucionais fazem uso da mobilização de recursos para alcançar seus objetivos. A mobilização de recursos tem sido central desde que DiMaggio (1988) destacou a necessidade de recursos suficientes para criar ou mudar instituições. A posição social e a legitimidade que tal posição lhe confere permitem mobilizar aliados e justificar a adoção de novas práticas (HARDY; MAGUIRE, 2008).

O conceito de empreendedorismo institucional também envolve fortemente o conceito da ação coletiva. Um dos papéis do deste ator social é fazer parte do *sensemaking* coletivo juntamente com outros atores, desenvolvendo, assim, habilidades que envolvam enquadramento de ações (Campbell, 2002), persuasão e apelos retóricos (Greenwood & Suddaby, 2005), alinhamento, tradução e agregação de interesses (Fligstein, 1997a). Tais habilidades consistem em táticas que os empreendedores institucionais fazem uso para indução de cooperação.

Táticas de indução de cooperação

Fligstein (1997a) identificou táticas importantes utilizadas por atores socialmente hábeis, a saber: (a) autoridade direta, que está baseada na posição legitimada que o ator social ocupa; (b) definição de agenda, que é a capacidade que o ator tem em definir para outros os termos e os parâmetros das discussões; (c) capacidade de negociação, pressionando para obter mais do que os atores estão dispostos a dar; (d) mecanismo de *framing*, que são processos estratégicos, deliberados, utilitários e com objetivos direcionados, desenvolvidos e disseminados para atingir uma finalidade específica, para angariar novos membros, para mobilizar adeptos, para adquirir recursos; (e) definição de agenda, é a habilidade dos atores sociais interessados em definirem para outros atores sociais os termos e os parâmetros da discussão, bem como as limitações e as definições de ações a serem empreendidas. Em comum, essas táticas assumem a intenção em persuadir os atores sociais ao comportamento colaborativo (Fligstein, 2001), ajudando-os desenvolverem identidade coletiva.

Ao desenvolver a visão para a mudança, os empreendedores institucionais devem convencer diferentes atores sociais da necessidade da mudança e mobilizá-los a agir em prol de seus interesses. Entretanto, para que isso aconteça não basta apenas desenvolver a visão para a mudança, deve-se também comunicar a mudança (Battilana et al, 2009).

A comunicação da mudança é vista como uma estratégia retórica. As estratégias retóricas de alguma forma conectam a inovação dos empreendedores institucionais a *templates* familiares, ao mesmo tempo em que elucidam a necessidade para a mudança (Battilana et al, 2009). Envolvem também o uso deliberado de linguagem persuasiva para legitimar ou resistir a uma inovação, construindo congruência ou incongruência entre atributos de inovação, lógica institucional dominante e, amplos modelos de mudança (Sudabby & Greenwood, 2005). A retórica estratégica pode ser considerada uma intervenção discursiva para influenciar um público a algum fim desejado, persuadindo atores com interesses distintos a se engajarem em propósitos coletivos (Fligstein, 1997a; Green, 2004; Green; Babb; & Alpaslan, 2008).

Para tanto, atores sociais fazem uso de apelos retóricos de natureza *pathos*, de natureza *logos* e de natureza *ethos*. Tais apelos são considerados os mais básicos e fundamentais apelos retóricos (Green et al, 2008). Esses três elementos (*pathos*, *logos* e *ethos*) fornecem estruturas de argumentação que estão presentes em diferentes tipos de discurso persuasivo, e são consideradas formas introdutórias a partir das quais os argumentos persuasivos podem ser criados ou desenvolvidos (Leach, 2005).

Os apelos de natureza *pathos* são apelos vinculados à emoção dos atores sociais (por exemplo, medo, ganância). A publicidade está cheia de exemplos desses tipos de argumentação. O apelo chamativo para “mais pesquisa é necessária”, é extremamente persuasivo quando são mencionadas aplicações para cura, ou remédios para doenças (Leach, 2005).

Já os apelos de natureza *logos* remetem à parte lógica da mente. Enquanto apelos *pathos* são capazes de impetrar fortes reações iniciais, os apelos de natureza *logos* são morosos para apreender a atenção dos atores, pois frequentemente requerem cálculo metódico de meios e fins para alcançar eficiência e eficácia (Green, 2004).

Apelos com elementos *ethos* são apelos de sensibilidade moral ou ética (por exemplo, honra, tradição, senso de justiça, legitimidade de quem o usa). São apelos que justificam a ação de normas socialmente aceitas. Estão fortemente conectados à ideia de *taken for grantedness*, ou seja, “atividades que são a coisa certa a se fazer” (Suchmann, 1995, p. 597). Enquanto argumentações *pathos* e *logos* enfatizam preocupações e interesses individuais, elementos *ethos* focam em interesses coletivos e sociais (Green, 2004).

Procedimentos Metodológicos

Para realizar a presente investigação, adotou-se o método qualitativo, desenvolvido por meio de um estudo de caso descritivo (Stake, 2005) no Arranjo Produtivo Local de Software (APL) de Curitiba. Considerou-se que, para analisar as habilidades sociais dos atores sociais interessados, o método qualitativo oferece subsídios para melhor compreender esse fenômeno, por permitir aprofundar reflexões relevantes. A perspectiva temporal adotada é de corte seccional, com avaliação retrospectiva. Para tanto, definiu-se, os anos de 2006 até 2010 como período de tempo a ser analisado. O nível de análise é o campo organizacional, a unidade de análise são os agentes de fomento (entidades de apoio) e a unidade de coleta são pessoas que fazem parte das entidades de apoio e estavam presentes desde o início das atividades de concepção do APL. O estudo buscou responder a seguinte questão: Como os atores sociais interessados no uso de suas habilidades sociais influenciaram a trajetória de constituição do Arranjo Produtivo Local de Software de Curitiba/PR, no período de 2006 a 2010?

Coleta e análise dos dados

A pesquisa foi realizada em duas etapas: a primeira consistiu numa fase exploratória com o objetivo de identificar os atores sociais interessados na constituição do APL. Na segunda fase, foram feitas entrevistas em profundidade com os atores caracterizados como atores sociais interessados e também foi realizada consulta a material secundário.

Primeira fase: foi realizada investigação inicial em material secundário, originário de relatórios técnicos realizados por agentes governamentais e de apoio (IPARDES, FIEP, Sebrae PR, SEPL) aos APLs, matérias oriundas da mídia, informações sobre eventos e atas das reuniões do APL. Também foram realizadas duas entrevistas exploratórias com instituições de apoio ligadas diretamente ao APL, com o objetivo de validar as informações obtidas por meio dos documentos consultados e reunir mais subsídios que pudessem classificar os atores interessados. Também houve a participação do pesquisador no Seminário APL Paraná (19/05/2009), com a finalidade de apresentar os APLs do Paraná, promovido pela FIEP e Secretaria de Estado de Indústria, Comércio e Assuntos do MERCOSUL. Após as análises, foram caracterizadas como atores sociais interessados as seguintes entidades: FIEP, SEBRAE PR e ASSESPRO/PR.

Segunda fase: realizaram-se entrevistas semi-estruturadas em profundidade com os atores interessados, com a finalidade de buscar informações relevantes para a consecução dos objetivos da pesquisa. Em outras palavras, buscou-se reconhecer no material analisado os interesses que motivaram os atores sociais a promover o APL de Software, além de destacar os recursos e ações de mobilização por parte dos atores sociais interessados. Também se buscou, por meio do conteúdo das entrevistas, a manifestação de elementos retóricos e de ações de definição de agenda, por parte dos atores sociais. Paralelamente, também foram analisados materiais secundários referentes ao processo de constituição do APL.

Durante essa etapa da pesquisa, foi questionada aos atores interessados selecionados a participação de outros atores que julgavam essenciais para o processo de constituição do APL. Tal questionamento foi pertinente para validar a escolha da unidade de coleta de dados e/ou introduzir outros atores que não foram identificados anteriormente.

O período de coleta dos dados primários envolveu o mês de novembro de 2009 a abril de 2010. Os entrevistados foram representantes das organizações que participaram do processo de constituição do APL, aqui denominados atores interessados. Tais pessoas fizeram parte do processo de indução do APL e, até a presente data, fazem parte de ações ligadas diretamente ao APL. Cabe ressaltar que a escolha dos informantes entrevistados foi feita pela participação e vivência no processo de constituição do APL, por serem indicadas na etapa exploratória como as pessoas que tinham reais condições de relatar o processo estudado. No total,

incluindo a parte exploratória e as entrevistas, fez-se a gravação de 13 horas de entrevistas, o que gerou aproximadamente 300 páginas transcritas.

Em relação a análise documental, primeiramente, procedeu-se à seleção e à leitura de 143 documentos (momento chamado de pré-análise), dos quais 99 foram efetivamente analisados. A desconsideração de documentos para a análise se deve ao fato de apresentarem informações redundantes e/ou desnecessárias à pesquisa. Dito de outra forma, os documentos foram separados conforme sua potencial contribuição para investigação do problema de pesquisa.

Foram utilizados procedimentos variados para obtenção dos dados do estudo, recurso conhecido como triangulação. A triangulação dos dados foi obtida por meio de diferentes métodos de coleta, com a intenção de demonstrar resultados confiáveis procedentes das análises dos dados e minimizar a ocorrência de enganos nas análises dos dados (Stake, 2005).

Por se tratar de uma abordagem qualitativa, com pressuposto de que a realidade é socialmente constituída, a análise dos dados não pode ser de natureza objetivista, nem apresentar uma relação de causa-e-efeito. Dessa forma, o método escolhido para a análise dos dados primários e secundários foi a análise de conteúdo de natureza temática, consiste em verificar o significado transmitido pelas mensagens por meio de procedimentos objetivos e sistemáticos, podendo ser quantitativos ou qualitativos, que admitam inferência a respeito do conteúdo das mensagens (Bardin, 2002).

Situação em Estudo: APL de Software de Curitiba

Os primeiros esforços para a constituição do APL de Software de Curitiba puderam ser evidenciados em meados de 2006, conforme relatos dos entrevistados. A criação do APL surgiu como uma necessidade, que atendia interesses diversos, seja de organizações participantes, seja de atores interessados em sua criação, pois permitia, entre outras coisas, a alavancagem de recursos.

Durante a pesquisa, verificaram-se tentativas anteriores de criação do APL. Fatores como falta de governança e insuficiência de identidade sócio-cultural que levasse a um estado de confiança dentro do APL foram apontadas como determinantes no fracasso de outras tentativas (Scatolin & Sampaio, 2004). Os esforços foram retomados em maio 2006, por meio de um convite da Rede APL, em maio do mesmo ano, com o propósito de organização do movimento e sua integração à Rede APL. Dessa forma, os atores convidados reuniram-se para discutir as atividades de resgate do movimento, foram eles: ASSESPRO PR, SEPL, FIEP e SEBRAE PR.

O APL de Software de Curitiba foi oficializado em um evento realizado em de março de 2007, no SEBRAE PR. Tal evento foi fruto do esforço de alguns atores sociais, pois anterior a essa data já havia uma mobilização ativa entre alguns atores para que o movimento APL fosse concretizado, ou seja, fosse induzida a cooperação entre as organizações destinadas à comercialização e fabricação de softwares na região de Curitiba.

Atualmente o APL de *software* de Curitiba conta com 165 empresas, sendo que 90% dessas empresas são de pequeno porte e proporcionam cerca de 1000 empregos diretos. Sua atividade principal não se restringe ao desenvolvimento de *software*, mas também produtos de rede de voz e *web service*.

Atores sociais interessados e Mobilização de recursos

A descrição da situação de criação do APL envolve vários atores, dos quais três deles serão examinados em maior detalhe. Esses atores são caracterizados como atores sociais interessados, na medida que desempenham papéis de indução, sustentado em interesses. Além disso, são atores que, ao que tudo indica, exerce suas ações a partir de habilidades sociais

estão fortemente associados ao conceito de empreendedorismo institucional comentado na próxima seção.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Paraná (Sebrae/PR)

O SEBRAE é uma organização não-governamental criada em 1990 por meio das Leis nºs 8.029 e 8.154 de iniciativa do Poder Executivo Federal e regulamentado no mesmo ano pelo Decreto nº 99.570, para dar apoio ao desenvolvimento das organizações de pequeno porte. O SEBRAE trabalha para incrementar a competitividade das organizações de pequeno porte em diversas frentes de atuação, oferecendo desde cursos para melhoria de qualidade de produtos e serviços até atuando como elemento agregador das organizações. Sua missão consiste em promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas e fomentar o empreendedorismo (SEBRAE, 2010).

A participação do SEBRAE/PR foi evidenciada em ações de divulgação de importância do trabalho cooperado por meio de às empresas ligadas a produção de software, de articulação junto aos outros atores interessados e realização de grandes projetos que visavam ações conjuntas entre as empresas. Participa ativamente da governança e suas principais ações discursivas visam a conscientização da importância da constituição do APL, desenvolvimento de projetos para captação de recursos e uso sua própria experiência com pequenas e médias empresas.

Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP)

A FIEP é a entidade de representação da indústria do Paraná, que presta assessoria direta aos 97 sindicatos empresariais filiados à entidade, representando mais de 40 mil indústrias, que geram 700 mil postos de trabalho (FIEP, 2010).

A FIEP atua também no desenvolvimento dos APLs do Estado. A identificação e o apoio no desenvolvimento de projetos estratégicos de acordo com a realidade e necessidade de cada APL são alguns dos apoios oferecidos pela FIEP. Destaca-se também a participação importante dos sindicatos patronais na articulação, organização e apoio a este trabalho (FIEP, 2010).

Dentre as atividades desenvolvidas pela FIEP para a constituição do APL de software, destacam-se: promoção de projetos conjuntos entre as empresas, participação na estruturação da governança, conscientização perante as empresas dos benefícios advindos da cooperação interorganizacional.

Associação das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação do Estado do Paraná (Assespro/PR)

Fundada em 1976, a Associação das Empresas de Tecnologia da Informação, Software e Internet (ASSESPRO) é a mais antiga entidade do setor de tecnologia da informação. Ao longo desses anos, a ASSESPRO Nacional vem defendendo os interesses das empresas, contando com 1200 associados no Brasil e mais de 184 associados no Estado do Paraná. Em 22 de dezembro de 1982, foi criada a ASSESPRO Regional Paraná, para levar a efeito os objetivos da ASSESPRO Nacional (ASSESPRO PR, 2010).

Por ser a entidade de associação do setor, a ASSESPRO/PR se envolveu naturalmente nas ações de indução do APL. Esteve à frente das principais ações de cooperação interorganizacional como a criação do comitê provisório para discutir as estratégias de ações de sensibilização das empresas e depois como principal canal de comunicação com as empresas. Sua participação é central na governança do APL.

Empreendedorismo Institucional: *Framing* e Definição de agenda

As ações empreendidas pelos atores sociais interessados os qualificaram como atores socialmente hábeis e empreendedores institucionais. A capacidade de ação dos atores sociais interessados na indução de cooperação entre as empresas que faziam parte do segmento de *software* e assim criar o APL, permitiu a realização de inferências sobre a capacidade de agência de tais atores na criação de novas instituições, ou seja, permite qualificá-los como empreendedores institucionais, responsáveis pela institucionalização da prática de cooperar.

Os atores sociais interessados mobilizaram recursos de natureza relacional, recursos como legitimidade e uso do conhecimento, a fim de mostrar que a adesão ao APL era uma opção válida para o alcance dos objetivos de cada empresa. Tal mobilização, não foi uma ação isolada, ou seja, a mobilização de recursos vinha quase sempre acompanhada da comunicação dessa mobilização. Nesse caso, o uso de argumentos retóricos estava intrinsecamente relacionado à mobilização de recursos.

A mobilização de recursos é uma das ações que os atores sociais interessados empreendem a fim de induzir cooperação entre outros atores sociais (DIMAGGIO, 1988). Os recursos mobilizados pelos atores sociais interessados encontrados nesta pesquisa foram: recursos financeiros, como concessão de descontos para empresas em cursos de capacitação, e financiamento de parte do valor de consultorias para elaboração de projetos; os recursos de relacionamento puderam ser evidenciados por meio de acesso facilitado a atores sociais considerados destaque no setor, acesso a atores sociais com conhecimentos técnicos específicos, como elaborar projetos para captação de recursos, acesso às empresas centrais e consideradas legítimas no setor. Já o recurso legitimidade foi verificado em ações voltadas à busca de apoio ao movimento APL, e uso da posição social dos atores interessados.

Além da mobilização de recursos, os atores sociais interessados agiram no sentido de definir a agenda e fizeram uso de argumentos retóricos. As manifestações de apelos retóricos *logos*, *pathos* e *ethos* foram encontradas nas análises dos dados e se mostraram em evidência em toda a trajetória de constituição do APL. Entre os principais apelos retóricos, podem-se destacar aqueles que: remetem à ideia de que a cooperação interorganizacional, por meio do APL e em detrimento da atuação solitária das empresas, possibilita a sobrevivência organizacional; evidenciem ganhos de natureza material e/ou relacional com ações de cooperação, conforme demonstram os trechos abaixo:

“Teve uma palestra... Eu não me lembro de detalhes, mas no ano passado [2009], que foi lançada essa iniciativa, teve alguma palestra sobre o mundo equano, aquela história de que estão achatando o nosso quintal. [...] O *software* está fortemente vinculado a essa questão da globalização. [...] Exatamente. Ele [empresário] não tem mais como se proteger, não tem mais muita proteção, então ele está concorrendo com todo mundo.” (entrevistado FIEP)

“A primeira palestra foi trabalhando assim, o associativismo como uma estratégia de competitividade. Esse foi o tema que nós batemos muito forte. Eu [empresário] sozinho não consigo, mas se eu juntar mais cinco eu tenho condições de competir.” (entrevistado SEBRAE PR)

Por outro lado, as manifestações de definição de agenda foram encontradas na elaboração de pautas para discussão do APL. Conforme relatos dos atores sociais interessados e dos dados advindos da análise documental, alguns assuntos que se mostravam importantes para o setor, mas que as organizações não se interessavam em discutir eram introduzidos nas discussões conforme mostra a declaração do entrevistado ASSESPRO PR:

“Então, na verdade não tem, não tem gente interessada [empresários] em discutir legislação, mas é interessante para o setor discutir isso, então ele [representantes dos comitês temáticos] tem que induzir essa discussão. [...] a gente tem essa indução [articular-se com outras lideranças para ser contra projeto de 40h/semanais de trabalho]. Aqui a gente fortalece a entidade.”

Também se verificou que as ações dos atores sociais interessados procuraram decidir o caminho a ser percorrido pelos atores envolvidos no APL, bem como as referências com as quais deveriam ser pautada sua identidade coletiva, confirmando assim com o preconizado pela literatura.

Nesse sentido, percebe-se que a ação dos atores sociais interessados estava orientada para o enquadramento dos outros atores sociais (as organizações), fomentando significados de base para cooperação (concepções dotadas de significados – *meaningful actions*), definição de interesses, identidades e curso de ação (propósitos). Assim, se deu a base conceitual do APL, o “como as coisas devem ser feitas”, o “tipo ideal”, a criação do APL no nível ideacional, permitindo a organização da sua estrutura. Assim, o papel dos atores sociais interessados como empreendedores institucionais foi o de institucionalizar uma realidade compartilhada por todas as organizações do APL.

Destarte, pode-se sugerir duas proposições:

Proposição 1: *Meaningful actions* é atividade central do empreendedorismo institucional.

Os efeitos da indução na atividade do empreendedorismo institucional tem maior probabilidade de produzir um efeito – tem maior impacto - quanto maior for a imersão conceitual dos atores ou quanto mais efetiva for a definição de estruturas discursivas no proto-campo. Os efeitos da legitimação de concepções no âmbito “macro cultural” do proto campo favorece a institucionalização de atividades

Proposição 2: Cooperação é um conceito relacional e conceitual. Quanto mais conceitual, mais *meaningful*, maior a probabilidade de a cooperação se sustentar.

Retórica e Recursos na Constituição do APL de software de Curitiba: um modelo analítico

Os atores sociais interessados, por meio do uso de argumentos retóricos, influenciaram as empresas a fazerem parte do APL. A manifestação dos apelos encontrada foi de natureza emocional, de natureza lógica e de natureza ética. A utilização desses apelos pelos atores sociais interessados influenciou a criação de práticas e ações que levam à cooperação interorganizacional.

No momento da criação formal do APL, percebeu-se com mais intensidade manifestações de apelos de natureza emocional e o uso do recurso legitimidade. Isso implica em dizer que os atores sociais interessados buscavam primeiramente legitimar a existência do APL, e depois mostrar para as empresas as dificuldades advindas da atuação solitária das empresas. Assim, legitimar o processo de formação do APL e fomentar insegurança nas organizações foram as primeiras ações dos atores sociais interessados a fim de induzir a cooperação interorganizacional.

No decorrer das ações de indução, percebeu-se que os atores sociais interessados criaram frames para direcionar a ação das empresas na criação de práticas e ações que levem à cooperação interorganizacional.

O mecanismo de *framing* ajuda no processo de definição do que é certo e errado, pois envolve a construção social de entendimentos e interpretações, ou seja, a construção do que é desejado pelos atores sociais interessados, de maneira a alcançar suporte das empresas para que elas façam parte do APL.

Nesse sentido, a definição de agenda, ou seja, a definição dos interesses das empresas pelos atores sociais interessados foi vista por meio das ações que os atores sociais consideravam importantes e que acabavam por induzir as empresas a aceitá-las. Aqui, verifica-se claramente

o desenvolvimento de ações estratégicas para o setor, e conseqüentemente para as empresas, como elaboração de diretrizes de ação, cursos e treinamentos e certificações.

Também foi verificado que os apelos de natureza *logos* eram fortemente difundidos, a fim de mostrar os benefícios advindos das ações em conjunto com os atores sociais interessados e as empresas.

Ao se avançar nas análises dos dados, percebeu-se que a medida que as empresas aderiam ao APL, ou seja, participavam de ações conjuntas e intensificavam seu relacionamento, os atores sociais também mudaram seu foco de interesse. A partir desse momento, o foco não era mais “disseminar o conceito de APL” entre as empresas, mas sim, desenvolver as empresas em aspectos relacionados à melhoria de seus produtos e serviços. Aqui a lógica era pautada na competitividade das empresas do que na lógica de sua sobrevivência. E desse modo, o papel dos atores sociais migrava de indutor de cooperação para agente de apoio às atividades.

Já num último momento, percebeu-se que os atores sociais interessados faziam uso de argumentos retóricos de natureza *ethos*, na tentativa de direcionar a ação das empresas para que elas percebam que aderir ao APL “é a coisa certa a se fazer”. Isso foi no final do ano de 2009, porque este ano foi marcado por poucas ações no APL. Dessa forma, notaram-se ações direcionadas dos atores sociais interessados para fortalecer a governança, como apoio aos líderes.

Isso permitiu compor três momentos analíticos. A interpretação não é linear, mas recursiva, ou seja, a criação, consolidação e resgate implica numa dinâmica recursiva, a qual cria conceitos, papéis e posições os quais são simultaneamente meio e produto de interpretações compartilhadas e recorrentes. Isso significa que enquanto atividade no nível dos atores a retórica utilizada expressa o discurso agêntico orientado para a formação de significados, com base no *framing*. Contudo, esses significados extrapolam o âmbito da comunicação, compondo uma estrutura ampla de discurso, associada às propriedades estruturais definindo as bases da significação e orientando as novas ações. Isso parece estar próximo ao circuito da atividade (ação estratégica), da performatividade (convencimento e negociação) e conectividade (traços na estrutura discursiva). Assim, o esforço relacional é significativo e não instrumental pura e simplesmente. Mesmo a instrumentalidade é significativa e precisa ser construída. Além disso, o tópico permite discutir a relação com a criação de campos organizacionais por meio da indução na medida que a interação é promovida, a governança é estruturada e a identidade social é criada e reforçada.

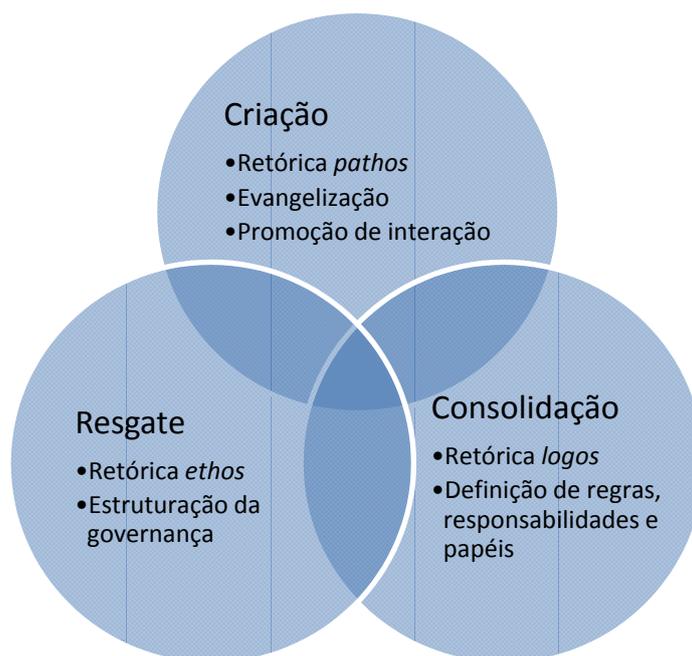


Figura 1: Movimento de criação do APL

Diante disso, é possível afirmar que o ato formal de constituição do APL, realizado na primeira reunião da governança, em março de 2007, não representa a formação do APL. Ser APL significa dizer que as empresas precisam se reconhecer enquanto parte de um mesmo movimento, interagindo, articulando-se, e buscando ações cooperadas. Ou seja, que o movimento APL seja consequência das ações dessas empresas e que represente institucionalização das práticas e ações de cooperação interorganizacional. Assim, anteriormente à atuação dos atores sociais interessados, as empresas do mesmo segmento e localizadas geograficamente no mesmo espaço não praticavam ações de articulação, de cooperação e de aprendizagem. Dessa forma, não poderiam ser classificadas como um APL. Até mesmo os atores sociais interessados reconhecem que, para ser considerado um APL, os empresários devem desenvolver o protagonismo empresarial, ou seja, as empresas que fazem parte do APL já seriam maduras suficientes para cooperarem, realizarem ações sem a indução dos atores sociais interessados.

Por fim, reitera-se que, nesta pesquisa a mobilização de recursos, o enquadramento da ação, o uso de argumentos retóricos e a agregação de interesses foram as principais táticas de indução de colaboração usadas pelos atores sociais interessados na criação de um campo organizacional, em conformidade assim com as proposições teóricas discutidas na literatura sobre o tema.

Discussão e Conclusão

Neste estudo de caso de natureza qualitativa, se pesquisou a influência dos atores sociais interessados, no uso de suas habilidades sociais na trajetória de constituição do Arranjo Produtivo Local de Software de Curitiba/PR, no período de 2006 a 2010.

A pesquisa foi desenvolvida à luz da teoria institucional, contemplando a capacidade de agência dos atores sociais na produção de instituições. Neste trabalho, a capacidade de agência é entendida como habilidade social.

A formação do APL de Software de Curitiba é resultado do esforço de diversos atores sociais, porém, está neste trabalho pesquisou-se apenas a ação de atores que tiveram participação

direta na indução das empresas do segmento de software. Foram mapeados empreendedores institucionais desse nascente campo que se tornaram decisivos na criação e institucionalização deste APL.

Verificou-se que o SEBRAE PR, a FIEP e a ASSESPRO PR se engajaram para utilizar sua experiência e posição legítima perante às empresas para induzir a colaboração entre elas. Isso os tornou empreendedores institucionais (DiMaggio, 1988) e atores socialmente hábeis (Fligstein, 2001) na medida em que se aliaram, e conseguiram articular a mobilização de recursos e o uso das estratégias retóricas a fim de induzir a adesão ao APL, reconhecida como a maneira certa de se fazer as coisas.

O processo de envolvimento dos atores sociais interessados se deu em meados do ano de 2006. É importante ressaltar que se tratou de um resgate, pois, esforços anteriores já haviam sido empreendidos, porém sem sucesso. O ato formal de constituição do APL, em março de 2007, pode ser considerado o início para as ações que levaram as empresas a aderir ao APL.

De fato, constituiu-se o APL naquela data, porém, tal ação foi apenas uma mera formalização, uma forma de mostrar para as empresas que “elas são parte de um empreendimento comum a todas, que é chamado de APL”. A simples denominação de APL não o caracteriza como tal. O APL existe, uma forma de agir surgiu, as regras do jogo foram delimitadas. Porém, para ser APL é preciso ir além. É preciso que as empresas se percebam como parte de um projeto comum a todas. A partir daí, todo o esforço para direcionar as ações das empresas foi posto em ação pelos atores sociais interessados.

Os atores sociais interessados desta pesquisa puderam ser qualificados como tal, primeiramente, por demonstrarem interesse em induzir o APL de software. Os interesses encontrados nessa pesquisa foram interesses de natureza econômica, relacional, e política, e de abrangência individual e coletiva. Os interesses de natureza econômica foram os que se destacaram nas análises dos dados. Isso pode ser devido à condição facilitada que o APL tem de acesso a recursos públicos e financiamentos com juros subsidiados.

Além disso, o APL pode representar uma forma de induzir as empresas a se associarem ao sindicato ou à associação da classe, possibilitando fortalecimento de tais entidades. Da mesma forma, os atores sociais interessados, ao fazerem parte do comitê gestor da governança do APL, reforçam o seu poder de decisão, demonstrando, assim, interesses de natureza política. Nesse sentido, conforme afirmou Fligstein (1991), o interesse dos atores sociais pode ser evidenciado em manter alguma distribuição de poder e recursos nos campos que se encontram.

Os atores sociais interessados, além de demonstrarem interesses ao agir, também utilizaram seu poder e seu conhecimento para atuar politicamente na busca de cooperação entre as empresas. Nesta pesquisa, a mobilização de recursos foi evidenciada por meio de manifestações de ações efetivas de seu uso. Os dados mostraram que os recursos mobilizados foram: os recursos de natureza econômica, de natureza relacional, a legitimidade e o uso do conhecimento.

Os recursos relacionados ao uso de conhecimento foram os mais evidenciados no decorrer da análise dos dados, principalmente no que diz respeito a ações de busca e de captação de recursos públicos. Tal fato pode ser decorrente da própria natureza de atuação dos atores sociais interessados.

Já o uso do recurso legitimidade e da posição social foi observado mais intensamente no início das atividades do APL. Isso pode ser consequência da necessidade de se legitimar as ações do APL para as empresas.

Ao agregar interesses distintos como demonstrado na definição de agenda, os atores sociais interessados fizeram com que as empresas considerassem como seu, os interesses deles. Ou

seja, os atores sociais interessados enquadraram as ações das empresas de forma a aceitarem as ações por eles propostas como certas.

Em conformidade com o esperado na teoria de habilidades sociais (FLIGSTEIN, 1997a; 1977b; 2001) os atores interessados mobilizaram recursos e fizeram uso de um conjunto de táticas para formar concordância e produzir significados que são dados como certo para as empresas.

As táticas usadas pelos atores sociais interessados para induzir o comportamento colaborativo entre as empresas envolveram o uso de argumentos persuasivos, como apelos retóricos e a definição dos interesses das empresas por meio da definição de agenda.

Os apelos encontrados foram de natureza emocional, lógica e ética. Manifestações de apelos emocionais, como medo e incerteza, foram encontradas mais intensivamente no início das atividades do movimento do APL. Isso pode ser decorrente da necessidade de se chamar a atenção das empresas para o comportamento colaborativo, pois apelos de natureza emocional são capazes de impetrar fortes reações iniciais, corroborando com o que afirma Green (2004).

A maioria das empresas que fazem parte do APL são pequenas e médias empresas. Devido ao seu porte, costumam enfrentar dificuldades em desenvolver-se sem atuação de agentes de apoio e deixam de crescer principalmente pela característica dinâmica do contexto. Assim, percebeu-se que os atores sociais interessados tentavam sensibilizar as empresas com a ideia que a sua sobrevivência e crescimento dependiam da capacidade de se relacionar com outras empresas, condição esta dificultada na atuação solitária.

Os apelos de natureza logos foram observados no decorrer de todo o período de constituição do APL. Tais manifestações se concentravam principalmente, em justificativas relacionadas aos benefícios da cooperação, como a redução de custos para as empresas que aderirem ao APL. A constante manifestação desses apelos pode remeter a ideia de que as organizações racionalizam suas escolhas, ou seja, para os atores sociais interessados, as ações das empresas são pautadas em decisões racionais. Ao manifestar para empresas os ganhos advindos da cooperação, automaticamente as empresas poderiam acatar o comportamento colaborativo no entendimento dos atores sociais interessados.

Mesmo assim, apesar de entenderem as decisões das empresas como racionais, os atores sociais buscam transmitir as empresas as principais ideias do espírito do APL. À ‘transmissão’ do que é certo e do que é errado pelos atores sociais interessados, chamou-se ‘evangelização do APL’ e caracterizou um processo de conscientização do espírito do movimento APL, que pode ser entendido como um mecanismo de socialização no sentido de indicar o caminho e as ações esperadas das empresas por parte dos atores sociais interessados. Dito de outra forma, por meio da evangelização do APL, os atores sociais interessados difundem o padrão de comportamento das empresas que fazem parte do APL e definem que “é assim que as coisas são feitas”. Nesse sentido, as ações e as práticas difundidas pelos atores sociais interessados se tornam ‘dadas como certas’ para as empresas e estas percebem tais ações como realidade objetiva ao invés de socialmente construída (Van De Vem & Hargrave, 2006).

Vale a pena ressaltar que a definição de interesses das empresas não representa uma ação com sentido pejorativo. A definição dos interesses das empresas pelos atores sociais interessados está pautada em induzir a colaboração interorganizacional. Ou seja, o que os atores sociais querem é que as empresas colaborarem, interajam e se articulem para assim constituírem efetivamente o APL.

Para tanto, o mecanismo de *framing*, que é um mecanismo cognitivo que altera a maneira como as empresas entendem seus interesses, suas identidades e as possibilidades para mudança (Campbell, 2002). É percebido quando os atores sociais interessados procuram

enquadrar as ações das empresas, quando buscam convencê-las a aderirem ao movimento APL, usando suas habilidades sociais.

Ou seja, as empresas do APL ao aderirem às práticas e as ações que levam a colaboração interorganizacional, migrando da lógica da competição para a lógica da coopetição (cooperação e competição), estão criando uma nova forma de se fazer as coisas. Aqui é interessante ressaltar que as empresas direcionam seu comportamento em acordo com os interesses dos atores sociais, constituindo assim um novo campo institucional.

Os resultados dessa pesquisa permitem concluir que o empreendedorismo institucional é uma forma de habilidade social na criação de novas instituições. Também destaca a importância da habilidade social para a institucionalização de uma prática, neste caso, a prática da cooperação interorganizacional. Desse modo, a criação do APL foi pautada em práticas de cooperação incitadas por meio da ação dos atores socialmente hábeis nas organizações.

Assim, verificou-se o papel dos atores sociais interessados na formação de instituições. Ou seja, nesta pesquisa pode-se perceber os processos *botton-up* na criação de novas instituições, ação dos atores sociais influenciando as instituições, mudando a lógica de ação das empresas, antes pautada apenas na competição. Isso porque os atores sociais interessados influenciaram as práticas e ações das organizações, constituindo o APL de software de Curitiba, por meio da institucionalização da prática de cooperação interorganizacional.

Neste sentido, este trabalho contribuiu teoricamente com os estudos concernentes à literatura sobre agência (Giddens, 2009; Scott, 2008), empreendedorismo institucional (DiMaggio, 1988; Battilana, 2006; Battilana et al, 2009) e habilidades sociais (Fligstein, 1991; 1997a; 1997b; 2001; 2008a; 2008b), permitindo assim avanço do conhecimento na área a partir dos resultados obtidos.

Quanto à implicação prática desta pesquisa, ela reside nos resultados apontados que podem servir de subsídios aos agentes de fomento e apoio no sentido de induzirem cooperação entre empresas localizadas num mesmo espaço geográfico. O uso de estratégias retóricas e de mobilização de recursos mostrou-se como uma opção válida para servir de base na formação de estratégias para tais agentes usar em criação de novos APLs.

Pesquisas com as empresas que fazem parte do APL seriam adequadas para o melhor entendimento da interpretação de tais empresas em relação às ações de indução dos atores sociais interessados. Isso permitiria a investigação sobre a criação da identidade coletiva das empresas, além de permitir o estudo das formas de relacionamento interorganizacional.

Atores socialmente hábeis mostraram capacidade de criar novas lógicas institucionais. Isso leva a cabo a necessidade de aprofundamento no estudo de lógicas institucionais a fim de entender o seu processo de criação e de ruptura. É interessante pontuar que a ação do ator socialmente hábil não se restringe apenas a mobilização de recursos e ações estratégicas, conforme afirmam Fligstein (1997a) e Battilana (2006).

Como tentativa de avançar nesse sentido, sugere-se estudar as habilidades sociais em diferentes condições de campos organizacionais. Conforme afirmam Lawrence et al (2009) o estudo relacionado as práticas associadas a criação de instituições são os mais extensivamente examinados na literatura. Dessa forma, poderia se perceber como agem os atores socialmente hábeis na ruptura e na manutenção do *status quo* de um campo institucional.

Do mesmo modo, percebe-se a necessidade de se melhor qualificar a ação social dos atores socialmente hábeis, compreendendo como ocorre a formulação de suas estratégias dentro do campo organizacional a partir de diferentes posições, sejam elas centrais ou periféricas, que implicariam em diferentes habilidades de ação e de mobilização de recursos.

Outro aspecto que pode ser pesquisado é o papel do Estado na criação de novas instituições. A condição emergente de um campo requer oportunidade política em que atores acreditam que

podem organizar algum novo espaço social. O papel do Estado, nessa condições, é relevante, e pode ser considerado um gatilho para novos campos, além de desencadear, intencionalmente ou não, a estabilidade, por meio de ações pontuais e/ou indiretas (FLIGSTEIN, 2008a).

Estudos focados em isomorfismo institucional também podem ser relacionados, principalmente por se verificar que os atores sociais interessados induziram as empresas do APL de Software de Curitiba a adotarem práticas similares. Como exemplos de práticas, citam-se os treinamentos, as capacitações e a indução de atividades de exportação, pois nenhuma outra opção vem sendo considerada pelos atores do APL. Assim, o APL constitui-se como um terreno fértil para o estudo das pressões isomórficas e, conseqüentemente, estudo da interpretação das organizações a estas pressões.

Referências

- Amato Neto, J. (2000). *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas*. São Paulo: Atlas.
- Bardin, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barley, S. R. & Tolbert, P. S. (1997). Institutionalization and structuration: studying the links between action and institution. *Organization Studies*, 18(1), 93-117.
- Battilana, J. (2006). Agency and institutions: the enabling role of individuals' social position. *Organization*, 13(5), 653-676.
- Battilana, J., Leca, B. & Boxenbaum, E. (2009). How actors change institutions: towards a theory of insitutional entrepreneurship. *The Academy of Management Annals*. 3(1), 65-107.
- Benford, R. D. & Snow, D. A. (2000). Framing process and social movements: an overview and assessment. *Annual Review of Sociology*, 26, 611-639,.
- Brandenburg, A. & Nalebuff, B. (1996). *Co-opetition*. New York: Doubleday.
- Campbell, J. L. (2002). Where do we stand? Common mechanisms in organizations and social movements research. In: G. F. Davis, D. McAdam, W. R. Scott & M. N. Zald (Org.). *Social movements and organization theory* (pp. 41-68). New York: Cambridge University Press.
- DiMaggio, P.J. (1988). Interest and agency in institutional theory. In L. Zucker (Ed.) *Institutional Patterns and Organizations*. Cambridge, MA: Ballinger.
- Fligstein, N. (1991). The structural Transformation of American Industry: na institutional account of the causes of diversification in the largest firms, 1919- 1979. In: Powell, W.W. e Dimaggio, P.J. *The new institutionalism in organizational analysis* (pp. 311-337). London: University of Chicago Press.
- Fligstein, N. (1997a). Social Skill and Institutional Theory. *American Behavioral Scientist*. 40, 397- 405.
- Fligstein, N. (1997b). Fields, Power and Social Skill: a critical analysis of the new institutionalism. In: Power and Organization Conference. German.
- Fligstein, N. (2001). Social Skill and the Theory of Fields. *Sociological Theory*. 19, 105-125.
- Fligstein, N. (2008a). Theory and Methods for the study of Strategic Action Fields. In: *Institutional Development and Change Conference*. Max Planck Institute e Northwestern University, Chigaco.
- Flistein, N. (2008b). Fields, Power and Social Skill: a critical analysis of the new institutionalism. *International Public Management Review*, 9(1), p.
- Friedland, R. & Alford, R. (1991). Bringing Society Back. In: symbols, practices, and institutional contradictions. In: W. W. Powell, P. J. DiMaggio. *The new institutionalism in organizational analysis* (pp. 232-263). London: University of Chicago Press.
- Giddens, A. (2009). *A constituição da sociedade*. 3ª Ed. São Paulo: Martins Fontes.

- Green, S.E. (2004). A Rhetorical theory of diffusion. *Academy Management Review*. 29(4), 653-669.
- Green, S.A., Babb, M. & Alpaslan, C. M. (2008). Institutional Field Dynamics and Competition between Institutional Logics: the role of rhetoric in the evolving control of the modern corporation. *Management Communication Quarterly*. 22(1), 40-73.
- Greenwood, R.; & Suddaby, R (2005). Institutional entrepreneurship in mature fields: the big five accounting firms. *Academy of Management Journal*, 49(1), 27-48.
- Ipardes (2006). *Arranjos produtivos locais do Estado do Paraná: identificação, caracterização e construção de tipologia* / Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social, Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral. Curitiba.
- Lawrence, T. B., Suddaby, R. & Leca, B. (2009). Introduction: theorizing and studying institutional work. In: T. B. Lawrence, R. Suddaby & B. Leca. *Institutional Work: actors and agency in Institutional Studies of Organizations*. Cambridge.
- Leach, J. (2005). Análise Retórica. In: M. Bauer & G. Gaeskell. *Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: um manual prático*. Ed. Vozes. RJ. 4ª Ed.
- Meyer, J. W. E Rowan, B. (1991) [1977]. Institutionalized organizations: formal structure as myths and ceremony. In: W.W. Powell & P. J. DiMaggio. *The new institutionalism in organizational analysis* (pp. 41-62). London: University of Chicago Press.
- Scott, W. R. (2008). *Institutions and Organizations: Ideas and Interests*. 3a. ed. Thousand Oaks: Sage.
- Sebrae PR (2003). *Termos de Referência para atuação do Sistema SEBRAE PR em Arranjos Produtivos Locais*. Brasília: SEBRAE PR, p. 17 (série documentos).
- Stake, R. E. (2005). Qualitative case studies. In: N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln. *Handbook of Qualitative Research*. 3rd. ed. (pp. 443-466). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Suchman, M. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*. 20(3), 571-610.
- Suddaby, R. & Greenwood, R. (2005). Rhetorical Strategies of Legitimacy. *Administrative Science Quarterly*, 50, 35-67.
- Thornton, P. H. & Ocasio, W. (2008). Institutional Logics. In: R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby (org.) *Handbook of Organizational Institutionalism*, (pp. 98-119). London: Sage.
- Tolbert, P. S. & Zucker, L. G. (1983). Institutional Sources of Change in the Formal Structure Organizations: the diffusion of civil service reform, 1880-1935. *Administrative Science Quarterly*. 28, 22-39.
- Van de Ven, A. H. & Hargrave, T. J. (2006). Social, technical and institutional change: a literature review and synthesis. In: M.S. Poole & A.H. Van de Ven (eds.). *Handbook of Organizational Change and Innovation* (pp. 259-303). Oxford University Press.