

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ – UEM  
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA – UEL  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPA)

MARCOS JUNIO FERREIRA DE JESUS

**EMPREENDEDORAS, IMERSÃO EM REDES E A  
INSTITUCIONALIZAÇÃO DO CONSELHO DAS MULHERES DA  
ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E INDUSTRIAL DE  
CAMPO MOURÃO-PR**

MARINGÁ

2009

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

MARCOS JUNIO FERREIRA DE JESUS

**EMPREENDEDORAS, IMERSÃO EM REDES E A  
INSTITUCIONALIZAÇÃO DO CONSELHO DAS MULHERES DA  
ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E INDUSTRIAL DE  
CAMPO MOURÃO-PR**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em Administração, do Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Estadual de Maringá.

Orientadora:  
Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Hilka Pelizza Vier Machado

MARINGÁ

2009

MARCOS JUNIO FERREIRA DE JESUS

**EMPREENDEDORAS, IMERSÃO EM REDES E A  
INSTITUCIONALIZAÇÃO DO CONSELHO DAS MULHERES DA  
ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E INDUSTRIAL DE  
CAMPO MOURÃO-PR**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em Administração, do Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Estadual de Maringá, sob apreciação da seguinte banca examinadora:

Aprovada em 04 de setembro de 2009.

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Hilka Pelizza Vier Machado  
Orientadora

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria José Barbosa de Souza  
Convidada (Univali)

---

Prof. Dr. João Marcelo Crubellate  
Membro (UEM)

MARINGÁ

2009

## **DEDICATÓRIA**

A todos, por terem acreditado e apoiado esse trabalho.

## AGRADECIMENTOS

A Deus por tudo que tem me concedido.

Durante os últimos anos, tive a oportunidade de interagir com muitas pessoas e este trabalho é, em grande parte, produto dessa interação.

Tenho uma grande dívida para com todos os participantes desse estudo, pois deram-me a oportunidade de testar minhas idéias.

Gostaria de agradecer particularmente à Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Hilka Vier Machado, cuja parceria estabelecida nesse período de estudo foi responsável por grande parte do ímpeto inicial para a reflexão sobre o tema que iria se desenvolver. Lembrarei eternamente dos momentos que me trouxeram à realidade, incentivando e mostrando-me a importância desse trabalho. O apoio incondicional da professora orientadora Hilka proporcionou a oportunidade de enfrentar esse desafio, levando-me a acreditar, cada vez mais, na importância deste.

Agradeço a todos os mestres que me mostraram a importância de buscar sempre o estilo do “eterno aluno”, com o espírito de aprendizagem contínua. Especialmente aos professores João Marcelo Crubellate e Luiz Tatto e a professora Maria José Barbosa de Souza, pela participação na banca.

À ACICAM, na figura da então Dr<sup>a</sup> Marta Kaizer, por ter permitido o acesso às informações que possibilitaram fundamentar a pesquisa. Às mulheres empreendedoras, pelo incontestado apoio, paciência e disponibilização de seu precioso tempo, em participarem da pesquisa. Sem elas não seria possível a realização deste trabalho.

Agradeço aos amigos do mestrado, em especial Carolina, Fabrício e ao Marcos, que cada um, à sua maneira, deixou um pouco de si para que pudesse chegar até esse momento. De modo especial, agradeço a amiga Cristiane pelas contribuições ao trabalho, não esquecendo também de agradecer ao Bruhmer pelo apoio. Deixo a todos o desejo de boa sorte e a vontade para que lutem e vençam.

Aos meus pais, o meu mais profundo respeito, carinho e admiração, pois acreditaram em mim e possibilitaram a realização do meu trabalho. Sem esse apoio, com certeza, o caminho teria sido muito mais complicado.

Agradeço também a todas as pessoas que, anonimamente, contribuíram para o meu aprendizado, prestando apoio decisivo à conclusão dessa pesquisa.

Acima de tudo, agradeço à minha noiva Luciana, que teve um grau de paciência muito maior que teria o direito de esperar, pois a demanda de produção deste trabalho, muitas vezes, me fez relegá-la ao segundo plano.

A todos, sem exceção, muito obrigado.

## RESUMO

JESUS, Marcos Junio Ferreira de. **Empreendedoras, imersão em redes e a institucionalização do Conselho das Mulheres da Associação Comercial de Campo Mourão-PR**. 145 f. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração)–Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Estadual de Maringá (UEM), Maringá, 2009.

O objetivo desta investigação foi compreender como ocorreu a institucionalização do Conselho das Mulheres Executivas de Campo Mourão-PR e quais os efeitos da imersão das empreendedoras nesse Conselho. A metodologia utilizada foi o estudo qualitativo, realizado na Associação Comercial e Industrial de Campo Mourão, no Paraná, sendo a coleta de dados realizada por meio de entrevistas semiestruturadas e pesquisa documental, incluindo atas de reuniões da ACICAM, atas de atividades realizadas pelo Conselho da Mulher, documentos fotográficos e outros elementos produzidos pelo meio e representados nesta forma, disponíveis na Associação, que trouxessem dados sobre as trajetórias e as formas de participação das associadas. É importante salientar que neste estudo alguns períodos foram identificados como “momentos”. Esses momentos podem ser compreendidos como aqueles períodos que marcaram a trajetória do Conselho na busca por sua constituição, formalização, institucionalização e des(institucionalização), sendo apresentados em quatro etapas. Os resultados do estudo foram obtidos a partir da análise de conteúdo da análise documental e das narrativas. Os resultados indicaram que tanto a imersão em redes como a institucionalização do Conselho inscrevem-se numa relação subjetiva das empreendedoras com a Associação Comercial (ACICAM), implicando intersubjetividade no momento em que passam a se relacionar com outros, sendo os valores, como princípios que guiam a vida da organização, um dos elementos responsáveis pela socialização das normas e regras, que definem formas específicas das empreendedoras vivenciarem suas tarefas e compartilharem suas relações sociais, afetivas e profissionais no contexto organizacional. As conclusões do estudo reforçam a importância da participação de empreendedoras em redes, tanto nos aspectos mencionados, como também em razão da participação ter propiciado a muitas empreendedoras um preparo para atuar em outras redes posteriormente.

**Palavras-chave:** Empreendedoras. Imersão em redes. Institucionalização.

## ABSTRACT

The objective of this research was to understand how occurred the institutionalization of the Campo Mourão-PR Women Executive Council and what the effects of immersion of entrepreneurs in the business Council. The methodology used was a qualitative study, conducted in the Industrial and Commercial Association of Campo Mourão, Paraná, and the data collection performed by means of semi-structured interviews and documentary research, including minutes of meetings of ACICAM, minutes of activities undertaken by the Council Women's, documents, photographs and other items produced by the environment and represented in this form, available on the Association, to bring data on the trajectories and forms of participation of partners. Is important to note that some periods in this study were identified as “moments”. These moments can be understood as those periods that marked the history of the Council in the search for its establishment, formalization, institutionalization and (no institutionalization) are presented in four stages. The results of study were obtained from the content analysis of the narratives and documentary analysis. The results indicated that the immersion in networks and the institutionalization of the Council entered into a subjective relationship with the business of Commercial Association (ACICAM), implying intersubjectivity when they start to relate to others, being the values and principles that guide the life of the organization, one of the factors responsible for the socialization of norms and rules, which define specific forms of entrepreneurial live their tasks and share their social, emotional and professional relationships in organizational context. The study's findings reinforce the importance of the participation of entrepreneurs in networks, both in the points mentioned, but also because of the participation of many entrepreneurs have provided a preparation for work on other networks later.

**Key-words:** Entrepreneurs. Immersion in networks. Institutionalization.



## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Estrutura da dissertação.....	17
<b>Quadro 2</b> – Evolução da taxa de empreendedores iniciais (TEA) brasileira, em comparação com a média dos 42 países participantes do GEM, de 2001 a 2007 .....	20
<b>Quadro 3</b> – Dificuldades da mulher em se estabelecer como empreendedora.....	22
<b>Quadro 4</b> – Linhas teóricas desenvolvidas por Grandori e Soda (1995), para o estudo de redes.....	34
<b>Quadro 5</b> - Tipos de redes, segundo critérios de hierarquia, cooperação, formalização e conveniência, apresentados por Balestrin e Vargas (2004).....	34
<b>Quadro 6</b> – Os três pilares de Scott .....	47
<b>Quadro 7</b> – Etapas da organização do material .....	70
<b>Quadro 8</b> – Protocolo para a realização do estudo .....	75
<b>Quadro 9</b> – Sinopse da estratégia metodológica .....	76
<b>Quadro 10</b> – Resumo da participação do Conselho da Mulher Executiva de Campo Mourão .....	125
<b>Quadro 11</b> – Constituição dos Conselhos da Mulher Executiva de Campo Mourão.....	126

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Arcabouço analítico da construção relacional de legitimidade e recursos.....	39
<b>Figura 2</b> – Processos Inerentes à Institucionalização .....	46
<b>Figura 3</b> – Design de pesquisa e categorias pesquisadas.....	57
<b>Figura 4</b> – Mapa da COMCAM – microrregião 12.....	64
<b>Figura 5</b> – 2º Conselho de Campo Mourão, 26 de fev. 1993. ....	84
<b>Figura 6</b> – Uniforme do 2º Conselho, 1996.....	86
<b>Figura 7</b> – Entrega do Prêmio Mulher Simplesmente Mulher, 1999 .....	88
<b>Figura 8</b> – Entrega do Prêmio Mulher Simplesmente Mulher, 2000 .....	89
<b>Figura 9</b> – Troféu Mourão do Campo.....	90
<b>Figura 10</b> – Palestra realizada em 29/04/1999 .....	91
<b>Figura 11</b> – 2º Conselho no evento: Mulheres Engajadas na Política.....	92
<b>Figura 12</b> – Processos inerentes à formalização, consolidação, institucionalização e (des)institucionalização do Conselho de Mulheres de Campo Mourão .....	104

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>11</b>
1.1	PROBLEMÁTICA	13
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA	14
1.2.1	Objetivo geral	14
1.2.2	Objetivos específicos	14
1.3	JUSTIFICATIVA	15
1.4	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	17
<b>2</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA</b>	<b>18</b>
2.1	EMPREENDEDORAS E REDES	18
2.1.1	Dificuldades da mulher em se estabelecer como empreendedora	22
2.2	IMERSÃO SOCIAL	25
2.2.1	Mecanismos de imersão social	27
2.2.1.1	Mecanismo cognitivo	27
2.2.1.2	Mecanismo político	29
2.2.1.3	Mecanismo Cultural	29
2.3	REDES	31
2.3.1	Noções	31
2.3.2	Tipologia	33
2.4	REDES SOCIAIS	35
2.4.1	A importância das redes sociais para empreendedoras	37
2.4.2	Vínculos sociais e os relacionamentos interpessoais	39
2.5	INSTITUCIONALIZAÇÃO	41
2.5.1	O processo de institucionalização e seus componentes	42
2.5.2	Consideração sobre a des(institucionalização)	50
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>57</b>
3.1	ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA	57
3.1.1	Perguntas norteadoras de pesquisa	57
3.1.2	Definição constitutiva e operacional das categorias pesquisadas	58
3.1.3	Definição de termos	60
3.2	DELINEAMENTO DA PESQUISA	61
3.2.1	Unidade de análise	62
3.2.2	Campo de pesquisa	63

3.2.3	Sujeitos da pesquisa.....	64
3.3	COLETA E ANÁLISE DE DADOS .....	65
3.3.1	Dados primários.....	65
3.3.2	Dados secundários .....	68
3.3.3	Organização do material coletado na pesquisa documental .....	69
3.4	CRITÉRIOS PARA ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS.....	70
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>77</b>
4.1	A ASSOCIAÇÃO: REFERÊNCIA DE VISIBILIDADE .....	78
4.2	O 1º CONSELHO: CONSTITUIÇÃO E ENFRAQUECIMENTO .....	80
4.3	O 2º CONSELHO: FORMALIZAÇÃO, CONSOLIDAÇÃO E INSTITUCIONALIZAÇÃO.....	83
4.4	ATUALIDADE: A DES(INSTITUCIONALIZAÇÃO).....	93
4.5	EFEITOS DECORRENTES DA PARTICIPAÇÃO DAS MULHERES NA REDE ....	95
4.5.1	Efeitos da participação na Associação Comercial.....	96
4.5.2	A imersão no Conselho .....	97
4.5.3	Efeitos da participação no Conselho .....	99
4.5.4	Síntese.....	103
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>105</b>
5.1	CONTRIBUIÇÃO, LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS.....	107
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>109</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>118</b>
	<b>APÊNDICE A – PERGUNTAS NORTEADORAS DIRECIONADAS Á EX- PRESIDENTE DO CONSELHO E PARTICIPANTES.....</b>	<b>119</b>
	<b>APÊNDICE B – RESUMO DA PARTICIPAÇÃO DO 2º CONSELHO DA MULHER EXECUTIVA DE CAMPO MOURÃO.....</b>	<b>120</b>
	<b>APÊNDICE C – CONSTITUIÇÃO DOS CONSELHOS DA MULHER EXECUTIVA DE CAMPO MOURÃO.....</b>	<b>126</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>127</b>
	<b>ANEXO 1 – ATA DE 1987.....</b>	<b>128</b>
	<b>ANEXO 2 – ATA DE 1993.....</b>	<b>132</b>
	<b>ANEXO 3 – ATA DE 1994.....</b>	<b>136</b>
	<b>ANEXO 4 – ATA DE 1996.....</b>	<b>142</b>

# 1 INTRODUÇÃO

A imersão de empreendedoras no contexto das redes sociais amplia os horizontes de análise e de compreensão de que o atual rumo da economia induziu ao surgimento de novas formas de conduzir os negócios, pois, por meio da organização em redes, os pequenos negócios ou empresas podem contar com novos recursos que impulsionam a lógica do crescimento, exigindo nova forma de gestão, como é o caso das redes sociais.

O ato de empreender é, sempre, de articulação e transformação de redes, haja vista que empreendedoras inseridas em redes estão constantemente realizando novas combinações de recursos produtivos, buscando novos insumos, concebendo novas estratégias para novos nichos de mercado. Para isto, inovam, também, no conjunto de vínculos e conexões de sua empresa, de seus negócios, afetando a própria configuração de sua rede e a natureza de sua inserção no mercado.

Empreender não representa uma atitude meramente econômica, mas também social, na medida em que empreendedores tornam-se atores sociais importantes para a estrutura local onde estão inseridos. Ao se integrarem socialmente, empreendedores criam redes de relacionamentos que favorecem também o crescimento de suas empresas e, por isso, a imersão social é um tema importante para o campo do empreendedorismo, cujo termo vem sendo empregado para caracterizar o inter-relacionamento entre a estrutura social e a atividade econômica (BALDI; VIEIRA, 2006; GRANOVETTER, 2005).

Os efeitos, benefícios e contribuição da imersão social no processo empreendedor são comentados por Barbosa, Fuller e Ferreira (2005), Jack e Anderson (2002), Morrison e Teixeira (2004). Dentre esses efeitos, os autores assinalam aqueles relacionados à vantagem competitiva, favorecendo o reconhecimento de oportunidades e o conhecimento de normas locais, a contribuição para a identificação de recursos locais e os benefícios da aquisição de competência gerencial por meio de redes de relacionamento; da internacionalização, da aprendizagem, da adaptação ao ambiente e inovação.

É importante salientar que a inserção de mulheres no empreendedorismo é crescente e que as empresas delas são geralmente pequenas. Por isso, a compreensão da imersão em redes pode contribuir para a sobrevivência e crescimento de seus negócios. Nesse sentido, além da atividade gerencial, que demanda esforços e tempo para promover o crescimento de pequenos negócios, a necessidade de tecer redes, tanto com laços fortes como fracos exige um

tempo extra e tornou-se uma necessidade para empreendedores (MACHADO; GREATTI; JESUS, 2008), tendo em vista que as redes exercem impacto positivo nos processos de crescimento e desenvolvimento de pequenos negócios.

Moore e Buttner (1997) argumentam que pouco se conhece sobre os tipos de redes utilizados pelas mulheres empreendedoras, bem como seus padrões de interação ou como essas redes são formadas, daí a necessidade de se elaborar pesquisas sobre a inserção de empreendedoras em redes.

De acordo com dados do relatório apresentado pelo *Global Entrepreneurship Monitor* – GEM (2007) -, a participação de mulheres no empreendedorismo brasileiro já significa quase a metade dos pequenos empreendimentos nacionais. Apesar disso, há pouco conhecimento sobre a atuação de empreendedoras no país, mas há evidências de que as empreendedoras têm menos conexões sociais do que empreendedores do sexo masculino.

No contexto brasileiro, as diretrizes do II Plano Nacional de Políticas para as Mulheres – PNPM (2008) - privilegiam como uma das ações estratégicas a valorização do empreendedorismo feminino, e uma das formas principais de redes de empreendedoras são as associações de mulheres de negócios. Especificamente no Estado do Paraná, Associações de Mulheres Empresárias existem em muitos municípios e Machado et al. (2003), analisando o envolvimento de empreendedoras em redes, constataram que a principal forma era em Associações Comerciais e Conselhos de Mulher Empresária, mas não há conhecimento sobre a imersão de empreendedoras nessas redes.

Nessa direção, o objetivo desta pesquisa foi compreender como ocorreu a institucionalização do Conselho das Mulheres Executivas de Campo Mourão-PR e quais os efeitos da imersão das empreendedoras nesse Conselho, inseridas na Associação Comercial e Industrial (ACICAM). Para isso, foi realizado um estudo exploratório e qualitativo, cujos resultados são retratados em capítulo específico. Porém, antes, apresenta-se uma abordagem sobre empreendedoras e a imersão em redes e outra sobre as temáticas que envolvem a institucionalização.

## 1.1 PROBLEMÁTICA

Atualmente, existem várias concepções sobre o empreendedor, demonstrando, de certa forma, o caráter rico, polêmico e multifacetado deste ator. O empreendedor tem sido abordado como uma pessoa (homem ou mulher) que assume riscos em condições de incerteza, como um inovador, como um fornecedor de capital financeiro, como alguém que decide, como um líder industrial, como um gestor ou executivo, como um dono de empresa, como alguém que inicia um negócio, como um contratante, como um elemento de arbitragem no mercado, como aquele que aloca recursos entre diferentes alternativas, como um intermediador de recursos, como um organizador e coordenador de ativos produtivos (VALE; WILKINSON; AMÂNCIO, 2005).

Porém, não se pode deixar de considerar que parte dos pequenos negócios, tanto internacional como nacionalmente, são iniciados por mulheres, e que sua atividade empreendedora contribuiu para o desenvolvimento econômico de países como Austrália, Canadá, Finlândia, Estados Unidos, Noruega, Áustria e Singapura, conforme estudo de Machadoestudo de Machado et al., ((2002a). Atualmente, liderando o ranking dos países onde a atividade empreendedora feminina contribui para o desenvolvimento econômico, estão: Peru (26,06%), Tailândia (25,95%), Colômbia (18,77%), Venezuela (16,81%), República Dominicana (14,50%) e China (13,43%). Os últimos lugares foram ocupados por Letônia (1,41%), Rússia (1,64%), Áustria (1,84%), Bélgica (1,98%) e França (2,21%) (GEM, 2007).

Um estudo feito pelo GEM (2007) mostra que no Brasil, atualmente, as mulheres empreendedoras representam 52% das pessoas de 18 a 64 anos que abriram um negócio próprio nos últimos três anos e meio. O percentual caracteriza uma mudança histórica no país, já que os homens sempre lideraram as estatísticas. Em 2001, os homens eram 71% do total. A pesquisa revela, ainda, que em 2007, de cada 100 mulheres, 13 desenvolviam uma atividade empreendedora. O índice rendeu ao Brasil o sétimo lugar no ranking mundial desse tipo de iniciativa.

Estudo divulgado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2008)-, com base na Pesquisa Mensal de Emprego – PME - das seis principais regiões metropolitanas brasileiras, revela que as mulheres recebem, em média, 30% menos que os homens, e que quanto maior o nível de escolaridade, maior a diferença, que chega a 40%. Por isso, a opção por empreender tem sido encontrada por mulheres para sair da empresa onde trabalham e

conseguir melhores resultados financeiros com seu próprio negócio. Além desses dois motivos, também se pode citar o fato delas estudarem mais: 60% têm 11 anos ou mais de estudo, contra 52%, fato que reflete na taxa de empreendedorismo feminino, haja vista que as mulheres estão mais preparadas.

Esses dados vislumbraram estudar a imersão de empreendedoras em uma das principais formas de associações, como é o caso do Conselho das Mulheres Executivas de Campo Mourão.

Para tanto, considerando-se a exposição precedente, a investigação foi orientada para o seguinte problema de pesquisa:

**Como ocorreu a institucionalização do Conselho das Mulheres Executivas de Campo Mourão-PR e quais os efeitos da imersão das empreendedoras nesse Conselho?**

Aliado à busca de resposta a essa questão, procurou-se descrever a constituição e a estruturação do Conselho das Mulheres Executivas de Campo Mourão.

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

### 1.2.1 Objetivo geral

O objetivo da pesquisa foi compreender como ocorreu a institucionalização do Conselho das Mulheres Executivas de Campo Mourão-PR e quais os efeitos da imersão das empreendedoras nesse Conselho.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Como objetivos específicos, podemos elencar:



- a) Identificar processos de imersão social das empreendedoras no Conselho das Mulheres Executivas de Campo Mourão-PR, inseridas na ACICAM para as empreendedoras e suas empresas.
- b) Identificar efeitos da participação no Conselho das Mulheres Executivas de Campo Mourão-PR, inseridas na ACICAM para as empreendedoras e suas empresas.

Com base nesses propósitos e na seqüência da exposição precedente, apresenta-se a justificativa.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O crescente interesse pelo tema deve-se, principalmente, ao fato de que o empreendedorismo tem sido considerado uma importante prática para o desenvolvimento de alguns países. Sendo assim, alguns pesquisadores de diversas áreas têm se dedicado ao assunto, haja vista sua relevância numa sociedade em que os empregos tradicionais estão cada vez mais escassos e os indivíduos têm sentido a necessidade de encontrar e desenvolver novas oportunidades para se manterem ativamente econômicos.

A tendência, para muitos, será a criação do auto-emprego, isto é, geração de oportunidades próprias de trabalho através da criação de pequenos negócios. Portanto, o interesse dado ao tema poderá fortalecer a afirmativa de que ser empreendedora dona do negócio tem-se revelado como uma alternativa para criar seu próprio emprego no contexto atual.

O aumento da participação feminina, bem como o crescimento consistente da presença das mulheres na esfera econômica demonstram um movimento diverso daquele tradicionalmente verificado na sociedade até então. Não se trata apenas de episódios de ingresso no mercado de trabalho; trata-se, sim, de uma mudança social de grandes proporções, pois envolve transformações nas expectativas de vida pessoal, nas relações familiares, nas demandas por serviços públicos de seus negócios, pela necessidade e falta de oportunidade no mercado de trabalho tradicional.

Portanto, tendo em vista a crescente participação das pequenas empresas na economia brasileira e, particularmente, de empreendimentos conduzidos por mulheres, esta pesquisa busca compreender melhor a realidade de empreendedoras inseridas em redes, especificamente as que exercem atividades no Conselho das Mulheres Executivas de Campo Mourão.

Do ponto de vista do estudo do fenômeno, a reflexão sobre as práticas que possibilitam a integração das mulheres em redes passa por uma série de transformações, a maioria delas mediadas pela questão cultural. Sendo assim, sucintamente, esta pesquisa justifica-se pelos seguintes motivos:

a) Os empreendimentos geridos por mulheres são uma das formas de estimular a criação de emprego e renda, haja vista que a participação dessas empreendedoras em redes acelera o desenvolvimento das pequenas empresas;

b) pouco se conhece sobre a capacidade empreendedora e a participação da mulher empreendedora em redes no Brasil;

c) como há escassez de estudos sobre empreendedoras brasileiras, observa-se a oportunidade de se conhecerem as facilidades e dificuldades enfrentadas pelas mulheres para empreender; e

d) pela necessidade de conhecer a formação de redes sociais.

Nas duas últimas décadas, o sucesso e o crescimento do número de mulheres empreendedoras em diversas localidades foram apontados em vários estudos que enfocaram o comportamento empreendedor feminino. Contudo, poucos pesquisadores analisaram os efeitos das Associações no contexto do empreendedorismo, pois a participação de mulheres empresárias nelas representa uma das principais redes que empreendedoras têm acesso. Sendo assim, pela escassa e limitada abordagem sobre o tema, essa carência revela-se ainda mais significativa quando se considera o contexto da realidade brasileira.

A relevância da pesquisa se evidencia pelo fato de que gerará desdobramentos para outras ações, na medida em que identificar ações favoráveis /desfavoráveis ao fortalecimento do papel empreendedor.

Uma vez justificada a relevância da pesquisa proposta, a seguir, expõe-se a estrutura da dissertação:

## 1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Além dessa introdução, o **Quadro 1** apresenta a organização da dissertação por capítulo com os respectivos títulos e conteúdo.

CAPÍTULO	TÍTULO	CONTEÚDO
2	Revisão de literatura	Empreendedoras e redes; dificuldades da mulher em se estabelecer como empreendedora; imersão social; mecanismos de imersão social; redes; noções; tipologia; redes sociais; a importância das redes sociais para empreendedoras; vínculos sociais e os relacionamentos interpessoais; institucionalização; o processo de institucionalização e seus componentes; consideração sobre a (des)institucionalização.
3	Metodologia	Especificação do problema; perguntas norteadoras de pesquisa; definição constitutiva e operacional das categorias pesquisadas; definição de termos; delineamento da pesquisa; unidade de análise; campo de pesquisa; sujeitos da pesquisa; coleta e análise de dados; dados primários; dados secundários; organização do material coletado na pesquisa documental; análise dos dados coletados.
4	Apresentação e análise de dados	Apresentação e análise dos resultados; a associação: referência de visibilidade; o 1º conselho: constituição e enfraquecimento; o 2º conselho: formalização, consolidação e institucionalização; atualidade: a (des)institucionalização; efeitos decorrentes da participação das mulheres na rede; efeitos da participação na associação comercial; a imersão no conselho; efeitos da participação no conselho; síntese.
5	Considerações finais	Inferências do fenômeno estudado com base nos resultados obtidos na investigação teórico-empírica.

**Quadro 1** – Estrutura da dissertação

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Buscando construir um esquema conceitual capaz de sustentar a investigação, neste capítulo, apresenta-se a base teórica do presente estudo. Inicialmente, são apresentadas as principais noções sobre empreendedoras e redes e sobre imersão social e estudos que fazem referência especificamente à institucionalização do Conselho das Mulheres Executivas de Campo Mourão.

### 2.1 EMPREENDEDORAS E REDES

Na atualidade, cresce o interesse pela análise das características e consequências do trabalho feminino (JONATHAN; SILVA, 2007), pois a mulher empreendedora vem sendo objeto de alguns estudos (CAVEDON; GIORDANI; CRAIDE, 2006; PAIVA JUNIOR, 2006; SOUZA; SOUZA, 2006) pelo fato de que sua atuação em empresas não se dá apenas na condição de empregada, mas também de empregadora ou empreendedora. Essa nova condição das mulheres leva à imersão social delas e favorece a criação de novas redes, pois, integrando-se socialmente, as empreendedoras criam novos relacionamentos e fortalecem os já existentes, favorecendo o crescimento de suas empresas (BALDI; VIEIRA, 2006; GRANOVETTER, 2005).

É possível identificar três categorias de empreendedoras: 1) a empreendedora por acaso, aquelas que iniciam os negócios sem ter claros os objetivos ou planos, pois provavelmente derivam de algum *hobby* que praticavam; 2) as empreendedoras forçadas, aquelas que foram compelidas a iniciar os negócios por alguma circunstância, como, por exemplo, a morte do marido ou dificuldades financeiras; e 3) as empreendedoras criadoras, as que criaram as empresas a partir da própria motivação e coragem (PASTEL *apud* DAS, 1999).

Ampliando estas categorias pode-se destacar as pesquisas realizadas por Ahl (2006), Bruni, Gherardi e Poggio (2004), mostrando que os estudos sobre empreendedoras têm levado a pesquisa e a produção de conhecimento científico a abordar cinco temáticas, sendo: os padrões de mulheres empreendedoras; as barreiras contra mulheres empreendedoras; as

motivações das mulheres empreendedoras; os métodos organizacionais e gerenciais; e a “cultura de empresa” das mulheres empreendedoras. E que estas temáticas possibilitaram classificar novos perfis atribuídos às mulheres, pois atualmente as empreendedoras são:

Mulheres jovens ‘sem objetivo’ que iniciam um negócio essencialmente como uma alternativa para o desemprego;

Mulheres jovens orientadas para o empreendedorismo, não é mais ou menos uma escolha aleatória ou obrigatória, mas uma estratégia de carreira de longo prazo;

Mulheres ‘fortemente orientadas para o sucesso’, usualmente sem crianças; que absorvem nas atividades empresariais como uma oportunidade para uma maior realização profissional ou como um meio de superar os obstáculos contra o avanço da carreira encontrada para as quais elas trabalhavam anteriormente;

As ‘dualistas’ frequentemente com experiência substancial de trabalho, que têm que reconciliar a responsabilidade do trabalho e família e estão, portanto, procurando uma solução que dê a elas flexibilidade;

As ‘trabalhadoras que retornam’ ou (usualmente com pouca habilidade) que abandonaram seus últimos empregos para cuidar de sua família e são motivadas por considerações principalmente econômicas ou por um desejo de criar espaço para auto-realização fora da esfera familiar;

As ‘tradicionalistas’, ou com história familiar na qual o fato de possuir ou cuidar de um negócio é uma tradição de longa data;

As ‘radicais’, ou mulheres motivadas por uma cultura antagonista a valores empresariais convencionais que estabelecem iniciativas com a intenção de promover interesse das mulheres na sociedade (BRUNI; GHERARDI; POGGIO, 2004, p. 260).

No Brasil, a reestruturação da organização do trabalho, a partir da década de 1970, tornou o empreendedorismo um dos raros assuntos que atraem especialistas de grande variedade de disciplinas e tem sido estudada sob diversos aspectos, envolvendo temas dos mais variados possíveis (MACHADO, 2002; GREATTI, 2005). Entre esses temas, pode-se destacar aquele que demonstrou a “grande capacidade empreendedora de sua população”, pois ao atingir uma Taxa de Empreendedores em Estágio Inicial – TEA - de 12,72%, posiciona-o na 9ª colocação entre os 42 países<sup>1</sup> que participaram da pesquisa GEM, em 2007.

Ao se comparar esse valor à média da TEA para os países que participaram de todas as coletas de 2001 a 2007, pode-se observar que a população brasileira é, em média, 87,61% mais empreendedora do que o grupo de países que participaram de todas as edições da Pesquisa GEM, de 2001 a 2007.

---

<sup>1</sup> Áustria, Rússia, Porto Rico, Bélgica, França, Romênia, Suécia, Japão, Letônia, Eslovênia, Itália, Holanda, Dinamarca, Israel, Reino Unido, Turquia, Grécia, Suíça, Noruega, Hungria, Finlândia, Croácia, Espanha, Irlanda, Emirados Árabes, Índia, Sérvia, Portugal, Cazaquistão, Estados Unidos, Hong Kong, Uruguai, Islândia, Brasil, Chile, Argentina, China, Rep. Dominicana, Venezuela, Colômbia, Peru e Tailândia.

Ano	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2001 a 2007
<b>Países Participantes</b>	8,65	6,49	6,98	6,47	6,39	6,07	6,82	6,84
<b>Brasil</b>	12,72	14,20	13,53	12,90	13,48	11,32	11,65	12,83

**Quadro 2** – Evolução da taxa de empreendedores iniciais (TEA) brasileira, em comparação com a média dos 42 países participantes do GEM, de 2001 a 2007

Fonte: GEM (2007).

Na pesquisa elaborada pelo GEM (2007, p. 70), a participação das mulheres à frente dos negócios se deve ao fato de que elas já se destacavam no mundo acadêmico e no mercado de trabalho.

O desdobramento econômico desse fato trouxe consequências também para a demografia empreendedora, pois houve um número significativo de mulheres que se tornaram financeiramente independentes e iniciaram empreendimentos próprios, ou ainda buscam brechas no mercado de trabalho como empreendedoras autônomas sem registro, procurando compatibilizar o trabalho no lar com uma atividade que gere renda.

O interesse em conhecer melhor a cultura empreendedora de mulheres e o significativo crescimento do trabalho feminino no ambiente das micro e pequenas empresas brasileiras (MACHADO, 2002) vêm sendo decorrentes do fato de que a presença das empresas criadas e lideradas por mulheres leva a promover inovação e riqueza, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico (JONATHAN, 2005).

Apesar da participação do segmento representado pelas empreendedoras no plano socioeconômico e das políticas de estímulo à inserção das mulheres nos pequenos negócios, estudos apresentados pelo GEM (2007) e pela Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios – PNAD (2006) - têm demonstrado que elas encontram muitas barreiras para exercer o papel empreendedor, e suas empresas são, geralmente, pequenas. O potencial econômico dos empreendimentos geridos por mulheres é significativo, pois os setores econômicos formais e informais chegam a constituir quase a metade do universo desses negócios (JONATHAN, 2005).

O crescimento das iniciativas empreendedoras por parte de mulheres tem sido atestado por meio de algumas estatísticas. Os dados da PNAD (2007) evidenciam que as mulheres brasileiras, nos últimos dez anos, apresentaram crescente participação no mercado de trabalho e na TEA, representando 52% da população feminina brasileira em idade ativa inseridas no mercado de trabalho.

A PME mostra que, em janeiro de 2008, havia, aproximadamente, 9,4 milhões de mulheres trabalhando nas seis regiões metropolitanas de abrangência da pesquisa (Recife,

Salvador, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo e Porto Alegre). Havia nesse mesmo período 21,2 milhões de Pessoas Ocupadas (PO) no total das seis regiões metropolitanas, sendo que as mulheres representavam 44,4% desse contingente, isto é, 9,4 milhões. Em relação à População em Idade Ativa (PIA), elas eram 53,5%; à População Economicamente Ativa (PEA), 45,5% e à População Desocupada (PD), 57,7%.

No que se refere às formas de inserção, em janeiro de 2008, das mulheres ocupadas, 37,8% tinham trabalho com carteira assinada no setor privado, enquanto que entre os homens esse percentual foi de 48,6%. Já na forma de trabalhador doméstico, a participação foi de 16,5% e de 0,7%, respectivamente, para mulheres e homens. Nas demais formas de inserção, as mulheres ocupadas estavam distribuídas da seguinte forma: empregadas sem carteira assinada, 12,1%; conta própria, 16,9%, e empregador, 3,0% (PME, 2008).

O estudo apresentado pelo GEM (2007) e as diretrizes do II PNPM (2008) revelam que as atividades ocupacionais femininas continuam concentradas no setor de serviços, principalmente no emprego doméstico, na prestação de serviços pessoais, no trabalho como vendedoras ambulantes e no setor informal. O aumento da sua participação no trabalho industrial, especialmente nas indústrias têxtil e de calçados, fármacos, cosméticos e plásticos, é exemplo de que as mulheres buscam alternativas de empreendimentos para complementar a renda familiar, tendo em vista que nos últimos anos elas vêm assumindo cada vez mais o sustento do lar como chefes de família. O número de mulheres indicadas como pessoa de referência da família aumentou consideravelmente entre 1996 e 2006, passando de 10,3 milhões para 18,5 milhões nesse período, chegando a 54%.

Ainda, apenas 52% dos empreendimentos novos são constituídos por mulheres e nos empreendimentos estabelecidos elas representam 38%. As mulheres ocupam a maior parte dos postos de trabalho nas faixas de até um salário mínimo e sem rendimento (GEM, 2007).

São vários os fatores explicativos do aumento de empreendimentos por mulheres. Esses fatores vão desde o maior nível de escolaridade até as mudanças na estrutura familiar (GREATTI, 2005; MACHADO, 2002). Souza e Souza (2006) identificaram como principal força motivadora da atitude empreendedora a “necessidade de realização do indivíduo”, ou seja, a vontade humana de se superar e tornar-se diferente, envolvendo características psicológicas e atitudinais como, entre outras, tendência ao risco, iniciativa e desejo de reconhecimento.

Embora as motivações para o empreendedorismo individual variem muito, a razão citada com mais frequência para que alguém se torne um empreendedor é a independência

(BRUNI; GHERARDI; POGGIO, 2004). Fica evidente a importância das mulheres frente aos pequenos negócios, uma vez que geram ocupações para elas e para outras pessoas e aumentam a sua autonomia (MACHADO et al., 2003).

### 2.1.1 Dificuldades da mulher em se estabelecer como empreendedora

A dificuldade da mulher em se estabelecer como empreendedora pode partir de duas tendências: pode ser que ela encontre barreiras para transformar seu empreendimento em uma atividade consolidada no mercado, ou devido à entrada mais recente da mulher na atividade empreendedora, os novos empreendimentos ainda não tiveram tempo para consolidar-se no mercado (GEM, 2007).

Dentre as dificuldades, Machado (2002) aponta:

Autoconceito e aceitação	Geralmente relacionados com a cultura e com o pouco tempo de atuação da mulher como empresária.
Falta de suporte afetivo e social	Tanto a natureza da atividade como o pouco suporte encontrado transformam a atividade empreendedora num ambiente solitário.
Suporte para atuar no mercado internacional	Falta de redes (networks) que dêem suporte para esse tipo de transação.
Financiamento para as empresas	Obter empréstimos bancários leva a instituição a correr o risco de beneficiar duplamente um casal cujo marido também busque acesso à linha de crédito. No Brasil não há uma política diretamente dirigida às mulheres, mas [...] o BNDES adotou uma estratégia global de financiamento de crédito às microempresas e as mulheres representam 54% dos participantes do referido programa.
Acesso a redes e falta de mentores	Um mentor fornece informações, treinamento, conselho, direcionamento, favorece a integração social e profissional, além do suporte psicológico numa relação que se estende ao longo do tempo, o que pode representar um importante apoio na execução da atividade empreendedora.
Tamanho das empresas	As empresas iniciadas e geridas por mulheres são sempre menores que as da média e apresentam dificuldade de crescimento. Uma das razões para essa falta de crescimento se deve à multiplicidade de papéis exercidos pelas mulheres e, sendo assim, elas preferem manter suas empresas menores, a fim de equilibrar o trabalho e a família ou a vida pessoal. Há duas explicações que levam a compreender por que os negócios conduzidos por mulheres tendem a ser pequenos: a) as mulheres empreendedoras têm um estilo de vida que privilegia a integração trabalho, família e comunidade; b) barreiras estruturais, sociais e culturais dificultam o desenvolvimento dos negócios.
Falta de tempo para si mesma	A mulher é atraída a iniciar pequenos negócios para conciliar trabalho e família, mas essa flexibilidade não restringe as responsabilidades familiares e em muitos casos ela é proprietária única, precisando dedicar-se intensamente à empresa;
A ausência de modelo feminino de referência	A falta de modelos que pudessem contribuir para o desenvolvimento cognitivo de mulheres no papel empreendedor é também uma dificuldade que empreendedoras encontram, pois, em geral, os modelos de empreendedor ainda estão pautados sobre a figura masculina.

**Quadro 3** – Dificuldades da mulher em se estabelecer como empreendedora

**Fonte:** Machado (2002, p. 62-67).



Essas dificuldades se acentuam quando dizem respeito à cultura que as colocou no lugar de eternas “doadoras”, “nutridoras”, levando-as a adotar comportamentos que reproduzem esses papéis (SIMIÃO, 2003), construindo barreiras em seus negócios.

A literatura econômica destaca que firmas estabelecidas e comandadas por mulheres tendem a mostrar um conjunto de características distintas. Durante o início e as fases de desenvolvimento de seus negócios, a mulher tende a não usar uma abordagem deliberada, ou seja, um modelo gerencial caracterizado por uma sequência distinta e racional de ações (a identificação de oportunidades e grupos de objetivos por crescimento corporativo à obtenção de recursos, a produção e características de produtos/serviços, a articulação de uma estrutura organizacional formalmente definida).

Além disso, enquanto homens são principalmente caracterizados por um estilo “transacional” de liderança (envolvendo o intercâmbio de resultados por recompensas e comando através de controle), mulheres exibem habilidades distintas em liderança “transformacional”: um estilo de liderança que parece promover interações positivas e as relações dos subordinados com/entre, a competitividade do poder e informação e encorajar empregados a se subordinarem a seus objetivos e interesses pessoais para fins coletivos (AHL, 2006; MORRIS, et al., 2006).

Segundo Bruschini (2000, p. 21), as barreiras oriundas de “pressão econômica” forçam mulheres a procurar trabalho, tendo em vista as novas necessidades de consumo, a precarização dos sistemas públicos incapazes de suprir a população com serviços básicos como o de saúde e o “intenso processo de modernização e mudança cultural observado no Brasil a partir dos anos 70, do qual faz parte a expansão da escolaridade, à qual as mulheres vêm tendo mais acesso”.

A pesquisa sobre mulheres empreendedoras encontra ainda algumas limitações. Entre elas estão a negligência de fatores estruturais, históricos e culturais, uso de instrumentos de medida baseados no gênero masculino, ausência de perspectiva de poder e de uma análise feminista explícita (AHL, 2006). Essas questões se devem, teoricamente, à maneira pela qual dados sobre empreendimentos liderados por mulheres são apresentados e ao fato de que as mulheres entraram mais tarde no jogo empresarial (BRUSH et al., 2004; MORRIS et al., 2006).

Brush et al. (2004) e Morris et al., (2006) sugerem que as aspirações mais explícitas pelas mulheres de fato criam uma percepção de que as mulheres são menos focadas e guiadas

para o sucesso em seus negócios do que os homens, resultando em dificuldades de obter financiamento de capital. Estereótipos de gênero, juntamente com acesso limitado às redes e orientações, podem criar barreiras para gerir efetivamente um negócio. Atitudes culturalmente impostas em relação ao gênero permanecem como barreiras para as mulheres adquirirem recompensas financeiras e *status* mais altos no mundo dos negócios.

Considerações culturais também podem influenciar os tipos de modelos adotados pelas mulheres. Exposições prévias ou correntes a modelos de empresárias ou de alta capacidade já foram identificadas como fator de orientação de crescimento para muitas empresárias. Embora alguns obstáculos possam ser atribuídos à complexidade dos pequenos negócios propriamente dita, mais do que a fatores baseados no gênero, as mulheres enfrentam problemas específicos para o crescimento das empresas (sejam eles auto-impostos ou culturais). Elas experimentam impedimentos como a incapacidade de equilibrar eficazmente os negócios e a família, a possível falta de habilidade de separar-se dos negócios quando em casa com a família; e uma vida social muito reduzida.

Morris et al. (2006) afirmam que há uma falta de evidências significativas sobre barreiras discriminatórias, financeiras ou outro tipo, ao desenvolvimento de empreendimentos por mulheres. Esses pesquisadores defendem que as mulheres não experimentam, obviamente, barreiras significativas à formação de empreendimentos, mas tendem a confiar mais que os homens.

As mulheres, e por extensão empresárias/empreendedoras, não devem ser generalizadas, uma vez que elas formam uma coletividade variada e com múltiplas características e motivações (BRUSH et al., 2004). Morris et al. (2006) salientam que é necessário que pesquisadores tentem evitar moldar as mulheres na fôrma dos homens. Existe uma necessidade de desenvolver modelos que capturem diferentes caminhos de crescimento de mulheres empreendedoras. Brush et. al. (2004) argumentam que essa percepção falha em reconhecer ou em recompensar uma geração de mulheres que são altamente educadas, experientes, capazes e motivadas para fazer crescer negócios com potencial de expansão.

A pesquisa necessita ser redirecionada e novas pesquisas desenvolvidas, tendo em vista que o processo de criação de empresas por mulheres vem abordando os motivos pelos quais elas se tornam empreendedoras e apontando as inúmeras dificuldades encontradas por elas no exercício deste papel (LANGOWITZ; MINNITI, 2007).

## 2.2 IMERSÃO SOCIAL

Autores como Granovetter (2007), Dacin, Ventresca e Beal (1999) se referem à abordagem de imersão social como teoria utilizada na área de empreendedorismo. De maneira geral, os empreendedores, no decorrer da criação e evolução de novos negócios, tendem a mobilizar sua rede de relacionamentos para acessar recursos e transformar visões e planos de negócios. Para acessar recursos simples e complexos, na fase de criação de novos negócios, a mobilização desses relacionamentos é contingente ao grau de complexidade dos recursos, ou seja, é mais utilizada para acessar recursos complexos, enquanto os recursos mais simples são obtidos por meio de relações de compra e venda.

Para Dacin, Ventresca e Beal (1999), os trabalhos de Granovetter têm sido fundamentais para a pesquisa em imersão social, pois resgatam o papel das relações pessoais e redes de relacionamento nas relações econômicas, argumentando que os atores preferem confiar em indicações pessoais para transacionar recursos escassos. Com isso, os fatores reputação e confiança são ressaltados.

O conceito de imersão social tem sido tratado em diversos aspectos sob a égide do conceito mais amplo de *embeddedness*<sup>2</sup>, proposto por Granovetter (1992), que, em princípio, preocupou-se em oferecer uma colaboração teórica para o conceito de imersão social que permeasse a ação econômica.

No que concerne ao comportamento das organizações, imersão social pode ser entendida como imersão da atividade econômica e organizacional dos agentes num contexto mais amplo de relações sociais. O argumento por detrás do conceito sustenta que o comportamento e as instituições estão de tal forma imersos em processos de relações sociais, que tratá-los como aspectos independentes levaria a sérias limitações na apreensão da dinâmica das atividades organizacionais (GRANOVETTER, 2005).

A consideração de que a ação organizacional é imersa em redes sociais tem direcionado essa questão ao âmbito das relações no interior e entre organizações. Essa visão, quando confrontada com teorias mais estáticas ou estruturalistas, traz as vantagens de uma

---

<sup>2</sup> O conceito de *embeddness* nesse estudo será traduzido por imersão social. “Trata-se de um conceito-chave para se compreender por que as instituições e as redes se formam, se mantêm e se transformam”, tal como exposto em Martes et al. (2008, p.26).

análise mais dinâmica na apreensão acerca do estabelecimento de estruturas e estratégias nas organizações em um campo organizacional (POWELL; SMITH-DOER, 1994).

Segundo Uzzi (1997), o conceito de imersão social atribuído por Granovetter, em 1985, foi ampliado por Zukin e Dimaggio, em 1990, ao proporem que ela (a imersão social) se atrela à natureza contingente da ação econômica ao se referir aos mecanismos: cognitivo, cultural, estruturas sociais e instituições políticas, revelando, assim, diferentes perspectivas.

Argumentando em favor da diferenciação entre formas de imersão social, Uzzi (1997) estabelece duas formas: uma na estrutura da rede e outra no contexto social (estruturas institucionais que governam o conteúdo dos relacionamentos). Para o autor, a imersão estrutural centra no modo em que a qualidade e a arquitetura da rede de relacionamentos de trocas materiais afetam a atividade econômica; ao passo que outras formas de imersão - cognitiva, política e cultural - assentam-se em perspectivas construcionistas e contingenciais da ação econômica.

Da necessidade de considerar tanto a configuração social dos atores quanto o contexto de ordem institucional, é possível melhor entender o argumento de imersão social, que direciona a atenção para estruturas que organizam e influenciam as ações, bem como a forma em que estas são constituídas por meio de micro ações em uma esfera de análise mais localizada (MACIEL, 2007).

Baldi (2004) enfatiza que o conceito de imersão social está inter-relacionado com o conceito de mercado. A imersão social é usada para corrigir o absolutismo do mercado, ou seja, nas concepções absolutistas de mercado, atores agem impessoalmente, considerando apenas seu próprio interesse em maximizar os seus lucros.

O criador da expressão *imersão social*, Polanyi (1944), querendo entender a diferença entre mercado emergente e os antigos sistemas econômicos, desenvolveu este conceito *per se*, argumentando que “o homem econômico está submerso em suas redes de relações sociais de tal forma que seus motivos brotam dessa relação” (POLANYI, 1947, p. 112). “Ao invés da economia estar imersa nas relações sociais, as relações sociais estão imersas no sistema econômico” (idem, 1944, p. 57).

Baldi (2004, p. 28), interpretando os argumentos de Polanyi (1944), afirmou que

uma economia de mercado pode operar apenas em uma sociedade de mercado, isto é, a sociedade tem que ser moldada pela sua lógica para permitir que o sistema funcione apropriadamente. [...] Uma economia imersa caracteriza-se pela reciprocidade e pela redistribuição, se não-imersa, caracteriza-se por uma esfera institucional chamada de mercado.

Barber (1995), por outro lado, defende um melhor entendimento das relações entre mercado e troca social, argumentando que todos os tipos de troca econômica estão imersos de diferentes maneiras, em diferentes sistemas sociais nos quais eles ocorrem. Pois, para o autor, “a troca econômica é afetada por valores e normas, outras variáveis sociais e culturais e, também, por diferentes instituições”, conforme Baldi (2004, p. 30).

Por isso, Barber (1995, p. 394) afirmou que “é necessário desenvolver um novo estágio na carreira do conceito de imersão social”, pois é importante notar que todos os tipos de economia estão imersos em sistemas sociais mais amplos e que componentes como socioestrutural, cultural-estrutural e sistema de personalidade devem ser analisados, e que um amplo entendimento de seus inter-relacionamentos com os sistemas econômicos deve ser especificado.

Nesta perspectiva, para melhor entender o fenômeno da imersão social, faz-se necessário apresentar os mecanismos essenciais que vêm sustentando o debate em torno da ação econômica.

## **2.2.1 Mecanismos de imersão social**

De acordo com Dacin, Ventresca e Beal (1999), os mecanismos de imersão social são: mecanismo cognitivo; mecanismo político e mecanismo cultural.

### **2.2.1.1 Mecanismo cognitivo**

O cognitivo relaciona-se às descobertas empíricas, aos achados teóricos e vieses na tomada de decisão, que têm origem em representações sociais, e não simplesmente na mente dos decisores. Nesses limites, a cognição é um processo social e coletivo de classificações e categorizações de grande espectro (MACIEL, 2007).

A intersecção entre as ciências da cognição e os estudos organizacionais criou um campo emergente de pesquisa denominado *cognição organizacional*. Tal campo se apóia em

uma visão de organização como processos socialmente construídos que, de forma recorrente, articulam atores em interação (BASTOS, 2002).

Todavia, o interesse pela abordagem cognitiva nos estudos organizacionais se tornou mais visível quando a Teoria das Organizações passou a abordar a forma nova de entender e analisar as organizações. Assim, a clara exigência de desenvolver estratégias metodológicas mais sensíveis e adequadas à natureza dos fenômenos organizacionais como “construções sociais” ou como estruturas e processos de conhecimento que articulam cognição e ação dos membros organizacionais é um desafio. Uma resposta a esta necessidade foi a crescente utilização do conceito de mapas cognitivos com uma função explanativa de como os indivíduos estruturam e organizam as suas cognições e como estas afetam as suas decisões e ações (BASTOS, 2002).

Nicolini (1999, p. 836) defende que

métodos para mapear a cognição organizacional [...] não se limitam a codificar a realidade ‘lá fora’ em termos de fatos, objetos e eventos, mas constroem esses elementos da realidade que eles descrevem, ao destacar certos aspectos e omitir ou contrastar outros.

O termo “cognição organizacional” é, de forma ampla, aplicado ao campo de estudos que, apoiado em uma perspectiva cognitivista, investiga como indivíduos e organizações constroem os seus ambientes e como tais processos se relacionam com importantes produtos organizacionais (BASTOS, 2002).

Conforme Dacin, Ventresca e Beal (1999), nos estudos sobre imersão social, o mecanismo cognitivo é abordado sob duas visões: uma referindo-se aos processos mentais e à consequente limitação na racionalidade individual e econômica; outra centrando-se na maneira como a cognição social amplia o impacto na ação organizacional. Uma analisa a cognição a partir da concepção de que ela se origina no indivíduo, sendo fruto de seu processo mental, e a outra analisa a cognição como processo social mais amplo, ou seja, coletivo.

Segundo Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999), os fatores cognitivos interferem na interpretação da realidade e na constatação da necessidade de uma mudança organizacional. Aliados às regras institucionais, indicam que a percepção do ambiente sob a ótica da racionalidade econômica é restrita. O ambiente concorrencial e a maneira de se conduzir a mudança são frutos da interpretação cognitiva e da racionalidade instrumental.

### **2.2.1.2 Mecanismo político**

O político sustenta que esforços por poder e recursos moldam a atividade organizacional. Nessa lógica, as ações econômicas são moldadas por assimetrias de poder, sistemas legais, Estado e classes políticas (DACIN; VENTRESCA; BEAL, 1999).

Segundo Baldi (2004), a principal contribuição do mecanismo político é a análise da atividade econômica através das diferenças de poder entre atores organizacionais e entre estes e as instituições sociais. Vários estudos enfocam conjuntamente os mecanismos culturais e políticos. Porém a maioria dos estudos que abordam o mecanismo político enfoca as pressões externas e não internas.

Hadjikhani (2000), buscando superar a visão diádica das relações econômicas, considerando que existe uma diversidade de atores “não-mercado” que afetam estas relações, propôs a utilização de teoria de rede, permitindo entender como atores (de negócios e não-negócios) estão inter-relacionados um com o outro e se afetam mutuamente. Concluiu que tanto os atores do negócio em foco como os atores políticos não agem como indivíduos isolados, estando conectados com uma variedade de atores, dentre eles a mídia e as organizações não-governamentais, que também interagem no processo. Dentre as conclusões, o autor destacou o fato de, por não possuírem o mesmo nível de imersão política, que leva a uma heterogeneidade de relacionamentos entre os atores políticos e organizações, mesmo que sejam do mesmo setor (BALDI, 2004).

### **2.2.1.3 Mecanismo Cultural**

A imersão cultural reflete significados e formas de entendimento compartilhadas, como, por exemplo, sistemas de crenças gerenciais sobre uma indústria (DACIN; VENTRESCA; BEAL, 1999). Para Baldi (2004), cultura não pode ser reduzida aos valores compartilhados, mas conceituada de forma que possa congrega inconsistências, podendo ser caracterizada como um fenômeno supraindividual. No entanto, não deve ser vista como possuidora de um alto grau de concordância em torno de valores centrais.

Segundo Baldi e Vieira (2006), a imersão social refere-se ao inter-relacionamento entre estrutura social e atividade econômica, ou seja, refere-se à forma como a atividade econômica é constituída pela estrutura social.

Para Granovetter (1992), a imersão social se refere às relações diádicas dos atores e à estrutura da rede de relações como um todo, que afeta a ação econômica e suas consequências. O autor pressupõe que, quanto mais contatos mútuos diádicos estejam conectados uns com os outros, mais informações eficientes se tenham sobre o que os membros dos pares estão fazendo. Consequentemente, haverá mais habilidade para moldar aquele comportamento, se formado um grupo coeso. Esses grupos coesos não apenas espalham informação, mas também geram estruturas normativas e culturais que têm efeito sobre o comportamento e são chamadas pelo autor de redes de alta densidade.

Segundo a reflexão de Granovetter (1992), o comportamento dos indivíduos é afetado pela imersão estrutural porque tem um impacto sobre a informação disponível quando as decisões são tomadas. As consequências para as organizações são também moldadas como um resultado da ação econômica cumulativa dos indivíduos. A estrutura de relações nas quais as ações estão imersas afeta o modo como essa modelagem ocorre, bem como suas consequências. Assim, se a rede é fragmentada, ocorre uma redução na homogeneidade do comportamento, bem como na formação de normas.

Todavia, as organizações são compostas por diversas formas de laços, que podem diferir por serem fortes ou fracos e pelo que flui por meio deles (recursos, informações ou afeição). Por laços fracos, entendem-se aqueles formados por pessoas conhecidas, mas que não pertencem ao círculo íntimo e que podem disponibilizar informações novas. Os laços fortes são formados por pessoas do círculo íntimo e que disponibilizam apenas informações redundantes. Logo, dependendo da qualidade dos laços interfirmas, da posição da rede e de sua arquitetura, a imersão social pode beneficiar ou não a ação econômica (BALDI, 2004; BALDI; VIEIRA, 2006).

Nesse contexto, o empreendedor passa a ter uma menor dependência de familiares ou amigos, já que desenvolveu capacidades para gerar internamente recursos necessários ao negócio e/ou para adquiri-los em transações de mercado.

Objetivando explicar como a imersão local afeta o desempenho econômico das organizações, Simsek, Lubatkin e Floyd (2003) procuraram relacionar redes que estruturam a



imersão local ao comportamento empreendedor da organização, decompondo o conceito de *embeddeness* em três:

- (a) *embeddeness* estrutural é a arquitetura geral da rede, mais especificamente a quantidade de ligações dentro e fora da rede. Quanto maior a quantidade de laços entre os integrantes da rede, ou menor a quantidade de laços com organizações fora da rede, maior é a *embeddeness* estrutural;
- (b) *embeddeness* relacional refere-se aos conteúdos do relacionamento, quais sejam: confiança, reputação e reciprocidade. Suas conclusões se aproximam das de Uzzi (1996, 1997), pois redes com maior grau de *embeddeness* relacional correspondem a redes que engendram maiores expectativas quanto ao comportamento dos demais agentes. Uma rede com menor grau de *embeddeness* relacional, por sua vez, é definida como aquela caracterizada por relações de mercado (expectativas entre agentes são eminentemente utilitaristas); e
- (c) *embeddeness* cognitiva é definida como o grau de similaridade entre os atores da rede, quanto às interpretações e ao sistema de significados. Observa-se, finalmente, que os três tipos estão positivamente correlacionados (MARTES et al., 2008, p. 27).

Em resumo, a compreensão dos relacionamentos entre empresas se deve à teoria de redes. Contudo, a perspectiva de redes, por englobar a estrutura de relacionamentos sociais, permitirá um melhor entendimento do comportamento das organizações. Porém, este campo ainda necessita de trabalhos adicionais (MARTES et al., 2008).

## 2.3 REDES

O presente referencial teórico tem por objetivo estabelecer uma base para o estudo de redes sociais. Por isso, vale esclarecer que a conceituação de redes sociais só pode ser efetuada a partir da caracterização da sociedade em rede (CRUZ et al., 2008; FISCHER; SPINOSA, 2008). Nesse contexto, para melhor compreensão, apresentam-se, primeiramente, as noções e as tipologias de redes, para, posteriormente, discutir redes sociais.

### 2.3.1 Noções

Segundo Martes et al. (2008), o conceito de redes tende a ser descritivo, tendo em vista a definição sugerida por Powell e Smith-Doer (1994, p. 378):

Uma rede é composta por um conjunto de relações ou laços entre atores (indivíduos ou organizações). Um laço entre atores tem conteúdo (o tipo de relação) e forma (força e intensidade) da relação. O conteúdo da relação pode incluir informação e fluxo de recursos, conselho ou amizade [...] de fato, qualquer tipo de relação social pode ser definida como laço. Portanto, organizações estão tipicamente inseridas em redes múltiplas e mesmo sobrepostas.

A palavra rede vem do latim *retis*, que significa teia, tratando-se de um entrelaçamento de fios que formam uma espécie de tecido de malha aberto (RODRIGUES, 1997). Porém, devido à amplitude de definições que a envolve, pode-se destacar que “a própria definição pode designar fenômenos distintos entre si, tais como acordos entre países, alianças estratégicas entre organizações, interação entre grupos, conjunto de contatos entre pessoas que acontecem durante a vida” (LOPES, 2001, p. 23).

Marteletto (2001, p. 72) também salienta a existência de muitas definições para redes. Dentre elas, cita: “sistema de elos, ou ligações; estrutura sem fronteiras; sistema de apoio ou sistema físico que se pareça com uma árvore ou uma rede”.

Para Castells (1999, p. 448),

Redes são instrumentos para a economia capitalista baseada na inovação, globalização e concentração descentralizada; para o trabalho, trabalhadores e empresas voltadas para a flexibilidade e adaptabilidade; para uma cultura de desconstrução e reconstrução contínuas; para uma política destinada ao processamento instantâneo de novos valores e humores públicos; e para uma organização social que vise a suplantação do espaço e invalidação do tempo. Mas a morfologia da rede também é uma fonte de drástica reorganização das relações de poder.

Assim, as redes podem ser compreendidas como um espaço de convergência de vários atores sociais que precisam tecer uma articulação de esforços perante objetivos definidos, objetivando potencializar recursos. Para Parker (1992), as redes são frutos da transformação da sociedade atual que levou ao surgimento de novas formas de relacionamento dos atores sociais, tendo pouca relação com sistema industrial do século passado. Essas novas formas são estruturas fragmentadas em pequenas unidades autônomas de produção e, na maior parte, com gestão integrada por tecnologia de informação.

Segundo Cardoso (2005), o estudo e as discussões sobre as organizações em forma de rede têm crescido desde as décadas de 80 e 90 e foram tomando enfoques diferentes (BALDI; LOPES, 2002). Da década de 60/70 até os dias atuais, as transformações sociais ocorridas na década de 90, enfatizando as mudanças nos hábitos de consumo das pessoas e o

perfil da força de trabalho, foram determinantes nas formas de estruturação das organizações e nos seus modelos de gestão. Assim sendo, de maneira geral, as organizações passaram a apresentar características como descentralização, estruturas menos hierarquizadas, fluidez e configuração transitória (BALDI; LOPES, 2002).

Tais características são condizentes com o enfoque sociológico defendido por autores como Parker (1992), Uzzi (1997), Grandori e Soda (1995), entre outros. Nessa perspectiva, as redes são aceitas como uma estrutura social e econômica de governança, ou seja, são formas organizacionais baseadas em diferentes aspectos relacionais, sejam eles sociais ou econômicos.

As formas de organização em rede são uma resposta a um ambiente marcado por ambiguidades e incertezas, tendo em vista que as redes combinam características como velocidade de reação a mudanças, flexibilização de formas e de produção, descentralização produtiva e administrativa e ligações verticais e horizontais.

A variedade de definições que envolve a palavra rede torna necessária a importância de identificarem-se os tipos de redes.

### **2.3.2 Tipologia**

A tipologia desenvolvida por Grandori e Soda (1995), que tem sido adotada por vários autores sobre redes, como Lopes (2001), Baldi e Lopes (2002), estabelece algumas linhas teóricas para o estudo de redes, conforme **Quadro 4**:

Economia Industrial	Esta linha teórica se preocupa com as organizações industriais, baseada na pesquisa sobre integração vertical e horizontal e, mais recentemente, no processo de internacionalização da economia. Procura medir a eficiência da rede de organizações por meio de indicadores como: classes de custos de produção, economias de escala e escopo e o nível de especialização das atividades da organização.
Abordagens Históricas e Evolucionistas	Esta abordagem considera que as organizações vivem um processo de constante evolução, cuja característica é a acumulação de experiência ao longo do tempo. As redes são usadas para minimizar os custos de aprendizagem e maximizar a aprendizagem, via incorporação do conhecimento dos parceiros envolvidos.
Economia Organizacional	Nesta linha, a análise é focada nos custos de transação e na governança da rede. O objetivo é descobrir quais os fatores que interferem na diferenciação e na coordenação das diversas áreas da organização e como isso contribui para reduzir os custos de transação.
Análise de Negociação	Nesta abordagem, a unidade de estudo são as trocas de recursos e comportamentos entre organizações. As trocas são estabelecidas e controladas pela rede na qual estão inseridas.
Dependência de Recursos	Analisa as relações de poder e dependência entre uma organização e suas parceiras (bens materiais e transações).
Neo-institucional	Esta linha trata da dependência de recursos, não se referindo apenas aos bens materiais, mas incluindo também a legitimação da organização. As redes são estruturas centrais e, ao pertencer a ela, uma organização se legitima perante o ambiente no qual ela está inserida, evitando o isolamento.
Inserção Institucional	Nesta abordagem, a formação de redes é contingente às instituições sociais mais amplas nas quais os relacionamentos estão inseridos. Tais instituições sociais podem ser o sistema político, a estrutura de mercado de trabalho, o sistema bancário e outros.
Estratégia e Gerenciamento das Redes	Esta abordagem é voltada para a política de negócios da rede, aliança estratégica e identificação de competências da organização.
Teoria da Rede Social	Derivada da psicologia social, seu tema central é o estudo da emergência e da mudança de estruturas informais, dos limites da rede, do processo de cooptação corporativa e dos fechamentos e padrões de relacionamentos entre pequenas firmas. Em termos metodológicos, as pesquisas nessa linha teórica são feitas com base em pequenos grupos.

**Quadro 4** – Linhas teóricas desenvolvidas por Grandori e Soda (1995), para o estudo de redes

**Fonte:** Cardoso (2005, p. 54-56); Lopes (2001, p. 31-33).

Segundo Cardoso (2005, p. 56-57), a tipologia sugerida por Balestrin e Vargas (2004) classifica as redes interorganizacionais por critérios de hierarquia, cooperação, formalização e conveniência. Porém, as autoras não se preocuparam em categorizar as relações entre organizações a partir de um determinado corpo teórico e, sim, a partir de suas características funcionais/operacionais. Sendo assim, classificaram as redes como: verticais, horizontais, formais e informais, conforme **Quadro 5**.

Redes verticais (dimensão da hierarquia)	– As relações entre matriz e filiais são um exemplo de redes verticais;
Redes horizontais (dimensão da cooperação)	– Constituídas de empresas independentes, mas que coordenam certas atividades em conjunto. Nessa perspectiva a cooperação propicia um ambiente de aprendizagem interorganizacional;
Redes formais (dimensão contratual)	– São redes formalizadas via contratos, que estabelecem regras de conduta entre os participantes. Alguns exemplos são: consórcios, joint-ventures e franquias;
Redes informais (dimensão da conveniência)	– São encontros informais entre atores econômicos (profissionais, empresas, universidades, associações e outros) com interesses semelhantes, permitindo troca de informações e experiências com base na livre participação e sem contratos formais.

**Quadro 5** - Tipos de redes, segundo critérios de hierarquia, cooperação, formalização e conveniência, apresentados por Balestrin e Vargas (2004)

**Fonte:** Cardoso (2005, p. 56-57).

Granovetter (2005) também aborda essa lógica e a discute na perspectiva da inserção social, que significa relações estáveis entre atores sociais, moldando suas expectativas e comportamento. Porém a inserção social não é limitada a relações pessoais estáveis. As relações entre os atores em redes são vistas como inseridas num contexto social da rede interfirmas e na sociedade, em que as trocas são produzidas e reproduzidas por tais relações. Elas criam expectativas que estão baseadas em reciprocidade, e isso se torna uma lógica de troca dentro das redes, aceita basicamente por grande parte dos atores. Uma consequência fundamental dessa lógica é que, apesar de seus elementos cooperativos, não exclui a competição entre firmas.

Portanto, entre os tipos de redes, destacam-se as chamadas redes sociais, aquelas que apresentam características semelhantes às demais. No entanto, destacam-se por apresentar conformidade em prol de um objetivo comum entre atores e a descentralização na tomada de decisões, com a participação de indivíduos e organizações.

## 2.4 REDES SOCIAIS

A presença do tema sobre redes na literatura é acompanhada de discussões sobre seu conceito, sua aplicação e por um número considerável de teorias que procuram analisá-la sob diferentes perspectivas. Essa diversidade de teorias apresenta efeitos positivos e negativos sobre o avanço do conhecimento sobre o assunto, pois a disseminação de concepções equivocadas contribui para aumentar as indefinições e contradições sobre o assunto (LOPES, 2001).

Sob a perspectiva das abordagens sociológica e antropológica, Bott (1976, p. 107) define redes sociais destacando a concepção apresentada por Barnes, em 1954, quando de seus estudos sobre o assunto.

Cada pessoa está, por assim dizer, em contato com um número de pessoas, algumas das quais estão diretamente em contato com cada uma das outras e algumas das quais não estão [...] Acho conveniente falar de um campo social deste tipo como uma rede (*network*). A imagem que possuo é a de um conjunto de pontos, alguns dos quais ligados por linhas. Os pontos da imagem são pessoas, ou às vezes os grupos, e as linhas indicam que pessoas interagem com as outras.

Aldrich e Zimmer (1986, p. 3) definem redes sociais como um conjunto de todas as pessoas conectadas por um certo tipo de relação construída por meio da identificação dos vínculos entre todas as pessoas de uma população em estudo.

Autores como Cook et al. (1983) e Yamagishi, Gillmore e Cook (1988) definem as redes sociais como redes de troca de conteúdo específico, envolvendo a transferência de artigos como informação, sentimentos, conselhos ou coisas mais tangíveis como bens e serviços diretos. Essas redes podem ser constituídas por um conjunto de atores (indivíduos ou organizações) que trocam recursos entre si. Salientam também que as redes sociais são vistas como um processo em que elas são reproduzidas e alteradas pelas ações dos atores que dela fazem parte. Isso sugere que os atores são agentes ativos, dinâmicos e que tomam decisões não apenas como estruturas inertes e dadas.

Partindo dessa afirmação, existe uma contraposição entre o surgimento das redes e a intencionalidade dos atores. Por um lado, os atores são considerados agentes racionais e dotados de intencionalidade, e isso deriva da ação econômica, recursos escassos e necessidade de maximizar a sua utilidade, o que levaria à formação de redes.

Por outro lado, os relacionamentos entre os atores são desenvolvidos a partir de interações informais, significando que nem sempre o ator está interessado exclusivamente em maximizar recursos, podendo estar associado à afeição, simpatia e outros.

Dessa forma, as organizações devem ser entendidas e analisadas em termos de múltiplos relacionamentos em redes, que podem ser prescrito-contratuais ou emergentes-informais, ocorrendo conforme o contexto.

As redes sociais para Cross, Nohria e Parker (2002), são redes informais em que pessoas usam o seu relacionamento pessoal para conseguir informações para si e para a sua organização, beneficiando a ambos.

Para Anand, Glick e Manz (2002), as redes de relacionamentos são meios nos quais os representantes das organizações adquirem conhecimento de fora de suas fronteiras. Uma grande parcela do conhecimento está dentro dos limites formais da organização, sendo chamado de conhecimento interno. Porém as organizações também precisam de conhecimentos e outros recursos que estão fora das suas fronteiras, que são chamados de conhecimento/recurso externo. São esses recursos externos que, muitas vezes, podem ser obtidos pela interação entre as pessoas.

### **2.4.1 A importância das redes sociais para empreendedoras**

Várias concepções sobre o ato de empreender demonstram, de certa forma, o caráter, ao mesmo tempo, rico, polêmico e multifacetado do empreendedor (MACHADO, 2002). Esse ator tem sido abordado como uma pessoa que assume riscos em condições de incerteza, como um inovador, como um fornecedor de capital financeiro, como alguém que decide, como um líder industrial, como um gestor ou executivo, como um dono de empresa, como alguém que inicia um negócio, como um contratante, como um elemento de arbitragem no mercado, como aquele que aloca recursos entre diferentes alternativas, como um intermediador de recursos, como um organizador e coordenador de ativos produtivos (VALE; WILKINSON; AMÂNCIO, 2005).

Recentemente, no contexto das redes sociais, o empreendedor é visto como um agente capaz de reunir diferentes recursos produtivos, dispersos no mercado, criando uma unidade produtiva em melhores condições de negociar no mercado. Assim procedendo, leva para o interior da empresa uma capacidade de coordenação e de organização, uma vez que a empresa age como uma unidade de coordenação, adquirindo produtos de uma rede de diferentes fornecedores.

Porém, a partir do levantamento de alguns trabalhos, verifica-se que a abrangência dos estudos acerca das redes sociais vem despontando em vários campos, revelando sua importância para a atividade empreendedora. Em essência, os relacionamentos são entendidos como um fenômeno dinâmico, em que compras específicas são entendidas como “episódios de troca” entre as organizações compradoras e vendedoras e entre as pessoas dessas organizações.

Essas trocas bilaterais são vistas também como parte de uma rede muito mais ampla e complexa de interações multilaterais que colocam organizações de fornecedores e de consumidores juntas em “mercados” unificados (WILSON, 2003).

Neste sentido, a sociedade em rede descrita por Castells (1999) consolida a idéia de que o mundo contemporâneo estrutura-se através de complexas teias de relacionamentos socialmente imbricadas e economicamente motivadas, nas quais há pouco espaço para ações individuais de agentes isolados, principalmente no campo econômico.

A interação com outras pessoas facilita o acesso à informação (SHANE, 2003). O poder de inovar, de acordo com Fort, Rastoin e Temri (2005), está, por um lado, na

capacidade de se adquirir informação por meio de interações com o ambiente, especialmente a inserção em redes e, por outro lado, na capacidade de integrar e tratar esta informação, por meio de interações internas para produzir conhecimento novo.

Pessoas com propensão a assumir riscos são mais prováveis para explorar oportunidades empreendedoras. Onde a maioria das pessoas vê riscos, os empreendedores visualizam oportunidades, logo são considerados como agentes de mudança (SHANE; VENKATARAMAN, 2000; SHANE, 2003), e movem a economia criando novos mercados ou novas maneiras de fazer as coisas (CARNEGIE, 2003; SCHUMPETER, 1982).

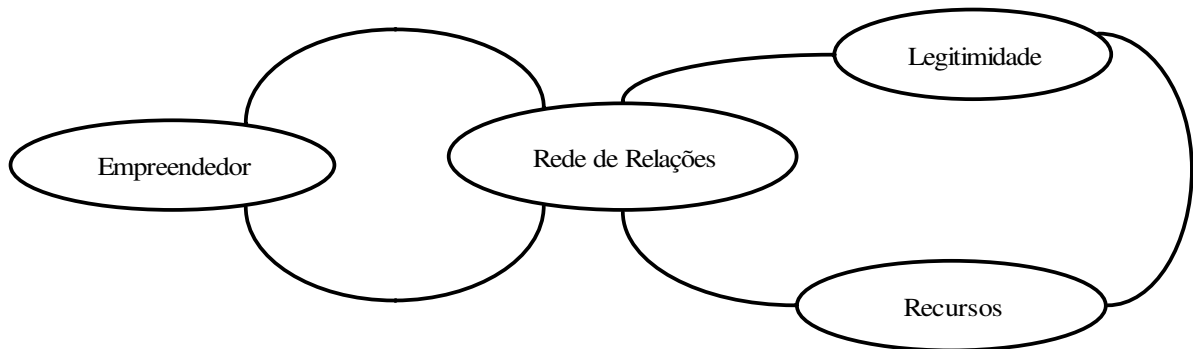
O empreendedor é responsável pelo processo de criação de uma inovação, e sem o indivíduo não há processo inovativo (BRUYAT; JULIEN, 2000). Inovação está diretamente ligada ao empreendedor, pois uma das suas características essenciais é a capacidade de inovar. As inovações ou combinações novas são chamadas por Schumpeter (1982) de empreendimento, e aqueles que realizam essas inovações são denominados de empresários, ou seja, tanto homens como mulheres de negócios independentes, quanto os empregados de empresas que criam combinações novas.

Souza (2003) comenta que a formação de redes pode ser um incentivador para as pequenas empresas, pois elas têm a possibilidade de obter informações e gerarem conhecimento, dada a heterogeneidade de conhecimento ser até mesmo útil para inovação quando as redes forem densas, pois a variedade de conhecimento na qual os dirigentes estão expostos é um aspecto importante para o desempenho administrativo global.

O estabelecimento de redes pode melhorar a comunicação entre as pequenas empresas (FORT; RASTOIN; TEMRI, 2005) e pode impulsionar o crescimento das Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPMEs), porém, a fim de que sejam concretizadas em termos de geração de renda e empregos qualificados, as políticas de apoio a estas empresas necessitam mudar seu foco de empresas isoladas e buscar a formação de redes, encorajando a atividade inovadora (LA ROVERE, 2001).

Por meio de uma rede de relações, o empreendedor consegue recursos e legitimidade. Assim, se não tem recursos e nem um demonstrativo de resultados anteriores, uma das alternativas é utilizar-se de uma rede de relacionamentos que possibilite o acesso aos recursos, e que assegure a legitimidade (ROSSONI; TEIXEIRA, 2006), a exemplo do pressuposto, os autores esquematizaram um arcabouço analítico da construção de legitimidade e recursos.





**Figura 1** – Arcabouço analítico da construção relacional de legitimidade e recursos  
**Fonte:** Rossoni e Teixeira (2006, p. 8).

Conforme os autores, tais relações são fortalecidas à medida que o indivíduo responde conforme as regras estabelecidas, legitimando, assim, suas ações, e chamam a atenção para o fato de que a relação entre o empreendedor, a rede de relações, a legitimidade e recursos é circular, de modo que todos esses fatores são retro-alimentados. Caso esse processo recursivo seja, de algum modo, interrompido, o empreendedor terá dificuldades em ter acesso aos recursos disponíveis e em conseguir novos contatos.

Portanto, diversas empresas no Brasil são prova de que o empresário brasileiro, seja homem ou mulher, entendeu e assimilou a importância do ato de empreender e o transformou num instrumento estratégico para que seus negócios se tornem mais dinâmicos.

#### **2.4.2 Vínculos sociais e os relacionamentos interpessoais**

Para Granovetter (2007), a força de um vínculo é uma combinação da quantidade de tempo, a intensidade emocional, a intimidade (confiança mútua) e os serviços recíprocos que caracterizam o vínculo. Segundo o autor, os vínculos podem ser de dois tipos: fortes ou fracos. Os vínculos fortes são aqueles que envolvem compromissos há mais tempo, ou seja, quanto mais frequente duas pessoas interagirem, mais fortes serão os sentimentos entre elas. Em contraste com os vínculos fortes, os vínculos fracos são os laços superficiais ou casuais que se caracterizam por pouco investimento emocional.

Os laços fortes existentes entre amigos próximos que se conhecem bem, agregam quase sempre pouco valor, quando o indivíduo está buscando recursos. Os laços fortes de

família, dos amigos, dos pequenos círculos, pela homogeneidade que contêm, conduzem com frequência a obtenção das mesmas informações e recursos. Em contrapartida, os laços fracos agregam valor, pois, ao conectar cada ator a outros atores com referências, recursos e informações diferentes, esses vínculos fracos teriam maior possibilidade de acrescentar recursos ao repertório do ator em questão (GRANOVETTER, 2007).

Granovetter (2007) relata que, se uma pessoa conta um boato a todos os seus amigos íntimos, e eles o fazem igualmente, muitos ouvirão o rumor uma segunda e terceira vez, uma vez que esses que se uniram por meio de vínculos fortes tendem a compartilhar só com os amigos. A motivação para espalhar o rumor é reforçada um pouco em cada onda de repetição. Então, o rumor que se move por vínculos fortes é muito mais provável de ser limitado a alguns grupos exclusivos do que aquele que vai por um laço fraco. Neste, os boatos se espalham com mais rapidez e para um número maior de indivíduos, pois não existe comprometimento entre as partes e as quantidades de vínculos são maiores.

Em estudo com profissionais, técnicos e gerentes, Granovetter (2007) demonstra que os vínculos fracos facilitam a procura por emprego, pois as informações são espalhadas por outras redes, aumentando a possibilidade de conseguir o emprego. Porém, por meio dos vínculos fortes, as informações circulam sempre pelas mesmas pessoas, diminuindo as chances de se conseguir um emprego.

Granovetter (1992, p. 1.373) ressalta a importância dos vínculos fracos entre os profissionais e especialistas

Especialmente entre técnicos e profissionais especializados que são bem definidos e limitados em tamanho, esta mobilidade estabelece uma estrutura elaborada para atravessar vínculos fracos entre os agrupamentos mais coerentes que constituem redes operativas em locais particulares. Informações e idéias fluem assim mais facilmente por meio de especialistas, enquanto dando a isto um 'senso de comunidade', ativados em reuniões e convenções. A manutenção de vínculos fracos pode ser bem a consequência mais importante de tais reuniões.

Na perspectiva de Granovetter (1992), um conjunto de vínculos fracos efetua um papel de coesão social. A ação econômica é afetada pelos relacionamentos sociais, pois não se pode explicá-la, apenas pelas atitudes das pessoas isoladamente, porque são as relações sociais que influenciam a ação econômica.

A ação econômica pode ser resultado do processo de tomada de decisões de um indivíduo, levando em consideração fatores tanto pessoais, quanto sociais. (GRANOVETTER, 1992; LOPES, 2001).

Portanto, levando-se em consideração que, tanto os vínculos fracos, como os vínculos fortes têm um papel importante nas relações sociais, pode-se inferir que as redes de relacionamentos sociais, por serem constituídas de vínculos de várias naturezas, como de amizade, profissional, escolar, afetivo e familiar, são consideradas importantes para mulheres empreendedoras, pois têm impacto significativo nos funcionamentos das empresas.

## 2.5 INSTITUCIONALIZAÇÃO

O crescimento da teoria institucional de base sociológica apresentada por Philip Selznick nos anos 1940 e 1950 vem sendo observado, haja vista os trabalhos desenvolvidos posteriormente por Dimaggio e Powell (1991), Meyer e Rowan (1977), Scott (1995, 2001) e Zucker (1977). Entre seus desdobramentos, em comum, está a relação entre a organização e o ambiente e o caráter limitativo atribuído às abordagens racionais instrumentais (DIMAGGIO; POWELL, 1991).

No entanto, muito da teoria organizacional supõe que a abordagem institucional interroga *como e de onde* surgem as noções de racionalidade, buscando tratar das organizações modernas e das leis e práticas que as governam como objetos de estudo (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005; POWELL, 2003), tipificando a institucionalização como uma abordagem simbólico-interpretativa, que busca o entendimento do *como* e do *por que* estruturas e processos tornam-se legitimados (DIMAGGIO; POWELL, 2005).

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

Sob o enfoque dos neoinstitucionalistas, a institucionalização vem sendo compreendida como um processo recursivo pelo qual determinada ordenação social, enquanto sistema de interação regularizado, é (re)produzida num sistema social (GIDDENS, 2003; MACHADO-DA-SILVA, FONSECA; CRUBELLATE, 2005).

Nesse sentido, institucionalização passou a ser considerada processo restrito aos modos como se dá a conformidade organizacional às normas socialmente aceitas, num sentido unilateral de obediência organizacional às pressões institucionais. Tal fato ocorreria também no modo pelo qual se dá a incorporação de um sistema de conhecimento construído ao longo da interação social: os elementos institucionalizados constituiriam parâmetros para a concepção de realidade dos atores sociais, definindo, portanto, o seu modo de agir (GUARIDO FILHO, 2008).

Por fim, a revisão da discussão teórica referente à teoria institucional possibilitou constatar que a institucionalização é o processo segundo o qual normas, valores e estruturas são incorporados no arcabouço de padrões já existentes no contexto organizacional formal das instituições (GUIMARÃES, 2005), levando, obrigatoriamente, o processo de institucionalização a uma definição de papéis, cujo desempenho assegura o intercâmbio e o funcionamento das normas.

Gerando padrões de comportamento institucional, definidos como legítimos numa dada situação social e que regulam o acesso a diferentes posições, apoia-se em normas sociais sustentadas pelo consenso e pelas sanções contra sua violação. Assim, a institucionalização social apresenta-se como um processo constante que não só resulta da formação de novas instituições, mas ocorre potencialmente dentro de instituições existentes que se transformam em outras, ou ampliam sua área de vigência e validade (MACHADO; GREATTI; JESUS, 2008).

### **2.5.1 O processo de institucionalização e seus componentes**

A teoria institucional, ao analisar sociologicamente o comportamento humano, reconhece fenômenos de racionalidade limitada e o caráter político da ação social (DIMAGGIO; POWELL, 1991; SCOTT, 1995). O modelo político-cognitivo, no qual o

comportamento social é baseado na legitimação e na conformidade a padrões socialmente construídos a partir da socialização de indivíduos, das interações no seio da organização ou da dinâmica do mercado (setor institucional), possibilita à teoria institucional diferenciar-se da teoria organizacional tradicional por afirmar que a ação organizacional pode acontecer independentemente de condicionantes objetivos, racionais ou de eficiência, pois as organizações submetidas às forças de um setor institucional são levadas a adotar práticas socialmente legítimas, e pela adoção destas práticas aumenta a sua probabilidade de acesso a recursos escassos (capital, licenças, tecnologia, parcerias, entre outros), aumentando sua probabilidade de sobrevivência por meio de práticas que os institucionalistas chamam isomórficas (DIMAGGIO; POWELL, 1991).

Crubellate (2007, p. 215) destaca que as noções neointitucionalistas parecem sugerir um foco analítico mais produtivo que recaia sobre o processo de institucionalização. Mais produtivo seria tomar o processo institucional no sentido de um “processo-sempre-em-construção”, em contínua formação, e desconstrução, enfim, que sempre possui um lado concreto e exterior (no plano macrossocial), cuja permanência é provisória, sejam elementos regulativos, normativos ou padrões institucionalizados de cognição, exatamente porque depende das relações travadas no cotidiano (no plano microssocial) entre os atores por eles afetados e das respostas oferecidas por aqueles atores, tanto de conformidade quanto de resistência (OLIVER, 1991; SCOTT, 2001), dependendo dos significados a eles atribuídos.

O processo institucional deveria ser entendido levando-se em conta dois aspectos: o primeiro corresponderia a quais elementos sociais estão institucionalizando-se. Por exemplo, quais aspectos de uma nova lei ou política governamental ou, ainda, de um plano organizacional, estão recebendo que tipo de respostas dos agentes e sistemas a que se destinam e que suposta ou pretensamente devem regular.

O segundo, corresponderia ao plano social em que ele adquire estabilidade: como já se observou anteriormente, a idéia de institucionalização implica tanto expectativas no plano macrossocial, quanto expectativas de expectativas, no plano microssocial.

Uma lei pode existir e nunca afetar de nenhum modo o comportamento de alguns sistemas ou agentes sociais, ou pode afetá-los de modo diferente do que inicialmente poderia estar contido no texto da lei como expectativa, e isso graças ao próprio processo de sua institucionalização, o mesmo acontecendo com valores, crenças ou tipificações socialmente generalizados (CRUBELLATE, 2007).

Porém um conjunto de componentes-chave do processo de institucionalização fundamentados na habitualização, na objetivação e na sedimentação sugere variabilidade nos níveis de institucionalização, implicando, desse modo, que alguns padrões de comportamento social estão mais sujeitos do que outros à avaliação crítica, à modificação e mesmo à eliminação.

Tais padrões comportamentais podem variar em relação ao grau em que estão profundamente imbricados no sistema social (mais objetivo, mais exterior) e, conseqüentemente, variam em termos de sua estabilidade e de seu poder de determinar comportamentos (TOLBERT; ZUCKER, 1998).

Para Berger e Luckmann (1998, p. 78), “o hábito torna desnecessário que cada situação seja definida de novo, etapa por etapa”, sendo que os processos de formação de hábitos precedem toda institucionalização.

A *habitualização* envolve a geração de novos arranjos estruturais em resposta a problemas ou conjuntos de problemas específicos, como também a formalização de tais arranjos em políticas e procedimentos. Esses processos resultam em estruturas que podem ser classificadas como um estágio de pré-institucionalização (TOLBERT; ZUCKER, 1998).

Também a ação de objetivar constitui fator de institucionalização e “o mundo institucional é a atividade humana objetivada, e isso em cada instituição particular” (BERGER; LUCKMANN, 1998, p. 87).

Tolbert e Zucker (1998) procuraram demonstrar que o aumento do grau de *objetivação* e exterioridade de uma ação também aumenta o grau de institucionalização – indicado pela conformidade dos indivíduos ao comportamento de outros – e que, quando a institucionalização é elevada, a transmissão da ação, a manutenção desta ação ao longo do tempo e sua resistência à mudança também serão elevadas.

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

Outro componente no processo de institucionalização indicado por Tolbert e Zucker (1998) é a *sedimentação*. Segundo Berger e Luckmann (1998), as experiências humanas que

ficam retidas na consciência são sedimentadas, ou seja, consolidam-se na lembrança como entidades reconhecíveis e capazes de serem lembradas.

Por isso, a sedimentação se apóia na continuidade histórica da estrutura e, especialmente, em sua sobrevivência pelas várias gerações de membros da organização. Ela se caracteriza tanto pela propagação, virtualmente completa de suas estruturas por todo o grupo de atores teorizados como *adotantes adequados*, quanto pela perpetuação de estruturas por um período consideravelmente longo de tempo.

Desse modo, ela implica uma bidimensionalidade (“*largura*” e “*profundidade*”) das estruturas. A sedimentação é um estágio de institucionalização total, em que está relacionada com a perpetuação da estrutura por longo período, passando por diversas gerações de seus gestores (TOLBERT; ZUCKER, 1998).

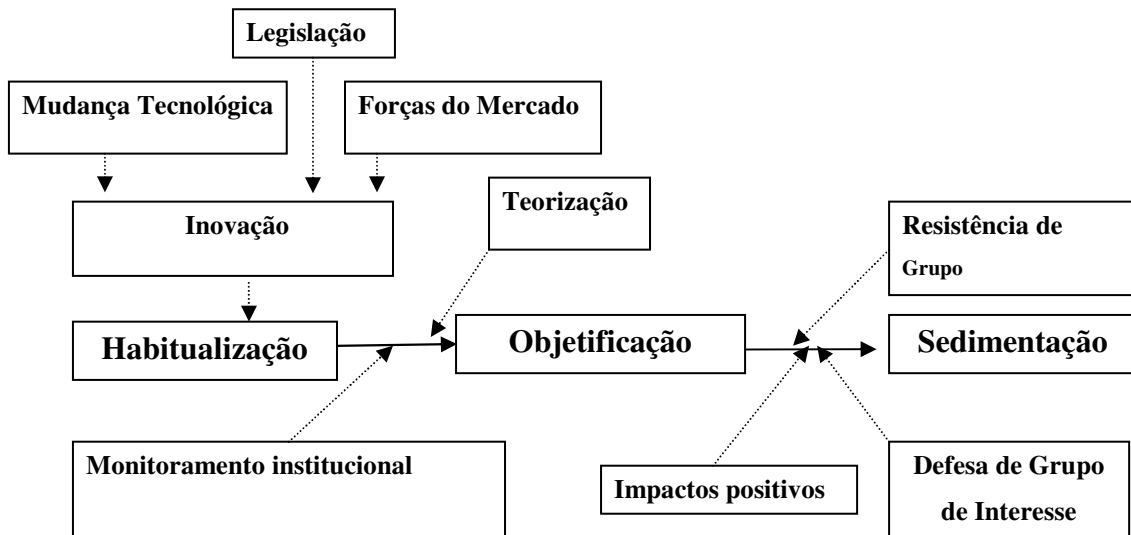
As ações levadas a cabo ao longo do processo de institucionalização refletem, por conseguinte, as ações dos atores no sentido de aumentar (ou manter) seu “poder de fogo” em um quadro em que as regras estão definidas para os participantes (BERGER; LUCKMANN, 1998).

Para Berger e Luckmann (1998, p. 79), a instituição “pressupõe que ações do tipo X serão executadas por atores do tipo X”. Além disso, as instituições implicam historicidade e controle e são dotadas de uma “ordem normativa” (SCOTT, 2008, p. 124). Elas têm sempre uma história da qual derivaram, não podendo entendê-las senão pelo seu processo histórico.

A **Figura 2** indica que no processo de institucionalização a passagem de um estágio para outro seria ideal se os atores do campo organizacional considerassem a inovação como positiva aos interesses organizacionais (MACHADO-DA-SILVA; GONÇALVES, 1998; TOLBERT; ZUCKER, 1998). Todavia, a abordagem institucional, tipificada como “uma abordagem simbólico-interpretativa da realidade organizacional, apresentando uma posição epistemológica predominantemente subjetivista, em que é salientada a construção da realidade organizacional” (FACHIN; MENDONÇA, 2003, p. 29) implica, nos termos de Berger e Luckmann (2005), que se trata de uma das formas possíveis de se interpretar (e construir) a realidade que nos cerca, o que inclui, evidentemente, o ambiente organizacional.

Esses autores se posicionam em uma corrente de teóricos institucionalistas que tomam a realidade como certa (*taken for granted*). Tratam as instituições basicamente como resultado de processos de interação e de interpretação da realidade (PRATES, 2000).

A partir de um determinado grau de *habitualização* dos indivíduos com determinado contexto social, este lhes parece algo objetificado, como uma espécie de “coisa” que existe, independente de sua vontade. Este estágio precede a sedimentação nesta perspectiva, ocasião em que já se pode falar em institucionalização, pois um mundo institucional “é experimentado como realidade objetiva” (BERGER; LUCKMANN, 2005, p. 86).



**Figura 2** – Processos Inerentes à Institucionalização  
 Fonte: Tolbert e Zucker (1998, p. 207).

A partir da referência dada pela **Figura 2**, nota-se também que esta realidade objetivada é uma construção humana, possuída de elevada complexidade porque envolve um ambiente caracterizado pela “elaboração e difusão de regras e procedimentos que proporcionam às organizações legitimidade e suporte contextual” (FONSECA, 2003, p. 55). Mesmo que na indicação de Prates (2000, p. 91) não haja clareza conceitual no que diz respeito ao que definitivamente são instituições, o termo aponta para a “idéia de valores e normas sociais estáveis que impõem restrições às alternativas de ação ou estabelecem ‘scripts’ e rotinas comportamentais adequadas a contextos específicos de ação social”.

Sob esta abordagem, o contexto institucional não é só um ambiente para o intercâmbio de recursos materiais, mas também – talvez, principalmente – “fonte e destino de recursos simbólicos (reconhecimento social e legitimação)” (CARVALHO; GOULART; VIEIRA, 2004, p. 9).

Todavia, vários dos fatores atribuídos à institucionalização se concentram em três grandes pilares (o regulativo, o normativo e o cognitivo) que constituem a base da legitimação



institucional. Esses pilares são apresentados como elementos básicos da institucionalização e encontram-se representados no **Quadro 6**.

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

**Quadro 6** – Os três pilares de Scott

Fonte: Scott (2001, p. 52).

Os elementos de caráter regulador distinguem-se dos demais por sua ênfase na fixa o de normas ou no controle direto dos colaboradores e nas a es de sanção e de coerção. Elementos como: força, temor e oportunismo são ingredientes centrais no pilar regulador, mas temperados, em via de regra, pela existência de normas, seja na forma de costumes informais ou de normas formais e leis.

Sob a versão reguladora da perspectiva institucional, volta-se   idéia do indivíduo motivado para atender seus próprios interesses numa lógica utilitarista de custo-benefício. Para esta versão da teoria institucional, que d  prioridade a um processo estrito de regulamenta o da a o nas organiza es,   mais “convencional” no sentido de que   a que “com mais modera o se aproxima de uma visão clássica da teoria das organiza es, que defende a idéia de que os atores têm interesses ‘naturais’ que perseguem racionalmente” (SCOTT, 1995, p. 36).

Este pilar está associado com o mecanismo coercitivo proposto por DiMaggio e Powell (1991, 2005) na forma de isomorfismo coercitivo, derivado de influências políticas e do problema da legitimidade, nos quais englobam tanto as pressões formais, quanto informais, as quais são exercidas sobre as organiza es por outras organiza es das quais elas dependem, e por expectativas culturais da sociedade no meio em que atuam. Força, medo e conveniência são ingredientes centrais do pilar regulatório, mas esses sempre são acomodados por existência de regras morais ou regras formais e leis (ROSSONI; TEIXEIRA, 2006).

A proposição normativa tenta desvendar de que modo as opções estruturais assumidas pelas organizações são derivadas da pressão exercida pelas normas e valores. Para esta abordagem, os valores representam concepções do preferível ou desejado junto com a construção de princípios, nos quais estruturas e comportamentos existentes podem ser comparados e avaliados.

As normas especificam como deveriam ser realizadas as coisas. Definem os meios legítimos para perseguir os fins desejados (SCOTT, 1995, p. 37). Esse pilar está associado com os mecanismos normativos dispostos por Powell (1991, 2005) na forma de isomorfismo normativo, que são derivados, principalmente, da profissionalização.

Segundo Machado-da-Silva e Gonçalves (1998), a profissionalização envolve o compartilhamento de um conjunto de normas e rotinas de trabalho por dada ocupação, que comumente são transmitidas por universidades, associações e institutos de treinamento para as organizações, por meio da seleção e promoção dos membros que compartilharam tal conjunto de regras, implementando-as nas organizações em que desenvolverão as atividades.

Apesar de sistemas normativos serem vistos tipicamente como restrições ao comportamento social, eles também permitem e capacitam a ação social (SCOTT, 2001). Daí a importância dada a esse pilar, tendo em vista que a raiz das instituições está nos aspectos normativos.

O pilar cognitivo enfatiza representações internas e do ambiente, sendo que a escolha dos atores é limitada pelos modos como o conhecimento é construído (SCOTT, 1995). Esse pilar propõe que sejam valorizadas também as interpretações subjetivas das ações, somando as representações que os indivíduos fazem de seus ambientes configuradores de suas ações, pois a perspectiva cognitiva considera os indivíduos e as organizações como realidades socialmente construídas, com diferentes capacidades e meios para a ação, e objetivos que variam de acordo com seu contexto institucional (MACHADO-DA-SILVA; VASCONCELOS, 2005).

Sob esse pilar, a atenção é direcionada para os aspectos simbólicos das ações, resultando em lógica baseada no conjunto de conhecimentos e de significados cultural e socialmente criados, difundidos e aceitos, empregados como parâmetro de conduta. Nesse caso, a legitimidade decorre do seu compartilhamento pelos atores sociais (AMARAL FILHO; MACHADO-DA-SILVA, 2006).

Como processo mimético, DiMaggio e Powell (2005) entendem que este pilar é resultante de respostas padronizadas frente às incertezas por meio do que os autores chamam de isomorfismo mimético. Segundo esses autores, situações ambíguas e ambientes turbulentos influenciam as organizações a adotarem práticas de outras organizações que estas consideram como “válidas”.

“As empresas adotam inovações para aumentar sua legitimidade, para demonstrar que estão ao menos tentando melhorar suas condições de trabalho” (DIMAGGIO; POWELL, 2005, p. 79).

De forma sucinta, a concepção cultural-cognitiva das instituições estressa o papel central da mediação na construção social de uma estrutura comum de significado (SCOTT, 2001).

Os três pilares se diferenciam entre si face os pressupostos que definem a sua orientação. Os pilares regulativo e normativo têm sua base na realidade social, apesar do foco de análise do pilar normativo ser deslocado para elementos não-rationais de caráter coletivo, que moldam o comportamento dos atores.

O cognitivo se fundamenta no que é sustentado no contexto social, de acordo com a prática social. Portanto, o pilar normativo difere do cognitivo pela ênfase que o normativo coloca nas expectativas que guiam o comportamento, expressas nos papéis sociais, enquanto reflexo da conduta moralmente desejável, e que o cognitivo imprime à identidade social dos atores (AMARAL FILHO; MACHADO-DA-SILVA, 2006).

Na concepção de Scott (1995), o pilar normativo reconhece a legitimidade como decorrente de uma base moral, enquanto o regulativo a reconhece na conformidade com regras e o cognitivo na adoção de referências hegemônicas.

Scott (2001) observa que as diferentes abordagens devem ser vistas como alternativas analíticas, compreendendo diferentes facetas de um mesmo fenômeno. A separação em pilares não deve ser retificada, de modo a se rejeitar sua interdependência e complementaridade.

No entanto, grande parte dos teóricos institucionalistas se firmam predominantemente sobre os pilares normativo e cognitivo-cultural, em especial este último, com atenção apenas residual ao pilar regulativo, conforme advertiram Machado-da-Silva et al. (2003).

Decorrentes de análise institucional, dois aspectos chamam a atenção. Primeiro, além de relações de controle direto, o ambiente institucional também se apresenta constitutivamente sobre os sistemas de significado e, por consequência, sobre ações e estrutura (DIMAGGIO; POWELL, 1991).

É possível que seja por essa razão que muitos estudos dedicaram-se a investigar os processos pelos quais elementos estruturais tendem a ser legitimados pela força do ambiente institucional. Nesse sentido, o segundo aspecto, instituições passam a ser consideradas variáveis independentes, seguindo uma abordagem topo-base para a análise institucional nos estudos organizacionais, a qual trouxe forte tendência em concentrar-se no problema da ordem, na sua estabilidade e manutenção (SCOTT, 2005), em sentido, muitas vezes, determinista (MACHADO-DA-SILVA, FONSECA; CRUBELLATE, 2005).

Todavia, embora instituições sejam consideradas formas duradouras da vida social, isso não significa serem entidades isentas de transformação. Uma instituição, enquanto propriedade de um sistema social, precisa ser continuamente reproduzida por meio das práticas sociais (GIDDENS, 2003).

Porém os aspectos simbólicos da vida social são complementados por outros ligados ao conflito e mudança nas estruturas sociais, possibilitando o tratamento institucional, tanto para propriedades institucionalizadas quanto para o processo de (des)institucionalização (NEE, 1998; SCOTT, 2001, 2005), convergindo para a teorização da mudança, enquanto processo.

### **2.5.2 Consideração sobre a des(institucionalização)**

Rossoni e Teixeira (2006) destacaram que, diante da necessidade de entender-se a institucionalização como processo recursivo, conciliando a relação entre estrutura e ação, os teóricos institucionais vêm buscando orientações, principalmente em Anthony Giddens e Pierre Bourdieu. Nesse sentido, entende-se que a teoria da estruturação de Giddens (2003) é uma das mais promissoras concepções para visualizar-se a interdependência entre estrutura e ações sociais.

Giddens (2003, p. XII-XIII), ao formular a teoria da estruturação, tinha por objetivo pôr fim ao dualismo presente na teoria social no que se refere às concepções de ser humano, fazer humano, reprodução social e transformação social. Esse dualismo é marcado pela polarização entre objetivismo e subjetivismo, reconsiderada na teoria da estruturação enquanto dualidade da estrutura: “as propriedades estruturais dos sistemas sociais só existem na medida em que formas de conduta social são cronicamente reproduzidas através do tempo e do espaço”. Tentando conciliar os aspectos interpretativistas, de um lado, e funcionalistas e estruturalistas, do outro, seu foco está nas práticas sociais ordenadas no tempo e no espaço.

A chave para sua compreensão está no conceito de (re)produção social. Nesse sentido, qualquer situação social é considerada

uma realização contingente de atores sociais e [...] uma hábil produção que se sustenta sob as condições da racionalização reflexiva da ação [...] porquanto todo ato de reprodução é, *ipso facto*, um ato de produção, em que a sociedade se recria num novo conjunto de circunstâncias (GIDDENS, 2001, p. 152).

Sob essa abordagem, Giddens (2003, p. 29) entende que sistemas sociais são “relações reproduzidas entre atores ou coletividades, organizadas como práticas sociais regulares” e lhes atribui caráter pessoal e espaciotemporal na medida em que são continuamente criados e recriados como a realização ativa de sujeitos (GIDDENS, 2001, p. 145).

Nessa perspectiva, a análise do processo de estruturação só é possível com o estudo das atividades dos atores, que são apoiadas pelas regras e recursos disponíveis em seu contexto de ação. Grupos e coletividades devem ser vistos como sistemas de interação: os atores produzem e reproduzem tal contexto, reformulando continuamente os sistemas sociais (GIDDENS, 2001).

Dessa forma, entende-se como estruturação “a reprodução de práticas, [...] ao processo dinâmico pelo qual as estruturas passam a existir” (GIDDENS, 2001, p. 129), o que está intimamente relacionado à dualidade da estrutura na interação social.

Por sua vez, estrutura é concebida como “regras e recursos gerativos que tanto se aplicam à ação como se constituem a partir dela” (GIDDENS, 2001, p. 145), num processo de estruturação que se estende espaciotemporalmente, envolvendo a comunicação do significado (regras semânticas), o exercício do poder (recursos desigualmente distribuídos) e a avaliação da conduta (regras morais ou normativas).

Sob esse prisma, regras e recursos são propriedades de coletividades expressas na produção da interação social, respectivamente, enquanto estruturas de significação, dominação e legitimação (BRYANT; JARY, 2001).

Em sua obra, o tratamento da agência e da estrutura é considerado elemento central de sua teoria, fazendo-se necessária sua conceituação. Por estrutura, Giddens (2001) entende que é um conjunto de regras e recursos, recursivamente implicados na articulação institucional de sistemas sociais. A estrutura é virtual, ou seja, não existe concretamente no tempo e no espaço, pois existe somente como traços de memória, e como exemplificada na ação. Portanto, a estrutura existe, e somente existe, se é reproduzida por meio da ação dos agentes (ROSSONI; TEIXEIRA, 2006).

Pelo fato de a estrutura ser atemporal e ausente no espaço, Giddens (2001) introduz a noção de **estruturacão**, como processo de continuidade ou transmutação de estruturas, reproduzindo os sistemas sociais. A estrutura ganha caráter pessoal e espaciotemporal nos **sistemas sociais**, conceituado como as “relações reproduzidas entre atores ou coletividades, organizadas como práticas sociais regulares” (GIDDENS, 2001, p. 20).

“De acordo com a dualidade da estrutura, as propriedades estruturais de sistemas sociais são, ao mesmo tempo, meio e fim das práticas que elas recursivamente organizam” (GIDDENS, 2001, p. 20). Tais estruturas devem ser consideradas tanto como limitadores, quanto habilitadores da ação, pois sempre são, simultaneamente, restritivas e facilitadoras da ação (GIDDENS, 2001; 2003; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005).

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

Seguindo Guarido Filho (2008), na teoria da estruturacão de Giddens (2003), duas implicações podem ser observadas. Para a teoria da estruturacão, atores criam e seguem regras e usam recursos. São capazes de entender e considerar situações diárias e monitorar os resultados de suas próprias ações e das ações dos outros.

Agência é a habilidade do ator de ter algum efeito no mundo social, alterando as regras ou a distribuição de recursos. Todos os atores, agindo de forma individual ou coletiva, possuem algum nível de agência, mas a quantidade de agência varia entre os atores, assim como entre os tipos de estruturas sociais (GIDDENS, 2001; SCOTT, 2001).

A agência humana só pode ser definida em termos de intenções; caso contrário, o comportamento é apenas uma resposta reativa. Agência, nesse sentido, refere-se à capacidade que as pessoas têm de fazer as coisas, por isso subentende-se poder.

No âmbito da teoria da estruturação, poder é gerado na reprodução de estruturas de dominação. A acumulação de poder alocativo está envolvida com a geração de poder. Ser agente é ser capaz de exibir uma gama de poderes causais, incluindo os de influenciar os manifestados por outros (GIDDENS, 2003).

Ação depende da capacidade do indivíduo de criar uma diferença em relação ao estado de coisas ou curso de eventos pré-existentes. Assim, ação envolve poder no sentido de capacidade transformadora, haja vista que é anterior à subjetividade, à constituição de monitoração reflexiva da conduta (GIDDENS, 2003).

Segundo Giddens (2003), poder tem duas faces: a primeira envolve a capacidade dos atores de colocar decisões que preferem em prática e a segunda refere-se à “mobilização de tendências” que está embutida nas instituições. Ou, segundo o autor, o poder, em sistemas sociais que desfrutam de certa continuidade no tempo e no espaço, pressupõe relações regularizadas de autonomia e de dependência entre atores ou coletividades em contextos de interação social.

Contudo todas as formas de dependência oferecem alguns recursos por meio dos quais aqueles que são subordinados podem influenciar as ações de seus superiores. As regras e os recursos esboçados na produção e na reprodução da ação social são, ao mesmo tempo, os meios de reprodução do sistema (dualidade de estrutura).

A estruturação, como um conjunto de regras e recursos organizados, está fora do tempo e do espaço e é marcada por uma ausência de sujeitos. Os sistemas sociais em que a estrutura está implicada compreendem as atividades dos agentes.

Para Giddens (2003), analisar a estruturação dos sistemas sociais significa analisar os modos como tais sistemas, fundamentados nas atividades cognoscíveis dos agentes, são produzidos e reproduzidos em interação.

Segundo Guarido Filho (2008), é preciso reconhecer que sujeitos são, antes de tudo, agentes. Isso significa que há um quadro de ação prática na conduta humana, que nem sempre pode ser colocado em palavras, o que não significa que não seja feito (praticado).

O conhecimento mútuo, entendido por Giddens (2003), pressupõe sua duração para além da biografia de qualquer agente ou grupo de agentes, estendendo-se pelo tempo e espaço.

Os traços de memória, presentes no processo de estruturação, seriam o instrumento básico pelo qual o conhecimento mútuo é preservado pelos agentes e transportado para as situações onde as práticas respectivas são reproduzidas. Analiticamente, o conhecimento mútuo representa aquele conjunto de regras, consideradas como propriedades estruturais de caráter semântico e normativo que, associadas a recursos, enquanto meios pelos quais essas regras são aplicadas, compõem as dimensões da dualidade da estrutura.

Em face disso, cabe estabelecer que

analisar a estruturação de sistemas sociais significa estudar os modos como tais sistemas, fundamentados nas atividades cognoscitivas dos atores localizados que se apoiam em regras e recursos na diversidade de contextos de ação, são produzidos e reproduzidos em interação (GIDDENS, 2003, p. 29-30).

Enquanto sistema social, tratar da dualidade da estrutura como reprodução de propriedades estruturais significa aceitar que sejam capazes não só de reproduzir, mas de produzir novos padrões de interação, alterando endogenamente a estrutura do campo. Significa, também, que os atores sociais humanos possuem a competência de controlar suas ações, de racionalizá-las, por meio de consciência constante das condições ou consequências implicadas que procuram ativamente conquistar em interação com outros (GIDDENS, 2001).

Giddens (2001, p. 156) explica que a noção de conflito está intimamente ligada à de interesse e “obrigatoriamente implica uma luta consciente, em que esse confronto se insere na racionalização da conduta de, pelo menos, uma das partes envolvidas”. Nesse caso, conflito é propriedade de interação, no sentido de luta ativa conduzida no contexto dos choques de interesses, o que difere de contradição entendida como propriedade das estruturas, e se mantém numa relação contingente ao conflito.

Da mesma forma, não se pode pressupor o conflito ao se tratar de poder. O poder representa a capacidade de o agente mobilizar recursos, no sentido de aplicar os meios para conseguir resultados (GIDDENS, 2001), de modo que a capacidade transformadora é inerente à ação humana.

No entanto, ressalta-se que o poder não é recurso em si mesmo, mas propriedade de interação, mediando intenções e desejos na realização de resultados, na medida em que esses resultados dependem da atuação dos outros.



Dessa forma, pressupõe uma dialética de controle, ou seja, “relações regularizadas de autonomia e dependência entre atores ou coletividades em contextos de interação” continuadas no tempo e espaço. Nessa concepção, o uso do poder não caracteriza tipos específicos de conduta nem admite assumir estruturas de dominação em que “corpos dóceis” sejam produzidos por instituições sociais (GIDDENS, 2003, p. 18).

Por fim, pode-se descrever que os novos institucionalistas possuem em comum a compreensão de que representações, crenças, regras, saberes legitimados afetam as formas organizacionais e orientam seus objetivos.

Assim, propondo uma abordagem diferente, querem saber como a cultura influi no que se refere às decisões que parecem tratar de questões estritamente técnicas como, por exemplo, a estruturação ou não do departamento de recursos humanos.

Defendem que mudanças organizacionais também decorrem de fatores culturais e não apenas de conhecidas variáveis, tais como: aumento de concorrência, inovações tecnológicas, excesso ou falta de recursos ou resultados econômicos. Ela [a cultura] realiza trocas com o seu ambiente, o incorpora, o imita, tornando-se difícil delimitar com precisão suas fronteiras. A empresa faz-se isomórfica com seu ambiente (MEYER; ROWAN, 1977; DIMAGGIO; POWELL, 1991).

Portanto, para os novos institucionalistas, as organizações procuram legitimidade, como forma de obter apoio para suas atividades e garantir sobrevivência, tendo em vista que a pressão do ambiente sobre as estruturas organizacionais concentra-se nas situações de trocas (recursos ou técnicas) e de concorrência.

Como sugerem Berger, Berger e Kellner (1973, p. 86), uma organização abre o caminho para a desinstitucionalização, quando tenta impor valores que confrontam os considerados relevantes para a estabilidade da identidade individual, ou seja, a organização enfraquece seu poder sobre o indivíduo, à medida que propicia ocasião para a opção por uma identidade “separada e frequentemente contrária aos papéis institucionais”.

Os indivíduos ligam-se à organização, mediante o desempenho de papéis, e pelo desempenho desses papéis atribuem significado a si próprios e reafirmam os valores da organização.

Quando as estratégias corporativas divergem dos valores significativos para a identidade ou vão contra aqueles já institucionalizados, o desempenho de papéis passa a ser experimentado como luta entre a identidade subjetiva e objetiva. Os indivíduos nesse caso

podem mostrar que rejeitam essas mudanças, à medida que se distanciam cognitivamente e evitam comprometer-se com esses papéis e com a organização.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Algumas dessas informações já foram descritas na Introdução, mas, são aqui retomadas para melhor esclarecimento.

Apoiando-se no referencial teórico-empírico precedente, a investigação foi orientada para a compreensão do seguinte problema de pesquisa: **Como ocorreu a institucionalização do Conselho das Mulheres Executivas de Campo Mourão-PR e quais os efeitos da imersão das empreendedoras nesse Conselho?**

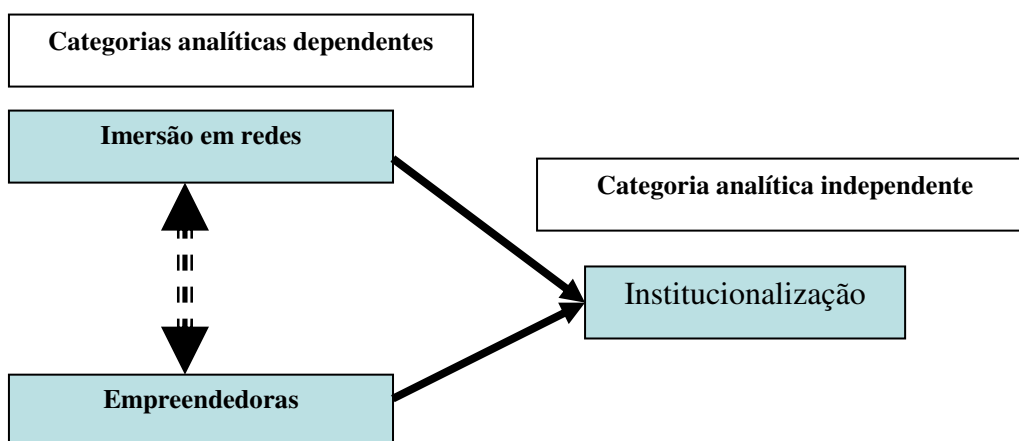


Figura 3 – Design de pesquisa e categorias pesquisadas

##### 3.1.1 Perguntas norteadoras de pesquisa

O estudo procurou responder às seguintes perguntas de pesquisa:

- Quais processos de imersão social estão relacionados à inserção de empreendedoras no Conselho das Mulheres Executivas de Campo Mourão?
- Quais efeitos da participação das mulheres no Conselho das Mulheres Executivas de Campo Mourão inseridas na ACICAM para as empreendedoras e suas empresas?

Uma vez formuladas as perguntas de pesquisa que direcionaram a investigação, descrevem-se, a seguir, as categorias envolvidas no estudo, apresentando as definições constitutiva (DC) e operacional (DO).

### **3.1.2 Definição constitutiva e operacional das categorias pesquisadas**

Segundo Vieira (2004, p. 19) “[...] definição constitutiva refere-se ao conceito dado por algum autor da variável ou termo que se vai utilizar, e ele deve emergir da fundamentação teórica utilizada”. Os termos utilizados neste estudo são constituídos de conceitos. Nem sempre estes conceitos têm definições gerais. Estas, muitas vezes, são ambíguas. Por isso, necessitam de operacionalização (TRIVIÑOS, 1887). A definição operacional refere-se a *como* aquele termo ou variável será identificado, verificado ou medido, na realidade.

#### **a) Imersão em Redes**

**DC** – seu conceito se refere ao inter-relacionamento entre estrutura social e atividade econômica, ou seja, à forma como a atividade econômica é constituída pela estrutura social (BALDI; VIEIRA, 2006; GRANOVETTER, 2007).

Segundo Granovetter (2007), as redes surgem constituindo-se como forma de coordenação socioeconômica que emerge em resposta a determinadas contingências históricas concretas, e como forma de solucionar determinados problemas práticos de coordenação.

**DO** – operacionalizou-se a imersão em redes por meio de entrevista seminão estruturada e pesquisa documental. As entrevistas foram realizadas com a utilização de um roteiro pré-estabelecido em forma de questionário elaborado com perguntas abertas, aplicado individualmente com mulheres de negócios que se engajaram no Conselho da Mulher Executiva de Campo Mourão, vinculado à ACICAM, desde a gestão 1987/1989 até a gestão 2008/2010.

A pesquisa documental foi realizada em fontes bibliográficas adicionais e documentos que demonstraram a constituição da trajetória da Associação e possíveis inserções em outras redes de negócios e/ou em outras esferas.

### **b) Empreendedoras**

**DC** – são mulheres que iniciaram sua empresa há pelo menos um ano e que estão envolvidas na sua gestão, possuindo pelo menos 50% do capital (MOORE; BUTTER, 1997).

**DO** – operacionalizou-se esta categoria por meio de entrevistas seminão estruturada, realizada com a utilização de um roteiro pré-estabelecido em forma de questionário elaborado com perguntas abertas, aplicado individualmente com mulheres de negócios (presidente atual, ex-presidentes e participantes da gestão) que participaram do Conselho desde a gestão 1987/1989 até a gestão 2008/2010, a fim de comporem a amostra desta pesquisa.

### **c) Institucionalização**

**DC** – sob a luz da teoria institucional, **institucionalização** pode ser entendida como um processo de inserção de valores; como um processo da criação da realidade; como uma classe de elementos; e como uma esfera social distinta (ROSSONI; TEIXEIRA, 2006).

A combinação dessas quatro versões teóricas possibilita uma variedade de formas analíticas de se estudar a estrutura organizacional e não devem ser vistas de forma fragmentada.

Sob o enfoque dos neoinstitucionalistas, a **institucionalização** vem sendo compreendida como um processo recursivo pelo qual determinada ordenação social, enquanto sistema de interação regularizado, é (re)produzida num sistema social (GIDDENS, 2003; MACHADO-DA-SILVA, FONSECA; CRUBELLATE, 2005).

Nesse sentido, institucionalização passou a ser considerada processo restrito aos modos como se dá a conformidade organizacional às normas socialmente aceitas, num sentido unilateral de obediência organizacional às pressões institucionais. Tal fato ocorreria também no modo pelo qual se dá a incorporação de um sistema de conhecimento construído ao longo da interação social: os elementos institucionalizados constituiriam parâmetros para a concepção de realidade dos atores sociais, definindo, portanto, o seu modo de agir (GUARIDO FILHO, 2008).

**DO** – operacionalizou-se esta categoria por meio de respostas às questões que verificaram conformidade às normas, obediência a pressões institucionais, na entrevista seminão estruturada com as mulheres entrevistadas sobre participação em redes (frequência, tempo, atividades, papel, impactos) e também pela análise dos documentos (atas, jornais e fotografias) para identificar a formalização, consolidação, institucionalização e (des)institucionalização, e os efeitos para as empreendedoras e suas empresas. As entrevistas

foram realizadas com a utilização de um roteiro pré-estabelecido em forma de questionário, elaborado com perguntas abertas, aplicado individualmente. A pesquisa documental foi realizada em fontes bibliográficas adicionais, relatórios e documentos que demonstrem a constituição da trajetória da Associação e possíveis inserções em outras redes de negócios e/ou em outras esferas.

### **3.1.3 Definição de termos**

Neste item são apresentadas algumas definições constitutivas dos termos que se apresentaram com maior frequência no desenvolvimento da pesquisa.

#### **a) Formalização**

**DC** – processo de formação de hábitos que precedem toda a institucionalização (BERGER; LUCKMANN, 1998). Fase de geração de novos arranjos estruturais em resposta a problemas específicos, como a formalização de tais arranjos em políticas e procedimentos (TOLBERT; ZUCKER, 1998).

#### **b) Consolidação**

**DC** – é a atividade humana objetivada que envolve, portanto, o desenvolvimento de certo grau de consenso social a respeito do valor da estrutura da instituição, também entendida como estágio de semi-institucionalização (TOLBERT; ZUCKER, 1998).

#### **c) (Des)institucionalização**

**DC** – processo em que ambientes institucionais são tratados de modo variado e com amplas possibilidades de existência de lógicas contraditórias ou divergentes (SCOTT, 2005). Uma organização caminha para a desinstitucionalização quando tenta impor valores que confrontam os considerados relevantes para a estabilidade da identidade individual, ou seja, a organização enfraquece seu poder sobre o indivíduo, à medida que propicia ocasião para a opção por uma identidade “separada e frequentemente contrária aos papéis institucionais” (BERGER; BERGER; KELLNER, 1973, p. 86).

### 3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Em áreas de investigação relativamente novas e conseqüentemente vagas, o pesquisador necessita de explorar melhor as categorias para proceder seus estudos acerca do fenômeno utilizando-se de várias técnicas de pesquisas.

Por isso, a investigação em questão caracteriza-se como exploratória e qualitativa, pois como salientam Cooper e Schindler (2003), o estudo exploratório conduz o pesquisador a desenvolver conceitos mais claros, estabelecendo prioridades. O qualitativo segundo Bruyne (1977) possibilita o uso de várias técnicas de coleta, tratamento e análise de dados.

Enquanto estudo empírico, esta pesquisa caracteriza-se como descritiva interpretativa, pois busca observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos sem manipulá-los. Isto é, o pesquisador procura conhecer e interpretar a realidade sem nela interferir para modificá-la.

Como salienta Bruyne (1977), esse tipo de estudo conduz o pesquisador a desenvolver conceitos mais claros, estabelecendo prioridades. Optou-se pelo estudo qualitativo, principalmente pela necessidade de profundidade do objeto da pesquisa, uma vez que se procura identificar o processo de imersão em redes, continuidade, tipo de participação, benefícios, dentre outros aspectos que podem emergir dos discursos dos sujeitos da pesquisa.

Segundo Richardson (1999), quanto à forma de abordagem do problema, o presente estudo caracteriza-se como essencialmente qualitativo, pois se constata a existência de uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito, que não pode ser traduzido em números.

Para Godoy (1995a), as características básicas da pesquisa qualitativa são: (1) o ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados e o pesquisador é um instrumento chave; (2) ela é descritiva; (3) o significado que as pessoas dão às coisas e às suas vidas é a preocupação essencial do investigador; e (4) os pesquisadores qualitativos utilizam o método indutivo na análise de seus dados.

Por isso, a generalização deriva de observações particulares de casos da realidade concreta. De acordo com Bauer e Gaskell (2007), a pesquisa qualitativa apresenta ainda as seguintes características: foco na interpretação, ao invés de na quantificação; ênfase na subjetividade, ao invés de na objetividade; flexibilidade no processo de condução da pesquisa;

e preocupação com o contexto. Essas características, entre outras, diferenciam a pesquisa qualitativa da quantitativa e permitem verificar a importância do método qualitativo para a condução deste trabalho.

Enquanto estudo empírico, esta pesquisa caracteriza-se como descritiva interpretativa, pois busca observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos sem manipulá-los. Isto é, o pesquisador procura conhecer e interpretar a realidade sem nela interferir para modificá-la.

Considerando que os dados foram coletados ao longo de um período determinado, o estudo trata-se de um corte transversal com perspectiva longitudinal (TRIVIÑOS, 2006). Como salientam Cooper e Schindler (2003), os estudos transversais diferenciam-se dos longitudinais, pois não são realizados em períodos maiores e não são contínuos ou repetidos através do tempo.

Embora a pesquisa longitudinal seja importante, as restrições de orçamento e tempo impõem a necessidade de análise transversal. Contudo, pode-se assegurar alguns benefícios de um estudo longitudinal com um questionamento acerca das atitudes passadas, histórico e expectativas futuras.

A estrutura da pesquisa teve como embasamento inicial as perguntas de pesquisa, ressaltando que para estudos qualitativos elas representam sua essência e o ponto de partida para seu desenvolvimento (QUIVY; CAMPENHOUDT, 1998).

### **3.2.1 Unidade de análise**

A unidade de análise foi o caso do Conselho da Mulher Executiva de Campo Mourão. De acordo com Yin (2001, p. 44), “a definição da unidade de análise (e, portanto, do caso) está relacionada à maneira como as questões iniciais da pesquisa foram definidas”. Dessa forma, segundo o mesmo autor, “especificar corretamente as questões primárias da pesquisa traria como consequência a seleção da unidade apropriada de análise.”

A literatura existente também pode se tornar uma referência-guia para se definir a unidade de análise, pois a comparação entre as descobertas da pesquisa e as descobertas já existentes na literatura somente será possível se cada estudo de caso ou unidade de análise for



semelhante àqueles previamente estudados por outras pessoas ou, então, divergirem de forma clara e operacionalmente definida (YIN, 2001).

### 3.2.2 Campo de pesquisa

Segundo Machado (2002), como uma das formas mais frequentes de redes às quais as mulheres de negócios se engajam são as Associações. Definiu-se como campo da pesquisa o Conselho da Mulher Executiva de Campo Mourão, vinculado à ACICAM – Associação Comercial e Industrial de Campo Mourão -, desde a gestão 1985/87 até a gestão atual, 2008/2010.

A escolha do município de Campo Mourão para a execução da pesquisa deu-se pelo fato de que a cidade constitui-se no centro de maior dinamismo da região da Comunidade dos Municípios de Campo Mourão – COMCAM -, composta por 25 municípios, totalizando uma população estimada em 346.000 habitantes.

A COMCAM foi fundada em 30 de julho de 1969 e institucionalizada em 26 de fevereiro de 1986. É a organização não-governamental encarregada de promover integração administrativa, econômica e social dos municípios situados na região de Campo Mourão.

A COMCAM é composta pelos municípios de Altamira do Paraná, Araruna, Barbosa Ferraz, Boa Esperança, Campina da Lagoa, Campo Mourão, Corumbataí do Sul, Engenheiro Beltrão, Farol, Fênix, Goioerê, Iretama, Janiópolis, Juranda, Luiziana, Mamborê, Moreira Sales, Nova Cantu, Peabiru, Quarto Centenário, Quinta do Sol, Rancho Alegre D'Oeste, Roncador, Terra Boa e Ubitatã (**Figura 4**).

Além disso, essa investigação faz parte de outros estudos provenientes de pesquisas coordenadas pela professora Doutora Hilka Vier Machado, no âmbito de programas oficiais de formação científica em Administração, no contexto da pesquisa e orientação do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá e Universidade Estadual de Londrina (PPA-UEM/UEL), especificamente na linha de empreendedorismo, cujo objetivo busca compreender o fortalecimento de mulheres no papel de empreendedoras.

O projeto tem como objetivo analisar a participação de empreendedoras em redes, especificamente em associações de mulheres de negócios paranaenses, procurando identificar os impactos decorrentes dessa participação sobre suas empresas, na visão delas. Foram

considerados, inicialmente, os cinco maiores municípios do Estado, incluindo a capital Curitiba, Ponta Grossa, Londrina, Maringá, Foz do Iguaçu e Campo Mourão.



**Figura 4** – Mapa da COMCAM – microrregião 12  
**Fonte:** COMCAM (2007)

### 3.2.3 Sujeitos da pesquisa

Alguns critérios foram observados para que a seleção dos sujeitos fosse possível. Procurou-se selecionar sujeitos levando-se em conta as formas de interação na rede (frequência às atividades, tempo de envolvimento, tipos de atividades, papel desempenhado, tipos de relacionamentos – formais, informais, orbitais, não orbitais – demais implicações e efeitos sobre seus negócios/empresas – novos produtos, exportação, inovação, expansão de mercado, diversificação de clientela, novas filiais, inserção em programas de responsabilidade social, entre outros).

Como sujeitos desta pesquisa, inicialmente foram definidos as atuais e ex-presidentes da Associação Comercial de Campo Mourão. Como participantes da história da Associação,

buscaram-se os relatos de experiências obtidas no período que estiveram à frente da Associação.

Além da presidente, por meio de dados secundários (livros de atas, livros de presença e recortes de jornais/releases), buscou-se identificar empreendedoras que participaram nas gestões atuais e anteriores, em diferentes momentos.

De acordo com Cooper e Schindler (2003, p. 169), os sujeitos que contribuíram para a realização desta pesquisa foram selecionados por meio de uma amostra intencional por julgamento, na qual “o pesquisador seleciona membros da amostra para atender a alguns critérios”, como o de possuírem conhecimento sobre o assunto e potencial de fornecer informações relevantes para atender aos objetivos da pesquisa.

### 3.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A utilização de diferentes procedimentos para a realização da coleta de dados, além de possibilitar uma compreensão do problema de pesquisa em maior profundidade, oferece diferentes visões e perspectivas do fenômeno em estudo. As informações necessárias ao atingimento dos objetivos desta pesquisa foram obtidas a partir de dados primários e secundários.

#### 3.3.1 Dados primários

Os dados primários são aqueles coletados pelo pesquisador. Para essa tarefa foram utilizadas a entrevista e a pesquisa documental. Para Yin (2001, p. 120), “a necessidade de utilizar várias fontes de evidências ultrapassa em muito a necessidade que se tem em outras estratégias de pesquisa, como em experimentos, levantamentos ou pesquisas históricas.”

Nesse sentido, Godoy (1995b, p. 27) afirma que “os dados devem ser coletados no local onde eventos e fenômenos que estão sendo estudados naturalmente acontecem,

incluindo entrevistas, observações, análise de documentos e, se necessário, medidas estatísticas.”

A utilização de diversas fontes de dados permite, segundo Yin (2001, p. 121), “o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, um processo de triangulação”. Dessa forma, uma descoberta ou conclusão em um estudo de caso é muito mais convincente e acurada se derivada de várias fontes distintas de dados, obedecendo a um estilo corroborativo de pesquisa.

Sobre a especificidade das entrevistas, Minayo (1994, p. 121) afirma que, “quando se trata de apreender sistemas de valores, de normas, de representação de determinado grupo social, ou quando se trata de compreender relações, o questionário se revela insuficiente.” Para Bauer e Gaskell (2007), a entrevista é uma técnica flexível, que pode ser aplicada em quase todos os lugares e é capaz de produzir dados de grande profundidade. Ainda segundo o mesmo autor, trata-se de um procedimento qualitativo amplamente usado em pesquisas organizacionais.

Ao falar do trabalho de campo na pesquisa qualitativa, Minayo (1994, p. 107) salienta que “[...] a entrevista – tomada no sentido amplo de comunicação verbal, e no sentido restrito de coleta de informações sobre determinado tema científico – é a técnica mais usada no processo de trabalho de campo”.

As entrevistas podem ser individuais ou grupais (MINAYO, 1994). Enquanto as entrevistas individuais estão focadas no entrevistador e no entrevistado (visto como um ator individual), as grupais são realizadas buscando-se uma visão coletiva dos vários atores sociais.

Segundo Richardson (1999), quanto ao tipo, as entrevistas podem ser estruturada (ou padronizada) e não-estruturada (ou despadronizada). Na entrevista estruturada o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido; as perguntas feitas ao indivíduo são predeterminadas. Ela se realiza de acordo com um formulário elaborado e é efetuada de preferência com pessoas selecionadas de acordo com um plano.

De outra forma, na entrevista não-estruturada o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de poder explorar mais amplamente uma questão. Em geral, as perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversação informal. Entretanto, entrevistas semi-estruturadas têm atraído interesse, sendo amplamente utilizadas. O interesse está vinculado à expectativa

de que é mais provável que os pontos de vista dos sujeitos entrevistados sejam expressos em uma situação de entrevista com um planejamento relativamente aberto do que em uma entrevista padronizada.

Para a realização desta pesquisa, os dados primários foram coletados por meio de entrevista seminão-estruturada e pesquisa documental. A escolha desses procedimentos se deu em função de que eles estão ligados ao objetivo geral deste trabalho.

Diante disso, a coleta de dados primários desta pesquisa realizou-se mediante a aplicação de entrevistas individuais semi-estruturada, ou seja, com a utilização de um roteiro de entrevista.

Para garantir a fidedignidade do discurso, acordou-se previamente com os entrevistados que as falas seriam gravadas para posterior transcrição. Na sequência, estas transcrições foram submetidas aos respectivos entrevistados com o objetivo de se tentar eliminar possíveis imperfeições nos seus discursos. Os nomes dos entrevistados foram preservados e a utilização dos dados e das informações coletadas se restringiram única e exclusivamente à realização deste trabalho.

As fontes primárias empregadas neste estudo foram aplicadas aos sujeitos mencionados. Nesse grupo, foram pesquisadas formas de interação na rede (frequência às atividades, tempo de envolvimento, tipos de atividades, papel desempenhado, tipos de relacionamentos – formais, informais, orbitais, não orbitais – demais implicações e efeitos sobre seus negócios/empresas – novos produtos, exportação, inovação, expansão de mercado, diversificação de clientela, novas filiais, inserção em programas de responsabilidade social, entre outros).

O número de entrevistas foi definido pelo critério de saturação dos dados, ou seja, até que os discursos se repitam e não tragam elementos novos.

As fontes secundárias foram preliminarmente investigadas para levantar informações que subsidiaram a coleta de dados por meio de fontes primárias. As fontes secundárias compreenderam documentos internos e externos à Associação, tais como: relatórios, memorandos, documentos administrativos, publicações e outros elementos produzidos pelo meio e representados nesta forma.

Buscou-se, também, coletar informações por meio de informação documental como: fontes bibliográficas adicionais, relatórios e documentos que demonstraram a constituição da trajetória da Associação e possíveis imersões em outras redes de negócios e/ou em outras

esferas, a fim de compreender as facilidades que as integrantes da rede dispõem. Desta forma, a triangulação dos dados foi obtida pelas entrevistas com diferentes sujeitos: ex-presidentes e ex-participantes e com diferentes fontes secundárias.

### **3.3.2 Dados secundários**

Os dados secundários são aqueles já disponíveis na literatura, como livros, teses, dissertações e artigos, entre outros. Nessa investigação os dados secundários se constituem de pesquisa bibliográfica e pesquisa documental.

#### **a) Pesquisa bibliográfica**

Esse tipo de pesquisa abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema em estudo. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto.

Neste trabalho, os dados secundários foram obtidos por meio de livros, artigos em revistas especializadas, teses, dissertações, anais de congressos e publicações virtuais em endereços eletrônicos. A consulta a essas fontes permitiu adquirir conhecimento teórico sobre o assunto pesquisado e, paralelamente, analisar as generalizações já alcançadas por outros autores.

#### **b) Pesquisa documental**

A idéia de incluir o estudo de documentos em uma pesquisa de abordagem qualitativa se justifica pelo fato de que a pesquisa documental representa uma forma que pode se revestir de um caráter inovador, uma vez que os documentos são considerados importantes fontes de dados e que merecem atenção especial.

Nos estudos que empregam uma metodologia qualitativa, os documentos podem levar o pesquisador a descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos (GODOY, 1995; GIL, 1987).

Nas pesquisas de cunho qualitativo, tanto a delimitação quanto a formulação do problema possuem características próprias. Ambas exigem do pesquisador a imersão no contexto que será analisado. A análise do passado e do presente é crucial para que haja uma maior isenção do investigador ao fenômeno social que pretende desvendar (BAUER; GASKELL, 2007; GODOY, 1995; GIL, 1987).

A pesquisa documental é constituída pelo exame de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico ou que podem ser reexaminados com vista a uma interpretação nova ou complementar (GODOY, 1995).

Documentos analisados: a) atas de reuniões da ACICAM; b) atas de atividades realizadas pelo Conselho da Mulher Executiva de Campo Mourão e documentos fotográficos; c) matérias publicadas na imprensa local.

### **3.3.3 Organização do material coletado na pesquisa documental**

Primeiramente, foi realizada a organização do material, para tornar possível o exame do conjunto de documentos de forma analítica, buscando averiguar como poderia proceder para torná-lo inteligível, de acordo com o objetivo proposto na investigação.

Todos os documentos foram separados por estilo, ou seja, tipo de registro, como, por exemplo: documentos publicados em forma de atas, em jornais e fotografia. O critério estabelecido para tal organização foi a fonte documental.

Posteriormente, foram efetuadas as leituras e os fichamentos, contendo destaques de parte da publicação, além de algumas transcrições de trechos que poderiam ser utilizados na análise documental.

Organizar o material significa processar a leitura segundo critérios da análise de conteúdo, comportando algumas técnicas, tais como fichamento, levantamento quantitativo e qualitativo de termos e assuntos recorrentes, criação de códigos para facilitar o controle e manuseio.

Dessas ações, no estudo realizado, resultaram duas etapas. A primeira, sintetizou a classificação realizada sobre todo o material obtido, seguindo a cronologia das publicações. A

segunda, conteve as temáticas que mais insistentemente ocuparam o universo dessa pesquisa, ou seja, a participação do Conselho da Mulher Executiva nas atividades da ACICAM.

Essas etapas se constituíram num banco de dados de informações, cuja vantagem consistiu em poder separar a documentação, sem perder de vista a contextualização de toda a investigação.

Tal organização permitiu identificar a trajetória histórica do Conselho inserido na Associação, desde 1987.

<b>Tipo</b>	<b>Caracterização do Material</b>	<b>Caracterização do Conteúdo</b>
Atas	Reuniões da ACICAM	77 atas contendo ano de gestão e as principais atividades exercidas pela Associação e pelo Conselho da Mulher Executiva.
Atas ou Documentos	Reuniões do Conselho	25 atas ou documentos, contendo ano de gestão, eventos e fotografias.
Jornais	Matérias publicadas na imprensa local (Jornal Tribuna, Jornal O Liberal, Jornal Gazeta do Centro Oeste)	34 Publicações referentes à participação do Conselho em projetos, eventos, promoções, seminários, premiações e apoio político.

**Quadro 7** – Etapas da organização do material  
Fonte: ACICAM, 2008.

Após a organização do material, foi possível estabelecer a análise documental, empregando técnicas usuais da análise de conteúdo para decifrar, em cada texto, o núcleo emergente que servisse ao propósito da pesquisa. Essa etapa consistiu num processo de codificação e interpretação sobre as informações contidas nos documentos coletados.

A pesquisa documental nas atas de reuniões realizadas pela ACICAM foi efetuada entre os anos de 1985 a 2008, totalizando 77 atas. Neste período foi possível verificar que não há nenhum tipo de registro correspondente aos anos de 1988, 1990, 1991, 1992, 1998, 1999, 2000 e 2001. As informações desses anos não foram disponibilizadas.

### 3.4 CRITÉRIOS PARA ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

A análise dos dados foi feita após a transcrição das entrevistas gravadas, procurando-se identificar categorias explicativas da inserção de mulheres em redes e dos processos de institucionalização do Conselho da Mulher Executiva de Campo Mourão. A codificação dos



dados foi realizada com auxílio do software N Vivus e foi inicialmente para identificar os aspectos em comum mencionados, que tragam elementos sobre a institucionalização e sobre a imersão social. Ainda foram considerados códigos que se refiram a especificidades, tanto locais quanto de setores de atuação.

Para uma análise de dados de alta qualidade (YIN, 2001, p. 154), independentemente da estratégia analítica escolhida, quatro princípios fundamentais devem ser considerados: (1) deixar claro que a análise se baseou em todas as evidências relevantes; (2) a análise deve abranger todas as principais interpretações concorrentes; (3) a análise deve se dedicar aos aspectos mais significativos do estudo de caso; e (4) o pesquisador deve utilizar seu conhecimento prévio de especialista para analisar o estudo de caso, ou seja, conhecer publicações anteriores e estar consciente das discussões e do debate atual sobre o tema da pesquisa.

Como na coleta de dados, nem todo método de interpretação é apropriado em cada caso. A decisão entre as alternativas metodológicas existentes deve ser embasada no próprio estudo, na sua questão e nos seus objetivos de pesquisa, bem como nos dados coletados (FLICK, 2004). Dessa forma, a técnica utilizada para a análise dos dados desta pesquisa foi a análise de conteúdo.

Para Bardin (1977, p. 42), o termo “análise de conteúdo” pode ser definido como

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Ressalta-se também que pertencem “ao domínio da análise de conteúdo, todas as iniciativas que, a partir de um conjunto de técnicas parciais, mas complementares, consistam na explicitação e sistematização do conteúdo das mensagens e da expressão deste conteúdo”, seja ele passível ou não de quantificação (BARDIN, 1977, p. 42).

Cooper e Schindler (2003, p. 347) argumentam também que a análise de conteúdo “protege contra a percepção seletiva do conteúdo, garante a aplicação rigorosa de critérios de confiabilidade e validade e é receptiva à informatização”.

De acordo com Bauer e Gaskell (2007), a análise de conteúdo apresenta algumas vantagens, geralmente associadas aos métodos qualitativos, como riqueza de detalhes,

preservação de conteúdos importantes da informação e potencial para fundamentar o desenvolvimento de uma teoria. Nesta pesquisa, desenvolveu-se uma análise de conteúdo qualitativa com o objetivo de preservar os detalhes presentes nos discursos dos entrevistados.

De acordo com Bardin (1977), a análise de conteúdo está organizada em três fases fundamentais: (1) a pré-análise; (2) a exploração do material; e (3) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

A pré-análise é a fase de organização do material. Ela “corresponde a um período de intuições, mas tem por objetivo tornar operacionais e sistematizar as idéias iniciais, de maneira a conduzir a um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas, num plano de análise” (BARDIN, 1977, p. 95). Nessa fase, normalmente, são realizadas três missões importantes, a saber: a escolha dos documentos que serão submetidos à análise; a formulação das hipóteses e dos objetivos; e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final.

Na sequência, Bardin (1977, p. 101) diz que a exploração do material “consiste essencialmente de operações de codificação, desconto ou enumeração, em função de regras previamente formuladas.”

Finalmente, com o tratamento dos resultados brutos obtidos, conseguem-se resultados significativos e válidos, que permitem proposição de inferências e realização de interpretações acerca dos objetivos previstos.

Várias técnicas podem ser utilizadas na análise de conteúdo, sendo: análise categorial, análise de avaliação, análise da enunciação, análise da expressão, análise das relações e análise do discurso (BAUER; GASKELL, 2007). Dentre essas, para a condução da análise de conteúdo desta pesquisa, utilizou-se a técnica de análise categorial.

Bardin (1977) explica que na segunda fase da análise de conteúdo (exploração do material), a organização da codificação compreende três escolhas, no caso de uma análise categorial: a) o recorte: escolha das unidades; b) a enumeração: escolha das regras de contagem; c) a classificação e a agregação: escolha das categorias.

#### **a) Escolha das unidades**

A unidade de registro é a unidade de significação a codificar e corresponde ao segmento de conteúdo a considerar como unidade de base, visando a categorização. Ela pode ser de natureza e de dimensões muito variáveis. A título ilustrativo, segundo essa autora,

podem ser citados dentre as unidades de registro mais utilizadas: a palavra, o tema, o objeto ou referente, o personagem, o acontecimento e o documento.

Conforme Bardin (1977, p. 106), “as respostas a questões abertas, as entrevistas (não diretivas ou mais estruturadas) individuais ou de grupo [...] podem ser, e são frequentemente analisadas tendo o tema por base.” Assim, neste trabalho, a principal unidade de registro utilizada na análise categorial de conteúdo será o tema, isto é, a “unidade de significação que se liberta naturalmente de um texto analisado segundo certos critérios relativos à teoria que serve de guia à leitura” (BARDIN, 1977, p. 105).

Fazer uma análise temática consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem a comunicação e cuja presença, ou frequência de aparição, podem significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido.

Para Bardin (1977, p. 105),

o tema, enquanto unidade de registro, corresponde a uma regra de recorte (do sentido e não da forma) que não é fornecida uma vez por todas, visto que o recorte depende do nível de análise e não de manifestações formais reguladas. Não é possível existir uma definição de análise temática, da mesma maneira que existe uma definição de unidades linguísticas.

A unidade de contexto, nas palavras de Bauer e Gaskell (2007), serve de unidade de compreensão para codificar a unidade de registro e corresponde ao segmento da mensagem, cujas dimensões (superiores às da unidade de registro) são ótimas para que se possa compreender a significação exata da unidade de registro.

A unidade de contexto, por exemplo, pode ser o parágrafo para o tema. As dimensões das unidades de contexto são determinadas pelos critérios de custo, pertinência, tipo de material analisado e quadro teórico de sustentação.

#### **b) Regra de enumeração**

A regra de enumeração nada mais é do que o modo de contagem da unidade de registro. Para Bardin (1977), é possível utilizarem-se diversos tipos de enumerações: a presença (ou ausência), a frequência, a frequência ponderada, a intensidade, a direção, a ordem e a co-ocorrência.

De acordo com os critérios de pertinência, tipo de material analisado e quadro teórico, já mencionados anteriormente, a análise de conteúdo deste trabalho se orientará, basicamente, pela presença ou ausência da unidade de registro – o tema.

### **c) Categorização**

A análise categorial de conteúdo é uma operação de classificação de unidades (de registro e de contexto) constitutivos do texto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento analógico em categorias, com os critérios previamente definidos (BARDIN, 1977).

As categorias são rubricas ou classes, que reúnem um grupo de elementos (unidades de registro, no caso da análise de conteúdo), sob um título genérico. Agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns desses elementos.

A categorização, conforme Bardin (1977), pode empregar dois processos inversos: (1) fornece um sistema de categorias e, com base nele, reparte da melhor maneira possível os elementos, à medida que vão sendo encontrados; e (2) o sistema de categorias não é fornecido inicialmente. Ele vai se estruturando de acordo com a classificação analógica e progressiva dos elementos.

O sistema de categorias, produzido pela análise qualitativa de conteúdo das entrevistas desta pesquisa, foi estruturado de acordo com esse último processo, com base no roteiro de entrevista utilizado.

Inicialmente, foi feito pré-análise e exploração do material, sendo que a codagem dos dados foi realizada com auxílio do software NUDIST Vivo (NVivo), versão 1.1, e a sua análise foi mediante a utilização da técnica de categorização de conteúdo e, posteriormente, foi feita a interpretação dos dados, à luz do referencial teórico.

Portanto, para que o objetivo fosse alcançado, optou-se por utilizar o método qualitativo, com a técnica de análise de conteúdo, tendo em vista que a “análise qualitativa tem como objetivo situações complexas ou estritamente particulares” (RICHARDSON, 1999, p. 80), como é o caso deste estudo.

O método qualitativo de análise difere do quantitativo à medida que não emprega instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema. No método qualitativo, não se pretende numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas, mas traduzir o objeto em seu subjetivismo, por isso mostra-se mais consistente com a proposta do estudo.

Segundo Richardson (1999, p. 80),

a abordagem qualitativa procura descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos pela organização e entender particularidades do seu comportamento.

Para alcançar o objetivo proposto neste estudo, o método de análise de conteúdo permitiu “compreender melhor um discurso, de aprofundar suas características mais importantes [...] e extrair os momentos mais importantes” (RICHARDSON, 1999, p. 224).

Resumidamente, o tratamento de todos os dados coletados foi realizado por meio de procedimentos qualitativos, com base em entrevistas, análise documental e análise de conteúdo, tal como exposto no **Quadro 8**.

ETAPA	OBJETIVOS
Planejamento	– Elaborar estrutura da pesquisa e a redação da dissertação.
Coleta de dados	– Caracterizar o objeto de estudo. – Organizar as informações coletadas de dados com o objetivo de facilitar o tratamento e a análise.
Análise dos dados	– Fazer análise documental dos dados coletados por meio da documentação disponibilizada pela Associação. – Fazer análise interpretativa dos dados coletados por meio das entrevistas, com base na abordagem qualitativa.
Conclusão	– Elaborar inferências do fenômeno estudado com base nos resultados obtidos na investigação teórico-empírica.

**Quadro 8** – Protocolo para a realização do estudo

Na seqüência, o **Quadro 9** mostra o problema de pesquisa, o objetivo geral e as conexões existentes entre os objetivos específicos, as perguntas de pesquisa e as entrevistas deste trabalho.

<b>PROBLEMA DE PESQUISA</b>		
Como ocorreu a institucionalização do Conselho das Mulheres Executivas de Campo Mourão-PR e quais os efeitos da imersão das empreendedoras nesse Conselho?		
<b>OBJETIVO GERAL</b>		
Compreender como ocorreu a institucionalização do Conselho das Mulheres Executivas de Campo Mourão-PR e quais os efeitos da imersão das empreendedoras nesse Conselho.		
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>PERGUNTAS DE PESQUISA</b>	<b>COLETAS DE DADOS</b>
<p>a) Identificar processos de imersão em redes.</p> <p>b) Identificar efeitos da participação das mulheres no Conselho das Mulheres Executivas de Campo Mourão inseridas na ACICAM para as empreendedoras e suas empresas.</p>	<p>a) Quais processos de imersão social estão relacionados à imersão de empreendedoras no Conselho das Mulheres Executivas de Campo Mourão?</p> <p>b) Quais efeitos da participação das mulheres no Conselho das Mulheres Executivas de Campo Mourão inseridas na ACICAM para as empreendedoras e suas empresas?</p>	<p>- Pesquisa Documental</p> <p>- Entrevistas não-estruturadas</p>

**Quadro 9** – Sinopse da estratégia metodológica

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O resultado e a análise são apresentados de acordo como aparecem na estrutura do roteiro de pesquisa utilizado nas entrevistas e na pesquisa documental. As temáticas que traduzem a compreensão da investigação podem ser verificadas no estudo das categorias analíticas: imersão social em redes e institucionalização.

A verificação dessas categorias possibilitou apreender que a imersão social de empreendedoras no Conselho das Mulheres Executivas de Campo Mourão-PR e sua vivência, muitas vezes, resultante do confronto entre a história de vida e a realidade de trabalho, articuladas ao comportamento das organizações, pode ser compreendida num contexto mais amplo de relações sociais, tendo em vista que o comportamento e as instituições estão de tal forma imersos em processos relacionais, que não seria adequado tratá-los como aspectos independentes, pois isso levaria a sérias limitações na apreensão da dinâmica das atividades organizacionais, conforme descreveu Granovetter (2007).

Adequada seria a consideração de que a imersão social em redes pelas empreendedoras pode exercer efeitos significativos nas relações sociais, uma vez que podem ser entendidas como meios nos quais empreendedoras adquirem conhecimento.

As redes podem ser um incentivador para pequenas empresas, ao passo que possibilitam obter informações e gerar a heterogeneidade de conhecimento que é até mesmo útil para inovação quando densas, pois a variedade de conhecimento na qual empreendedoras estão expostas é um aspecto importante para o desempenho e o estabelecimento de redes, podendo melhorar a comunicação entre as pequenas empresas (FORT; RASTOIN; TEMRI, 2005) e impulsionar seu crescimento (LA ROVERE, 2001).

É importante salientar que neste estudo alguns períodos foram identificados como “momentos”. Esses momentos podem ser compreendidos como aqueles períodos que marcaram a trajetória do Conselho da Mulher Executiva de Campo Mourão-PR na busca por sua constituição, formalização, consolidação e institucionalização, e são apresentados nessa análise em quatro etapas, sendo: 4.1 A Associação: referência de visibilidade; 4.2 O 1º Conselho: constituição e enfraquecimento; 4.3 O 2º Conselho: formalização, consolidação e institucionalização; 4.4 A Atualidade: (des)institucionalização; 4.5 Efeitos decorrentes da participação das mulheres na rede.

A seguir, inicia-se a descrição dessas cinco etapas, procurando mostrar, por meio de relatos e documentos fotográficos, como ocorreu a institucionalização do Conselho das Mulheres Executivas de Campo Mourão-PR e quais os efeitos da imersão das empreendedoras nesse Conselho.

É importante esclarecer que a análise não recai apenas sobre o foco do estudo, no caso, sobre o Conselho, mas sobre os atores (as atrizes) constituintes dessa rede. Por isso, julga-se interessante lembrar que uma das principais formas de visibilidade de empreendedoras ocorre pela inserção delas em Associações Comerciais municipais, buscando um fortalecimento no engajamento coletivo.

#### 4.1 A ASSOCIAÇÃO: REFERÊNCIA DE VISIBILIDADE

A história da Associação é uma referência importante no estudo do Conselho da Mulher Executiva de Campo Mourão, pois foi nesse espaço organizacional que as empreendedoras, ao se inserirem, asseguraram a legitimidade de suas ações. A inserção em redes, além de aumentar a visibilidade das empreendedoras, confere-lhes autonomia e independência (BRUSCHINI, 1994).

A influência significativa da Associação Comercial e Industrial, para as empreendedoras que dela participam, pode ser evidenciada em seguida pela descrição da sua trajetória histórica.

Dados do Registro de Títulos e Documentos da 1ª Circunscrição de Curitiba-PR nº 612, 1º Ofício, revelam que a Associação Comercial e Industrial de Campo Mourão (ACICAM) foi criada em 27 de junho de 1953.

Atualmente, com 56 anos de fundação, conta com mais de 1000 associados, dentre eles, empresas pioneiras que estão em atividade desde os anos 1950, enquanto Instituição representativa da classe empresarial busca fortalecer e proporcionar benefícios para o comércio do município. Seu primeiro Presidente foi Oscar Franco Wolff, gestão 1953/55.

Devido às dificuldades da época, como falta de meios de transportes e comunicação e a falta de maiores informações, a Associação passou por um período de paralisação, pois não estava atingindo os objetivos desejados. Mas, em 1963 retoma suas atividades com o



Prefeito eleito Dr. Milton Luiz Pereira, unindo forças políticas e empresariais com Ivo Trombini, que, em 1964, convidado a assumir a Presidência da ACICAM, torna-se o segundo Presidente. Desde 1953, até a gestão 2008/2010, foram 25 gestões, presididas por 23 empresários diferentes que buscaram contribuir para que a Associação se desenvolvesse (ACICAM, 2008).

Na busca por maiores informações e visibilidade, a ACICAM, representada por seus presidentes e diretores, foi à procura de melhor compreensão do que seria uma associação comercial, qual sua importância política e social e como ela poderia realmente contribuir para o desenvolvimento dos empresários locais.

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

Atas da década de 1980, especificamente as da gestão 1985/87, evidenciam que mulheres não faziam parte das reuniões da ACICAM. Elas começaram a participar das reuniões em meados de 1986, não como associadas da Associação, mas como integrantes do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC -, ocupando cargos como Diretora e Coordenadora.

A partir desse momento, seus diretores, observando o fortalecimento da mulher nos diversos segmentos do mercado e, principalmente, em Campo Mourão, relacionado ao aumento de comércios criados ou gerenciados por mulheres, começaram a se interessar em trazer essas mulheres para participarem e, conseqüentemente, associarem-se à ACICAM.

Esse fato também está atrelado aos acontecimentos anteriores ocorridos no Rio de Janeiro, com criação de Conselhos de Mulheres nas Associações do Brasil, que tiveram origem em 15 de dezembro de 1982, na sede da Associação Comercial do Rio de Janeiro (ACRJ), quando o Dr. Rui Barreto, Presidente da ACRJ, constituiu o Conselho Permanente da Mulher Executiva.

Seu pronunciamento reforçou a importância da participação da mulher na busca de soluções dos problemas essenciais que afetavam o país e culminou na realização do I

Encontro Nacional da Mulher Executiva, realizado em 1983 (MACHADO; GREATTI; JESUS, 2008).

Nesse mesmo ano o presidente da ACICAM sugere a criação e formação de um Conselho da Mulher Executiva em Campo Mourão.

#### 4.2 O 1º CONSELHO: CONSTITUIÇÃO E ENFRAQUECIMENTO

A busca pelos processos de constituição e formalização do 1º Conselho das Mulheres Executivas de Campo Mourão ocorreu em 04 de fevereiro de 1987, quando a ACICAM na figura do então Presidente Dilmar Daleffe aprovou a criação do 1º Conselho Permanente da Mulher Executiva de Campo Mourão, tendo como participantes: Lucilene Michels (Presidente); Glória Maria Conte e Águida Dorotéia Domanski Jacob (Vice-presidentes); Sandra Sueli Sartori Schultz (Primeira Secretária); Luzia Terezinha Grasso Ferreira (Segunda Secretária); Iracilda Reinisz (Primeira Tesoureira); Marlene Martins (Segunda Tesoureira) (ANEXO 1 – Ata de 04 fev. 1987).

Naquela época, o departamento de relações públicas da Associação foi extinto, confirmando, posteriormente, a necessidade da criação de um Conselho onde as mulheres pudessem realizar atividades que viessem auxiliar no desenvolvimento dos setores comerciais de Campo Mourão e de seus empresários.

Verificou-se que a mulher já se fazia presente no Conselho Deliberativo da ACICAM, sendo representada por Aparecida de Freitas França.

De acordo com os relatos,

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

[...] O Conselho de Curitiba tinha a intenção de se ramificar e, então, a Associação Comercial de Campo Mourão, que era muito atuante e muito forte, criou um movimento em 1987, pedindo para montarmos o Conselho da Mulher, e a gente montou. Então, a mulher passou a ter espaço e estar inserida no mercado. Então ele nasceu assim!

O período (1985/1987) revela que a interação ou relacionamento da ACICAM junto a outras associações, especificamente, com a Associação de Curitiba, proporcionou uma amplitude de conhecimento e, com isso, abertura de suas estruturas para o ingresso das mulheres, pois a Associação Comercial até esse momento era dirigida somente por homens, ou seja, tradicionalmente, o mundo empresarial era comandado por homens.

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

Como ilustra a fala, a Associação sempre foi uma instituição formada apenas por homens, mesmo que em seu estatuto não houvesse qualquer restrição para a inserção de mulheres na mesma. Mas a diretoria da ACICAM, no anseio de seu fortalecimento e expansão, utilizando as informações adquiridas por meio do relacionamento com outras associações, movimentou-se para trazer as mulheres para dentro dela [a Associação], mesmo sabendo que poderiam contar com a resistência de alguns associados mais conservadores.

Com o propósito de que as mulheres realmente comesçassem a participar e com o intuito de inibir aqueles que eram contra ou apresentavam alguma resistência à presença da mulher na Associação, foi criado o Conselho da Mulher, contando com a participação da diretora do SENAC da época, na articulação desse processo.

[...] Eu, por exemplo, sempre gostei de inovação nas coisas, trazer coisas novas e, aos poucos, fazer acontecer, e o Conselho da Mulher foi uma das coisas que trouxemos para dentro. As pessoas que foram e eram contra acabaram sendo vencidas e acabaram (*sic*) nos apoiando. Na época - eu me lembro - que a Laci foi uma mulher que ajudou na criação do Conselho, correndo atrás para convidar algumas mulheres para a formação do Conselho.

Os relatos mostram que o processo de empreender envolve motivação, atitudes, comportamentos e fatores psicológicos. Moore e Buttner (1997) e Bruschini (1994; 2000) descrevem que a participação das mulheres em empresas é significativa com alto grau de comprometimento. De um lado, as empreendedoras são bastante assertivas ao lidar com a sua condição feminina; de outro, a quebra de estereótipos e preconceitos envolvendo donas de negócios próprios é um processo em andamento (JONATHAN, 2005).

Porém os resultados das entrevistas evidenciam que as empresárias da época (devido à pouca experiência ou entendimento do que seria um Conselho e quais as contribuições que este poderia trazer para as associadas) tinham uma insegurança diante de novas responsabilidades.

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

Essa insegurança contribuiu para o início do processo de enfraquecimento do Conselho porque, no anseio de sua formação no processo de escolha da empresária que iria representá-lo na Associação e na comunidade, foi indicada uma empresária que não apresentava as características necessárias para assumir aquela posição naquele momento, como pode ser observado nos trechos a seguir:

[...] em 1987, nós botamos (*sic*) na presidência do Conselho uma pessoa que não estava preparada para aquele cargo, [...] eu não sei qual foi a jogada política que colocou essa pessoa ali, foi uma coisa assim maluca [...] mas tínhamos que montar o Conselho [...].

[...] acredito que, no início, as pessoas que assumiram o Conselho acabaram não conseguindo dar seqüência. [...] acredito que o fim das atividades do Conselho foi devido à falta de pessoas com visão de fazer as coisas [...] até mesmo porque lá não tinha um programa de atividade; elas tinham que fazer tudo [...].

A falta de conhecimento das empresárias da época, na elaboração de estratégias e de uma visão mais detalhada de como o Conselho poderia contribuir para com a Associação Comercial, fez com que elas vivenciassem a falta de apoio político e o rompimento do Conselho, em 1989.

[...] Bem, mas voltando, o fim das atividades do Conselho, em 1989, está relacionado à mudança da diretoria, com certeza [...]

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

Os trechos apresentados reforçam a idéia de que ocorreram falhas no processo de formação do 1º Conselho, pois esse não conseguiu despertar nas empresárias uma visão clara de sua importância para a ACICAM. A razão disso encontra-se no fato delas não deterem conhecimentos sobre como atuar em Conselho.

#### 4.3 O 2º CONSELHO: FORMALIZAÇÃO, CONSOLIDAÇÃO E INSTITUCIONALIZAÇÃO

A inserção da mulher na Associação Comercial nesse período é marcada pela busca de autonomia, independência e espaços políticos. Nessa fase percebe-se que mulheres vêm aumentando sua atuação no Conselho e conquistando espaço no ambiente da Associação. Dessa maneira, não somente constroem para si uma alternativa de inclusão ou permanência de suas empresas, como também contribuem para seu desenvolvimento socioeconômico.

##### a) **Formalização**

Algumas mulheres na Associação começavam a conquistar espaços na ACICAM, ocupando cargos nos Conselhos deliberativo e Fiscal, em 1993, posições até então ocupadas somente por homens.

De 1993 a 1995, a mulher já inserida na Associação começava a adquirir novos contornos, intensificando-se com a busca de habitualização. Ocupando cargos de vice-presidente e conselheira deliberativa, em 1993, ganha nova posição e passa a ser membro do Conselho Fiscal, cargo até então ocupado somente por homens.

Nesse mesmo período, um grupo de mulheres proprietárias e gerentes de empresas, contando com o apoio do presidente da Associação, resolveu incentivar a reativação do Conselho, para que pudesse participar ativamente das atividades da ACICAM. O novo Conselho teria como missão traçar estratégias de divulgação e promoção de eventos para crescimento e desenvolvimento profissional de mulheres e angariar novas associadas. Assim, formalizou-se o 2º Conselho, no dia 26 de fevereiro, agora como um “braço” da Associação.

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

O 2º Conselho contou com a participação das empresárias mourãoenses: Walquíria Souza P. Damha, Maria Valentina Piacentini, Ivone de L. C. Malho, Salete M. Y. Ogata, Maria Cristiane A. Vian e Onice M. Ferreira (**Figura 5**).



**Figura 5** – 2º Conselho de Campo Mourão, 26 de fev. 1993  
**Fonte:** ACICAM, 2008.

A formalização do 2º Conselho foi motivada pelo presidente da Associação, que percebeu o aumento de visibilidade das mulheres à frente de seus negócios.

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

No início, o 2º Conselho buscou informações em outros Conselhos, para fortalecimento de suas ações. A informação é apreendida pelas empreendedoras como uma ferramenta utilizada para sobressair-se no mercado.

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

A busca por conhecimentos demonstra que o 2º Conselho preocupava-se com seu reconhecimento social e com sua legitimidade. Sendo assim, buscou-se trocar experiências com Conselhos de outras cidades paranaenses, como, por exemplo, São José dos Pinhais e Paranavaí, e promover o crescimento profissional das empresárias. Procuram legitimidade, como forma de obter apoio para suas atividades e garantir sobrevivência.

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

A legitimidade é um dos fatores importantes para a sobrevivência das organizações. Meyer e Rowan (1977, p. 352) postulam que “organizações que incorporam elementos racionais socialmente legítimos e racionalizados em sua estrutura formal maximizam sua legitimidade e aumentam seus recursos e capacidade de sobrevivência”.

Nesse contexto atenção é também direcionada para aspectos simbólicos, resultando em lógica baseada no conjunto de conhecimentos e de significados cultural e socialmente criados, difundidos e aceitos, empregados como parâmetro de conduta. Nesse caso, a legitimidade decorre do seu compartilhamento pelos atores sociais (AMARAL FILHO; MACHADO-DA-SILVA, 2006).

O 2º Conselho passou pelo processo regulativo no momento de sua formalização, pois o “ingrediente” motivador esteve presente nessa etapa e ficou evidente quando a diretoria da Associação incentivou a constituição formal do 2º Conselho, como demonstrado nos relatos anteriores.

A formalização do Conselho resultou em um estágio denominado pelos institucionalistas de “pré-institucionalização” (TOLBERT; ZUCKER, 1998). Para Berger e Luckmann (1998, p. 78), os processos de formação de hábitos precedem toda institucionalização. A *habitualização* envolve a geração de novos arranjos estruturais em resposta a problemas ou conjuntos de problemas específicos, como também a formalização de tais arranjos em políticas e procedimentos.

### **b) Consolidação**

Os processos de consolidação começam a tomar forma após o estágio de pré-institucionalização. No período de 1995 a 1997, o 2º Conselho já apresentava alguma legitimidade e visibilidade. Em 1996, essa visibilidade começa a tomar forma quando o Conselho solicita à diretoria da Associação alteração no Estatuto Social da Entidade (art. 68 *caput*), pois vislumbrava poder indicar a empresária que iria ocupar o cargo de 3ª vice-presidência.

Art. 68: a 3ª vice-presidência da entidade será ocupada por uma mulher empresária, que será indicada pelos membros do Conselho da Mulher Executiva, cujo nome será levado para apreciação do Diretor Presidente para que este referende (Ata 13 de junho de 1996).

Para aumentar a visibilidade do Conselho e ampliar sua imagem, ou até mesmo para chamar a atenção, criaram um uniforme. Gradativamente, o uniforme reforçou a igualdade

entre as participantes com demais Conselhos e, em consequência, aumentou o número de adesões junto à Associação. Os relatos enfatizam essa visibilidade.

A idéia do uniforme surgiu da Sônia Singer [...] porque, fomos a um congresso em Curitiba (e também em Foz do Iguaçu) e, lá em Curitiba, cada grupo de cada cidadezinha se apresentava uniformizado. Então na hora de fazer caminhada, as mulheres estavam de malha, camisetinha escrita o nome da cidade, daí - você sabe - não queríamos ficar atrás. Então tudo começou a partir daí, só que ninguém tinha uma roupa social; era tudo assim: moletom, tênis, camisetinha, e cada uma com sua cor. Daí, quando voltamos do congresso, surgiu essa idéia de fazer um uniforme chique, moderno e acabou surgindo o uniforme.

[...] em todos os eventos que nós participávamos, lá estávamos, com o uniforme, e esse realmente foi um dos pontos que chamou bastante atenção de querer participar do Conselho. As mulheres achavam que o uniforme fazia delas 'especiais', 'poderosas'. Uma espécie de imagem organizada, séria e que mostrava poder!



**Figura 6** – Uniforme do 2º Conselho, 1996  
**Fonte:** ACICAM, 2008.

Buscando a consolidação do Conselho, lutam para realizar um dos eventos mais importantes do Paraná, o Encontro Estadual de Conselhos de Mulheres Executivas. Organizam, em Campo Mourão, o XVI Encontro Estadual de Conselhos de Mulheres Executivas, contando com a participação de representantes de todo o Estado.

O relato mostra que a realização desse evento, em Campo Mourão, foi fato marcante para o Conselho, tendo em vista que o mesmo contribuiu para divulgar o Município e firmar a imagem do Conselho perante os demais conselhos.

[...] a Salete teve a idéia de inscrever o Conselho de Campo Mourão para realizar o XVI evento, porque era assim que funcionava. Era realizado um encontro estadual uma vez por ano em Curitiba e outro no interior do Paraná e, neste ano, nós concorremos com Cascavel e ganhamos (risos), nós sempre tivemos uma certa rivalidade com Cascavel (risos). Lembro que o Conselho de Cascavel sempre era bem bairrista, como é a região de Cascavel, e nós tivemos que defender arduamente



a vinda do evento para Campo Mourão e conseguimos. Isso foi bom! Trazer eventos como este ajuda a divulgar o município e provar que somos capazes. Veio (*sic*) mulheres de todo o Paraná neste evento: de Curitiba, Cascavel, Maringá, São José dos Pinhais, Paranavaí e outras.

As empreendedoras utilizaram a realização de vários eventos como estratégia para influenciar ou persuadir outras empresárias. Utilizando pessoas-chave como agentes para atingir seus próprios objetivos, desenvolveram projetos, realizaram feiras, participaram de seminários, congressos e homenagens.

Entre os projetos que foram criados e desenvolvidos pelo Conselho, destacam-se: Feira Ponta de Estoque (1995); Universidade da Pequena Empresa (1995); Cursos Profissionalizantes em parceria com o SENAC (1995); XVI Encontro Estadual do Conselho de Mulheres Executivas, em Campo Mourão (1995); Projeto Santa Cruz na Praça (1995); Dia Internacional da Mulher (1996); Fundo Promocional para a Associação (1996); Participação nas mudanças do Estatuto da Associação (1996); Fórum Popular da Cultura e do Projeto de Resgate dos Valores Cívicos (1996); Concurso Empresa do Ano (1996).

O envolvimento do Conselho em todos os segmentos de atuação e sua afirmação frente à Associação podem ser evidenciados no relato, a seguir.

[...] as mulheres sempre estavam envolvidas, o Conselho da Mulher estava sempre envolvido em todos os segmentos de Associações não somente de Campo Mourão, mas como também em outras regiões. Sempre estávamos inseridas. [...] só para você ter uma idéia, até quando o Presidente ou representantes do Estado vinham, um dos elementos do Conselho deveria representá-lo. O Conselho estava presente nos eventos políticos e sociais.

Em 1996, o Conselho criou o prêmio “Mulher Simplesmente Mulher”, com o objetivo de reconhecer e dar visibilidade às histórias de vida de mulheres que tenham evoluído para um negócio de sucesso. A empreendedora era escolhida entre uma lista de nomes apresentados pelo Conselho e suas associadas.

Os depoimentos mostram como surgiu a idéia da premiação e como era a indicação ao Prêmio.

A idéia da premiação surgiu depois de um encontro realizado em Curitiba, com o intuito de apresentar aos Conselhos de Mulheres Executivas uma proposta de premiação às mulheres empresárias que vinham se destacando em seus negócios, ou em algum trabalho desenvolvido em prol da sociedade.

[...] nos engajamos nesse projeto e optamos por dar o mesmo nome - “Mulher Simplesmente Mulher”-, mas com um diferencial: a premiação não teria que ser somente para empresárias; deveria ser para aquela mulher que se destacasse por algum trabalho que ela desenvolvesse, por algo que ela representasse na sociedade, esse era o critério que deveria ser levado em conta.

A primeira premiação aconteceu em 1996, e a mulher homenageada foi a Sr<sup>a</sup> Marlete Ferreira, coordenadora da Pastoral da Criança. Em 1997, o prêmio homenageou a empresária Elza Hannel, coordenadora do Centro Educacional Santa Rita.

### c) Institucionalização

Os acontecimentos registrados entre os anos 1998 e 2002 mostram que o Conselho já se encontra legitimado e para reforçar sua identidade perante ACICAM e a comunidade, o Conselho forma parceria com outros órgãos, como: SENAC e SESC e conta com eles para a realização de eventos que visavam fomentar e incentivar novas empreendedoras. Os acontecimentos registrados entre os anos 1998 e 2002 mostram que o Conselho já se encontra consolidado. Porém, a institucionalização se inicia quando o Conselho forma parceria com outros órgãos, como SENAC e SESC, e conta com eles para a realização de eventos que visavam fomentar e incentivar novas empreendedoras.

[...] eu elaborei um projetinho, ele era assim: uma vez por mês uma conselheira que tivesse confecção organizava um chá com desfile. Fizemos três, foi um sucesso! Foi um sucesso que a gente teve. Ela podia ir lá levar a empresa dela, organizar um desfile. Nós convidávamos as pessoas para fazer uma fomentação na área da confecção, de calçado, de bijuteria... Nossa, daria para fazer um monte! Eu só sei que foram feitos três desses eventos, que realizamos na ACICAM. Olha que eu trabalhei em cima desse projeto [...], vamos fazer esse negócio fluir e acontecer. Foi um sucesso! Foi uma beleza!

O prêmio “Mulher Simplesmente Mulher” continuava a beneficiar o Conselho, aumentando a visibilidade. Em 1998, a premiação foi para a empresária Leila Tonello, da Luz da rede Paraná Supermercados. Em 1999, o prêmio foi conquistado pela professora e proprietária da pré-escola Trem da Alegria, Sônia Cavalheri Luczinski.



**Figura 7** – Entrega do Prêmio Mulher Simplesmente Mulher, 1999  
**Fonte:** ACICAM, 2008.

Em 2000, a entrega do prêmio foi para professora Dr<sup>a</sup> Sinclair Poza Caserimo, diretora naquela época, da Faculdade Estadual de Ciências e Letras de Campo Mourão.



**Figura 8** – Entrega do Prêmio Mulher Simplesmente Mulher, 2000  
**Fonte:** ACICAM, 2008.

A premiação durou cinco anos, mas foi copiada por outras entidades e acabou sendo extinta. O relato mostra o motivo de seu encerramento.

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

Até esta fase, o Conselho realizou atividades para dar visibilidade e mostrar a competência das associadas. Participou do Evento Estadual em Guarapuava, denominado de “Mulheres nos Negócios”, e realizou curso de Direção Defensiva.

Procurando consolidar sua identidade, o Conselho entra em uma nova fase. Ao buscar significações que lhes garantissem uma forte identidade, tiveram a iniciativa de homenagear os pioneiros da agricultura de Campo Mourão, em respeito pela colaboração que a atividade proporciona para com o desenvolvimento da cidade. Criaram, então, o troféu “MOURÃO DO CAMPO”.



**Figura 9** – Troféu Mourão do Campo  
**Fonte:** ACICAM, 2008.

Em outra instância, o Conselho, ao buscar promover capacitação profissional e conhecimento aos jovens de Campo Mourão, retrata a identidade que conquistou e propicia a iniciativa de apoiar o CEFET na realização do Projeto Jovem Empreendedor. Além disso, reforçam sua imagem diante da Associação e da sociedade ao se mostrarem solidária com a falta de representatividade política do Município no momento em que realizaram o movimento “Garantindo Deputados”, visando suprir a carência de um representante político para o Município.

Em 1999, o Conselho, procurando aumentar o número de empresárias e associadas, desenvolve uma estratégia para atrair mulheres para a Associação. Com apoio da ACICAM e do SEBRAE realizam palestras sobre motivação e auto-estima. O resultado significativo dessas palestras pode ser evidenciado no relato a seguir.

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



**Figura 10** – Palestra realizada em 29/04/1999  
**Fonte:** ACICAM, 2008.

Em 2000, as mulheres do Conselho das Mulheres Executivas de Campo Mourão continuam participando de eventos Estaduais como, por exemplo, o realizado em São José dos Pinhais promovido pelo SEBRAE. Em 2000, outros Conselhos colaboram para aumentar o número de mulheres em Associações. Convidam o Conselho das Mulheres Executivas de Campo Mourão para participar do Evento Estadual em São José dos Pinhais, promovido pelo SEBRAE, em comemoração aos 30 anos da COAMO.

Em 2001, o Conselho da Mulher Executiva de Campo Mourão comemorou o Dia Internacional da Mulher, homenageando as mulheres engajadas na política. Além disso, receberam mulheres que atuavam na política em outros municípios.

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

A estratégia do Conselho reforça a importância da participação da mulher na política.

Nós trouxemos, na época, a prefeita de Barbosa Ferraz, que era a Elza. Nós trouxemos três vereadoras de Campo Mourão, ex-deputadas de Campo Mourão para mostrar para que isso era importante. Trouxemos, na época, o prefeito de Maringá, hoje falecido, o Sr. José Claudio Pereira Neto, que nos indicou duas pessoas, duas mulheres filiadas ao PT, na época, a Sr<sup>a</sup> Rosa Izelli e a Sr<sup>a</sup> Maria Lucia Bertin, para falar sobre “A participação da mulher na política do III milênio”. Uma era mais militante e a outra era alguém que veio fazer parte do governo municipal, mas o objetivo era mostrar a importância da participação da mulher na política.



**Figura 11** – 2º Conselho no evento: Mulheres Engajadas na Política  
**Fonte:** ACICAM, 2008.

Em 2002, o Conselho prossegue realizando atividades em prol do desenvolvimento profissional de empresárias, promovendo cursos de empreendedorismo, em parceria com o SEBRAE, e participando de encontros realizados pela FACIAP, em Curitiba e Foz do Iguaçu.

Em 2003, os processos de formalização, consolidação e institucionalização do 2º Conselho se encontram estruturados. Um conjunto de conhecimentos formadores de uma realidade socialmente construída e legitimada perante a sociedade lhes proporcionou visibilidade. Evidenciando que a busca pela institucionalização se processou por meio das ações desenvolvidas pelo Conselho, corroborando e reforçando, com isso, os pressupostos teóricos de Scott (1995), sobre o pilar cognitivo, pois esse pilar propõe que sejam valorizadas também as interpretações subjetivas das ações, somando as representações que os indivíduos fazem de seus ambientes configuradores de suas ações.

Os indivíduos e as organizações são considerados como realidades socialmente construídas, com diferentes capacidades e meios para a ação e objetivos que variam de acordo com seu contexto institucional (MACHADO-DA-SILVA; VASCONCELOS 2005).

Sendo assim, os aspectos das ações baseadas no conjunto de conhecimentos e de significados socialmente criado, difundido e aceito, empregado como parâmetro de conduta, fizeram com que a legitimidade do Conselho decorresse do compartilhamento pelas “atrizes sociais” dessas ações no período descrito.

#### 4.4 ATUALIDADE: A DES(INSTITUCIONALIZAÇÃO)

Acompanhando os relatos dos momentos do Conselho, observa-se que houve um período de paralisação das atividades pelo Conselho entre 2004 e 2005. Essa paralisação pode ser denominada como processo de (des)institucionalização, pois a descontinuidade do Conselho ocorreu devido às exigências impostas pela nova diretoria da Associação.

Os relatos mostram que a (des)institucionalização foi um processo de influências favoráveis e desfavoráveis ao Conselho, sob o ponto de vista das entrevistadas:

Sob o ponto de vista favorável,

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

Sob o ponto de vista desfavorável,

[...] olha, eu vejo vários pontos: um deles é você partilhar com outras mulheres vantagens e desvantagens, problemas e aflições, aquilo que você ganhava, aquilo que perdia [...] pois o relacionamento com outras mulheres, naquele momento, era muito importante; a gente sentava e conversava. Você vê que é normal (*sic*) as reuniões de homens em churrascarias, lanchonetes... eles estão ali conversando sobre todos os assuntos. Naquele momento eles não conversam apenas sobre o seu trabalho, mas conversam sobre vários outros assuntos, então fazer parte do Conselho de Mulheres Executivas acabava nos dando um momento para sentar e estar conversando não só sobre os nossos problemas empresariais, mas problemas de mulher para mulher, e isso era muito importante e enriquecedor [...] e efetuar reuniões vinculadas às da Associação, isso certamente acabaria.

Essa situação gerou dissenso e contribuiu para a paralisação gradativa das atividades desenvolvidas pelo Conselho, pois temiam que sua identidade/autonomia fosse prejudicada.

[...] os últimos dois presidentes da Associação Comercial pediram que o Conselho andasse paralelo à Associação Comercial, que andasse junto [...], aliás nem paralelo mas junto, junto mesmo, para não fazer atividade sozinho. Tinha que ser sempre em conjunto com a Associação Comercial, pois se o Conselho montasse um caixa, uma tesouraria, uma coisa em separado, ele ficaria enfraquecido, mas junto com a Associação Comercial ele ficaria fortalecido e a Associação também se fortalece com a ajuda das Mulheres.

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

[...] até, como eu posso dizer, até dois mil e alguma coisa [...], bem na hora que ele assumiu já estava virado, daí virou mais ainda, daí o Conselho foi lá embaixo.

A (des)institucionalização pode ser atribuída pela imposição da Associação na maneira de atuação do Conselho e, como sugerem Berger, Berger e Kellner (1973, p. 86), uma organização abre o caminho para a desinstitucionalização, quando tenta impor valores que confrontam os considerados relevantes para a estabilidade da identidade individual, ou seja, a organização enfraquece seu poder sobre o indivíduo, à medida que propicia ocasião para a opção por uma identidade “separada e frequentemente contrária aos papéis institucionais”.

[...] No início, o Conselho foi maravilhoso, mas alguma coisa impediu que ele continuasse. O Presidente da ACICAM dizia que a sala está disponível, só que a mulher tem que estar junto com a Associação Comercial, as reuniões tem que ser no mesmo dia, aquela reunião é aquela reunião da ACICAM e não podemos ter reuniões à parte [...] agora é diferente, agora vai funcionar junto.

[...] O Conselho tinha que ter também seu espaço. Nós não tínhamos apenas reunião de trabalho, mas também de lazer. A gente se reunia e falava: “\_\_ hoje é dia de bate papo”. Nossa, isso era super importante! [...] e junto com as reuniões da ACICAM essa descontração não poderia acontecer.

Os indivíduos ligam-se à organização, mediante o desempenho de papéis e atribuem significado a si próprios e reafirmam os valores da organização. Quando as estratégias divergem dos valores significativos para a identidade ou vão contra aqueles já institucionalizados, o desempenho de papéis passa a ser experimentado como luta entre a identidade subjetiva e objetiva (BERGER; BERGER; KELLNER, 1973). No caso do Conselho, as mulheres mostram que rejeitam as mudanças, à medida que se distanciam e evitam comprometer-se com a Associação.

[...] na minha opinião, poderiam voltar a fazer as reuniões separadas. Eu não sei se isso mostra que o Conselho possa ter enfraquecido; não sei, hoje, qual é o número ou se tem um número de associadas no Conselho para se fazer uma reunião separada. Com o desenvolvimento e as aberturas, vai, sim, chegar um momento que (*sic*) não tem necessidade de fazer reuniões separadas, mas eu acredito que nós ainda não atingimos essa maturidade. Sabe, de repente um movimento maior de mulheres levaria mais mulheres a participar. Eu não entendo como se pode fazer reunião hoje ainda - apenas uma reunião - e ainda junto com a reunião da ACICAM. Em minha opinião, o ideal seria reuniões separadas, até para estar conseguindo reunir mais mulheres para levar para a ACICAM.

Nos processos de (des)institucionalização, Scott (2005) explica que ambientes institucionais são tratados de modo variado e com amplas possibilidades de existência de



lógicas contraditórias ou divergentes. Sob esse aspecto, pode-se destacar que existe divergência entre as empreendedoras sobre o fato de o Conselho efetuar suas atividades junto ou separadamente das efetuadas pela Associação. O relato mostra que “unir as forças” seria bom para o Conselho. Porém o descontentamento por parte de algumas participantes do Conselho em relação ao horário de realização de reuniões foi visível.

O que acontece, normalmente, é que as mulheres, além de empresárias, são esposas e mães. Então, temos uma agenda bastante apertada [...]. Mesmo fazendo a reunião no café da manhã, nós tínhamos empresárias que chegavam falando: “\_\_eu vou poder ficar apenas dez minutos, porque eu já tenho uma reunião agendada na minha empresa hoje, às 08h00 da manhã”, ou seja, uma reunião extra antes do expediente. Em função da agenda muito apertada das empresárias, resolveu-se que nós participaríamos junto com as reuniões da ACICAM, porque é um horário depois do expediente, que seria um horário melhor, já que a ACICAM está tão forte hoje, com mais de mil associados. Então, o presidente da época da ACICAM achou por bem unir as forças.

A (des)institucionalização não trouxe nenhum tipo de alteração no Estatuto Social da Associação. Mas ficou evidente que esse processo requer uma nova modalidade de ver a Associação no processo de imersão social. No caso do Conselho, a discussão recaiu sobre a maneira como a Associação impôs valores que, aparentemente, confrontavam os valores internalizados pelas mulheres.

O estudo mostra que, ao invés de criar união, a estratégia da Associação estimulou o distanciamento e desligamento do Conselho, dando lugar à insegurança da identidade, produzindo sentimentos de descontinuidade e instabilidade e induzindo ao distanciamento das mulheres que participavam do Conselho.

Infelizmente, houve uma limitação na análise dos dados coletados nesse estudo, pois algumas atas foram queimadas, outras extraviadas e não disponibilizadas, impedindo que uma melhor interpretação fosse efetuada, especificamente, nesta fase.

#### 4.5 EFEITOS DECORRENTES DA PARTICIPAÇÃO DAS MULHERES NA REDE

A apresentação e análise dos dados também se concentraram nos efeitos da participação das empreendedoras na rede.

#### 4.5.1 Efeitos da participação na Associação Comercial

Os acontecimentos ocorridos durante duas décadas mostram que as empreendedoras perceberam que a sua participação na Associação seria importante para aumentar a visibilidade. Assim, continuaram a realizar suas atividades em paralelo com a Associação.

A partir de 2005, o Conselho da Mulher Executiva passou a ter uma nova presidente, que assumiu também a função de 3ª presidente da ACICAM, realizando reuniões em conjunto com a Associação. Sob nova direção, o Conselho participou de vários encontros, buscando representar a Associação em eventos políticos e sociais.

Participávamos ativamente de muitos projetos, eventos, encontros, congressos e representávamos a Associação. Éramos participantes ativa e direta [...].

O lançamento do Projeto Campo Mourão Estuda e das atividades comemorativas dos 55 anos da ACICAM [...] e das campanhas: Campo Mourão Cidade Natal e Campo Mourão Liquida firmou nossa presença na Associação. A nossa participação em Teleconferência e no desenvolvimento do Programa Adolescente Aprendiz possibilitou melhorar a imagem do Conselho diante da sociedade.

Na gestão 2006/2008, o Conselho da Mulher Executiva estava presente em todos os projetos. Neste período, participou de um dos mais importantes eventos, promovido pela Associação, o II Congresso Internacional de Turismo Religioso e Sustentável para a cidade e região. Apresentaram sugestões e falaram das vantagens do turismo religioso.

[...] O Conselho representava a Associação tanto na parte política quanto no lazer, como foi o caso do evento promovido pela ACICAM para divulgar o turismo religioso. Você pode observar: estávamos presentes em todos os eventos!

Nesta fase, pode-se dizer que as mulheres tinham pleno reconhecimento da sua interação com a Associação. Entretanto, não deixavam de promover estratégias motivadoras que viessem viabilizar o comércio de Campo Mourão.

Entre os anos de 2007 e 2008 o Conselho continuava realizando o tradicional café da manhã, em comemoração ao dia internacional da mulher, promovendo eventos e campanhas voltados ao comércio local, como as comemorações ao dia das mães, em parceria com a ACICAM e a CDL, e participando de eventos em outras cidades, como o evento Estadual de Mulheres Executivas realizado em Paranavaí.

Realizamos muitos eventos para promover o comércio de Campo Mourão. Todos eram voltados para o fortalecimento do Conselho. Queríamos reforçar cada vez mais nossa imagem para a sociedade e aproveitar cada evento para aumentar nosso conhecimento e melhorar nossa maneira de administrar nossas empresas. O objetivo de tudo era buscar a realização de nossos próprios interesses e os da ACICAM.

A interação com outras pessoas facilita o acesso à informação (SHANE, 2003). O poder de inovar está na capacidade de se adquirir informação por meio de interações com o ambiente, especialmente a inserção em redes e, na capacidade de integrar e tratar esta informação, por meio de interações internas para produzir conhecimento novo (FORT; RASTOIN; TEMRI, 2005).

A atuação da mulher no Conselho serviu de base para que a sua inserção em Associações Comerciais favorecesse o crescimento de suas empresas e o reconhecimento de oportunidades. Porém, ao longo de duas décadas de atuação do Conselho, observou-se o incentivo à participação de associadas em congressos, gerando a construção da identidade dessas mulheres, da Associação e do próprio Conselho.

#### **4.5.2 A imersão no Conselho**

De 1987 a 2008 os acontecimentos registrados em atas e entrevistas com ex-participantes e presidentes do Conselho da Mulher Executiva de Campo Mourão possibilitaram identificar como ocorreu a imersão das mulheres na rede e alguns efeitos favoráveis dessa participação.

A imersão das empreendedoras no Conselho ocorreu por meio de convite do Presidente da Associação Comercial, conforme relato a seguir:

Houve um movimento da Associação Comercial pedindo pra gente montar o Conselho da Mulher e a gente montou. A mulher teria espaço e estaria inserida no mercado. Então ele nasceu assim, de um convite do Presidente. Daí, a gente reuniu algumas empresárias [...], eu não fiz parte da diretoria, mas estava presente na formação do Conselho, estava como coordenadora de formação do Conselho [...].

Conforme o relato, a imersão dessas empreendedoras junto ao Conselho no início de suas atividades sofre influência mecanismo político, esses por sua vez é sustentado através

dos esforços por poder e recursos que moldam a atividade organizacional. Nessa lógica, as ações econômicas são moldadas por assimetrias de poder, sistemas legais, Estado e classes políticas (DACIN; VENTRESCA; BEAL, 1999).

Outra fala mostra como ocorreu a inserção na rede:

Foi em meados de 1995, eu cheguei aqui em 1994 [...] e logo fui convidada para fazer parte do Conselho. [...] eu estava realmente bem perdida e, de repente, aparece a Salete Tironi, que hoje é falecida, e me fez o convite, daí eu pensei: vou conhecer o que é o Conselho [...].

O convite era feito para todas as mulheres que, de uma forma ou de outra, estavam ligadas ao comércio de Campo Mourão. Nós procurávamos agregar quanto mais pessoas, para que a informação chegasse ao maior número de pessoas possível, ou melhor, empresárias possíveis.

A partir do momento que as mulheres passaram a compreender a importância de estarem inseridas no Conselho, o processo de inserção apresentou uma mudança nas suas características, refletindo-se em uma imersão baseada nas características culturais.

Conforme Dacin; Ventresca; Beal (1999) a imersão cultural reflete significados e formas de entendimento compartilhadas, como, por exemplo, sistemas de crenças gerenciais sobre uma indústria. Já para Baldi (2004), cultura não pode ser reduzida aos valores compartilhados, mas conceituada de forma que possa congrega inconsistências, podendo ser caracterizada como um fenômeno supra-individual.

No contexto das redes sociais, as empreendedoras reúnem diferentes recursos produtivos, dispersos no mercado, criando uma unidade produtiva em melhores condições de negociar no mercado. Assim procedendo, levam, para o interior da empresa, uma capacidade de coordenação e de organização, uma vez que a empresa age como uma unidade de coordenação, adquirindo produtos de uma rede de diferentes fornecedores.

Por meio de uma rede de relações, conseguem recursos e legitimidade. Assim, uma das alternativas é utilizar-se de uma rede de relacionamentos que possibilite o acesso aos recursos, e que assegure a legitimidade (ROSSONI; TEIXEIRA, 2006).

### 4.5.3 Efeitos da participação no Conselho

Alguns trechos mostram o efeito da participação no Conselho como favorável ao aprendizado das mulheres, tendo em vista que melhorou o seu conhecimento, tanto em nível pessoal, como profissional.

[...] a visão muda, ao visitar outros conselhos. A participação em eventos também ajuda a melhorar o nosso aprendizado... você sabe, cada evento que você participa a visão muda, ela aumenta e muda a forma da gente enxergar, então, com certeza, o Conselho da Mulher Executiva de Campo Mourão foi uma ferramenta que conseguiu fazer com que fôssemos trilhando nossos caminhos e, com isso, desenvolvendo nosso próprio negócio, angariando mais conhecimento, de forma mais profissionalizante.

Com certeza, a postura muda radicalmente: no início, eram apenas reuniões seguidas de cafés da manhã; depois, vieram os congressos, que foram ampliando a nossa visão [...].

A inserção das mulheres no Conselho deu início a uma rede de relacionamentos na qual a troca de experiência foi o meio mais importante para adquirirem informação e melhorar a participação na sociedade.

O Conselho acabava despertando na empresária o espírito participativo, [...] eu ia para Holambra também, para participar de eventos lá como: mostras de flores, feiras de flores, cursos, palestras... então eu acho que isso me ajudou, além de fazer parte das palestras que o Conselho promovia junto com o SEBRAE e tudo mais foi muito importante para abrir esse leque de informações e você se torna uma empresária mais comunicativa.

Como eu já comentei, através do Conselho eu aumentei meu conhecimento, tanto na área técnica, quanto na área pessoal. Aumentou (*sic*) as redes de amigos e contatos, aumentou também minha participação na vida da cidade, ou melhor, da vida empresarial da cidade como um todo.

A imersão na rede propiciou a ampliação do conhecimento do mercado, o planejamento e conhecimento do ramo e parcerias de negócios, fortalecendo novos laços, como foi também identificado por Jack e Anderson (2002).

Sob esse aspecto, foram identificados efeitos relacionados com o modo de gerir suas empresas, como valorizam o conhecimento pessoal, o mercado e a possibilidade de ampliação e inserção no mercado propiciada pela imersão na rede, como mostram os relatos a seguir.

O meu conhecimento melhorou muito porque, até quando você está só no teu mundo, na sua empresa é uma realidade; quando você vê que em outras empresas também está acontecendo os mesmos problemas, e que os problemas são comuns, [...] de certa forma isso nos dá mais tranquilidade [...] apesar de que as atividades são outras [...].

[...] se não existisse o Conselho, eu ficaria, muitas vezes, apenas aqui dentro da minha empresa, só com meus funcionários e clientes... ficaria apenas aqui. Graças ao Conselho eu fui lá para fora. Com isso, eu ampliei o meu conhecimento e a minha visão do mercado.

Sem dúvida, fazer parte do Conselho foi bem produtivo, porque fazer parte de um grupo, isso te dá um amparo muito grande como empresária [...] você contava com a experiência das demais participantes dali do Conselho, e em 93 nós estávamos realmente começando o nosso trabalho aqui no CNA. Então isso foi muito importante porque eu contei com a experiência de outras que já vinham atuando no mercado de Campo Mourão. Então elas puderam me ajudar com idéias, sugestões para o meu negócio.

O Conselho possibilitou às empresárias a inserção no mercado, tendo em vista que as redes de relacionamentos são meios nos quais os representantes das organizações adquirem conhecimento de fora de suas fronteiras (ANAND; GLICK; MANZ, 2002).

[...] olha, foi importante, e eu posso te falar que, para mim, enquanto empresária, né, quando eu surgi, abri minha floricultura pequeninha [...], então vir fazer parte da Associação Comercial e poder estar mostrando o meu trabalho dentro da Associação Comercial me abriu leques [...] ter feito parte da Associação Comercial e, principalmente, do Conselho da Mulher ajudou minha empresa a crescer bastante [...].

Estar inserida no Conselho ajudou a ampliar a oportunidade de novos negócios, com certeza! Só para você ter uma idéia, eu fechei muitos negócios nessas reuniões. Só nessa viagem em Foz do Iguaçu, fechei alguns negócios [...].

Estar inserida no Conselho beneficiou as empresárias e melhorou a visibilidade delas diante da classe empresarial. Esta rede possibilitou sociais para Cross, Nohria e Parker (2002) são redes informais em que pessoas usassem o seu relacionamento pessoal para conseguir informações para si e para a sua organização, beneficiando a ambos.

O Conselho da Mulher Executiva de Campo Mourão e a Associação Comercial [eu posso dizer com todas as palavras e vírgulas], que eles me lançaram no mercado de trabalho, porque foi lá que conheci a maioria dos empresários. Eles me encontram lá.

Primeiro você amplia a amizade, depois abre as portas do comércio, de um modo geral. O relacionamento com outros comerciantes melhora depois que você fica conhecida através da Associação Comercial, independente de você ter relação comercial com eles ou não, pois nos indicam para outras pessoas.

O principal da minha interação na Associação foi que ela me beneficiou como pessoa física e jurídica, pois beneficiou minha empresa. Através do Conselho a gente conhece outras partes, outras pessoas, digamos assim, né? (*sic*) [...] como o caso que eu citei da dona do restaurante e da dona de um hotel, a gente fica conhecida tanto na pessoa física como na pessoa jurídica. Isso é muito bom mesmo!

As reuniões do Conselho da Mulher Executiva, pelo menos as que tivemos aqui, foram sempre na busca da troca da experiência e o que se poderia fazer quando se quer melhorar a fomentação do mercado, em todos os seguimentos do comércio, o que se pode estar fazendo para melhorar a área do mercado, o que se pode estar fazendo para melhorar a área de prestação de serviço, o que se pode estar fazendo para melhorar o comércio em si (confeção, sapato e bijuteria) [...].

As redes são frutos da transformação da sociedade atual, pois levam ao surgimento de novas formas de relacionamento. Essas novas formas de relacionamento dos atores sociais, ou atrizes, na maior parte, acontecem por meio de ações baseadas em respeitabilidade. Como salientam algumas empresárias, essa visibilidade está relacionada a uma respeitabilidade, conforme relatos a seguir:

O Conselho nos proporcionou respeitabilidade profissional. Isso foi muito importante. É a mesma coisa de você participar de um Rotary, de um clube, de um Lyons... você tem respeitabilidade [...] hoje, no mundo em que nós vivemos, você tem que ter uma referência [...]

Eu só frequentava a Associação como associada, não como parte da diretoria. Hoje me colocaram na diretoria por causa do Conselho, por causa dos trabalhos realizados no Conselho é que me levaram à diretoria da Associação Comercial. O Conselho, para mim, serviu, assim, de ascensão dentro da Associação Comercial.

O Conselho proporcionou às empresárias uma ampliação das redes de relacionamentos através das participações em eventos locais e regionais, conforme alguns relatos coletados:

Eu acho que isto é importante: a mulher deve estar inserida entre elas, eu vou sentar com você; eu vou ver seu trabalho. De repente, você trabalha com confecção e eu com cosmético. Que parceria eu poderia fazer com você? E assim vai... Se eu encontrar uma pessoa do mesmo ramo, nós podemos somar.

Participação em eventos em outras cidades ajudou ampliar o nosso relacionamento com as empresárias da nossa região até porque a gente ia entendendo o que realmente era um Conselho. Nós tivemos também um período de trabalho que nós buscamos formar Conselhos da Mulher Executiva em outras cidades, como: Peabiru, Araruna, Goioerê, porque nós queríamos que as outras cidades também desenvolvessem essa associação, para que a gente pudesse ter uma parceria melhor, até porque Campo Mourão é a cidade pólo de uma região; ela tem essa característica e nós, em Campo Mourão, no ramo empresarial [...]

[...] nós tínhamos esse trabalho de pensar em montar o Conselho em outras regiões: Goioerê, por exemplo, nós tivemos um relacionamento bem estreito com a cidade de Juranda, Ubiratã, sabe foram lugares onde a gente foi fazendo contatos e ajudando a criar Conselhos de Mulheres Executivas e isso era importante. As nossas idas (para) fora, por exemplo, ajudavam para trazer palestrantes, conhecer e trazer novos trabalhos para Campo Mourão. Isso foi muito importante.

Os relacionamentos entre os atores são desenvolvidos a partir de interações informais, significando que nem sempre o ator está interessado exclusivamente em maximizar recursos, podendo estar associado à afeição, simpatia e outros (COOK et al., 1983; YAMAGISHI; GILLMORE; COOK, 1988).

O Conselho possibilitou às empresárias se inserirem em outras redes, melhorando ainda mais os relacionamentos já estabelecidos, de acordo com alguns depoimentos:

Estar no Conselho ajudou a ampliar e a melhorar o meu relacionamento com outras pessoas. Veja bem, eu faço parte do Rotary (há) aproximadamente 10 anos. Na época, de 1993, quando eu participava mais ativamente no Conselho, eu não estava diretamente relacionada ao Rotary [...] e hoje eu sou a presidente. Bem, através das reuniões do Conselho e das reuniões da ACICAM, eu fiquei conhecendo outros empresários, facilitando e muito o meu relacionamento na sociedade como um todo.

[...] sabe, estar fazendo parte do Conselho da Mulher Executiva e estar fazendo parte da Associação Comercial é exatamente um incentivo para você abrir portas e ampliar sua rede de contatos, sua rede de parcerias. Isso é positivo. A ACICAM, mas principalmente o Conselho da Mulher, me ajudou muito a eu estar entrando no Rotary, para estar entrando no Lyons, para eu estar entrando em outras associações de outros municípios.

Em suma, sobre os efeitos favoráveis da participação das empreendedoras na rede, pode ser constatado que as Associações por meio do Conselho exercem influência significativa sobre a formação da identidade no papel empreendedor, além de contribuir para o aprendizado na gestão das empresas, reforçando a premissa de que a atuação de empreendedoras em redes é importante para ajudar no crescimento dos negócios.

As relações entre as atrizes em redes são vistas como inseridas no contexto social do Conselho na sociedade, em que as trocas são produzidas e reproduzidas por tais relações.



#### 4.5.4 Síntese

A abordagem das redes sociais nesta pesquisa teve como campo de estudo o Conselho das Mulheres Executivas de Campo Mourão, inserido na Associação Comercial e Industrial do município, desde 1987.

A compreensão de como ocorreu a institucionalização do Conselho e dos efeitos da imersão das empreendedoras nesse Conselho só foi possível por meio da identificação dos processos de imersão social vivenciados pelas empreendedoras, ou seja, na medida em que foi possível perceber a dinamicidade da trajetória histórica de constituição, formalização, consolidação e institucionalização do Conselho.

Das narrativas, foi possível apreender que uma das principais formas de visibilidade de empreendedoras ocorre pela inserção delas nas Associações Comerciais municipais, onde buscam fortalecimento no engajamento coletivo. Por isso, a imersão social de empreendedoras em Conselhos inseridos em Associações deve ser compreendida num contexto mais amplo de relações sociais, pois as atrizes constituintes dessas redes buscam promover o bem social para si, para suas empresas e para o município, na medida em que se preocupam em usar o seu relacionamento pessoal para conseguir informações para si e para a sua organização, beneficiando a ambos. Para as empreendedoras, as redes foram e são meios de adquirem conhecimento de fora de suas fronteiras.

A **figura 12** mostra resumidamente como ocorreram os processos de formalização, consolidação, institucionalização e (des)institucionalização do Conselho da Mulher Executiva de Campo Mourão, quando de sua imersão na Associação Comercial, concluindo, assim, a investigação.



**Figura 12** – Processos inerentes à formalização, consolidação, institucionalização e (des)institucionalização do Conselho de Mulheres de Campo Mourão

## 5 CONCLUSÃO

Com base inicialmente na justificativa deste estudo, o trabalho possibilitou ampliar a reflexão sobre as práticas que possibilitam a integração das mulheres em redes, e visualizar as transformações ocorridas no Conselho, sendo que a maioria dessas foram mediadas pela questão cultural.

Esta pesquisa corrobora com os estudos realizados pelo GEM (2007) e Machado et al. (2002a) onde afirmam que os empreendimentos geridos por mulheres são uma das formas de estimular a criação de emprego e renda, haja vista que a participação dessas empreendedoras em redes acelera o desenvolvimento das pequenas empresas. Outros dados apresentados pelos IBGE (2008) revelam que as mulheres recebem em média 30% menos que os homens, e que quanto maior o nível de escolaridade, maior a diferença, que chega a 40%. Por isso, a opção por empreender tem sido encontrada por mulheres para sair da empresa onde trabalham e conseguir melhores resultados financeiros com seu próprio negócio. Além desses dois motivos, também se pode citar o fato delas estudarem mais: 60% têm 11 anos ou mais de estudo, contra 52%, fato que reflete na taxa de empreendedorismo por mulheres, haja vista que as mulheres estão mais preparadas. Estes percentuais reforçam as mudanças no comportamento cultural do país.

Através das estas informações o estudo procurou por meio de revisão de literatura e posteriormente pela técnica de coleta de dados, compreender o processo de participação da mulher empreendedora em rede. Haja vista que segundo Moore e Buttner (1997) pouco se conhece sobre os tipos de redes utilizados pelas mulheres empreendedoras, bem como seus padrões de interação ou como essas redes são formadas.

Além disso, este trabalho almejou conhecer o processo de formação de redes sociais, meios nos quais os representantes das organizações adquirem conhecimento de fora de suas fronteiras e as organizações também se utilizam dessas informações para ampliar seus conhecimentos e adquirir outros recursos que estão fora das suas fronteiras, que são chamados de conhecimento/recurso externo, conforme Anand, Glick e Manz (2002).

Com base no atendimento aos objetivos geral e específicos propostos pelo estudo, procurou-se compreender como ocorreu a institucionalização do Conselho das Mulheres Executivas de Campo Mourão-PR e quais os efeitos da imersão das empreendedoras nesse Conselho, além de identificar processos de imersão social do Conselho para as empreendedoras e suas empresas.

Esta investigação mostrou que a institucionalização do Conselho foi um processo sustentado pela legitimidade de seus elementos constituintes, ou seja, pelos 'scripts' comportamentais específicos das ações das atrizes participantes do conselho.

Ao compreender como ocorreram os processos de formalização, consolidação, institucionalização e (des)institucionalização do Conselho da Mulher Executiva de Campo Mourão no âmbito da Associação Comercial, observou-se que as ações e a repetição delas foi legitimando o Conselho junto à Associação. Com efeito, a relação estabelecida entre Conselho e Associação Comercial proporcionou às empreendedoras durante o processo de institucionalização: a) conhecimento, no momento de formalização do Conselho, possibilitando reconhecimento social e legitimidade; b) visibilidade, na fase de consolidação, momento em que reforçam sua igualdade e aumentam o número de adesão e, c) efeitos na identidade social, na fase em que se institucionalizaram.

Esses processos, no entanto, podem ser melhor interpretados quando relacionados aos momentos de seus acontecimentos, aqui mencionados como formalização, consolidação e institucionalização. No momento de sua formalização, a diretoria observando a necessidade de aumentar o número de associados junto a Associação Comercial e percebendo um aumento significativo de empresárias no comércio local e que não estavam ligadas a Associação propõe a criação do Conselho das Mulheres Executiva de Campo Mourão, idéia essa elaborada com base em experiências de outras Associações. Nesse momento, contatos foram estabelecidos para elaboração de um estatuto com regras próprias, evidenciando, tanto na etapa da elaboração do estatuto quanto nas atividades desenvolvidas pelas empresárias do Conselho a presença do mimetismo em relação a Associações de outros municípios. A formação do Conselho se originou de um conjunto de conhecimentos e de significados cultural e socialmente criados, difundidos e aceitos, empregados como parâmetro de conduta.

Mudanças efetuadas no estatuto da Associação Comercial possibilitaram às empresárias terem apenas uma representante junto à diretoria da Associação Comercial. No contexto da institucionalização as associadas procuraram novas parcerias para promoverem as empresárias que estavam inseridas no Conselho perante a sociedade, criando o troféu "Mourão do Campo" e homenageando mulheres envolvidas na política.

Porém, forças contrárias a institucionalização foram identificadas. Essas forças apareceram quando um novo presidente assumiu a Associação Comercial, propondo que as reuniões e as atividades do Conselho e da Associação fossem realizadas em conjunto, causando nas associadas um dissenso. Algumas empresárias foram favoráveis e outras contras essa nova forma de administração, desencadeando então, o distanciamento e o desligamento

de associadas do Conselho, pois muitas temiam que união do Conselho à Associação prejudicasse a identidade delas, tendo em vista que esta foi desenvolvida pela formação de valores e criação da sua própria realidade. Posteriormente o enfraquecimento do Conselho na Associação resultou na (des)institucionalização, no distanciamento e nos desligamentos de associadas.

Apesar dos acontecimentos que levaram à (des)institucionalização do Conselho, nota-se que forças internas, expressadas pelo desejo de fortalecer o comércio local, ainda permanecem presentes na Associação Comercial.

Nesse sentido, este estudo de caso retrata a dificuldade de um processo de institucionalização de uma rede inserida em uma organização, assim como a fragilização com que essa rede se estabeleceu, pois com toda a trajetória, após dez anos de tentativas de habitualização e legitimação, ocorreu a sua desinstitucionalização.

Essa trajetória, que não parece única em associações dessa natureza, é uma mostra da dificuldade de empreendedoras construir suas redes, uma vez que encontram dificuldades para institucionalizá-las. Torna-se assim necessário que estudos em outras redes de empreendedoras sejam adicionalmente realizados.

## 5.1 CONTRIBUIÇÃO, LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS

A referida pesquisa não se esgotou, mas, antes de tudo, abriu espaço para que futuros estudos possam ser realizados na tentativa de contribuir com o avanço científico e na descoberta de novos horizontes de investigação sobre a temática da imersão social de empreendedoras em redes, como foi o caso desse estudo.

Porém, acredita-se que a principal contribuição deste trabalho esteja relacionada ao estudo de imersão de empreendedoras em Associações Comerciais, uma vez que a grande maioria dos estudos sobre imersão em redes sociais está ligada às Associações do setor comercial e industrial. Assim, a expectativa é que esta pesquisa sirva de estímulo a outros pesquisadores para que se interessem por estudar redes sociais em diferentes tipos de associações.

Algumas limitações teórico-empíricas, pela escassez de material produzido, ainda necessitam de ser superadas ou, pelo menos, minimizadas. Uma dessas limitações concentra-se na pouca teoria disponível sobre mulheres empreendedoras: teoria marcada pela falta de dados sobre a atuação de empreendedoras no Brasil, visto que, na sua maioria, esses dados são apresentados apenas traçando o perfil de empreendedoras de sucesso ou mostrando suas dificuldades de inserção em redes de negócios ou, ainda, comparando a forma de gerir seus negócios com homens e, na dificuldade de acesso a alguns dados que foram extraviados e incinerados e a uma empreendedora que há tempo havia se mudado da cidade.

Portanto, estudos sobre relações sociais existentes no contexto das redes são imprescindíveis e merecem ser aprofundados, tendo em vista a complexidade destes relacionamentos.

A metodologia adotada mostra as características de uma concepção qualitativa. No entanto, necessita-se verificar de perto uma situação específica para adquirir um conhecimento pormenorizado do contexto pesquisado e participar da vida cotidiana de seus atores, a fim de trazer um testemunho pessoal de sua situação. Por isso, sugere-se que a proposta metodológica para novos estudos sobre o fenômeno em questão deva considerar: estudos longitudinais e mesclar técnicas qualitativas e quantitativas, pois estas se complementam e seu uso conjunto evita vieses e diminui limitações dos estudos.

É possível que, a partir da investigação efetuada neste estudo, nasça a idéia de uma interpretação diferente da que originou esta pesquisa. Por isso, sugere-se também: mostrar, sob nova interpretação, uma visão superior à adotada neste estudo, para que essa possa tornar transparentes as bases sobre as quais foram propostas as interpretações deste estudo. Por isso, sugere-se analisar os modos de imersão em redes sociais ocasionadas pelo encontro de atores sociais em Associações.

A realização do estudo permitiu identificar que existem várias possibilidades que poderão aprofundá-lo e que merecem tratamento mais detalhado. Por isto estas sugestões podem ser úteis para a produção de um novo conhecimento científico.

## REFERÊNCIAS

- AHL, H. Why research on women entrepreneurs needs new directions. **Entrepreneurship Theory and Practice**. Baylor University, 2006, p.595- 621.
- ALDRICH, H. E.; ZIMMER, C. Entrepreneurship through social networks. In: SEXTON, D. L.; SMILOR, R. W. (Eds.) **The Art and Science of Entrepreneurship**. Cambridge: Ballinger, 1986, p.3-23.
- AMARAL FILHO, R. G. do; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Teoria institucional e estratégia: uma proposta discursiva de integração. In: ENCONTRO CIENTÍFICO DE ADMINISTRAÇÃO ENANPAD. 30. Salvador, 2006. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.
- ANAND, V; GLICK, W.; MANZ, C. Thiving on the knowledge of outsiders: tapping organizational social capital. **Academy of Management Executive**, v.16, n.1, p.87-101, 2002.
- ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E INDUSTRIAL DE CAMPO MOURÃO – ACICAM. **Dados sobre a associação**. Disponível em: <[www.acicam.com.br](http://www.acicam.com.br)>. Acesso em: 15 abr. 2008.
- BALDI, M. **A imersão social da ação econômica dos atores do setor coureiro-calçadista do Vale dos Sinos**: uma análise a partir dos mecanismos estrutural, cultural, cognitivo e político. 2004. (Doutorado em Administração)-Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.
- BALDI, M.; LOPES, F. D. Rede – Forma híbrida ou nova forma. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Lisboa, PT: FGV/ISCTE, v.1, n.3, out./dez. 2002.
- BALDI, M.; VIEIRA, M. M. F. Calçado do vale: imersão social e redes interorganizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n.3, jul./set., 2006.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v. 8, p. 203-227, 2004. [Edição Especial].
- BARBER, B. All economies are “embedded”. The career of a concept, and beyond. **Social Research**, jun. 22, 1995.
- BARBOSA, T. R. da C. G.; FULLER, T.; FERREIRA, C. R. The Role of Networks on the Internationalisation Process of Small and Medium-Sized Companies: propositions for theory development. In: ENCONTRO CIENTÍFICO DE ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD. 29. Brasília, 2005. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Universidade da França, 1997.
- BASTOS, A. V. B. Mapas cognitivos e a pesquisa organizacional: explorando aspectos metodológicos. **Estudos Psicológicos**, Natal, 2002, v.7, n. esp., p.64-77.

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

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

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

\_\_\_\_\_. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. 25. ed. Petrópolis, Vozes, 2005.

BOTT, E. **Família e rede social: papéis, normas e relacionamentos externos em famílias urbanas comuns**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1976.

BRASIL. Presidência da República. Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres. **II Plano Nacional de Políticas para as Mulheres**. Brasília: Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, 2008.

BRYANT, C. G. A.; JARY, D.; GIDDENS, A. A global social theorist. In: BRYANT, C. G. A.; JARY, D. (Orgs.). **The contemporary Giddens**. New York: Palgrave Macmillan, 2001. p. 3-39.

BRUNI, A.; GHERARDI, S.; POGGIO, B. Entrepreneur-mentality, gender and the study of women entrepreneurs. **Journal of Organizational Change Management**, v. 17, n. 3, p.256-268, 2004.

BRUYAT, C; JULIEN, P. A. Defining the field of research in entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, v.16, p.165-80, 2000.

BRUYNE, P. de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.

BRUSCHINI, C. Gênero e trabalho no Brasil: novas conquistas ou persistência da discriminação? (Brasil, 1985/95). In: ROCHA, M. I. B. (Org.). **Trabalho e gênero: mudanças, permanências e desafios**. São Paulo: 34, 2000.

BRUSCHINI, C. O trabalho da mulher no Brasil: tendências recentes. In: SAFFIOTI, H. I. B.; MUÑOZ-VARGAS, M. (Orgs.). **Mulher brasileira é assim**. Rio de Janeiro: Rosa dos Ventos, 1994. p. 63-93.

BRUSH, C. et al. **Clearing the hurdles: women building high-growth enterprises**, New York: Financial Times/Prentice Hall, 2004.

CANONICE, B. C. F. **Normas e padrões para elaboração de trabalhos acadêmicos**. 2. ed. Maringá: EDUEM, 2007.

CARDOSO, F. M. C. B. **Cluster de saúde de Ceres (GO): um resgate do seu processo de formação e expansão**. 2005. 200 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração)-Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Católica de Minas Gerais, Fundação Dom Cabral. Belo Horizonte, 2005.



- CARVALHO, C. A.; GOULART, S.; VIEIRA, M. M. F. A inflexão conservadora na trajetória histórica da teoria institucional. In: ENCONTRO CIENTÍFICO DE ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD. 28. Curitiba, 2004. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004.
- CASTELLS, M. **A era da informação: economia, sociedade e cultura – a sociedade em rede.** São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CAVEDON, N. R.; GIORDANI, C. G.; CRAIDE, A. **Mulheres trabalhando e administrando espaços de identidade masculina,** 2006.
- COMCAM. Disponível em: <www.comcam.com.br>. Acesso em: fev. 2007.
- COOK, K. S. et al. The distribution of power in exchange networks: theory and experimental results. **American Journal of Sociology**, Chicago, v.89, n. 2, p. 275- 305, 1983.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Business research methods.** McGraw-Hill. Irwin, 2003.
- CROSS, R.; NOHRIA, N.; PARKER, A. Six myths about informal networks and how to overcome them. **MIT Sloan Management Review**, Cambridge, USA, v. 43, n. 3, p.67-75, Spring 2002.
- CRUBELLATE, J. M. Três contribuições conceituais neofuncionalistas à teoria institucional em organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, p.199-222, 2007. [1. edição especial].
- CRUZ, J. A. et al. In: CRUZ, J. A.; MARTINS, T. S.; AUGUSTO, P. O. M. (Orgs.). **Redes sociais e organizacionais em administração.** Curitiba: Juruá, 2008.
- DACIN, M. T. Institutional and organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, n.4, p. 821-824, 1997.
- DACIN, M. T.; VENTRESCA, M. J.; BEAL, B. The embeddedness. **Journal of american Academy of Business.** Cambridge, v. 25, n.3, p. 317-359, 1999.
- DAS, M. Women entrepreneurs from souther India: na exploratory study. **The Journal of Entrepreneurship**, v. 8, n. 2, p. 147-163, 1999.
- DIMAGGIO, P.; POWELL, W. W. Introduction. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. (Orgs.). **The new institutionalism in organizational analysis.** Chicago: University of Chicago Press, 1991. p. 1-38.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresa,** Rio de Janeiro, v. 45, n. 2, p.74-89, 2005.
- FACHIN, R. C.; MENDONÇA, J. R. C. Selznick: Uma visão da vida e da obra do precursor da perspectiva institucional na teoria organizacional. In: VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. (Org.). **Organizações, instituições e poder no Brasil.** Rio de Janeiro: FGV, 2003.

FISCHER, L. M.; SPINOSA, L. M. In: CRUZ, J. A.; MARTINS, T. S.; AUGUSTO, P. O. M. (Orgs.). **Redes sociais e organizacionais em administração**. Curitiba: Juruá, 2008.

FLECK, D. L. **Institucionalização, sucesso e fracasso organizacional**. In: ENCONTRO CIENTÍFICO DE ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD. 30. Salvador, 2006. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

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

FORT, F.; RASTOIN, J. L.; TEMRI, L.. Les déterminants de l'innovation dans les petites et moyennes entreprises agroalimentaires. **Revue internationale P.M.E.**, v. 18, n.1, 2005.

GIDDENS, A. **Novas regras do método sociológico**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

\_\_\_\_\_. Funcionalismo: après la lutte. In: GIDDENS, A. (Org.). **Em defesa da sociologia**. São Paulo: UNESP, 2001. p. 115-159.

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

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1987.

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

GODOY, A. S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 4, p.65-71, jul./ago. 1995.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, London, v. 16, n. 2, p.183-214, 1995.

GRANOVETTER, M. The strength of weak ties. **American Journal of Sociology**, v. 78, n. 6, p.1360-1380, 1992.

\_\_\_\_\_. The impact of social structure on economic outcomes. **Journal of Economic Perspectives**, v. 19, n. 1, p. 33-40, 2005.

\_\_\_\_\_. Ação econômica e estrutura social: o problema da imersão. Fórum Sociologia Econômica. **RAE-eletrônica**, v. 6, n. 1, Art. 5, jan./jun. 2007.

GREATTI, L. Perfis empreendedores: análise comparativa das trajetórias de sucesso e do fracasso empresarial no município de Maringá-PR. **FACEF Pesquisa**, v. 8, n. 1, p. 67-83, 2005.

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

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

HADJKHANI, A. The political behavior of business actors: the case of Swedish MNCs an the EU. **International Studies of Management & Organization**, v. 30, n. 1, p. 93-117, Spring, 2000.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Pesquisa mensal de emprego**. Rio de Janeiro: IBGE, 2008.

JACK, S.; ANDERSON, A. The effects of embeddeness on the entrepreneurial process. **Journal of Business Venturing**, v. 17, n. 5, p.467-487, 2002.

JONATHAN, E. G. Mulheres empreendedoras: medos, conquistas e qualidade de vida. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 10, n. 3, p. 373-382, set./dez. 2005.

JONATHAN, E. G.; SILVA, T. M. R. da. Empreendedorismo feminino: tecendo a trama de demandas conflitantes. **Psicol. Soc.**, jan./abr. 2007, v.19, n.1, p.77-84.

KETS DE VRIES, M. Rebeldes criativos com causa. In: \_\_\_\_\_. **Dominando os desafios do empreendedor: o seu guia para se tornar um empreendedor**. São Paulo: Makrom Books, p. 04-07, 2001.

LANGOWITZ, N.; MINNITI, M. A propensão empresarial da mulher. **Revista Teoria e Prática de Empreendedorismo**, v. 31, Issue 3, p. 341-364, maio/2007.

LA ROVERE, R. L. **Perspectivas das micro, pequenas e médias empresas**. Grupo de Economia da Inovação – Instituto de Economia da UFRJ, 2001.

LOPES, H. E. G. **A força dos contatos: estudo das redes interpessoais de profissionais da região metropolitana de Belo Horizonte**. 2001. Tese (Doutorado em Administração)–CPEAD/FACE, Universidade Federal de Minas Gerais, 2001.

MACHADO, H. P. V. et al. **Identidade empreendedora de mulheres do Paraná**. 2002a. Tese (Doutorado)-Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2002.

MACHADO, H. P. V. et al. Female and male entrepreneur's managerial behaviour: a brazilian study. **Management International**, v. 7, n. 1, p.21-31, 2002.

MACHADO, H. P. V.; PALHANO, D. Y. M.; BARROS, G. V. de. Mulheres empreendedoras e tipologias: implicações no campo de estudos do empreendedorismo feminino. **Cadernos de Administração**, v. 10, n. 2, p.35-50, jul./dez., Maringá, 2002.

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

MACHADO, H. V.; GREATTI, L.; JESUS, M. J. de. Compreendendo a imersão de empreendedoras em redes: a institucionalização da associação de mulheres de negócios de Maringá. In. COLÓQUIO SOBRE EMPREENDEDORISMO E ESTRATÉGIA DE

EMPRESAS DE PEQUENO PORTE - 3Es2Ps. 1. Curitiba, Pontifícia Universidade Católica do Paraná. 2008. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

MACHADO-DA-SILVA, C. et al. Formalismo como mecanismo institucional coercitivo de processos relevantes de mudança na sociedade brasileira. In: ENCONTRO CIENTÍFICO DE ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD. 25. Campinas, 2005. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

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

MACHADO-DA-SILVA, C. L., GUARIDO FILHO, E. R., NASCIMENTO, M. R.; OLIVEIRA, P. T. Institucionalização da mudança na sociedade brasileira: o papel do formalismo. In: VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. (Org.). **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2003. p. 179-202.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; VASCONCELOS, F. C. de. Fórum - a teoria institucional em um contexto brasileiro: dinâmicas de inovação e imitação. **ERA Eletrônica**, v. 4, n. 1, Art. 4, jan./jul. 2005.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GONÇALVES, S. A. Nota técnica; a teoria institucional. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C; NORD, W. **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. v. 1. São Paulo: Atlas, 1998.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V.; FERNANDES, B. H. R. Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. (Org.). **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

MACIEL, C. de O. **Práxis estratégica e imersão social em uma rede de organizações religiosas**. 2007. 159 f. Dissertação (Mestrado em Administração)–Programa de Pós-Graduação e Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2007.

MARTELETO, R. M. Análise de redes sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação. **Revista Ciência da Informação**, v. 30, n. 1, p. 71-81, IBICT, 2001.

MARTES, A. C. B. et al. Redes e empresas: imersão social, estratégia e inovação organizacional. In: CRUZ, J. A.; MARTINS, T. S.; AUGUSTO, P. O. M. (Org.). **Redes sociais e organizacionais em administração**. Curitiba: Juruá, 2008.

MARTINHO, C. **Redes: uma introdução às dinâmicas da conectividade e da auto-organização**. Brasília: WWF Brasil, 2003.

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

MINAYO, M. C. de S. (Org.). **Pesquisa social**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

MOORE, D.P, BUTTER, E.H. **Women entrepreneurs moving beyond the glass ceiling**. London: Sage, 1997.

MORRIS, M. H. et al., The dilemma of growth: understanding venture size choices of women entrepreneurs. **Journal of Small Business Management**, v. 44, n. 2, p. 221-244. 2006.

MORRISON, A.; TEIXEIRA, R. Small business performance: a UK tourism sector focus, **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 11, n. 2, p.166-173, 2004.

NEE, V. Sources of the new institutionalism. In: BRINTON, M. C.; NEE, V. (Org.). **The new institutionalism in sociology**. Stanford: Stanford University Press, p. 1-16. 1998.

NICOLINI, D. Comparing methods for mapping organizational cognition. **Organization Studies**, v. 20, n. 5, p. 833-860, 1999.

OECD. **Proceedings of women entrepreneurs in small and spiritual medium enterprises**, 1998.

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

PAIVA JUNIOR, F. G. **O empreendedor e sua identidade cultural**: em busca do desenvolvimento local. 2006.

PARKER, M. Post-modern organizations or postmodern organization theory? **Organization Studies**. London, v.13, n. 1, p.1-17, 1992.

PESQUISA NACIONAL POR AMOSTRA DE DOMICÍLIO – PNAD. **Relatório**, v. 27, p.1-125. Rio de Janeiro: IBGE, 2006/2007.

POLANYI, K. **The great transformation**: the political and economic origins of our time. New York, Toronto: Ferrar & Rinehart, INC, 1944.

\_\_\_\_\_. Our obsolete market mentality: civilization must find a new thought pattern. **American Jewish Committee**, v. 3, n. 2, p. 109-117, feb. 1947.

POWELL, W. W. Teoria institucional. In: COOPER, C. L.; ARGYRIS, C. (Orgs.). **Dicionário enciclopédico de administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

POWELL, W. W.; SMITH-DOER, R. Networks and economic life. In: SMELSER, N. J.; SWEDBERG, R. (eds.). **The handbook of economic sociology**: Princenton, NJ: Princenton University Press, p. 183-205, 1994.

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

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. **Manual de investigação em ciências sociais**. Lisboa: Gradiva, 1998.

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

RODAN, S.; GALUNIC, C. More than network structure: how knowledge heterogeneity influences managerial performance and innovativeness. **Strategic Management Journal**, v. 25, n. 6, 2004.

RODRIGUES, S. B. Cultura corporativa e identidade: desinstitucionalização em empresa de telecomunicações brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 1, n. 2, p. 44-72, maio/Ago. 1997. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/rac/vol\\_01/dwn/rac-v1-n2-sbr.pdf](http://www.anpad.org.br/rac/vol_01/dwn/rac-v1-n2-sbr.pdf)>. Acesso em: 5 nov. 2008.

ROSSONI, L.; TEIXEIRA, R. M. Integrando empreendedorismo, redes de relações, recursos e legitimidade: o caso da Aliança Empreendedora. In: ENCONTRO CIENTÍFICO DE ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD. 30. Salvador, 2006. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril, 1982. (Coleção: Os Economistas).

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. London: Sage, 1995a.

\_\_\_\_\_. **Institutions and organizations**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2001.

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

SCOTT, W. R. Lords of the dance: professionals as institutional agents. **Organization Studies**, v. 29, n. 2, p. 219-238, 2008.

SHANE, S. **A General theory of entrepreneurship: the individual-opportunity nexus**. North Hanpton: Edward Elgar, 2003.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, v. 25, n.1, p.217-226, 2000.

SIMIÃO, S. D. **As coisas fora do lugar**. Gênero e o potencial de programas de geração de emprego e renda. Disponível em: <<http://www.redemulher.org.br/generoweb/daniel.htm>>. Acesso em: 29 maio 2003.

SIMSEK, Z.; LUBATKIN, M.; FLOYD, S. Interfirm networks and entrepreneurial behavior. **Journal of Management**, v. 2, n. 3, p. 427-442, 2003.

SOUZA, P. D. B. de. **Rede de relacionamentos interorganizacionais: um estudo de organizações industriais em Três Lagoas - MS**. 2003. 207 f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2003.

SOUZA, E. C. L.; SOUZA, C. C. L. **Atitude empreendedora: um estudo em organizações brasileiras**. In: ENCONTRO CIENTÍFICO DE ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD. 30. Salvador, 2006. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

STEIL, A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **RAUSP**, v. 32, n.3, 1997.

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

TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2006.

UZZY, B. Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, p. 35-67, 1997.

VALE, G. M. V.; WILKINSON, J.; AMÂNCIO, R. **Desbravando fronteiras**: o empreendedor como artesão de redes e artífice do crescimento econômico. ANPAD, 2005. GCT.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

WEEKS, J. R.; SEILER, D. **Women's entrepreneurship in Latin America**: an exploration of current knowledge. Washington, DC: Inter-American Development Bank, 2001.

WILSON, D. Abordagem de interação. In: COOPER, C. L.; ARGYRIS, C. (Orgs.). **Dicionário enciclopédico de administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

YAMAGISHI, T.; GILLMORE, M. R.; COOK, K. S. Network connections and the distribution of power in exchange networks. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 93, n.4, p. 833-51, Jan. 1988.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZUCKER, L. The role of institutionalization in cultural persistence. **American Sociology Review**, n. 42, p.726-743, 1977.

ZUKIN, S.; DIMAGGIO, P. **Structures of capital**: the social organization of the economy. Cambridge, MA: Cambridge University Press, 1990.

# APÊNDICES



**APÊNDICE A – Perguntas Norteadoras Direcionadas á Ex-Presidente do Conselho e Participantes**

<b>ROTEIRO DE ENTREVISTA</b>	
<b>Perguntas Norteadoras direcionadas à ex-presidente do Conselho</b>	<b>Perguntas Norteadoras direcionadas às participantes do Conselho</b>
<p>1) Como ocorreu o convite para fazer parte da (Associação)?</p> <p>2) Houve resistência de entrada na Associação?</p> <p>3) Como foi que surgiu o Conselho da Mulher Executiva?</p> <p>4) Quais foram os efeitos favoráveis da sua participação no (Conselho), na (Associação)?</p> <p>5) Quais os desfavoráveis?</p> <p>6) Que atividades realizava junto à Associação Comercial?</p> <p>7) Sua inserção no Conselho possibilitou melhorias de conhecimento e aprendizagem em nível pessoal e profissional?</p> <p>8) Ampliou sua rede de relacionamentos (contatos)?</p> <p>9) Estabeleceu parceria com outras empresas/empresários?</p> <p>10) Seu ramo de atividade foi beneficiado devido sua inserção no Conselho?</p>	<p>1) Como ocorreu o convite para fazer parte do (Conselho) da (Associação)?</p> <p>2) Houve resistência de entrada na Associação (no) Conselho?</p> <p>3) Como surgiu o Conselho da Mulher Executiva?</p> <p>4) Quais foram os efeitos favoráveis da sua participação no (Conselho), na (Associação)?</p> <p>5) Quais os desfavoráveis?</p> <p>6) Que atividades realizava junto à Associação Comercial?</p> <p>7) Sua inserção no Conselho possibilitou melhorias de conhecimento e aprendizagem em nível pessoal e profissional?</p> <p>8) Ampliou sua rede de relacionamentos (contatos)?</p> <p>9) Estabeleceu parceria com outras empresas/empresários?</p> <p>10) Seu ramo de atividade foi beneficiado devido a sua inserção no Conselho?</p>

## APÊNDICE B – Resumo da Participação do 2º Conselho da Mulher Executiva de Campo Mourão

<b>Eventos</b>	<p><b>1993</b> Realização da 1ª Noite de Demonstração do Trabalhador Mourãoense, promoção SENAC e Conselho Permanente da Mulher Executiva, local Anfiteatro da Casa da Cultura. Data 01.05.93. Realização do 1º encontro sobre Atendimento Telefônico. Data 22. 05. 93.</p> <p><b>1994</b> Encontro dos Conselhos de mulheres executivas do estado do Paraná em São José dos Pinhais, dia 24 e 25/06/94. Participação no 14º Encontro Estadual de Conselhos - Paranavaí dias 25 e 26/11/94.</p> <p><b>1995</b> Participação no XV Encontro Estadual em Curitiba, realizado entre os dias 07 e 08/04/95. Objetivo de entrosamento de todos os conselhos e a atualização dos direcionamentos. Participação em evento exclusivo para mulheres empresárias, Maringá, dia 25/07/1995. Participação no evento promovido pelo conselho da mulher Executiva de S.J. Pinhais do II Seminário Mulher Empresária 2000. O presidente da ACICAM, convida a todos para formatura da primeira turma da UNIPEM. As mulheres do Conselho participaram ativamente na realização da UNIPEM - Universidade para a Pequena Empresa, que formou 30 empresários. A Presidente do Conselho da Mulher Executiva fala sobre o XVI Encontro Estadual do Conselho de Mulheres Executivas que acontecerá em Campo Mourão no dia 02-09-95. Na oportunidade, convida as esposas dos diretores a participarem do evento e das reuniões do Conselho da Mulher Executiva de Campo Mourão. ACICAM organiza a Fri/96.</p> <p><b>1996</b> Aprovação do jantar em comemoração ao Dia Internacional da Mulher. Participação do Encontro Estadual dos Conselhos em Cascavel, realizado dias 12 e 13/04/1996. Participação no XXI Encontro C.M.E. GPVA – PR-05/1996, na cidade Paranavaí.</p> <p><b>1997</b> Realização do Curso de Atendente Telefônico e Atendente ao Cliente, ministrado pela TELEPAR. Apoio à realização da Feira Regional da Indústria (FRI- 97);</p> <p><b>1998</b> Participação em 1998 do Evento Estadual em Guarapuava “Mulheres nos negócios” Realização pelo Conselho do Curso de Direção Defensiva em 1998. Apoio à realização da Feira Regional da Indústria. (FRI- 98);</p> <p><b>1999</b> Participação em evento estadual sobre mulheres empresárias em São José dos Pinhais.</p> <p><b>2000</b> Participação em evento promovido pelo SEBRAE em 12 de Dezembro de 2000, comemoração dos 30 anos de COAMO.</p> <p><b>2001</b> Em 2001, para comemorar o Dia Internacional da Mulher, o Conselho da Mulher Executiva homenageou várias mulheres de Campo Mourão e Região. Mulheres engajadas na Política, tais como Prefeitas, Vereadoras, Esposas de Prefeitos.</p>
----------------	---

	<p><b>2002</b> SEBRAE proporcionou às mulheres do Conselho o curso EMPRETC. Café da manhã em comemoração ao Dia Internacional da Mulher. Participação no Encontro das Mulheres Executivas do Paraná. Realizado pela FACIAP em Curitiba, 26 e 27 de abril de 2002.</p> <p><b>2003</b> Lançamento das atividades comemorativas dos 50 anos da ACICAM. Realização de jantar dançante em comemoração aos 50 anos da ACICAM</p> <p><b>2004</b> A presidente do Conselho da Mulher Executiva, Sônia Singer, divulga o tema da promoção em Teleconferência: “Autogestão em Qualidade de Vida”. No dia 07/07 2004, o Conselho da Mulher Executiva esteve presente em noite que a ACICAM prestou homenagens aos empresários da Cidade.</p> <p><b>2005</b> Sob nova direção, a partir de 2005 o Conselho da Mulher Executiva passou a ter como Presidente a Sr<sup>a</sup> Ozilia “Sócio-proprietária da empresa Tapowik Imóveis”. Participação nos dias 16 a 18/06/2005 – 5º Encontro de Mulheres Empresárias, Empreendedoras e Executivas- Mulher Empresária: agente de desenvolvimento sócio econômico. Participação da reunião da AACIAP em Foz do Iguaçu, nos dias 20 e 21/10/2005 “onde foram estabelecidas novas diretrizes para cada associação que tiver interesse em montar um Conselho da Mulher para todo o Estado, sendo que agora vai existir uma norma.” Realização: FACIAP – ACIM Mulher.</p> <p><b>2006</b> Em 2006, foi realizado um café da manhã em comemoração ao Dia Internacional da Mulher. Participação no 1º Encontro Estadual da Mulher Empresária – 23 a 25/08/2006 (Maringá).</p> <p><b>2007</b> Em 2007, foi realizado um café da manhã em comemoração ao Dia Internacional da Mulher Em 2007 participaram do evento Estadual de Mulheres Executivas. Realizado em Paranavaí.</p>
Promoções	<p><b>1993</b> Ata da Reunião realizada dia 11/11/93, na sede da ACICAM, com o setor da Indústria Têxtil, para tratar do assunto Shopping Permanente das Indústrias Têxteis e Shopping Natalino.</p> <p><b>1994</b> Ata da reunião ordinária da ACICAM, realizada em 03-11-94 no auditório de SESC. Sr. Ykeda passa a palavra para senhora Salete Tironi Diniz Bacerlar, Presidente do Conselho Permanente da Mulher Executivo, a qual comenta sobre o jantar de confraternização, informando que será realizado no dia 09-12-94, às 20:00 no clube recreativo 10 de outubro, e solicita a aprovação dos presentes, que é aprovada por unanimidade, e ainda solicita o apoio e participação de toda a classe empresarial. Ata da reunião ordinária da ACICAM, realizada em 03-11-94 no auditório de SESC. Sr. Ykeda passa a palavra para senhora Salete Tironi Diniz Bacerlar, Presidente do Conselho Permanente da Mulher Executivo, que comenta sobre o jantar de confraternização, informando que será realizado no dia 09-12-94, às 20:00 no clube recreativo em 10 de outubro, e solicita a aprovação dos presentes, que é aprovada por unanimidade, e ainda solicita o apoio e participação de toda a classe empresarial.</p>

	<p>Ata da reunião do dia 30-12-94 às 9:00 horas na sede da ACICAM referente entrega dos prêmios da campanha Natal Total.</p> <p>O Sr. Ikeda informa que houve uma comissão julgadora para avaliar as vitrines mais bonitas no contexto geral. Esta comissão foi formada por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Salete Tirone D. Bacelar (Representante do Conselho da Mulher);</li> <li>- Dorival Conte (2º secretário da ACICAM);</li> <li>- Oscar Gonçalves (2º vice-presidente da ACICAM).</li> </ul> <p><b>1995</b></p> <p>Ata da reunião realizada em 13-05-1995 na sede da ACICAM às 16:00, referente calendário de programação.</p> <p><b>1996</b></p> <p>Ata da reunião Ordinária da ACICAM realizada em 03/04/96 no salão social do SESC de Campo Mourão.</p> <p>A senhora Salete Tironi D. Bacelar, fazendo uso da palavra, sugere que se faça um estudo para criar um Fundo Promocional a ser recolhido mensalmente, a ser destinada a organização e realização de promoções em datas comemorativas.</p> <p><b>2002</b></p> <p>Ata da reunião ordinária do dia 12/04/2002, ocorrida na sede da ACICAM.</p> <p>Reunião realizada junto a empresários associados a ACICAM, onde foi proferida uma palestra cujo o tema era “Novo Sistema Brasileiro de Pagamento” uma parceria com o Banco do Brasil. Tema considerado importante por abordar as novas normas estabelecidas pelo Banco Central, para pagamento de contas via bancos. Nome do palestrante: Claudir Antônio Spinaccio, gerente de negócios do BB.</p> <p><b>2003</b></p> <p>Em maio de 2003, Participação do Conselho da Mulher, juntamente com a CDL e ACICAM na realização da promoção do DIA DAS MÃES.</p> <p>Em junho de 2003, participação do conselho em palestra sobre motivação</p> <p>Em setembro de 2003, participação de palestra por teleconferência sobre Excelência empresarial.</p> <p>Ata da reunião ordinária do dia 05/11/2003, ocorrida na sede da ACICAM. Apresentação do projeto da Campanha Campo Mourão Cidade Natal.</p> <p><b>2004</b></p> <p>Ata da reunião do dia 28/11/2004, ocorrida na sede da ACICAM.</p> <p>Contou com associados da ACICAM, CDL e Sindicato Patronal do Comércio e o Município de Campo Mourão para o lançamento da campanha “Campo Mourão Cidade Natal”</p> <p><b>2005</b></p> <p>A partir de 2005, o Conselho da Mulher Executiva passou a ter uma nova presidente a senhora Ozilia “Sócio-proprietária da empresa Tapowik Imóveis”.</p> <p>Em 2005, participação juntamente com a ACICAM e CDL na Campanha do “Dia das Mães”.</p> <p>Ata da reunião ordinária do dia 05/ 10/2005, ocorrida na sede da ACICAM.</p> <p>Lançamento da Campanha “Campo Mourão Cidade Natal”. O início das atividades será em 30 de novembro com a chegada do Papai Noel.</p>
Projetos	<p><b>1995</b></p> <p>Ata da reunião ordinária da ACICAM, realizada em 01/02/95 no auditório do SESC. Lançamento da Parceria Universidade da Pequena Empresa.</p> <p>Ata da reunião ordinária da ACICAM, realizada em 07/06/95 no auditório do SESC, início 18:30.</p> <p>A senhora Salete Tironi D. Bacelar – Presidente do Conselho da Mulher Executiva faz uso da palavra. Convida as esposas dos associados a participarem do próximo dia 13, às 7h45min na sede da ACICAM, de uma reunião do Conselho da mulher e, na sequência, solicita aos diretores que informem quais os cursos profissionalizantes necessários para cada segmento, conforme ofício encaminhado</p>

	<p>pelo Conselho a cada diretor.</p> <p><b>2003</b> Ata da reunião ordinária do dia 07/05/2003, ocorrida na sede da ACICAM. Lançamento do Projeto Campo Mourão Estuda, que se resume em incentivar às empresas que invistam em educação e treinamento em seus funcionários.</p> <p><b>2004</b> Em 2004, o Conselho esteve presente e apoiou o projeto de realização da Feira das Profissões. Em agosto de 2004, o Conselho esteve presente e apoiou a realização do Feirão do Imposto.</p>
Premiações	<p><b>1996</b> Em 1996, o Conselho da Mulher Executiva cria o Prêmio Mulher Simplesmente Mulher, com o intuito de homenagear uma mulher escolhida por aclamação dentre os nomes apresentados para ser a homenageada, no mês de março em comemoração ao Dia Internacional da Mulher. A empresária homenageada neste ano foi a Senhora Marlete Ferreira. Ata da reunião ordinária da ACICAM, realizada em 12/09/96 na sala da ACICAM. O Sr. Dirceu Jacob de Souza comenta que será lançado o concurso “Empresa do Ano”, que será organizado pelo Conselho Fiscal e Conselho da Mulher Executiva, onde os empresários, de livre escolha, indicaram as dez empresas que mais se destacam durante o ano. Numa primeira etapa e em uma segunda fase votaram em uma das cinco empresas mais votadas.</p> <p><b>1997</b> Em 1997, o Prêmio Mulher Simplesmente Mulher homenageou a empresária Elza Hannel.</p> <p><b>1998</b> Em 1998, o Prêmio Mulher Simplesmente Mulher homenageou a empresária Leila Tonello, da Luz da “Rede Paraná Supermercados”. Em 1998 o Conselho o homenageou com o troféu “MOURÃO DO CAMPO” aos pioneiros da agricultura de Campo Mourão.</p> <p><b>1999</b> Em 1999, o Prêmio Mulher Simplesmente Mulher foi dado à professora e então proprietária da pré-escola Trem da Alegria, Sônia Cavalheri Luczinski.</p> <p><b>2000</b> Em 2000, o Prêmio Mulher Simplesmente Mulher foi dado à professora Dr<sup>a</sup> Sinclair Poza Caserimo, então diretora da Faculdade Estadual de Ciências e Letras de Campo Mourão, sendo esta a primeira doutora desta instituição.</p>
Seminários ou Palestras	<p><b>1997</b> Em 1997, o conselho apoiou a realização de Palestras, trazendo os seguintes palestrantes: Vitor Hugo Strozzi – Papéis do empresário, uso do tempo e qualidade de vida; (1997) Pe. Patrick – Nova liderança para gestão ética dos negócios; (1997) Heitor Perera – Gestão da empresa familiar; (1997) Judas Tadeu – Megatendências e Globalização; (1997)</p> <p><b>1998</b> Em 1998, a Senhora Sônia Singer assume a presidência do Conselho da Mulher Executiva de Campo Mourão. Em 1998, os seguintes palestrantes efetuaram palestra em Campo Mourão, contando com o apoio do Conselho. Belmiro Valverde – Gestão empreendedora e paradigmas da competitividade (1998), Paulo Pimentel (1998), Ernani Galvêas (1998), Amani Spachiski – Empregabilidade (1998). Realização de palestra motivacional voltada exclusivamente às empresárias, realizada em parceria com o SEBRAE, sendo a palestrante Maria Alice neste evento 1998.</p>

	<p><b>2000</b> Realização de uma palestra sobre auto-estima no Teatro Municipal de Campo Mourão, no dia 28/09/2000, com a participação de mulheres de todas as idades e todas as áreas de atuação, tendo a ACICAM e o SEBRAE como parceiros e como palestrante convidada a senhora Maria Alice.</p> <p><b>2003</b> Em 2003, no mês de março, foi realizada uma palestra seguida de um café da manhã, coordenada pelo Conselho da Mulher Executiva em comemoração ao Dia Internacional da Mulher, contando com parceria do SEBRAE. Também em 2003 foi realizada uma atividade junto a todo o Conselho da Mulher Executiva, contando com a parceria da ACICAM, para realização de um dia inteiro de atividade motivacional, realizado na Pousa Fazendinha, atividade exclusiva para as mulheres, cujo instrutor foi Eliseu Hoffmann. Em junho de 2003, participação do Conselho em palestra sobre motivação. Em setembro de 2003, participação de palestra por teleconferência sobre Excelência Empresarial. Participação de Palestra no dia 27/11/2003 para os funcionários das empresas participantes da Campanha “Campo Mourão Cidade Natal”. Tema: “Funcionário Motivado, Cliente Bem Atendido – A superação que Alavanca Resultados Positivos”. Com o Palestrante Renato Pacholek.</p> <p><b>2004</b> No dia 08/03/2004, realização de palestra e café da manhã, coordenada pelo Conselho da Mulher Executiva, em comemoração ao Dia Internacional da Mulher. No dia 18/03/2004, apoio à palestra com o tema “Inclusão Digital, o Futuro é Agora”, com o palestrante Clóvis Tavares, em parceria com a FACIAP reuniu mais de 500 pessoas. No dia 28/04/2004, participação do Workshop de Educação a Distância “Brasil Telecom”. Obs: A partir de 2005, o Conselho da Mulher Executiva passou a ter uma nova presidente, a senhora Ozilia, “Sócio-proprietária da empresa Tapowik Imóveis”.</p> <p><b>2005</b> Ata da reunião ordinária do dia 06/04/2005, ocorrida na sede da ACICAM. Vários assuntos foram discutidos e, entre eles, as palestras de Carlos Alberto Facco, que falou sobre o projeto PRODEC – Programa de Desenvolvimento do Comércio.</p>
Apoio ou reivindicações Políticas	<p><b>1995</b> Ata da reunião realizada em 20-01-95 na sede da ACICAM, realizada em 20-01-95, na sede da ACICAM, referente à limpeza de Campo Mourão. Início às 17 horas. Ata da reunião ordinária da ACICAM, realizada em 06/09/95 no auditório do SESC. Ata da reunião ordinária da ACICAM, realizada em 06/09/95 no auditório do SESC. O Sr. João (Presidente da ACICAM) cumprimenta o Conselho da Mulher Executiva pela realização do XVI Encontro Estadual das Mulheres Executivas. Com a palavra, a presidente do Conselho da Mulher Executiva, a Senhora Salete Tironi D. Bacelar, que comenta sobre o sucesso do XVI Encontro Estadual da Mulher Executiva, ressaltando a participação de 10 cidades do Paraná no Evento. Na oportunidade, agradeceu o apoio da diretoria. Também comentou sobre o recolhimento de 1% sobre o imposto de renda, para que o mesmo seja destinado ao Conselho Tutelar, solicitando a participação dos empresários e, em seguida, apresentou o ofício que recebeu do Conselho Tutelar, o qual informava que o 01% colocado pela sua empresa no fundo Municipal dos Direitos da Criança de Campo Mourão, das 10 crianças nas quais seus direitos estavam sendo violados (e ajuda indiretamente pela sua empresa), destas, 06 estavam totalmente recuperadas e 04,</p>

	<p>em tratamento. Na sequência, a presidente do Conselho reforçou o pedido de participação dos empresários e os benefícios que o recolhimento proporcionará ao município.</p> <p>Ata da reunião realizada pela ACICAM em 05/10/95, no auditório do SESC.</p> <p>A senhora Cida Freitas comenta sobre o projeto do Colégio Santa Cruz, cujo nome é “Colégio Santa Cruz na Praça”, onde os alunos realizaram suas atividades na praça Getúlio Vargas e São José e contaram que faltavam lixeiras na praça e, na sequência, solicitou o apoio dos empresários para doação de lixeiras, visando patrocínio das empresas.</p> <p><b>1996</b></p> <p>Ata da reunião ordinária da ACICAM, realizada em 07/08/96 na sala da ACICAM. A senhora Cida Freitas comenta sobre o Fórum Popular da Cultura e o projeto de resgate dos valores cívicos e sugere aos diretores a encaminharem sugestões.</p> <p><b>1997</b></p> <p>Em 1997, apoio na implantação do Conselho Municipal de Turismo;</p> <p>Ata da reunião realizada ordinária da ACICAM em 18/09/97, na sala da ACICAM. Referente: “A Criação do Centro de Excelência”</p> <p><b>2002</b></p> <p>Ata da reunião ordinária do dia 05/10/2002, ocorrida na sede da ACICAM. Reunião com empresários associados a ACICAM, junto aos Candidatos a Deputado Estadual e Deputado Federal da região da COMCAM.</p> <p><b>2004</b></p> <p>Ata da reunião do dia 03/03/2004, ocorrida na sede da ACICAM. Esteve presente na reunião o prefeito Tauillo Tezeli, que falou sobre o projeto “Empresa Saudável”</p> <p><b>2005</b></p> <p>Obs: A partir de 2005, o Conselho da Mulher Executiva passou a ter uma nova presidente, a senhora Ozilia, Sócio-proprietária da empresa “Tapowik Imóveis”.</p> <p>Em fevereiro de 2005, estiveram presentes na discussão sobre a retomada da campanha contra esmolas em CM.</p> <p>Ata da reunião ordinária do dia 02/02/2005, ocorrida na sede da ACICAM. Estiveram presentes na reunião os Sec. de Desenvolvimento Econômico do município – Sr. Cezar A. M. Bronzel e também o Sec. de Esportes – Sr. Itamar Tagliari e o Contabilista – Nestor Bisi, que comentou sobre o projeto de alteração da Legislação Trabalhista.</p> <p>Ata da reunião ordinária do dia 07/12/2005, ocorrida na sede da ACICAM. Esteve presente na reunião Thais Pasqualin secretária da Ação Social, que aproveitou a oportunidade para falar sobre o programa “Adolescente Aprendiz”. O objetivo de sua visita era incentivar os empresários a aderirem ao programa e para isso contou com apoio de técnicos do SENAI durante sua fala para mostrar a qualidade do programa.</p>
--	--

**Quadro 10** – Resumo da participação do Conselho da Mulher Executiva de Campo Mourão

## APÊNDICE C – Constituição dos Conselhos da Mulher Executiva de Campo Mourão

<b>1º Conselho – Criado em 04 fev. 1987</b>	<b>2º Conselho – Criado em 16 fev. 1993</b>
<b>Presidente:</b> Lucilene Michels <b>Vice-Presidente:</b> Glória Maria Conte e Ágida Dorotéia D. Jacob <b>1ª Secretária:</b> Sandra Sueli Sartori Schultz <b>2ª Secretária:</b> Luzia T. Grasso Ferreira <b>1ª Tesoureira:</b> Iracilda Reinisz <b>2ª Tesoureira:</b> Marlene Martins.	<b>Presidente:</b> Walquíria Souza P. Damha <b>Vice-Presidente:</b> Maria Valentina Piacentini <b>1ª Secretária:</b> Ivone de L. C. Malho <b>2ª Secretária:</b> Salete M. Y. Ogata, <b>1ª Tesoureira:</b> Maria Cristiane A. Vian <b>2ª Tesoureira:</b> Onice M. Ferreira.

Quadro 11 – Constituição dos Conselhos da Mulher Executiva de Campo Mourão



# **ANEXOS**

**ANEXO 1 – ATA DE 1987**




Ata da reunião da Associação Comercial e Industrial de Campo Mourão, do dia 04 de fevereiro de 1987.

Composição: Presidente: Sr. Dilmar Daleffe; Secretário: Sr. Luciano Andrade; Diretores: Sr. Marcos Antonio Gessa, Alcione Jacob de Souza, José Nataniel dos Santos, José Tornador, Marcos Alexandre Koch, Celso Sturcombu Tanaka, Luiz Alceu Kobayashi, Jirineko Ikeda, Orlando Becker, Manoel Romatins, Antonio José Lopes Seguito, Alcídio Ferreira e Ary Cavalcante. Presença: Sr. Yoshiharu Hiroki.

Foram quatro dias do mês de fevereiro de um mil, novecentos e oitenta e sete, a diretoria da Associação Comercial e Industrial de Campo Mourão, esteve reunida em sua sede, para tratar de assuntos de interesse dessa entidade.

Às 17:30 horas, o Sr. Dilmar Daleffe - Presidente da focam, declara abertos os trabalhos, com as boas vindas a todos.

Não havendo nenhum assunto pendente a ser tratado, fica aprovada por unanimidade, a ata da reunião anterior.

É levada ao conhecimento da diretoria, as principais correspondências recebidas e expedidas durante os meses de dezembro/86 e janeiro/87.

Apresentação e aprovação dos novos associados abaixo relacionados: Adroania Gurgel, Agrojetel, Agrofior, Agropecuária Spe Ltda, Agropecuária Seguito, Addebaraz Diretoria de Seguros, Andrade Representações, Arnaldo Moura, Arroz do Campo, Arkmanha Móveis e Artesanato, ASS - com. de Madeiras e Mat. / Construções Ltda, Ateliê e Laboratório Fotográfico, Auto Mecânica Balante, Fixares Confecções, Agropecuária JTN, Ziju Cooperativa de Seguros Ltda, Z.R. 3 Restaurante Ltda, Bracília Imóveis, Campo - Oeste - com. de Prod. Agrícolas Ltda, Carnina do Sínho, Bento



Secretária: Domanski Jacob; 1ª Secretária: Sandra Sueli Saboni Schultz; 2ª Secretária: Lúcia Terezinha Grassi Ferreira; 1ª Tesoureira: Lucilda Reunisz; 2ª Tesoureira: Karlene Martins.

Conselho de Deliberação e Acompanhamento de associadas do Conselho Germanente da Mulher Executiva:

Lybél Sawadski, Edna Barbosa Liguani, Angélica de S. Moreira e Mauri Oliveira.

Comissão de Apoio na formação do Conselho Germanente da Mulher Executiva: Laci Marostega Libetti, Dulcineia Daleffe Koch e Sônia Serscurnski.

A Diretoria da Fucam, aprovou por unanimidade, a cobrança de taxa dos novos associados, a partir do mês de março de 1987.

Fica de destaque para todos que a Fucam encaminhará correspondência aos Srs.: Prof. José Sobrante, Prof. Silvio Roberto Nova e Sra. Rose Maria Haubertne, cumprimentando pelo brilhante trabalho de ornamentação realizada nas principais avenidas de Campo Mourão.

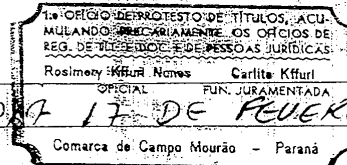
Será também encaminhada correspondência ao Sr. Antonio Luiz de Matos - possessor de Imprensa da Prefeitura Municipal, pelo trabalho de divulgação através dos meios de comunicação, elusivo aos 40 anos de Campo Mourão.

O Sr. Presidente comenta sobre as eleições do dia 16 próximo, quando será eleita a nova diretoria da Fucam, para a gestão 1987/1989 e, explica que o Sr. Rui Francisco Thomas - Juiz da Sala Civil do Fórum da Comarca de Campo Mourão estará dirigindo os trabalhos. Foram designados ainda os Srs. Debedas Daleffe, José Adeldo Gallasun, João Sérgio Kffuri e Bento Pereira de Camargo Neto para acompanharem os trabalhos de votação.

Estando a palavra livre e ninguém mais querendo fazer uso da mesma, o Sr. Presidente da Fucam - Demar Daleffe, agradece a participação de todos e encerra a reunião às 21:00 horas. Nesta mais havendo a constar, lavrou-se a presente ata, que depois de lida e aprovada, será por todos assinada.

Campo Mourão, 04 de Fevereiro de 1987.

**ANEXO 2 – ATA DE 1993**



ATA DA ASSEMBLÉIA GERAL DO DIA 17 DE FEVEREIRO DE 1993.

AOS DEZESSETE DIAS DO MÊS DE FEVEREIRO DO ANO DE HUM MIL NOVECENTAS E NOVENTA E TRÊS, NA SEDE DA ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E INDUSTRIAL DE CAMPO MOURÃO, SITUADA À AV. MANOEL M. DE CAMARGO, 1845, nesta cidade, às 13:00 HORAS, atendendo a convocação feita através do edital, publicada no jornal 'TRIBUNA DO INTERIOR', nos dias 10 e 14 de fevereiro de 1993 e no jornal 'Gazeta do Centro Oeste', no dia 13 de fevereiro de 1993, e afixado na sede da AACIM, foi inaugurada a votação para a eleição da nova Diretoria da AACIM para o biênio '93/95, sob a presidência do Sr. FAUÍLLO TEZEKLI, foi instalada a assembleia eleitoral, que pediu para assumir a presidência da mesa receptora de votos o Sr. MARCOS A. KOCH, e para secretariar os ses. ALCIONE JACOB DE SOUZA e DORIVAL MONTE. Inaugurada a votação, que transcorreu sem quaisquer anomalias até às 18:00 HORAS, quando a votação foi encerrada. A apuração foi efetuada pela Junta Receptora de votos, tendo comparecido e votado 67 eleitores, sendo 67 votos para a chapa POS-PAZ, ficando assim proclamada a seguinte chapa: Presidente: ANTÔNIO LUCENA, 1.º vice-Presidente: JOÃO ROBERTO BRESCHILIANI, 2.º vice-Presidente: OSCAR GONÇALVES, 3.º vice-Presidente: WALQUIRIA SOUZA PIMTO DAMHA, 1.º Secretário: DORIVAL MONTE, 2.º Secretário: CELSO MALACRIDA, 1.º tesoureiro: ANTONIO JOSÉ LOPES PEQUITO, 2.º tesoureiro: MARCOS ERNESTO BACARIM; Diretores Adjuntos: DORIVAL AN-

OFÍCIO DE PROTEÇÃO DE TÍTULOS, ACU-  
 SANDO PRECARIAMENTE OS OFÍCIOS DE  
 REG. DE TÍT. E DOC. E DE PESSOAS JURÍDICAS  
 Rosimary Kffuri Nunes Carli Kffuri  
 OFICIAL FUN. JURAMENTADA

TONIA ~~da Silva~~ <sup>Paraná</sup> ~~da SILVA~~, José ARAÚJO GALLASSINI, Teo-  
 PITO BOIKO; ASESORIA JURÍDICA: TOSHIPARU HIROKI; ASESORIA  
 ECONÔMICA: Alcir José GOLDONI; ASESORIA FISCAL  
 CONTRA IL: ANTONIO PEDROSO FABRI; ASESORIA DE EMPRE-  
 SA: ELY RODRIGUES DANIEL; RELAÇÕES PÚBLICAS: MANUEL  
 COSTANHEIRA LOPES DA SILVA; DIRETOR DO PATRIMÔNIO:  
 NELSON JOSÉ BIZOTO; CONSELHO DA MULHER EXECUTIVO:  
 MARIA VALENTINA DIACENTINI; SUONE DE L. C. MALHO, SA-  
 LETE M. V. OGATA; MARIA CRISTINA A. VIAN, ONICE MO-  
 REIRA FERREIRA; CONSELHO DELIBERATIVO: Adelberto RO-  
 NALDO A. de GOUVEIA, APARECIDA FREITAS, ARY CAVALCAN-  
 TE, DELORDAN DAKEPPE, DIUMAR DAKEPPE, PRINCIO GURCINS-  
 KI, FRANCISCO LOPES PEQUITO, JOINTO BAGGIO, JOSÉ  
 APARECIDO DE OLIVEIRA, JOSÉ FELICIANO CIOLA, JOSÉ  
 WIERZCHON, LUCIANO ANDRADE ARAÚJO, MARGA ANTONIO  
 CORREA, OSUALDO CINTAS, TADEU SECHITA; CONSELHO FIS-  
 CAL: WILSON ESOLANI, VARDIR JOSÉ BELLO, DARCEN JOSE  
 DE SOUZA; SUPLENTE: ANTONIO PEREIRA MACHADO, JOSÉ  
 LUIZ ZANCHA, JAIR PROCÓPIO; DIRETORES DE EXPANSÃO  
 INDUSTRIAL E COMERCIAL: COM. VAREJISTA: VITOR JO-  
 GE DOS SANTOS; AUTO SERVIÇOS - SUPERMERCADOS: LEILA  
 MACHADO TONELO DA LUZ; META LUCRO: ANTONIO GALAN-  
 NETO; INDÚSTRIA: TARJANO TEZZI; FARMÁCIA - LABORATÓRIO:  
 PAULO ROBERTO LOPES PASSOS; PARQUE INDUSTRIAL: JOSÉ INACIO  
 DA SILVA GONÇALVES; MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO: SÉRGIO  
 LUIZ BARBINOTTI; COMERCIAL ATACADISTA: MANUEL COSTA  
 NUNHEIRA LOPES DA SILVA; BANCOS: JAQUINA QUIRINO MEN-  
 DES; PRODUTOS AGRÍCOLAS: CARLOS VAREKI ALHO; MÚLTIPLAS  
 EMPRESAS: AMAURI CARIM; COMISSÃO PRO SEDE PRÓPRIO:  
 CELSO H. TANAKA; JOSÉ PROTÓZO GALLASSINI, ORLANDO BEDI-  
 OLIONI JACOB DE SOUZA, VALDEMAR COSTA FERREIRA, JOSÉ  
 AUGUSTO A. MARPARI; COMISSÃO PRO TURISMO E LAZER: HÉ-



3.º OFÍCIO DE PROTESTO DE TÍTULOS, ACUMULANDO PRECARIAMENTE OS OFÍCIOS DE REG. DE TÍT. E DOC. E DE PESSOAS JURÍDICAS 76  
 Rosimery Kiffuri Nunes OFICIAL  
 Carlita Kiffuri FUN. JURAMENTADA

Leij fader vasshi; for se Luiz Pereira, José benedito do vale, Dionísio HERSEN, JOAQUIM MARIANO DA COSTA. NADA mais havendo a frotar o Presidente da Assembleia Eleitoral, devolveu a presidência ao Presidente da AACAM, que resumindo frangueou a palavras a quem quisesse fazer uso. Como ninguém se manifestou, o Sr. Presidente agradeceu a presença de todos e encerrou a presente assembleia, da qual eu unido Eduardo Ferep, secretário designado, laurei a presente ata

Campos Mourão, 17 de Janeiro de 1998  
 Ato de Ato

- Adriano José Souza
- TAVILLO FERELLI
- DORIVAL CONTE
- Toshuham Hiroshi
- José R. Peneireira
- JINTARO KEEDA
- Antonio José Pereira

PROTESTO  
 FIM  
 ALECOMBO  
 ALVARO ANTONIO  
 DE SOUZA  
 02 MAR 1998  
 Campo Mourão

GIDEON OBERO KUNTZE  
 JULIO CESAR DE SOUZA  
 FUN. JURAMENTADA

TABELIONATO AOIR  
 Reconheço a firma de  
 GONDI HONRO FINISKI  
 ANTONIO JOSÉ PEREIRA  
 JOSÉ LUIZ DE SOUZA  
 do dia doze de

02 MAR 1998  
 Campo Mourão  
 em teste  
 GIDEON OBERO KUNTZE  
 JULIO CESAR DE SOUZA  
 FUN. JURAMENTADA

**ANEXO 3 – ATA DE 1994**

Ata da Reunião Ordinária da Aciam, realizada em  
06.04.94, às 18:30, no Auditório do Sesc.

Início: 18:30 (dezoito horas e trinta minutos)

Presenças: Juntaro Ikeda, Celso Malacida, Wilson Irolani,  
Júlio G. Maldonado, Antônio P. Fabri, José Aparecido de  
Oliveira, Tschikane Hiroki, Joaquim Mariano Costa, Aury  
Cavalcante, Luane L. C. Malho, Delores Waleffe, José Arnaldo  
Zabianoni, Jádson Luiz Pedrillo, Osmar O. de Uliant, Arno  
V. Ferrari, Nilvo Rettori, Joaquim A. Mendes, Dorival A.  
R. da Silva, Antônio P. Machado, Dinceu Jacob de Souza,  
Isolanda R. da Silva, Flávio Gurgulski, Ana Beatriz,  
Maria D. B. M. Tauares, Tanillo Tezelli, Waldemar Costa Faria,  
Natalina Soprano, Vanessa Cavalcante, Maria Gouetti M.  
Bastos, Eli R. B. Bonkoski, Onice L. M. Ferreira, Marcia  
R. Teodoro Socuimski, Salite Tironi D. Bacelar, Glória Maria  
Monte Salite M. Y. Ogata, Kazuo Ikeda, Maria C. A. Uian,  
Marcell W. Granato, José Luiz Dawson, Jorge Luiz S. Corazza,  
Ruan Gonçalves, Alexandre L. Martins, Waldin Eduardo  
Lima (Secretário Executivo), Mari G. Goetz, Boba (Assessora  
de Imprensa), Marta Paulina Kaiser (Assessora Jurídica)

Atuação do Presidente: O Sr. Ikeda agradece a presença de  
todos e solicita a aprovação da Ata do mês anterior, a  
qual é aprovada por unanimidade, passando em  
seguida a palavra ao Secretário, o Sr. Celso, cumprimenta  
todos, discorrendo sobre as correspondências recebidas que  
são em número de 39, destacando-se a do Deputado  
Federal Pedro Dornelles, da Fiep, da Copel e do Sine. Em  
seguida passa às correspondências expedidas que foram  
em número de 14, destacando-se a do Sr. Roberto Requião  
e a solicitação de providências junto à Cadia Pública  
(Campo Mourão). Posteriormente apresenta as propostas  
de novos sócios para aprovação do plenário, sendo eles:  
Sílvia do Sul Câmbio e Turismo, Farmácia Mendes,

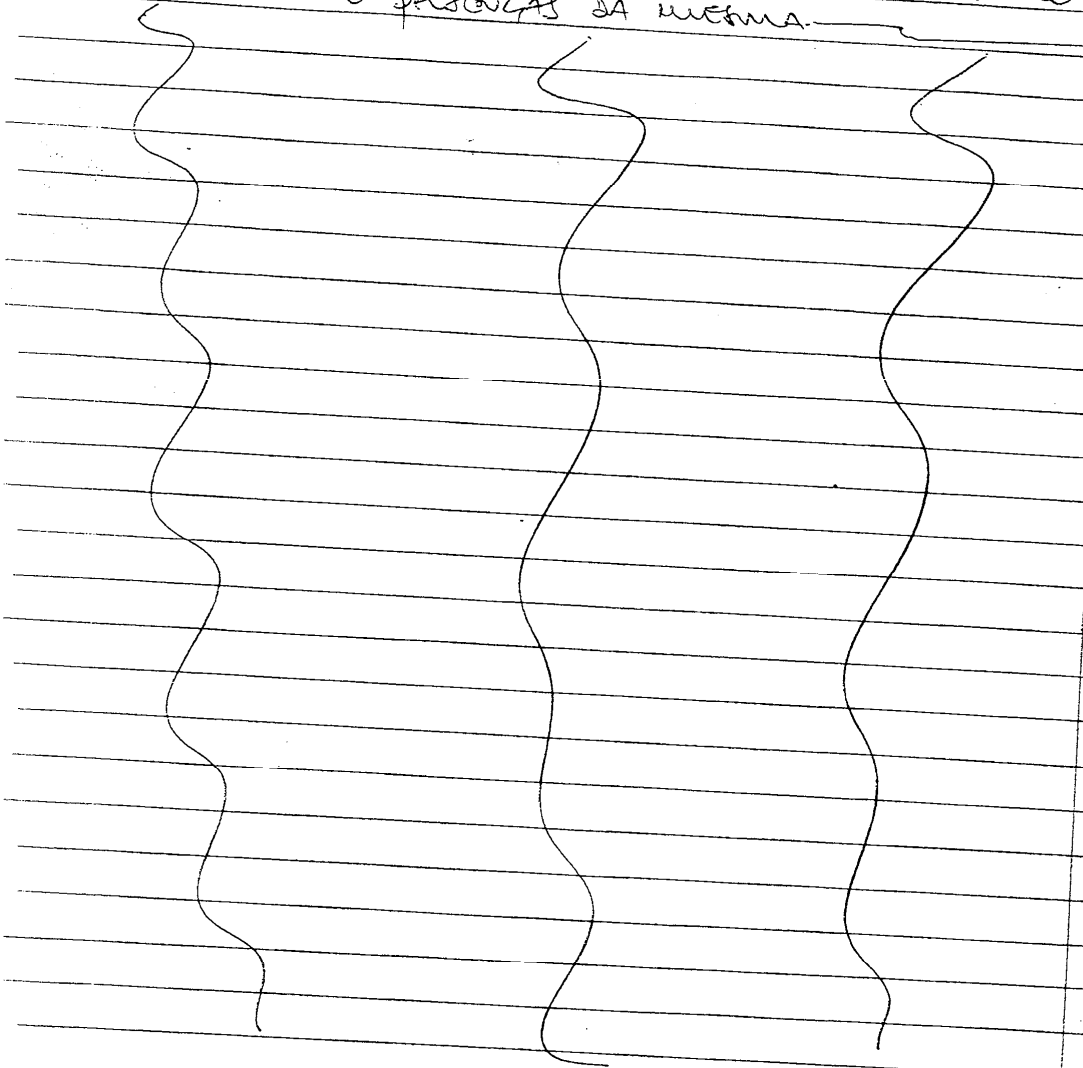
Imóveis, Triângulo Materiais de Construção, Sete Uídes  
 Locadora, Copy house Sistema Repográficos Ltda, Luzia  
 Novais, e ainda Antersum Confeccões e Híuraria Papelão  
 - filiações ao S.P.C., as quais são aprovadas por  
 unanimidade, passando em seguida aos desliga-  
 mentos, sendo as empresas: Amariños Ramalho e  
 Teto Indústria de Comércio e Artífatos de Alimento, e  
 ainda, apresenta o balanço desta gestão, com um saldo  
 positivo de 60 novos sócios, caracterizando um aumento  
 de 21,8%. Na sequência informa que foram emitidos  
 22 boletins de Imprensa com 48 matérias publicadas  
 e foram realizadas 28 reuniões durante o mês. Na  
 continuidade, apresenta os sócios aprovados no mês  
 anterior. Palavra do Presidente: O Sr. Ikeda agradece ao  
 Sr. Secretário e convida o Conselho Fiscal para aprovação  
 do balanço do mês de Fevereiro 194. O Sr. Wilson  
 Solari, representando o Conselho Fiscal, informa a  
 todos que analisou o balanço e aprovou, juntamente  
 com todos os presentes. Palavra do Diretor do S.P.C. -  
 O Sr. Dirceu Jacob de Souza fez um breve relato dos  
 números do S.P.C., comparando fevereiro e março 194, onde  
 houve um acréscimo de 21,68% nas consultas. Expôs  
 que o melhor março foi o de 1991, dos últimos 5 anos com  
 16.524 consultas, e o pior foi o de 1990 com 9.990  
 consultas. Na sequência o Sr. Presidente fazendo uso da  
 palavra, informa a todos que houve uma modificação  
 no Conselho Permanente da Mulher Executiva ficando  
 assim constituído: Presidente - Glória Maria Conte, Vice-  
 Presidente: Salete Tironi Diniz Barcelar; 1. Secretária:  
 Mariel W. Granatto; 2. Secretária - Luone C. Malho.  
 1.ª Tesoureira: Maria C. A. Uian. 2.ª Tesoureira - Salete M. Y.  
 Ugata. Colaboradoras: Maria G. M. Barros, Natalina  
 Soprano, Assessoria de Imprensa - Mari G. Goetz Borba.

Inversoria jurídica: Marta Paulina Kaiser. Em seguida o Sr. Presidente coloca em aprovação o nome do Sr. Jaime Navarro Salvadori para o cargo de Diretor de Patrimônio, o qual é aprovado por unanimidade. Na sequência o Sr. Jueda passa a palavra ao Sr. Secretário. Palavra do Secretário: O Sr. Jueda informa que será realizada uma palestra sobre o mensural na data de 29.04.94, às 15:00 (quinze horas) no Anfiteatro da Feilcam, tendo como palestrante o Sr. Antoninho Caron, e ainda, o Banco do Brasil, BRDE e Banestado. Na sequência informa que o custo será de US\$ 10 (dez dólares) para associados e US\$ 20 (vinte dólares) para não associados. Na sequência o Sr. Presidente informa que para a realização deste evento procurou o maior número possível de segmentos e sindicatos. Na sequência o Sr. Secretário informa que recebeu a correspondência do Sr. Francisco A. L. Pequito, solicitando o seu desligamento da Diretoria da Aciam e do Conselho Representativo, tendo como justificativa, o fato do Sr. Arno Furasi estar tomando atitudes e agindo como se diretor fosse, não respeitando a sua presença. O Sr. Arno fazendo uso da palavra afirma que não tem esta intenção e apenas está preocupado em fomentar o setor e fortalecer o pólo de confeccionistas da cidade. Na sequência o Sr. Presidente coloca o problema para deliberação da plateia, a qual define deixar o pedido do Sr. Pequito em definição e marcar uma próxima reunião com o setor confeccionista para decisão. Na sequência o Sr. Jueda faz um breve relato das matérias publicadas nos jornais, sobre o processo da implantação da Lista Básica no Campo Mourão, que contou com os esforços do segmento de Supermercados, fornecedores, Procon e Aciam e ainda, informou ter recebido uma correspondência da cidade de Takasago no Japão, a qual relata a atual

situação daquela cidade. Na sequência o Sr. Presidente  
 usou a palavra livre. O Sr. Ulricu Jacob de Souza  
 fazendo uso da palavra informa a todos sobre a  
 informatização do S.P.C e está estudando propostas de  
 Campo Mourão, Curitiba e Geiseri, para a implantação  
 do sistema. E ainda, comenta sobre a duplicação da  
 BR Campo Mourão / Maringá a qual poderá criar uma  
 ussão de compradores mourãoenses segundo beatos na  
 cidade. O Sr. Ikeda afirma que o benefício com a  
 duplicação é recíproco, portanto não há problemas  
 nesse sentido. Na sequência o Sr. Oscar Gonçalves fa-  
 zendo uso da palavra leva ao conhecimento de todos  
 que em 07.08 e 09 de abril será realizada a 3ª Pro-  
 moção Sinal Verde, e ainda, comunica a todos que  
 foi realizada a eleição na última segunda-feira,  
 tendo sido eleito o Sr. José Aparecido de Oliveira - Presi-  
 dente do C.D.L. - Na sequência o Sr. Osmon O. de Vicente  
 fazendo uso da palavra, informa a todos que a partir de  
 28.05.94 os números telefônicos passarão a ter agregado  
 o último número do DDD, ficando desta forma, com  
 7 dígitos, e uma modificação que está sendo realiza-  
 da em nível regional. Na sequência o Sr. Presidente  
 convida a Sra. Glória M. Lente - Presidente do Conselho Per-  
 manente da Mulher Executiva, a fazer uso da palavra, a Sra.  
 Glória faz um breve relato das atividades do Conselho. Na  
 sequência o Sr. Presidente convida o Sr. Nelso Rettori, re-  
 presentante do Senai, o qual relata as atividades da Entidade. Na  
 sequência o Sr. Presidente convida o tenente Guarnoni a fazer  
 uso da palavra. O tenente faz uma breve explanação das ati-  
 vidades do Corpo de Bombeiros e a necessidade de reclassifica-  
 ção da cidade. Em seguida o Sr. Flávio Gurginski, fazendo  
 uso da palavra, discute sobre o transporte coletivo de  
 Campo Mourão e a Implantação do Terminal Urbano.

o qual se implantado, certamente encarecerá os custos das  
 passagens, uma vez que analisando os custos/benefícios,  
 no momento é inócuo. Na sequência o Presidente agradece a presença de todos, em especial a dos convidados, convidando os comparecentes ao jantar, encerrando a reunião às 20:36 (vinte horas e trinta e seis minutos) quando eu fechei a presente Ata.

Em tempo: REGISTRAMOS AINDA O NOME DO SR. JOÃO ROBERTO PRESCHILARE, NA PRESENTE REUNIÃO, CONFORME CONSTA NO LIVRO DE PRESENCAS DA MESMA.



**ANEXO 4 – ATA DE 1996**



Ata da Assembleia Geral Extraordinária da Associação Comercial e Industrial de Campo Mourão realizada em 13.06.96, na sala de reuniões da Associação Comercial e Industrial de Campo Mourão.

Aos treze dias do mês de junho de 1996, estiveram reunidos na sala de reuniões da Associação Comercial e Industrial de Campo Mourão sob a presidência do Sr. João Roberto Breschiliare, os seguintes membros da diretoria e associados para a realização da Assembleia Geral Extraordinária da Associação: João Roberto Breschiliare (Diretor Presidente), Dilmar Daleffe (1º Vice-Presidente), Marco Antonio Lopez (2º Vice-Presidente), Solite Tironi Diniz Baular (3º Vice-Presidente), Ademar Kenhiti Issi (1º Secretário), José Feliciano Cioła (2º Tesoureiro), Jintaro Skeda (Diretor Adjunto), José Arnaldo Gallassin (Conselho Deliberativo), Flávio Gurginski (Conselho Deliberativo), Deonil do Rorato (Conselho Fiscal), Rodolfo Fernandes Filho, Izaias Casarin, Jane Ivete Cardoso Pereira, Nailin V Kunkel, Nelson José Bizeto, Osmar O. de Vicente (Conselho Deliberativo), Ozilia Wierzechon, Dirceu Jacob de Souza (Conselho Fiscal), Ayrton Jaime Dezan (Conselho Deliberativo), Jorge Luiz Scarpim Carrazza (Conselho Deliberativo), Lázaro Higiniões de Souza Filho, Ana Paula de Fátima Ubiru Pinho Carneiro, Ivone da Silva França, Ilinda A. Saquetty, Vânia Mara Vargas, Darcy Freitas, Marco Antonio Kunzler (Conselho Deliberativo), Elói Ricardo Bonkorky e Marta P. Kaiser. Abuto os trabalhos pelo presidente, Sr. João Roberto Breschiliare, politeram ao Sr. Secretário.

re, Presidente. A seguir o Diretor Secretário deu-lhe a palavra ao Diretor Presidente que apresentou o 1.º Assunto da Pauta. Explicou sobre a necessidade de implantação de um Fundo Promocional, visando arrecadar recursos financeiros para a realização da campanha de Natal de 1996, com a parceria da Prefeitura Municipal envolvendo todo o comércio mairipotense. O fundo será cobrado mensalmente, cujos valores serão agregados à mensalidade da Entidade. Informou o Presidente que os valores serão destinados exclusivamente para a Campanha Natalina, vigorando até 31 de Dezembro de 1996, nas seguintes importâncias: para microempresas = R\$ 5,00, pequenas e médias empresas = R\$ 10,00 (dez reais), grandes empresas = R\$ 15,00 (quinze reais) e Bancos = R\$ 30,00 (trinta reais). Na sequência o Sr. Presidente colocou em votação o item "1" do Edital, tendo sido aprovado por unanimidade. Na continuidade o Sr. Presidente colocou em votação os valores a serem cobrados e a destinação do Fundo Promocional, que foi aprovado por unanimidade. Na sequência o Sr. Presidente passa para o segundo e último assunto da Pauta: Modificar os Estatutos: O Sr. Presidente informa que a pedido do Conselho da Mulher Executiva, solicita alteração do art. 68, "caput" do presente Estatuto Social da Entidade, no qual consta: A 3.ª Vice-Presidente será ocupada por uma mulher empresária, e a ela compete: "proposição para ser alterado nos seguintes termos: A 3.ª Vice-Presidente da Entidade será ocupada por uma mulher empresária que será indicada pelos membros do Conselho da Mulher Executiva, cujo nome será levado para a apreciação do Diretor Presidente para que este referende; Na sequência o Sr. Presidente expla-

nou que a alteração visa incluir que na redação do  
 art. 68, que os membros do Conselho da Mulher Execu-  
 tiva indicarão a 3ª Vice - Presidência da Entidade  
 com o "referendum" do Presidente da Auiam. Na  
 continuidade colocou em aprovação a solicitação de  
 alteração do art. 68 "caput"; por unanimidade  
 de votos, foi aprovada a presente alteração estatutá-  
 ria, passando a redação do art. 68 do Estatuto So-  
 cial da Entidade, a ser a seguinte: "A 3ª Vice -  
 Presidência da Entidade será ocupada por uma  
 mulher empresária que será indicada pelos membros  
 do Conselho da Mulher Executiva, cujo nome será  
 levado à apreciação do Diretor Presidente para  
 que este referende, e a ela compete: " Nada m-  
 havendo a tratar o Presidente encerrou a Assembleia  
 Geral Extraordinária às 20:30 (vinte horas e trinta  
 minutos) quando eu, Ademar Kenhiti Insi (Diretor  
 Secretário), levei a presente Ata, que foi assinada  
 por mim, pelo presidente, e pelos associados presen-

~~Ademar Kenhiti Insi~~

~~João Roberto Preschitiani~~

~~Delmar Daleffe~~  
~~Insi~~

Marco Antônio Corpa

Salete T. D. Baular

Jose Feliciano Viola

~~Jintaro Beda~~

Wladimir Korato

~~Dirceu Jacob de Souza~~

José da Silva Franca

Tzaias Casarim

Marco A. Kunzler

**Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)**  
**(Biblioteca Central - UEM, Maringá – PR., Brasil)**

Jesus, Marcos Junio Ferreira de  
J58e Empreendedoras, imersão em redes e a  
institucionalização do Conselho das mulheres da Associação  
Comercial e Industrial de Campo Mourão-PR / Marcos Junio  
Ferreira de Jesus. -- Maringá, 2009.

145 f. : il.

Orientador : Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Hilka Pelizza Vier  
Machado.

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual  
de Maringá, Programa de Pós-Graduação em Administração,  
Área de concentração: Gestão de Negócios, Linha de  
Pesquisa: Empreendedorismo. 2009.

1. Empreendedorismo. 2. Empreendedorismo -  
Mulheres. 3. Redes sociais. 4. Institucionalização. I.  
Universidade Estadual de Maringá. Programa de Pós-Graduação  
em Administração. II. Título.

CDD 21.ed.658.421

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)