

A Legitimidade Cultural Local nas Práticas Estratégicas de PME'S

Henrique Muzzio
hmuzzio@bol.com.br
Fundação Getulio Vargas – EAESP

Resumo

O Objetivo deste artigo é indicar que as práticas estratégicas de PME's deveriam abranger de forma complementar, além do alcance da competitividade, a gestão dos valores culturais e as práticas institucionais locais. As abordagens Organização Industrial (PORTER, 1980) e Visão Baseada em Recursos (BARNEY, 1991) possuem distintos meios para o alcance da competitividade. Apesar disto, ambas deveriam contemplar a legitimidade local das ações estratégicas. Por sua natureza de ensaio, não é apresentada uma pesquisa de campo e metodologia, mas sim uma discussão teórica amparada na teoria institucional (DIMAGGIO e POWELL, 1983), na teoria do poder do agente (EMIRBAYER e MISCHKE, 1998) e na teoria cultural (SCHEIN, 1992). Suas conclusões enfatizam que as PME's devem pautar suas estratégias baseado naquilo que localmente os stakeholders locais elegeram como legítimo e válido para sua realidade social. Indicam-se ainda pesquisas que possam suprir lacunas de pesquisas práticas ligadas a PME's.

Introdução

O campo da estratégia é bastante fecundo de teorias, correntes, escolas e ferramentas diversas que acadêmicos e gestores têm a disposição para que as organizações alcancem seus objetivos, adquiram e sustentem competitividade ou obtenham os recursos necessários para seus desenvolvimentos. Ainda que haja tal pluralidade, os desafios organizacionais crescentes e competição acirrada fazem com que o campo esteja em constante busca por teorias, modelos ou mecanismos que respondam satisfatoriamente as renovadas demandas ambientais.

Neste sentido, o presente artigo apresenta uma discussão que corrobora com a necessidade de que as praticas estratégicas das Pequenas e Médias Empresas (PME's) possam cada vez mais ser instrumento não só de alcance dessa competitividade, mas também de aceitação social por parte dos atores dos contextos ambientais em que estas organizações atuem.

Sendo assim, este ensaio parte de uma perspectiva complementar aos clássicos e modernos instrumentos da análise estratégica, com a discussão sobre o que aqui chamaremos de legitimidade cultural local. Essa legitimidade é aqui entendida como a aceitação tácita e explícita por parte dos mais diversos *stakeholders* locais, das práticas estratégicas desenvolvidas por uma organização que atue operacionalmente em um determinado contexto geográfico, no que se refere ao respeito e aplicabilidade dos costumes e valores culturais locais.

PME's geralmente possuem atuação limitada geograficamente frente a grandes corporações, sob o ponto de vista de unidades operacionais. Em sua maioria, são atuações locais ou regionais. Neste sentido, um diferencial competitivo destas empresas poderia ser uma maior

legitimidade local frente a competidores maiores que, por estarem presentes em muitas regiões, acabariam por não possuir um conhecimento mais refinado de cada região em que atuem, tendo maiores dificuldades para alcançar esta legitimidade. Assim, uma legitimidade cultural local seria uma ação estratégica complementar para PME's alcançar competitividade, feita através da gestão dos valores culturais e das práticas institucionalizadas.

Esses valores culturais e as práticas institucionalizadas são construídos em um processo relativamente lento, mas que não significa serem imutáveis. Para Berger e Luckmann (1967), toda atividade humana está sujeita ao hábito. Qualquer ação frequentemente repetida torna-se moldada em um padrão, que pode ser reproduzida com economia de esforço e apreendida pelo executante como padrão. Estes padrões podem variar em suas formas e origens, como defenderam DiMaggio e Powell (1983) com o isomorfismo mimético, normativo e coercitivo.

Mas, independente da forma ou origem de um valor cultural ou de uma prática institucionalizada, parece ser adequado que as ações estratégicas organizacionais venham a contemplá-los em suas formulações e execuções. Mais ainda, reconhecer a capacidade de mudança destes valores através do poder de agência local também poderia ser objeto de ação organizacional. Queiroz, Vasconcelos e Goldszmidt (2007) advogam a necessidade que as práticas estratégicas tenham legitimidade institucional e defendem a ampliação do escopo do campo através de uma convergência com a teoria institucional.

Enfim, o que este ensaio irá indicar é que as práticas estratégicas de PME's deveriam contemplar, além dos instrumentos clássicos de competitividade, a gestão dos valores culturais e as práticas institucionalizadas locais. Para isto, este artigo está dividido em mais cinco seções, além desta parte inicial. Na primeira, é apresentada uma rápida discussão sobre as principais escolas estratégicas e um modelo mais adaptado para PME's. A seção seguinte apresenta os preceitos da teoria institucional que subsidiará a discussão de legitimidade. A seção três comenta sobre o poder do agente, que trouxe discussões fecundas ao campo institucional, colaborando com o seu afastamento de uma visão determinística. A quarta seção sugere novas interfaces para as práticas estratégicas quando advoga a possibilidade de adequação à cultura do ambiente que subsidiárias venham a atuar como forma de garantir uma legitimidade cultural local. Por fim são feitos os comentários finais e sugestões de futuras pesquisas.

1. A Estratégia

Duas correntes teóricas alcançam hoje relevante aceitação de suas explicações das origens da vantagem competitiva, tendo como principal diferença o fato desta vantagem ser baseada em aspectos internos ou externos à organização.

A organização industrial é uma corrente que defende que a performance das firmas é reflexo do ambiente. Através do modelo SCP (*structure, conduct, performance*), a performance é decorrente do comportamento das firmas em uma indústria, que por sua vez, tal comportamento é decorrente da estrutura da indústria no qual a firma está presente. A estrutura da indústria é baseada em cinco forças: poder de barganha de compradores e fornecedores, ameaça de novos entrantes e de produtos substitutos e finalmente, rivalidade entre os competidores existentes (PORTER, 1980).

Segundo Porter (1991), a vantagem competitiva é determinada pelas condições iniciais e as escolhas gerenciais, influenciadas pelas condições ambientais. As atividades da firma podem

ser decompostas em nove elementos que fazem parte do sistema de valor da firma. A gestão dos dirigentes e este sistema de valores conduzem à vantagem competitiva. Esta vantagem que pode ser dividida em dois tipos básicos: menor custo do que os rivais e habilidade em se diferenciar dos oponentes, o que leva a firma a se posicionar na indústria frente aos concorrentes. Este posicionamento, conjugado com as cinco forças levam ao sucesso da firma.

A segunda corrente de explicação da vantagem competitiva refere-se à teoria pela qual a firma predominantemente alcança tal vantagem através do uso eficiente de seus recursos, que são de mobilidade imperfeita. Prahalad e Hamel (1994) defendem que a firma deve trabalhar com seus recursos centrais que devem ter como características: i) acesso potencial a uma grande variedade de mercados, ii) serem percebidos por clientes como importantes e iii) serem de difícil imitação. Barney (1991) também defende que os recursos levam à vantagem competitiva, para isso precisam ser: i) valiosos na medida em que exploram oportunidades ou neutralizam fraquezas, ii) raros, iii) de imitação imperfeita e iv) sem substitutos estratégicos equivalentes.

As estratégias são desencadeadas em decorrência da aceitação de uma ou outra destas correntes. Para os defensores da teoria industrial prevalece a criação de barreiras de entrada para concorrentes. Já para a teoria dos recursos deve-se buscar impedir que os recursos sejam imitados ou transferidos aos competidores.

Outra discussão feita por Vasconcelos e Cyrino (2000) complementa estas duas correntes iniciais com a introdução das abordagens *Processos de Mercado* e *Capacidades Dinâmicas*. Sua divisão compreende-se a partir de duas condições: as origens da vantagem competitiva e as premissas da concorrência. A primeira condição pode ser explicada por fatores internos à firma ou por fatores externos como mercados e estrutura da indústria. As premissas da concorrência podem ser estáticas ou mutáveis.

Da combinação dessas condições surgem quatro correntes explicativas da vantagem competitiva: Teoria da Organização Industrial; Teoria dos Recursos; Teoria dos Processos de Mercado e Teoria das Capacidades Dinâmicas, diferenciadas a partir de quatro dimensões: unidade de análise; natureza da vantagem competitiva; fonte de vantagem competitiva e estratégia, conforme o Quadro 01 a seguir.

<i>Dimensões</i>	<i>Organização Industrial</i>	<i>Recursos</i>	<i>Processos de Mercado</i>	<i>Capacidades Dinâmicas</i>
<i>Unidades de análise</i>	Indústria.	Estoques de recursos e competências específicas.	Dinâmica do mercado, ciclos de criação e destruição, inovação e imitação e seleção.	Processos e rotinas organizacionais; fluxos de recursos e competências.
<i>Natureza da vantagem competitiva</i>	Sustentável, fundamentada em situações de quase monopólio.	Sustentável, fundada sobre recursos estáveis; rendas ricardianas.	Transitória e cíclica, fundada em rendas de empreendedor.	Sustentável, fundada sobre recursos em evolução, rendas ricardianas e de empreendedor.
<i>Fonte de vantagem competitiva</i>	Atratividade e posicionamento da firma na indústria.	Acesso privilegiado a recursos de difícil imitação.	Inovação e “destruição criadora”.	Rotinas e processos capazes de regenerar a base de recursos da firma.
<i>Estratégia</i>	Orientada para o conteúdo.	Orientada para o conteúdo.	Orientada para o processo.	Orientada para o processo.

Fonte: Adaptado de Vasconcelos e Cyrino (2000: 35).

Quadro 01: Teorias da Vantagem Competitiva

No que diz respeito a empresas de menor porte, os modelos propostos na literatura são mais restritos. O modelo SCP e as estratégias genéricas de Porter são exemplos não plenamente adaptados a empresas menores (GIMENEZ ET AL, 1999). Este autor também ressaltou que outros modelos são reconhecidos como mais usuais às pequenas empresas, como é o exemplo do modelo de Miles e Snow (1978) que considera a postura estratégica das organizações como decorrente do ambiente e de escolhas gerenciais. Para este modelo: i) o ambiente influencia e é influenciado pelas ações organizacionais; ii) as decisões estratégicas dos administradores dão forma à estrutura e aos processos organizacionais, e iii) os processos e a estrutura condicionam a estratégia. As posturas organizacionais estão sintetizadas no Quadro 02.

POSTURAS	CARACTERÍSTICAS
Prospectora	Busca constante de novos mercados, aliado à inovação de produtos e processos. Postura de sucesso ativa com ênfase na mudança.
Defensiva	Busca intensa da eficiência aplicada em nichos de mercado e de produtos. Postura de sucesso proeminente em seu mercado.
Analítica	Exploração de novos produtos e mercados enquanto visa manter o domínio de seus produtos e mercados atuais através de suas habilidades e competências, podendo ser interpretada como um híbrido entre as abordagens prospectora e a defensiva. Possui uma postura de sucesso de seguir cuidadosamente as mudanças mercadológicas. Busca minimizar o risco, a despeito da constante procura de novas oportunidades.
Reativa	Reações impulsivas diante dos acontecimentos ambientais. Ausência de uma relação coerente entre estratégia e estrutura, o que pode ser interpretado como uma não-estratégia. A postura de sucesso traduz-se em investidas oportunistas e postura de adaptação.

FONTE: Adaptado de Miles e Snow (1978)

Quadro 02: Posturas Genéricas de Miles e Snow (1978)

Tais discussões já encontram grande destaque na literatura e não é o foco principal deste trabalho. Neste sentido, este ensaio, como proposta de uma discussão complementar aos preceitos largamente difundidos nesta literatura, volta-se para discutir a legitimidade cultural das práticas estratégicas, para isto utiliza a Teoria Institucional como base conceitual.

2. A Visão Institucional

Ao longo dos últimos vinte e cinco anos, a perspectiva institucional de análise tornou-se muito relevante para as discussões sobre a realidade organizacional. Denota-se essa relevância, dentre outros fatos, pelo número de artigos em publicações de destaque que a utilizam como “lente” de análise para diversos tipos de fenômenos organizacionais. Além disso, a teoria institucional tornou-se uma popular e poderosa explicação tanto para ações individuais quanto organizacionais, tendo contribuído com valiosos *insights* para as causas da institucionalização nas organizações e os processos pelos quais as organizações adquirem aceitabilidade social (DACIN, GOODSTEJN e SCOTT, 2002; OLIVER, 1992).

Ao mesmo tempo em que essa perspectiva analítica torna-se largamente difundida na academia, diferentes leituras e posicionamentos acerca da mesma geram correntes diversas, dependendo dos pressupostos ontológicos e epistemológicos adotados.

Acerca do exposto acima, Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005) evidenciam as dificuldades de boa parte dos adeptos da teoria organizacional em pensar além das fronteiras paradigmáticas estabelecidas por Burrell e Morgan (1979). Os autores completam que o resultado dessa “miopia” analítica é o comportamento errante de alguns pesquisadores, os quais evidenciam certos aspectos conceituais, desconsideram outros tantos e formulam classificações mais convenientes às suas próprias intenções no momento em que se depararam com perspectivas teóricas de difícil enquadramento — ao invés de “simplesmente” reconhecer a impossibilidade de ajuste às já existentes. Os mesmos caracterizam, portanto, a teoria institucional como teoria multiparadigmática, não se resumindo às visões deterministas de alguns trabalhos.

Desse modo, o presente trabalho compartilha da perspectiva ontológica intersubjetiva, em consonância com Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005). A escolha dessa perspectiva acontece pelo fato que esta consegue estabelecer uma ponte entre a objetividade e a subjetividade, haja vista que a ação do agente possui objetividade ao compartilhar significados atribuídos por outros atores, ao mesmo tempo em que a subjetividade é garantida por esta ação ser espaciotemporalmente delimitada.

Além disso, a institucionalização é definida como o processo de transformação de crenças e ações em regras de conduta social. Essa visão é encontrada em Berger e Luckmann (1967), para os quais as tipificações recíprocas das ações são construídas ao longo da história compartilhada. Não podem ser criadas instantaneamente. As instituições têm sempre uma história, da qual são produtos. Para esses autores, dizer que um segmento da atividade humana foi institucionalizado já é dizer que este segmento foi submetido ao controle social, ainda que seja aberto o espaço para processos de desinstitucionalização e re-institucionalização.

Além dos autores supramencionados, uma das visões iniciais desta teoria é encontrada em Meyer e Rowan (1983), os quais estabelecem que as organizações funcionam mediante a incorporação de orientações previamente definidas e racionalizadas na sociedade, o que contribui para a legitimação de suas atividades e mesmo sua sobrevivência.

Já DiMaggio e Powell (1983) sugeriram que as mudanças organizacionais se dão muito menos visando eficiência operacional ou competição - ao contrário, muitas mudanças, como a burocratização, advêm de uma ação de similaridade na qual a eficiência não é o foco principal. Esta homogeneidade é fruto desses campos organizacionais altamente estruturados onde os atores agem racionalmente contra as incertezas e restrições. Vale lembrar aqui de Simon (1970) que lançou luzes sobre os limites desta racionalidade. Também cabe lembrar aqui de Weick (1969) quando este comentou sobre a racionalidade na perspectiva da dissonância cognitiva, a qual defende que a melhor forma de entender a racionalidade é considerá-la como algo que vem depois, que dar sentido ao que foi feito, sendo um processo de justificação dos atos realizados, que se tornariam sensatos tanto para o ator, como para as outras pessoas.

DiMaggio e Powell (1983) propuseram três mecanismos pelos quais se dar o isomorfismo: mimético, normativo e coercitivo, mecanismos estes que podem ser tanto formais quanto informais. Para eles, as organizações tendem a tomar como modelo em seu campo organizacional, outras organizações que elas percebem ser mais legítimas ou com melhor desempenho.

Alternativamente, Scott (2001) defendeu que os mecanismos institucionais isomórficos atuam a partir de elementos de regulamentação para enquadramento do comportamento dos atores. Ele destacou o isomorfismo regulador, o normativo, mas principalmente o cognitivo na consolidação da legitimação.

Este último mecanismo institucional enfoca as representações simbólicas internalizadas do mundo, na visão de que nós somos aquilo que internalizamos. A realidade é derivada de palavras, símbolos e gestos, que são significados atribuídos pelo homem, daí, para cada ação humana, há elementos objetivos, mas que também possui uma interpretação subjetiva do ator, que é baseada em suas experiências, formação, visão de mundo etc., ou seja, os processos interpretativos são moldados por uma base cultural externa.

O isomorfismo possui a propriedade de maior identidade inter-organizacional, bem como facilita a execução de normas socialmente vistas como exequíveis, porém, não elimina totalmente as escolhas estratégicas de dirigentes, que acabam por influenciar as condições ambientais. Diante da clássica discussão de determinismo ou voluntarismo, esta corrente da teoria institucional atua em nível intermediário, haja vista sua disposição em reconhecer as influências externas e a interpretação intersubjetiva dos dirigentes dentro de contextos espaços-temporais específicos.

Mesmo com o isomorfismo, as organizações possuem certa autonomia e efetuam decisões para atingir seus objetivos. Oliver (1991) defende que as organizações respondem distintamente às pressões ambientais e desencadeiam estratégias diferenciadas a partir de suas realidades internas, a saber: aquiescência, compromisso, desvio, desafio e manipulação. Tais estratégias estão dispostas em um continuum de passividade até ações mais ativas.

Em relação a estas mudanças organizacionais, Oliver (1992) identifica três forças principais de pressão sob as práticas e normas institucionalizadas: pressões funcionais, políticas e sociais. Zilber (2002) diz mais, que as pressões são interpretadas, dadas um significado e então respondidas pelos atores.

Essas pesquisas mais recentes já colocam maior ênfase no poder de agência e afastam-se da visão determinista, onde se ressalta a capacidade do agente em modificar seu contexto, ainda que tais informações passem por seus “filtros” cognitivos, sua visão de mundo.

3. O Poder do Agente

A despeito de críticas sofridas pela teoria institucional, afirmando que esta se vincula a uma visão determinista, novos enfoques têm oferecido perspectivas reveladoras, as quais explicam o poder de transformação organizacional pelo agente, como observado por Zilber (2002) em uma organização israelense que cuidava de mulheres vítimas de violência sexual.

Recentemente, o termo agência tem despertado grande interesse e crítica das mais variadas correntes teóricas, sendo que sua definição, de certa forma, reflete estas muitas interpretações. Agência é aqui entendida como a capacidade humana, do ator social, de moldar as circunstâncias no ambiente em que ele vive. Emirbayer e Mische (1998) a definem como um “compromisso temporalmente construído por atores de diferentes ambientes estruturais — contextos de ação temporalmente-relacional — o qual através do *interplay* de hábito, imaginação e julgamento, reproduz e transforma essas estruturas em resposta interativa para os problemas colocados pela mudança situacional histórica”.

Esses autores vêem a agência humana como espaciotemporalmente determinada, um processo de engajamento social formado pelo passado, pela questão do hábito; pelo futuro, uma capacidade de imaginar várias alternativas possíveis; e pelo presente, quando existe a capacidade para contextualizar os hábitos do passado e os projetos futuros dentro das contingências do momento.

Ainda segundo Emirbayer e Mische (1998), a agência seria composta por três elementos inter-relacionados. O elemento interacional refere-se à reação seletiva pelos atores do padrão do passado de pensamentos e ações incorporadas rotineiramente conferindo estabilidade e ordem social e ajudando a sustentabilidade de identidades, interações e instituições ao longo do tempo. O elemento projetivo refere-se à imaginação das trajetórias futuras de ação, no qual estruturas de pensamento e ação podem criativamente se reconfigurar em relação aos desejos dos atores no futuro. O elemento prático-avaliativo refere-se à capacidade do ator de fazer julgamentos práticos e normativos entre trajetórias alternativas possíveis de ação, em resposta às demandas, dilemas e ambigüidades do presente.

É importante notar que todos esses elementos acima não necessariamente atuam com a mesma intensidade. É possível falar em agência mais engajada com o passado ou o futuro. Além disso, também não atuam em uma ordem seqüencial, mas cada dimensão da agência é simultaneamente orientada para o passado, presente e futuro através de um fluxo de tempo.

Para esses autores, a orientação temporal pode envolver vários graus de invenção e refletividade em relação à ação e ao contexto temporal-relacional. Sua concepção de agência é intrinsecamente social e relacional quando é engajada e desengajada por atores de diferentes contextos ambientais que constituem suas próprias estruturas, reflexos de seus universos sociais. Ainda, sua capacidade é concebida como um processo analítico autônomo vis-à-vis de interação trans-pessoal.

Já Scott (2001) nos brinda com discussões fecundas do poder de agência, afirmando que, ao longo da história das ciências sociais, sempre existiu uma tensão latente entre os teóricos que

enfazavam os determinantes estruturais e culturais da ação, e aqueles teóricos que ressaltavam a habilidade de atores individuais em fazer a diferença no fluxo dos eventos, versão da antiga contraposição entre liberdade e controle.

Esse autor complementa seu raciocínio afirmando que mesmo sendo o impulso da teoria institucional responsabilizar-se pela continuidade e constrição da estrutura social, isso não impede que ela dê atenção à maneira completa que os atores sociais agem com o intuito de criar, manter e mesmo auto-transformar as instituições.

Corroborando com o exposto, Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005) afirmam que os esforços para enfatizar o processo de institucionalização frequentemente não contemplam uma discussão da mudança, da capacidade de agência, do poder e dos interesses como elementos constitutivos do próprio processo.

Esses autores acreditam que um avanço no desenvolvimento dos pressupostos da teoria neo-institucional requer explicar a mudança como parte do processo de institucionalização e não como fenômeno correlacionado e externo. Essa possibilidade de tratamento da mudança na teoria institucional é consolidada pelos autores, assegurando que ela não ocorre a despeito do seu foco cognitivo-cultural, mas, sobretudo em razão dele.

Tal raciocínio tem como base a sociologia da estruturação de Giddens (1984), compreendendo a estrutura como mutuamente constitutiva da ação e por ela constituída, enquanto fruto de um arcabouço prescrito de regras, de procedimentos e de padrões emergentes de interação, resultantes da contínua interpretação deles na rotina da organização — evidenciando a idéia de reciprocidade.

Scott (2001) expõe que a teoria da estruturação é um importante desenvolvimento na teoria sociológica, provendo uma estrutura conceitual e produtiva para examinar a inter-relação entre liberdade e controle, outrora tratados por muitas estruturas teóricas como idéias opostas que, forcem os atores a tomar partido e, privilegiam um valor social a um outro.

Estruturação foi o termo cunhado por Giddens para lembrar que a estrutura social envolve a padronização de atividades sociais e relações através do tempo e do espaço. Essas estruturas só existem como atividades padronizadas, incorporando regras e recursos que são reproduzidos ao longo do tempo. Essa dualidade da estrutura a concebe como sendo tanto produto quanto plataforma para a ação social, tanto meio como produto das práticas que ela recursivamente organiza. Mediante a noção de agência, se torna possível visualizar a interdependência entre estruturas e ações sociais, sem sucumbir à idéia de causalidade linear entre elas, entendendo estruturas como “traços de memória” que se manifestam, se reproduzem e se reconstróem em qualquer atividade humana prática, em que os atores sociais se expressam como tal. As instituições impõem restrições definindo limites legais, morais e culturais que separam atividades legítimas de ilegítimas, mas também sustentam e autorizam atividades e atores. Elas também fornecem guias e recursos para agir bem como proibições e pressões sobre a ação. Portanto a recursividade entre estruturas e as ações fundamenta o próprio processo por meio do qual ambos emergem, permeado por configurações contínuas de interpretação (SCOTT, 2001).

Sewell (1992) complementa esta visão quando afirmou que as estruturas são constituídas por esquemas culturais mutuamente sustentáveis e conjunto de recursos que suportam e restringem a ação social, ao mesmo tempo em que tendem a ser reproduzidas por tal ação.

Segundo ele, os agentes são sustentados pelas estruturas, tanto pelo conhecimento dos recursos dos esquemas culturais que os permitem mobilizarem recursos quanto pelo acesso a recursos que os habilitam a determinar os esquemas. Ele insiste, assegurando que a estrutura é um fenômeno cultural e deriva da característica e da distribuição dos recursos na vida cotidiana. Garante, ainda que a estrutura é dinâmica, não estática, produto da evolução contínua e matriz do processo de interação social.

Acerca do exposto, DiMaggio (1997) assevera que a pesquisa sobre a cognição pode melhorar nossa compreensão a respeito da capacidade da cultura tanto constranger quanto possibilitar a ação humana, e ajudar a entender o uso dos elementos culturais para se perseguir propósitos. O autor indica dois tipos de cognição: i) cognição automática, que se refere àquela que se processa automática, rápida, não verbalizada e implicitamente. Esse tipo de cognição cotidiana e rotineira se apóia pesada e acriticamente sobre estruturas de conhecimento ou esquemas que representam objetos ou eventos e proporcionam pressuposições default a respeito de suas características, relações e vinculações sob condições de informações incompletas. ii) cognição deliberada, que é aquela que é verbalizada, explícita, demorada (lenta) e deliberada. Nela, as pessoas, quando suficientemente motivadas, podem superar os modos automáticos de cognição e pensar crítica e reflexivamente. Essa superação é pouco freqüente (é rara) porque a deliberação não é eficiente o bastante para rejeitar as facilidades oferecidas pela cognição automática

4. Cultura e a Legitimidade Local

O tema cultura possui sua origem na antropologia, mas desde a década de 1980 tem crescente espaço na literatura organizacional. Os antropólogos Kroeber e Kluckhohn (1952) *apud* Adler (1997) afirmaram que a cultura consiste em padrões, explícitos e implícitos, de e por comportamento adquirido e transmitido por símbolos, constituindo uma distinta realização de grupos humanos, incluindo suas incorporações em artefatos. A essência central da cultura consiste de idéias tradicionais e especialmente de seus valores anexos, onde o sistema cultural pode ser considerado produto da ação humana e também elemento condicionante de ação futura.

Keesing (1974) apresentou a cultura como sendo vista tanto por teorias adaptativas como por teorias idealistas. Para a teoria adaptativa, as culturas são sistemas que servem para relacionar comunidades humanas com seus ambientes ecológicos. A mudança cultural é primariamente um processo de adaptação que colabora para a seleção natural. A tecnologia, a economia de subsistência e os elementos de organização social diretamente ligados a produção são as mais adaptativamente realidade central da cultura.

Para a teoria idealista, a cultura pode ser vista como um sistema cognitivo, ligado ao conhecimento onde a linguagem é um subsistema da cultura e que modelos e métodos lingüísticos são apropriados para outras realidades culturais. Pode ainda ser vista como um sistema estrutural, notadamente encontrado em Lévi-Strauss, que, segundo Keesing (1974), ver a cultura como um sistema simbólico compartilhado que são criações acumulativas da mente. Finalmente, para a teoria idealista, a cultura pode ser entendida como um sistema simbólico, ou, como um sistema compartilhado de símbolos e significados.

Martin (2002), por sua vez, dividiu as vertentes da cultura em três abordagens: integração, diferenciação e fragmentação, que estariam associadas a três tipos de interesse de pesquisa: gerencial, crítico e descritivo. A abordagem de integração está ligada ao referencial gerencialista / funcionalista e, portanto, de grande utilização. Tal abordagem orienta-se pelo consenso no nível organizacional, onde a cultura é vista como homogênea, excluindo-se qualquer possibilidade de ambigüidades. A perspectiva de diferenciação já supõe um consenso no nível de subculturas, ou seja, na organização haveria espaço para várias subculturas, que podem conviver em harmonia, independência ou conflito. Isto possibilitaria uma análise sobre dinâmicas de poder, desigualdade e dominação nas organizações. Por fim, a abordagem da fragmentação que trabalha com uma visão de falta de consenso pela multiplicidade de interpretações e foca na diversidade cultural e sua conseqüente ambigüidade.

A autora sugeriu que pesquisadores usem simultaneamente estas três abordagens da cultura visto que, a visão de integração abrange os aspectos culturais que são compartilhados pela maioria dos membros da organização. Já a perspectiva da diferenciação foca as manifestações culturais que são interpretadas consistentemente dentro de grupos, mas que geram interpretações inconsistentes entre os grupos. E a perspectiva de fragmentação considera a ambigüidade que permeia os contextos culturais. De acordo com a autora, ao combinarmos as três perspectivas à cultura organizacional tem-se uma variedade de *insights* que cada abordagem única não oferece. O que permitiria interpretações mais completas sobre a cultura organizacional.

Nos estudos organizacionais, um maior interesse com o tema cultura se deu com maior ênfase nas últimas quatro décadas. Freitas (1991) descreve que desde 1913 temos publicações americanas, sobre cultura organizacional, mas que o tema só veio ganhar maior importância na década de 1980, sobretudo com o espanto mundial com a excelência da gestão japonesa na época, um país com uma cultura muito diferente dos países ocidentais, sobretudo os Estados Unidos, onde o impacto da competitividade japonesa afetou diretamente as empresas americanas.

Assim como no campo antropológico, existe uma pluralidade na explicação do que seja cultura organizacional. Segundo Smircich (1983), isto tem sua origem nas diferentes conceituações de organização e cultura e passa pela defesa de diferentes concepções ontológicas da realidade social relacionadas à objetividade e subjetividade, e também pela concepção da natureza humana, enquanto determinística ou voluntarista.

Para a autora, os temas culturais advêm dos distintos conceitos de cultura da antropologia e da teoria organizacional. Daí surge duas visões de cultura organizacional. Uma vê a cultura como uma variável, aquilo que uma organização possui. Nesta visão, há duas perspectivas: gerência comparada ou cross-cultural e cultura corporativa onde a cultura pode ser uma variável organizacional independente ou dependente, externa ou interna.

Na segunda visão, a cultura não é uma variável, mas sim uma metáfora, aquilo que uma organização é, resultado das formas e manifestações da consciência humana. Aqui temos três perspectivas, a cognição organizacional, onde a cultura é um conjunto de conhecimentos e crenças compartilhadas que norteiam o modo dos indivíduos agirem; o simbolismo organizacional, o qual a cultura é vista como um sistema de símbolos e significados compartilhados que resultam das interações sociais dado a necessidade de interpretar a realidade e estabelecer critérios de ordenamento para as ações; já a psicoestruturalista vê a

cultura como uma expressão do inconsciente humano. A visão metafórica assume que o mundo social-organizacional só existe como um padrão de relacionamento e significado simbólico, criado a partir de um processo contínuo de interação humana.

Sob o ponto de vista conceitual, Hofstede (1980) defendeu que a cultura é para a coletividade, o que a personalidade é para o indivíduo, uma programação mental que distingue membros de um grupo de outros grupos. Para Motta (1997, p. 27), “a cultura é linguagem, é código. Ela fornece um referencial que permite aos atores dar um sentido ao mundo em que vivem e suas próprias ações. Ela designa, classifica, liga, coloca em ordem. Define os princípios de classificação que permitem ordenar a sociedade em grupos distintos”.

Já Schein (1992) definiu cultura organizacional como um padrão de pressupostos básicos que um determinado grupo criou, descobriu ou desenvolveu lidando com seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e, por isso, serem ensinados aos demais integrantes do grupo como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação aos problemas. Nesta ótica, o autor defende a cultura como dinâmica, tendo a possibilidade de ser aprendida, transmitida e modificada. Podemos dizer ainda que tal definição traduz a cultura como algo único para uma determinada organização. Ainda que seu processo de formação seja universal, o resultado deriva diretamente da interação de seus membros entre si e do nível de interação com o ambiente onde operam.

A diversidade cultural conduz ao pressuposto que realidades culturais distintas tendem a levar as organizações a uma necessidade de adaptação de suas estratégias para que estejam legitimadas e em conformidade com as leis, regras e os valores locais.

Para Neilsen e Rao (1987), a legitimidade é um complexo processo de construção social da realidade. Já Suchman (1995) entende que a legitimidade é uma percepção generalizada ou suposição que as ações de uma entidade são desejáveis, formais ou apropriadas a um sistema de normas, valores, convicções, com definições construídas socialmente. Definições culturais determinariam como a organização é construída, como é guiada, e, simultaneamente, como é compreendida e avaliada.

Para o autor, a legitimidade está baseada em três aspectos: (a) legitimidade fundamentada em aspectos pragmáticos nas relações com *stakeholders*, (b) legitimidade fundamentada em avaliações normativas de decoro moral, e (c) legitimidade fundamentada em definições cognitivas de conveniência e interpretação.

Já Scott (2001) usa termos como aceitabilidade ou credibilidade, que possuem proximidade com o conceito de legitimidade. Para ele, as organizações requerem muito mais do que apenas recursos materiais ou informações técnicas para sobreviver em seus ambientes sociais, elas também necessitam de aceitabilidade social e credibilidade. Esta aceitabilidade nos vários locais que as firmas está condicionada à forma que a cultura é construída socialmente em cada local, quanto à definição, percepção, alcance etc. e para isto é importante o reconhecimento das estruturas cognitivas compartilhadas pelos diversos atores locais.

DiMaggio (1997), em seu trabalho *Culture and Cognition*, aproxima a sociologia e psicologia para tentar explicar como as pessoas usam a cultura, mais do que sobre a produção da cultura ou sobre a cultura imersa no ambiente. O texto considera a cultura como existente na coletividade. O autor buscou compreender a cultura: (a) como ocorrendo através das

interações de estruturas cognitivas compartilhadas e (b) como um fenômeno supra-individual que ativa essas estruturas em diversos graus.

De acordo com ele, o entendimento de cultura como uma variável latente estaria sendo substituída pela visão de cultura como uma “caixa de ferramentas” ou um “repertório (de recursos)”, seria uma coleção de elementos heterogêneos em conteúdo e função. A aceitação deste pressuposto implica em considerar que as pessoas não adquirem uma cultura (e não uma outra) através da socialização. Ao contrário, sugere que as fontes de estabilidade e consistência em nossas crenças e representações residem na organização desses conteúdos culturais, que fazem com que algumas idéias ou imagens sejam mais acessíveis que outras, e que a cultura está incrustada no ambiente físico e social.

Nossas estruturas mentais influenciam a percepção, interpretação, planejamento e ação (BERGER E LUCKMAN, 1967). O comportamento que é reproduzido em cada ambiente acaba por ser “dado como certo” e assim, visto como legítimo (MEYER E ROWAN, 1983). Quando consideramos o viés supra-individual da cultura e a importância daquilo que é certo como um resultado de uma construção social, podemos reconhecer a importância da dimensão local, com suas práticas compartilhadas, para a formação de uma cultura local.

Neste sentido, os atores, quando necessitam interagir, atuar, compartilhar, enfim, obter legitimidade com os mais diversos atores de determinado local, podem buscar reconhecer e incorporar os seus valores culturais compartilhados, construídos local e socialmente para que adquiram a legitimidade necessária no desenvolvimento de suas práticas estratégicas.

O reconhecimento da importância desta realidade, alinhado aos pressupostos clássicos de alcance de vantagem competitiva pode ampliar a capacidade das práticas estratégicas em garantir maior competitividade as PME's.

5. Considerações Finais

O campo da estratégia tem sido palco de uma disputa entre duas correntes principais que possuem diferentes enfoques para as causas da vantagem competitiva. Por um lado a Escola da Organização Industrial, que busca um posicionamento que leve à vantagem competitiva, onde se encontram autores clássicos e contemporâneos de grande repercussão como Bain, (1956) e Porter (1980, 1985). A outra escola é a Visão Baseada em Recursos, a qual advoga que a vantagem competitiva é fruto inicialmente dos recursos e competências individuais da firma e só posteriormente da estrutura da indústria e tem entre seus representantes nomes como Penrose (1959) e Barney (1986, 1991).

Mas, ainda que a origem da vantagem competitiva seja discutível, o arcabouço da legitimidade cultural local perpassa a estas escolas, pois, esta legitimidade, é uma variável que pode ser atribuída ao composto da vantagem competitiva e neste sentido, espera-se que seja elemento de análise e influência.

Diante da alta complexidade que caracteriza o mundo organizacional e das conseqüentes dificuldades para que firmas consigam esta vantagem competitiva, novos elementos de análise podem proporcionar meios adicionais para que estas firmas possam alcançar competitividade. A inclusão de uma legitimidade cultural local no arcabouço estratégico das mesmas pode contribuir neste sentido.

Tal legitimidade pode ser um importante elemento nas estratégias desenvolvidas por PME's, haja vista que, por sua atuação geográfica limitada, sua aproximação com a cultura local pode constituir um importante elemento para que seus agentes possam melhor interpretar as aspirações, os valores e as crenças de seus stakeholders e, por conseguinte, conseguir legitimação dos atores externos locais.

A legitimidade cultural local é um foco complementar de análise. Ao atuarem em diferentes contextos culturais, as estratégias das organizações devem buscar assimilar particularidades locais que ampliem sua eficiência e contribuam para o alcance da competitividade, bem como para sua legitimidade local.

A estratégia quando vista como um resultado de uma ação cognitiva, e não como um processo totalmente deliberado de racionalidade absoluta que Simon (1970) já contestava, abre perspectivas adicionais para melhor compreendermos tal processo.

A unidade de análise desta legitimidade cultural local é o coletivo. O processo cognitivo social de aceitação das práticas estratégicas passa pela adequação destas práticas àquilo que é entendido pelos *stakeholders* locais como certo, aceitável, com identificação com os valores compartilhados neste ambiente.

Assim, uma prática estratégica a ser utilizada por uma PME, deveria ser uma integração da busca de competitividade operacional com aquilo que é visto localmente como um comportamento culturalmente legítimo. Haja vista que a cultura constrange e molda a ação humana e o poder dos agentes locais estaria condicionado pela cultura local.

Diante disto, os pressupostos encontrados na teoria institucional que enfatizam a legitimidade perante o ambiente de atuação por parte das organizações e a característica do agente em moldar e ser moldado pela construção social da realidade, aliado a alguns pressupostos encontrados na teoria de cultura, tais como, a particularidade e a unicidade de cada contexto cultural, o padrão que um determinado grupo social elegeu como legítimo e válido para sua realidade social e o aspecto de interacionismo simbólico de um agente quando interpreta e age de acordo com sua visão de mundo são, concepções que podem convergir dentro de um paradigma interdisciplinar para oferecer valiosos *insights* em como organizações podem melhor desenvolver suas estratégias no contexto de referência onde atuam, para garantir-lhes maior competitividade, e mais ainda, maior legitimidade social local.

Por fim, enfatiza-se mais uma vez o objetivo de complementaridade deste ensaio aos clássicos instrumentos de análise estratégica, como o alcance de competitividade. Como é natural em um ensaio, indica-se a lacuna pela falta de pesquisa empírica, mas também isto leva naturalmente à indicação que estudos venham a ser desenvolvidos para que este tópico possa ganhar robustez. Pesquisas estas tanto de natureza quantitativa, como de natureza qualitativa, e também com diferentes enfoques, tais como a legitimidade de grandes corporações x pequenas e médias empresas ou a visão dos gestores que comandam as estratégias das PME's sobre legitimidade e adequação cultural. Tais pesquisas certamente podem trazer luzes para o campo e poderiam revelar novos elementos de compreensão ao fenômeno da estratégia organizacional desenvolvida por organizações em geral e, sobretudo, pelas PME's.

Referências Bibliográficas

- ADLER, N. J. *International Dimensions of Organizational Behavior*. 3. ed. International Thomson Publishing, 1997.
- Bain, J. S. *Barriers to new competition*. Boston: Harvard University Press, 1956.
- Barney, J. S. Strategic factor markets. *Management Science*, v. 32, n.10, p.1231-1241, 1986.
- _____. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n.01, p. 99 -120, 1991.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. *The Social Construction of Reality*. New York: Anchor Books, 1967.
- BURRELL, G.; MORGAN, G. *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heinemann, 1979.
- DACIN, M. T.; GOODSTEIN, J.; SCOTT, W. R. Institutional Theory and Institutional Change: Introduction to the special research forum. *Academy of Management Journal*, v. 45, n. 01, p. 45-57, 2002.
- DiMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, n. 48, p. 147-169, 1983.
- DiMAGGIO, P. J. Culture and cognition. *Annual Review of Sociology*, v. 23, p. 263-287, 1997.
- EMIRBAYER, M; MISCHE, A. What is Agency? *The American Journal of Sociology*, v. 103, n. 04, p. 962-1023, 1998.
- FREITAS, M. E. *Cultura Organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo: Makron Books, McGraw-Hill, 1991.
- GIDDENS, A. *The Constitution of Society*. Berkeley: University of California Press, 1984.
- GIMENEZ, F. A. P.; PELISSON, C.; HAYASHI JR., P. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. *Revista de Administração Contemporânea*. Curitiba, v. 03, n. 02, p. 53-74, 1999.
- HOFSTEDE, G. *Cultures consequences: international differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage, 1980.
- KEESING, R. M. Theories of Culture. *Annual Review of Anthropology*. v. 3, p. 73-97, 1974.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. da; CRUBELLATE, J. M. Estrutura, Agência e Interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de desinstitucionalização. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 09, 1ª ed. Especial, p. 09-39, 2005.
- MARTIN, J. *Organizational Culture – mapping the terrain*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2002.
- MOTTA, F. C. P. Cultura e Organizações no Brasil In: MOTTA, F. C. P; CALDAS, M. P. (org) *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.
- MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In: MEYER, J. W. & SCOTT, W. R. (org.) *Organizational environments: ritual and rationality*. London: Sage Publications, 1983.

- MILES, R. E., SNOW, C. C. *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-hill, 1978.
- NEILSEN, E. H.; RAO, M. V. H. The strategy-legitimacy nexus: a thick description. *Academy of Management Review*, v. 12, n. 03, p. 523-533, 1987.
- OLIVER, C. Strategic responses to institutional process. *Academy of Management Review*, v. 16, n. 01, p. 145-179, 1991.
- _____ The Antecedents of Desinstitutionalization. *Organization Studies*, v. 13, n. 04, p.563-589, 1992.
- PENROSE, E. T. *The theory of the growth of the firm*. New York: Wiley, 1959.
- PORTER, M. E. *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 1980.
- _____ *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press, 1985.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review* v. 68, n. 03, p. 79-91, may/june. 1994.
- QUEIROZ, M. A. L. de; VANCONCELOS, F. C. de; GOLDSZMIDT, R. G. B. Economic and Legitimacy: incorporating elements of organizational analysis institutional theory to the field of business strategy. *Brazilian Administration Review*, v. 04, n. 01, p. 51-65, jan/april, 2007.
- SCHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass. Smart, 1992.
- SCOTT, W. R. *Institutions and Organizations*. 2.ed. Sage Publications, 2001.
- SEWELL, W. H. JR. A Theory of Structure: duality, agency, and transformation. *The American Journal of Sociology*, v. 98, n. 01, Jul 1992.
- SMIRCICH, L. Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, v. 28, n. 03, p. 339-358, 1983.
- SIMON, H. A. *Comportamento Admionistrativo*. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1970.
- SUCHMAN, M. C. Managing Legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 03, p. 571-610, 1995.
- VASCONCELOS, F. C; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 04, p. 20-37, out./dez. 2000.
- WEICK, K. *The Social Psychology of Organizing*. Addison-Wesley Publishing, 1969.
- ZILBER, T. B. Institutionalization as an Interplay Between Actions, Meanings, and Actors: the case of a rape crisis center in Israel. *Academy of Management Journal*, v. 45, n. 01, p. 234-254, 2002.