

Teoria Institucional, Cultura Regional e Comportamento Organizacional: Agenda de Investigação para Subsidiárias Brasileiras

Henrique Muzzio¹

hmuzzio@bol.com.br

1 Fundação Getulio Vargas - EAESP

RESUMO

Diante de uma economia com grande intercâmbio material e econômico, e a necessidade de atuação em várias localidades, as organizações acabam por estar presentes em muitas regiões com distintas culturas. Mas uma distinção cultural não está presa às fronteiras físicas de uma nação e nem necessariamente existe uma homogeneidade cultural em todo um país. Nações com extensões territoriais maiores, como o Brasil, tendem a ter espaços intra-culturais distintos. Isto acarreta maiores desafios gerenciais para empresas que atuam por subsidiárias, dado que em cada região, estas subsidiárias necessitam ter legitimidade em seu meio, como advoga a teoria institucional, e estar em conformidade com regras, normas e valores segundo as teorias sobre cultura. Embora a literatura já tenha relatos sobre a necessidade de adequação ao ambiente cultural das nações, há ainda uma lacuna nos estudos sobre culturas regionais e comportamento de subsidiárias. Assim, propõe-se uma agenda de investigação para melhor compreensão deste fenômeno. São indicados caminhos para investigar as relações entre subsidiárias e cultura regional no Brasil. O melhor entendimento sobre as regiões culturais brasileiras e sua influência no comportamento organizacional pode subsidiar de forma decisiva as ações estratégicas daquelas organizações que busquem este tipo de atuação regional

Palavras-Chave: Subsidiárias, Cultura Regional, Comportamento Organizacional.

ABSTRACT

Due to an economy with great material and economic exchange, and the need of acting in several places, the organizations end for being present in a lot of areas with different cultures. But a cultural distinction is not arrested to the physical borders of a nation and nor a cultural homogeneity necessarily exists at an entire country. Nations with larger territorial extensions, like Brazil, tends to have different intra-cultural spaces. This carts larger managerial challenges for companies that act for subsidiaries, since in each area, these subsidiaries need have legitimacy in its environment, as pleads the institutional theory, and to be in conformity with rules, norms and values according to the culture theories. Although the literature already has reports about the adaptation need to the cultural atmosphere of the nations, there is still a lacuna in the studies about regional cultures and behavior of subsidiaries. Thus, this paper intends an investigation calendar for better understanding of this phenomenon. They are suitable roads to investigate the relationships between subsidiaries and regional culture in Brazil. The best understanding on the Brazilian cultural areas and its influence in the behavior organizational can subsidize in a decisive way the strategic actions of those organizations that look for this type of regional performance

Key-Words: Subsidiaries, Regional Culture, Behavior Organizational.

1. Introdução

Com a ampliação do número de organizações com atuação global, inclusive empresas classificadas como de menor porte, surgem novos elementos de investigação para o *management* na busca pela maior eficiência organizacional. Essa internacionalização tem sido um importante movimento para as firmas que pretendem maximizar os benefícios de uma economia mundial com crescentes níveis de intercâmbio de pessoas, bens e serviços.

Não obstante as elevadas oportunidades desta realidade, alguns desafios são colocados para alcançar uma eficiente atuação em diferentes contextos ambientais e culturais. Adequação a diversas legislações, desafios de logística, riscos políticos locais, riscos cambiais são alguns dos exemplos destes desafios.

Sob o ponto de vista comportamental, adaptações de modelos gerenciais também constituem um dos desafios para as organizações globais, visto que muitos destes modelos não podem simplesmente ser transferidos para outras nações ou realidades culturais e serem suficientes para repetir desempenhos originais, levando em considerações práticas apenas destes ambientes de origem.

Modelos e técnicas de gestão são, em sua maioria, desenvolvidos em países industrializados, com foco em padrões, culturas e hábitos destes países, e só então largamente difundidos em países importadores de know how, como é o caso brasileiro. Um meio para esta disseminação é através de subsidiárias, geralmente uma opção natural na difusão do comportamento organizacional. Na literatura encontra-se quem entenda que estes modelos devem ser adaptados à realidade dos países de atuação, haja vista que as diferenças culturais podem influenciar a performance das firmas. Como exemplo, Vasconcelos e Brito (2004, 01) realizaram estudo em firmas latino-americanas e encontraram resultados divergentes das pesquisas realizadas com empresas americanas quanto a fatores que influenciam as performances das firmas. Para os autores, “results indicate that the composition of performance variance is substantially different in Latin America, implying that performance drivers may substantially differ from those found in the North-American context”.

Já Brito e Vasconcelos (2005), ao realizarem pesquisa com dados de 12.592 empresas de 78 países, encontraram resultados que mostram a influência do país de origem em parte do desempenho das empresas, notadamente nos setores de agricultura, mineração, construção e ainda transporte, varejo e finanças quando analisada a interação país x ramo de negócios.

Uma das possíveis explicações para aquilo que é válido na realidade organizacional norte-americana, por exemplo, precise de adaptações para o universo organizacional brasileiro está na diversidade ambiental, ambiente aqui entendido sob o ponto de vista macro, desde do nível local ao internacional, com atores em constante interação nas dimensões econômicas, culturais e sócio-política.

A teoria da contingência já há muito ofereceu contribuições teóricas quanto a influências ambientais nas decisões e desempenhos organizacionais. Burns e Stalker (1961) defenderam a existência de dois tipos ideais de organização, sistema mecânico e sistema orgânico, a serem interpretados como um continuum. O sistema mecânico seria mais adaptado para organizações que operam em ambientes estáveis quanto à tecnologia e mercado. Já o sistema orgânico seria mais indicado para organizações que operam em ambientes turbulentos, o que parece prevalecer neste momento. Lawrence e Lorsch (1967) ampliaram o debate contingencial sugerindo que a gestão dos setores organizacionais e a diferenciação no nível departamental é influenciado pela natureza industrial e seus respectivos ambientes. Em um período mais recente, Bertero (1999) afirmou que “o ambiente continua variável decisiva nos dias atuais como explicação de contingencialização”.

Já a ecologia populacional defendeu que é o ambiente que seleciona as organizações mais aptas para sobreviver, haja vista que existe uma tendência das organizações serem inertes e conservadoras em suas estruturas. As mais aptas são naturalmente selecionadas, enquanto as mais fracas são simplesmente eliminadas. Tal interpretação reduz sobremaneira a importância e o poder decisório de gestores quanto às escolhas estratégicas organizacionais. Segundo Hannan e Freeman (1977), as organizações têm dificuldade em mudar suas estruturas e estratégias com a rapidez com que o ambiente se modifica, onde é possível traçar um paralelo com as teorias darwinianas de seleção de espécies. Um importante foco nesta teoria é o entendimento porque determinadas organizações, que se assemelham em suas estruturas, predominam em determinado espaço e tempo. Busca ainda identificar quais são as características de distintos ambientes que favorecem o aparecimento de determinados tipos de organizações.

A influência externa sobre as organizações também podem ser causadas pelo ambiente cultural no qual uma organização atua. Realidades culturais distintas tendem a levar as organizações a uma necessidade de adaptação de seus comportamentos para que estejam legitimadas e em conformidade com as leis, regras e os valores locais.

O referencial teórico deste trabalho apresenta pesquisa empírica que advoga a necessidade de adaptações diante dos contextos culturais nacionais que uma organização precisa desenvolver. Mas uma distinção cultural não está presa às fronteiras físicas de uma nação e nem necessariamente existe uma homogeneidade cultural em todo um país. Nações com extensões territoriais maiores, por exemplo, tendem a ter espaços intra-culturais distintos. O Brasil é um caso onde se reconhece que existem muitos “brasis” com contextos culturais dos mais diversos. Nesse sentido, organizações que atuem em diferentes regiões tendem a necessitar de adaptações em suas práticas como forma de atender aos requisitos legais e culturais de cada região.

Um olhar particular em tais circunstancia refere-se às subsidiárias, que são agentes pertencentes a uma mesma organização, mas que atuam em diferentes contextos culturais. Sendo assim, o objetivo deste trabalho está na discussão sobre a influência do ambiente e da cultura no comportamento organizacional de subsidiárias. Entende-se que há vários estudos setoriais em diversos níveis de análise, como Motta (1997) quanto a questões culturais, mas ainda há certa carência em estudos que investiguem possíveis diferenças entre o comportamento organizacional de subsidiárias e suas matrizes. Para atingir tal objetivo este artigo está dividido em mais quatro partes. As duas primeiras seções trazem a base teórica da Teoria Institucional e da Diversidade Cultural. Adiante discute-se uma agenda de investigação e por fim, apresentam-se os comentários finais.

2. Ambiente e Visão Neo-institucional

O Institucionalismo é definido pelo processo de transformação de crenças e ações em regras de conduta social. 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 como economia de esforço e apreendida pelo executante como padrão. A busca pela legitimidade leva as organizações, pautadas na racionalidade, a agirem cada vez de forma convergente e homogênea em seu ambiente de atuação. Um trabalho reconhecido como um dos pioneiros, ainda da teoria institucional, foi desenvolvido por Selznick (1949) em seu clássico estudo sobre a Tennessee Valley Authority (TVA), embora Scott (1995) aponte as origens da teoria institucional ainda no século XIX.

Já para a teoria neo-institucional o ambiente é interpretado como um ator ativo no universo organizacional, onde a legitimidade atua como elemento influenciador do comportamento. Segundo os neo-institucionalistas, normas e valores são interiorizados pelos atores organizacionais na busca pela adequação ambiental. Diante da clássica discussão de determinismo ou voluntarismo, a 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.

Dacin, Goodstein e Scott (2002) argumentaram que a teoria institucional é uma popular e poderosa explicação para ações individuais e organizacionais. Já (1992) afirmou que a mesma tem contribuído com valiosos insights para as causas da institucionalização nas organizações e ainda, os processos pelos quais as organizações adquirem aceitabilidade social.

Segundo Meyer e Rowan (1983), 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. Uma instrumentalização desta legitimidade acontece, segundo DiMaggio e Powell (1983), pelo isomorfismo, que para esses autores pode se dar de três formas: mimético (imitação de estruturas e modelos de gestão); normativos (assimilação de normas e procedimentos pelos membros de uma organização) e coercitivo (pressões sociais), que podem ser tanto formais quanto informais. Para esses autores, as organizações tendem a tomar como modelo em seu campo organizacional outras organizações que elas percebem ser mais legítimas ou com melhor desempenho.

Já Scott (1995) defendeu que os mecanismos institucionais isomórficos atuam a partir de elementos de regulamentação para enquadramento do comportamento dos atores, comportamento este que pode ser considerado residual. O autor destacou o isomorfismo regulador (regras e leis), o normativo (internalização do padrão de conduta), mas principalmente o cognitivo (conjunto de valores socialmente aceitos que os atores concebem como realidade) na consolidação da legitimação.

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. As interpretações distintas dos dirigentes levam a reações e comportamentos diferenciados.

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 ativas

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

Quanto a discussão ambiental, Meyer e também Rowan e Scott apud Cochia e Machado-da-Silva (2003) definiram este contexto em termos de ambiente técnico e de ambiente institucional. No primeiro, as organizações disponibilizam produtos ou serviços no mercado e obtêm retribuição com base na relação de troca, com valorização da eficiência e eficácia nessa relação. No segundo, componentes socioculturais ganham relevância onde se caracteriza a existência de regras e exigências sociais às quais as organizações devem se ajustar a fim de alcançarem legitimidade e apoio contextual.

Este ambiente pode ser entendido a partir de três níveis de análise: local / regional, nacional e internacional, onde as ações organizacionais são orientadas pelo contexto ambiental de referência quando da interpretação da situação contextual realizada pelo grupo de dirigentes que detém o domínio da organização (MACHADO-DA-SILVA, FONSECA E FERNANDES, 2000). Nesse sentido, subsidiárias poderiam se comportar de maneira distinta de acordo com cada contexto ambiental em que atuam.

Mas a interpretação intersubjetiva dos dirigentes dentro de contextos espaços-temporais específicos também está relacionada com a cultura destes contextos de referência. Scott (1995) afirmou que as instituições estão relacionadas com estruturas sociais, rotinas e culturas. Assim, a cultura também é elemento importante no comportamento das organizações em geral, e em específico, das subsidiárias.

3. Cultura Nacional, Regional e Organizacional

Cultura é um termo amplo que tem diferentes focos de estudo, tais como: a cultura nacional, a cultura organizacional e mesmo a cultura profissional, que se refere à cultura de uma categoria profissional específica (ULIJN ET AL, 2000).

Ao atuarem em diferentes contextos culturais, as organizações devem buscar assimilar particularidades locais que ampliem sua eficiência e contribuam para o alcance da competitividade bem como sua legitimidade local. Schein (1983) definiu cultura organizacional como “algo dinâmico, intangível, uma construção social coletiva, resultante da interação de pessoas e grupos em unidades sociais estáveis” que está baseada em três dimensões: artefatos e produtos (estruturas e processos organizacionais visíveis); normas e valores (estratégias, metas e filosofias); premissas básicas (inconscientes, valores fundamentais, percepções, pensamentos e sentimentos), já 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 esse autor, a cultura diz respeito à coletividade, já que acontece entre indivíduos que compartilham ambientes sociais comuns.

Para Motta (1997, 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”.

Existem diferentes interpretações quanto à influência do ambiente local sobre a cultura. Para a chamada teoria convergente, existe um modelo de gestão que é universal. Já para a teoria divergente, diferenciam-se os modelos gerenciais em virtude dos espaços locais. Uma terceira corrente propõe uma visão paradoxal ao admitir que a cultura seja influenciada por aspectos locais e globais.

Os estudos de Hofstede (1980, 1991), que causaram grande repercussão entre pesquisadores são classificados como da teoria divergente e focam na vertente da cultura nacional. O autor apresentou uma tipologia cultural baseada em cinco dimensões: i) individualismo-coletivismo, grau que trata do modo como o indivíduo volta suas ações, se para si próprio ou para o coletivo; ii) distância do poder, refere-se ao grau em que uma sociedade aceita a desigualdade como natural; iii) masculinidade-feminilidade, relacionado ao grau da divisão do papel social do gênero, quanto à questões materiais, sucesso, competência, determinação etc.; iv) aversão à incerteza, grau de tolerância ao desconhecido, diz respeito a aspectos relacionados com nível de preocupação quanto à estabilidade de emprego, orientação

para regras e nível de estresse individual; v) dimensão temporal, grau de orientação para o curto prazo ou para o longo prazo.

A pesquisa de Hofstede classificou os países em categorias que podem ser questionadas quanto aos critérios, mas indicou claramente diferenças importantes nos mais variados contextos culturais. No caso brasileiro, o país foi classificado como de elevada distância de poder; alta aversão à incerteza e comportamento voltado para o longo prazo, onde prevalece um padrão coletivista e pequeno predomínio da cultura feminina.

Barros (2003), ao replicar Hofstede, apresentou um estudo que enfoca o contexto cultural brasileiro em uma comparação intra-regional e entre América Latina, EUA, Europa e Ásia. A maior parte dos resultados indicou convergência com a pesquisa de Hofstede, como a questão do individualismo; distância do poder; orientação para o longo prazo-curto prazo e masculinidade-feminilidade. Apenas na dimensão necessidade de lidar com incertezas pode-se dizer que houve resultado mais discrepante. Em uma escala 0-100 pontos, Barros encontrou índice 36 enquanto a pesquisa de Hofstede indicou 76 para esta categoria (BARROS, 2003: 75). Estes estudos corroboram com o preceito de diferentes modelos gerenciais a serem aplicados de acordo com as orientações culturais locais.

A literatura (NEWMAN e NOLLEN 1996; KESSAPIDOU e VARSAKELIS, 2003) registra estudos empíricos que defendem a necessidade que práticas gerenciais devem diferir em virtude das distinções culturais. Mas se a cultura nacional é influente no comportamento organizacional, no caso de países multiculturais como o Brasil, deve importar também a cultura regional.

Barros (2003), por exemplo, encontrou várias diferenças entre estados e regiões brasileiras em relação às dimensões pesquisadas. Destaca-se o índice de individualismo que enquanto para São Paulo, Rio de Janeiro e Espírito Santo foi, respectivamente, de 50, 49 e 49, Bahia e Pernambuco apresentaram índices de 12 e 16. Já para o índice de aversão a incerteza, São Paulo com 25 e Rio de Janeiro com 26 diferem muito de Rio Grande do Sul com índice 49 e Bahia com índice 57.

Diante da multiplicidade de contextos culturais, as particularidades espaços-temporais constituem fator importante de legitimidade e desempenho organizacional. Nesse sentido, as organizações que atuam com subsidiárias nestes distintos contextos devem possuir mecanismos e práticas que permitam a elas operarem com maior eficiência gerencial.

4. Agenda de Investigação

Com foco na realidade brasileira, propõe-se agora uma agenda de investigação que possa melhor compreender o comportamento das subsidiárias que atuam no Brasil, dada a reconhecida multiculturalidade aqui existente (FREYRE, 2002; DAMATTA, 1984; RIBEIRO, 1995). Tais investigações compreenderiam estudos sob óticas tanto qualitativas como quantitativas como forma de cobrir diferentes enfoques e lacunas nos estudos de subsidiárias.

Diante da possibilidade da análise organizacional ser realizada em nível micro ou em seu contexto local de referência, a intenção desta seção é apresentar perspectivas de investigações para futuros trabalhos empíricos que possam indicar possíveis diferenças no comportamento organizacional de subsidiárias em virtude dos contextos ambientais-culturais de atuação. Distinções estas tanto no nível das subsidiárias 'irmãs' entre si, como destas em relação à matriz.

Sob o ponto de vista do campo organizacional, o passo inicial de investigação é identificar, em quantos “ambientes culturais” o Brasil se divide e o que caracteriza tais ambientes. Isto requer inicialmente que seja definido aqui o significado de “ambientes culturais”, o qual entende-se ser aquelas regiões que possuem características sócio-culturais homogêneas, ao mesmo tempo que são heterogêneas em relação a outras regiões. Tal distinção pode ser originada por diferentes vetores, tais como, aspectos geográficos, religiosos, raciais, educacionais, familiares etc. Metodologias de identificação dos ambientes culturais brasileiros devem contemplar indicadores adaptados a realidade local. Se não diferentes de estudos internacionais, como o de Hofstede, deve-se buscar indicadores complementares condizentes com as características culturais nacionais já reconhecidas na literatura e mesmo novas formas de “medição”.

O segundo passo da investigação é a identificação de quais forças institucionais prevalecem em cada ambiente cultural brasileiro. Dimaggio e Powell (1983), por exemplo, indicaram situações dos três tipos de isomorfismo. No isomorfismo coercitivo o autor citou: imposições governamentais como tecnologias de controle de poluição, instrumentos e normas padrões de contabilidade ou exigência de contratação de pessoas com necessidades especiais. Quanto aos processos miméticos os autores afirmaram que estes podem ocorrer em situações de incerteza ou na existência de metas ambíguas e exemplifica os esforços japoneses de modernização pela imitação. Por fim os processos normativos, que para os autores derivam principalmente da profissionalização, foi exemplificado o caso da contratação de pessoal que ocorre através da contratação de indivíduos capacitados em apenas determinadas instituições de ensino.

A partir da caracterização dos distintos ambientes culturais e de mecanismos de isomorfismo nestes ambientes, a investigação estudaria como estas forças externas influenciam o comportamento organizacional de subsidiárias que neles atuam. Práticas gerenciais são passíveis de distinção por diferentes maneiras, tais como: tipos de estratégias utilizadas; nível de centralização das decisões; nível de eficiência de um sistema de informações; foco gerencial mais interno ou externo; estilo de liderança, dentre outras. Nesse sentido, uma investigação recai em identificar como o ambiente cultural no qual uma determinada subsidiária está presente influencia nestas diversas práticas gerenciais.

Dado que as subsidiárias pertencem a uma organização central, com seus valores, regras e normas internas, o comportamento das diversas subsidiárias tenderia a ser homogêneo. Ao se verificar comportamentos distintos entre as subsidiárias ‘irmãs’ e entre estas e a matriz, uma questão chave é identificar o quanto as diferenças são causadas por fatores institucionais e culturais locais.

5. Comentários Finais

A globalização intensificada na década de 1990 não foi capaz de mudar a realidade das regiões, sobretudo aquelas classificadas como em desenvolvimento, e o que pode se observar é uma valorização dos espaços locais, com suas distinções culturais e a busca pelo desenvolvimento endógeno.

A anunciada homogeneidade advinda de um mundo globalizado não se confirmou. Embora tenham se ampliado as transações comerciais e a unificação de mercados, os espaços regionais, por suas características específicas, criaram o paradoxo de vivermos uma sociedade ao mesmo tempo global e local.

O intenso fenômeno observado ao longo do século XX de expansão das atividades organizacionais por todo o globo sucinta muitos caminhos de investigação por parte da

academia. Uma consequência desta busca por novos mercados foi a criação de subsidiárias nos mais distintos países ou regiões. Esta atuação direta também trouxe novos desafios gerenciais.

Um destes desafios é melhor compreender a cultura organizacional e a influência que a mesma sofre da cultura de diversas regiões específica, no qual uma organização atua, como é o caso de organizações com subsidiárias. Atualmente existe no campo uma lacuna quanto ao comportamento de subsidiárias. Especialmente por serem pertencentes a uma mesma organização central, mas que muitas vezes têm comportamentos distintos de suas matrizes e mesmos de subsidiárias irmãs.

Tal realidade oferece para os pesquisadores sociais um foco de investigação a partir de diferentes ângulos. Um olhar desenvolvido neste trabalho especificou o comportamento de subsidiárias que atuam em contextos espaços-temporais distintos, haja vista a necessidade destas subsidiárias de legitimar seus comportamentos em cada um destes contextos.

A forma de gestão de uma organização que atua através de subsidiárias pode ser etnocêntrica, com controle absoluto da matriz; geocêntrica, com controles regionais ou policêntrica, com autonomia de suas subsidiárias. Certamente não há um único caminho. As realidades da cultura organizacional e da cultura de cada região de atuação das subsidiárias certamente influenciam na escolha de como atuar. Mas certamente, não se devem desprezar os contextos culturais locais.

As organizações não devem atuar em um determinado espaço-cultural sem preocupar-se em estar em conformidade com padrões legalmente constituídos e socialmente aceitos. Ainda que a preservação da cultura da matriz seja forte, as relações com os mais diversos atores locais, tais como governos, consumidores, entidades de representação etc., devem respeitar as lógicas culturais locais.

O comportamento estratégico de subsidiárias enquadra-se nesta seara. Elementos norteadores e princípios fundamentais devem ser interpretados como de aplicabilidade universal, porém, aspectos locais de cultura e ambiente precisam ser revalidados como meio de garantir maior efetividade às práticas organizacionais. Por exemplo, para organizações que possuem subsidiárias no Brasil, que características conferidas aos gestores decorrentes de aspectos ambientais ou da cultura nacional são decisivos para influenciar determinado comportamento? Como estas características influenciam no comportamento organizacional? E, sob um ponto de vista mais micro, diante da dimensão continental brasileira, este questionamento pode ser estendido para organizações, mesmo nacionais, que estão presentes nas distintas regiões do país.

A regionalização, associada ao ambiente social, embora contraditória à globalização, traduz-se no esforço crescente de sociedades regionais em vista de ordenar e sustentar um projeto de desenvolvimento.

O melhor entendimento sobre as regiões culturais brasileiras e sua influência no comportamento organizacional pode subsidiar de forma decisiva as ações estratégicas daquelas organizações que busquem este tipo de atuação regional e como isso, fazer com que suas ações estejam legitimadas e alinhadas com as práticas, normas e valores de cada ambiente cultural específico de atuação.

Presumi-se que os traços culturais nacionais devem ser trabalhados no sentido de identificar aqueles que fortalecem as vantagens competitivas das firmas locais e melhor explorá-los. Damatta (1984, 1990) e Wood Jr e Caldas (1999) indicaram, por exemplo, personalismo, ambigüidades, distância do poder, plasticidade, jeitinho, formalismo,

protecționismo, aversão à incerteza, receptividade ao estrangeiro e orientaçaõ para o curto prazo como características da cultura brasileira que, de alguma forma, influenciam o comportamento de gestores.

Por fim, este artigo buscou oferecer novos elementos que ajudem a entender a influência do ambiente e da cultura sob o comportamento de subsidiárias. Na defesa que este comportamento não pode ser visto como uma mera extensão do que ocorre na matriz das mesmas, visto que sua aplicabilidade, por vezes, precisa de adaptações a realidades espacial-culturais, este artigo indicou uma agenda de investigação baseadas na teoria neo-institucional e divergência cultural.

Defende-se que características culturais e institucionais presentes em cada ambiente de atuação, em conjunto com os aspectos cognitivos dos gestores, são fundamentais no comportamento de subsidiárias para o alcance de legitimidade perante stakeholders, atores e agências. A importância deste artigo está na ampliação do debate sobre novas perspectivas do comportamento organizacional quando da atuação em distintas realidades ambientais na busca por esta legitimidade. Ao mesmo tempo, sua limitação advém da ausência de pesquisa empírica. Sua realização será importante para que novos insights sejam levantados. Outros caminhos de investigação e outras relações aqui não indicados poderão surgir e ampliar o entendimento neste sentido.

6. Referências

BARROS, B. T. de. *Gestão à Brasileira: uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia*. São Paulo: Atlas, 2003.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. *The Social Construction of Reality*. New York: Anchor Books, 1967.

BERTERO, C. O. *Nota Técnica: Teoria da Contingência Estrutural*. In: Clegg, S; Hardy, C. Nord, W., *Handbook de Estudos Organizacionais*. Vol. 1. Modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999.

BRITO, L. A. L; VASCONCELOS, F. C. de. A influência do País de Origem no Desempenho das Empresas. *Revista de Administração Contemporânea*. v. 9, n. 4, p. 97-118, 2005.

BURNS, T.; STALKER, G. M. *The management of innovation*. 3. ed. Tavistock, 1961.

COCHIA, C. B. R.; MACHADO-DA-SILVA C. L. Contexto Ambiental, Interpretação e Estratégia em Organizações: Um Estudo Em Pequenas Empresas Paranaenses. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 01, 2003, Curitiba. *Anais...*Curitiba: EEE, 2003. 1 CD-ROM.

DACIN, M.T.; GOODSTEIN, J.; SCOTT, W. R. Institutional Theory and Institutional Change: Introduction to the special research forum. *Academy of management journal*. vol. 45, n. 01, p. 45-57, 2002.

DaMATTA, R. *O que faz o Brasil, Brasil?* Rio de Janeiro: Rocco, 1984.

_____. *Carnavais, malandros e heróis: uma sociologia do dilema brasileiro*. Rio de Janeiro: Rocco, 1990.

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.

FREYRE, G. *Casa Grande & Senzala*. 46 ed. Rio de Janeiro: Record, 2002.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, n. 82, p. 929-964, 1977.

HOFSTEDE, G. *Cultures consequences: international differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage, 1980.

_____. *Culture and organizations, software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. McGraw-Hill, Sage, 1991.

KESSAPIDOU, S.; VARSAKELIS, N. C. National culture and its impact on the choice of managing director in international production: the case of foreign firms in Greece. *The International Journal of Human Resource Management*. 14:2 March 2003, 285-295.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, n. 12, p. 01-47, 1967.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; FERNANDES, B. H. R. Cognição e institucionalização na dinâmica da mudança em organizações. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. *Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas - uma coletânea luso-brasileira*. São Paulo: Iglu, 2000.

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, 1983.

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.

NEWMAN L.; NOLLEN, S. D. Culture and Congruence: The Fit Between Management Practices and National Culture. *Journal of International Business Studies*, 27, 4, 1996, 753-780.

OLIVER, C. The Antecedents of Desinstitutionalization. *Organization Studies*. Vol. 13, n. 04, p. 563-589, 1992.

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

RIBEIRO, D. *O povo brasileiro: a formação e o sentido do Brasil*. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

SCHEIN, E. H. The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, v. 12, n. 1, p. 13-28, 1983.

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

SELZNICK, P. *TVA and the grass roots*. Berkeley: University of California Press, 1949.

ULIJN, J.; O'HAIR, D.; WEGGEMAN, M.; LEDLOW, G.; HAIL, H. T. Innovation, Corporate Strategy, and Cultural Context: What Is the Mission for International Business Communication? *The Journal of Business Communication*, 37, 3, July 2000, 293-317.

VASCONCELOS, F. C. de; BRITO, L. A. L. Firm Performance in Latin America: a different game? In: ENCONTRO ANUAL da ANPAD, 28, 2004, Curitiba. *Anais...Curitiba*: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

WOOD JR, T.; CALDAS, M. P. Antropofagia Organizacional In: MIGUEL P CALDAS E THOMAZ WOOD JR *Transformação e Realidade Organizacional: uma perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas, 1999.

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*. vol. 45, n. 01, p. 234-254, 2002.