

Gestão de Práticas de Incentivo e Comunicação: um modelo conceitual aplicado a cultura e organização

Anna Paula Barros da Silva
DCAd-UFRRJ / GeCaPEP

Angelo da Rocha Jardim Reis, Esp.
DCAd-UFRRJ / Adm.CEDERJ / GeCaPEP

Eder de Carvalho Januário
FEA USP / GeCaPEP

Contatos: pesquisasgecapep@gmail.com /

 [@pesquisas.gecapep](https://www.instagram.com/pesquisasgecapep)

RESUMO

Atualmente a globalização vem sendo um dos principais motivos das organizações operarem em diferentes ambientes de negócios. Desta forma, o objetivo deste trabalho foi propor avanços nas ações gerenciais no ambiente globalizado, na perspectiva da liderança e comunicação, englobando a cultura nacional em que a organização está inserida. O desenho da pesquisa foi definida com base tipologia de Christopher Bartlett e Sumantra Ghoshal que debruça sobre as multinacionais e ambientes de negócios, vinculando as faces das práticas dos líderes. Para tanto, criaremos um modelo conceitual que agrega *o roadmap* de Gestão da Comunicação, que estabelece as atuações e estruturas em diferentes ambientes de negócios, com base no mecanismo de governança, e a “Abordagem Combinatória do *Design*”. Nesse contexto, os líderes têm um papel importante na articulação de visão e missão e na criação de uma cultura flexível e estruturas organizacionais e incentivos. A estratégica nos processos de comunicação é o caminho mais efetivo para influenciar as estratégias das multinacionais brasileiras na obtenção de resultados positivos em diferentes contextos internacionais. Propomos um estudo de caso e levantamento de dados qualitativos e quantitativos do setor automotivo de uma empresa multinacional, por meio de estudo de caso com questionário aplicado ao grupo composto por cinco líderes. A partir desta análise serão fomentadas ferramentas aplicadas na construção de práticas de incentivo nas multinacionais.

Palavras-chave: Abordagem Combinatória do Design; Comunicação; Cultura Organizacional; Liderança. 1. INTRODUÇÃO

Existe uma preocupação social em estabelecer mecanismos de liderança para permitir que instituições e a própria sociedade tenham clareza de metas conjuntas a serem alcançadas, de valores culturais relevantes e de uma visão de futuro que atenda demandas coletivas (CALVOSA, 2020). Lideranças de organizações públicas e privadas vivenciam o fenômeno

da globalização em suas estratégias competitivas. Para adaptação ao contexto global as empresas passam por etapas de desenvolvimento estratégico em sua estrutura organizacional. Segundo Bartlett e Ghoshal (1998), a classificação de empresas por critérios como porte, circulação de conhecimento, dinâmica de interação entre matriz e filiais, presenças em poucos ou muitos países ou continentes, instalação de suas fábricas, estratégia de etapa produtiva de um produto ou serviço, entre outros fatores, podem classificar as empresas de acordo com a seguinte tipologia: Internacional, Multinacional, Global ou Transnacional. O porte da empresa, a interface que ela possui com seus *stakeholders*, a imagem de mercado que possui e a forma como gere ativos, conhecimentos e pessoas afetará a organização do trabalho, a circulação de tecnologia, os processos de comunicação e gerará uma identidade cultural particular da empresa (CALVOSA; ALVARENGA, 2010; CALVOSA, 2010).

Dentro das organizações multinacionais há vários tipos de indivíduos com cultura diferente, cabe o gestor ser flexível na atuação da liderança para evitar conflitos, gerados pela dificuldade de interpretação da mensagem (SCHNEIDER *et al.*, 2014). Então, a perspectiva do funcionário deve ser levada em consideração, comprovando a existência da heterogeneidade na organização.

Neste contexto, o objetivo do trabalho foi desenvolver um modelo teórico e aplicado com pressupostos de diferentes áreas do conhecimento, tal como teoria evolucionária constituído pelos estudos cultura organizacional de Cameron e Quinn (2006), e economia comportamental, representados por Grandori e Funari (2008) e Comunicação proposto por Januário (2020).

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Processos de liderança abarcam e ajudam a estabelecer uma identidade cultural em uma organização, além de permitir uma gestão adequada, gerando valor, inspirando pessoas e compartilhando um senso de propósito (CALVOSA, 2012). Por isso, uma organização composta de forma multicultural (com pessoas de diversas nacionalidades, línguas, costumes, valores e culturas) terá desafios técnicos, tecnológicos, comportamentais, de formação de unidade de trabalho e eficiência, o que justifica a análise de instrumentos, processos, métodos e sistemas que possam tentar padronizar a execução de tarefas, a uniformização de rotinas administrativas e novas esferas de poder (LIMA *et al.*, 2008), buscando comportamentos esperados, em uma plataforma de desenvolvimento pessoal e profissional conjuntos (XAVIER *et al.*, 2012), fornecendo e fomentando elementos que permitam o surgimento de uma cultura organizacional, o que não raro, afeta a estrutura organizacional, o sistema de carreiras e a forma da organização se percebe no futuro (MELLO *et al.*, 2009). Nesse momento, a figura de um líder empresarial desponta como necessário e importante para a condução do processo, do

qual se esperará a adoção de responsabilidades no processo de motivação da equipe e, espera-se, melhor produtividade e competitividade de uma empresa, que segundo Bartlett e Ghoshal (1998): “é sinônimo de liderança (...) o sucesso de um líder pode depender quase que exclusivamente de sua capacidade de motivar outras pessoas”.

Seguindo a lógica Bartlett e Ghoshal (1998), uma importante variável intermediária entre a liderança e influência dos indivíduos nos objetivos organizacionais, é a comunicação que participa do processo dos objetivos organizacionais a serem alcançados. Nesse sentido, a comunicação torna-se essencial para a empresa (VIDEIRA, 2016), pois permite o compartilhamento informações com coerência “é um processo contínuo e permanente que permeia as interações humanas, atuando como um sistema dialógico com o objetivo de informar, persuadir, motivar e alcançar a compreensão mútua” (FERRARI, 2008).

Neste contexto, em face de globalização dos mercados e ao ambiente organizacional dinâmico, estudiosos de estratégias empresariais com operação em diferentes países apresentaram uma tipologia de modelo de gestão que ampliam as possibilidades dos administradores a entenderem e aplicarem em suas estratégias competitivas, considerando os aspectos da liderança nos diferentes ambientes concorrenciais (BARTLETT; GOSHAL, 1998). Esses mesmos autores deixam uma lacuna de entendimento gerencial e acadêmico ao não considerar aspectos da comunicação e da cultura organizacional nas heterogeneidades das organizações (VIDEIRA, 2016).

Os primeiros avanços no estudo sobre a cultura em geral, estabeleceu que a cultura nacional impacta de forma negativa ou positiva na cultura organizacional, essas variáveis são geradas através das ações do grupo (HOFSTEDE *et al.*, 2010). Entretanto, não se pode definir a cultura organizacional como sinônimo da cultura nacional, embora o mesmo grupo esteja inserido dentro das duas culturas, suas práticas são distintas.

Schein (1984) definiu a cultura como uma maneira que a organização desenvolveu para resolver seus problemas, então, a organização define uma maneira de realizar a atividade e compartilha para todo ambiente organizacional. Para Smircich (1983), a cultura se divide em dois aspectos, o primeiro estabelece que ela se forma através da cultura da região, e que a cultura organizacional é composta por diversas culturas, ou segundo, onde a cultura organizacional se desenvolve através das experiências diárias.

Para Cameron e Quinn (2006), existem quatro modelos de cultura nas organizações: cultura clã (o ambiente é informal, a liderança é burocrática e a motivação é incentivada pela autorrealização dos funcionários); cultura da inovação (os colaboradores são estratégicos e o ambiente é desenvolvido com base nas adaptações); cultura hierárquica (o ambiente é mais

rígido, composto de política interna e eficiência nos processos); cultura de mercado (a estrutura da organização é desenvolvida para a produção final, onde não importa o processo, e sim, o resultado. Portanto, a principal motivação é alcançar as metas).

Os projetos organizacionais podem envolver a definição de diferentes mecanismos de influência individual e por equipe. Sendo assim, Furnari e Grandori (2013) propuseram a “Abordagem Combinatória do *Design*”. Essa interpretação considera que as estruturas de governança interna envolvem a combinação das práticas de incentivos monetários e não monetários para atingir determinado desempenho. Consistente com trabalhos prévios, nós definimos as estruturas de governança interna como coleção de práticas dos incentivos de diferentes naturezas: monetários representados pelos mecanismos de governança de mercado (pagamento por desempenho), e não monetários representados pelos mecanismos de governança de conhecimento (valores e cultura); e por fim, os mecanismos de governança democráticos (difusão de direitos de propriedade e direitos de representação em órgãos dirigentes direitos de autodeterminação de tarefas) (FURNARI; GRANDORI, 2013; JARDIM *et al.*, 2013).

Esse modelo poderá servir de gestão das práticas de incentivos para gestores que atuarão em organizações das diferentes tipologias (Internacional, Multinacional, Global ou Transnacional), pois as características da cultura nacional poderá ser flexibilizada, através do design das práticas de incentivos, levando em consideração os costumes, valores locais. Nesse processo uma comunicação eficaz poderá ser considerado o caminho mais efetivo para influenciar as estratégias das multinacionais na obtenção de resultados positivos em diferentes contextos internacionais (VIDEIRA, 2016).

Para compor o modelo conceitual do trabalho será utilizado o *roadmap* de gestão de comunicação proposto por (JANUÁRIO, 2020) que dá pistas de como facilitar o processo de cognição e influência dos indivíduos e suas interações.

- a) *Sinalização*: É quando os gestores sinalizam qual(is) aspectos da estrutura de governança vai mudar (em termos de conteúdo, intensidade, relevância) para ativar um determinado comportamento;
- b) *Tradução*: Que consiste no gestor traduzir como os aspectos das estruturas estão ligados aos comportamentos e objetivos esperados;
- c) *Realce*: As estruturas sobrepõem-se, então as pessoas não sabem qual é a mais importante naquele momento. As empresas investigadas não escolhem de forma

critérioria qual é a estrutura ou prática mais relevante para um dado momento – a coexistência de várias estruturas ou diversos aspectos destas estruturas;

d) *Direcionalidade*: Quando a empresa deseja mudar a estrutura, ela precisa indicar qual ou quais aspectos são os mais relevantes;

e) *Coerência/Consistência da Governança*: Uma relação causal entre aspectos e comportamentos esperados. As organizações vão implementando práticas sem olhar o todo.

A adição, modificação e subtração de práticas podem gerar ambiguidades, contradições e tensões entre as práticas e estruturas de governança. Daí, um mecanismo que pode ser utilizado pelos gestores é coerência/consistência. Gestores podem avaliar se os resultados atingidos estão dentro do esperado. Em caso contrário, podem analisar se o problema reside no portfólio das práticas de incentivo e nas estruturas da governança.

A cultura nacional impacta de forma direta na cultura organizacional, sendo considerado um instrumento estratégico para organização (Robbins; Coulter, 2002). Desta forma, a figura 1 foi desenvolvida para demonstrar a estrutura da gestão de comunicação baseado nos constructos utilizados por Januário, 2020, utilizando as perspectivas dos autores, em prol da aplicabilidade da cultura na gestão organizacional.

Figura 1: Gestão e Comunicação de Práticas de Incentivo para Culturas Organizacionais



Fonte: Adaptado Januário 2020.

Esse modelo conceitual, auxiliará líderes na gestão e comunicação das estruturas de governança com determinado fim ou objetivo. Baseado em tal entendimento, propomos o conceito de gestão da comunicação das estruturas de governança que consiste no ato de modificar, alterar, projetar, implementar e controlar os aspectos ou toda a estrutura de governança com determinado objetivo organizacional, podendo ser aplicado a diferentes tipologias de culturas e nação.

3. MÉTODO

Este artigo adotou uma estratégia de pesquisa qualitativa que envolveu uma revisão crítica da literatura sobre liderança na operação de empresas em diferentes ambientes institucionais, associando com o papel da cultura nacional e organizacional no mercado competitivo. A estratégia do desenho da pesquisa por abrir uma revisão das visões, métodos e achados dos autores sobre as relações entre as variáveis do estudo. Portanto, o estudo utilizou dados secundário obtidos de artigos de periódicos, publicações e trabalhos de conferência globalmente. A revisão utilizou principalmente a análise de conteúdo mencionada em discussões específicas para o estudo das variáveis que foram identificadas, discutidas e criticadas.

De acordo com Baker e Gil (2008), os estudos clínicos podem servir a propósitos diferentes. Eles podem fornecer: (i) material descritivo para pesquisadores que desejam propor modelos teóricos; (ii) orientações, a fim de modelar um fenômeno particular; (iii)

suporte para analisar a possibilidade de formulação de teoremas; e (iv) evidências para testar novas hipóteses / teorias (BAKER; GIL, 2008).

Na presente pesquisa a análise de caso será realizada em um fabricante alemã de carros de luxo, já contatado, que servirá de exemplo empírico para fundamentar e refinar a análise do estudo. Ainda como proposta de análise pretende-se detectar os níveis de liderança da fabricante de carro e realizar uma *survey* com os membros das equipes de até cinco líderes de mesmo nível hierárquico, com um total de 30 entrevistas. As entrevistas visam entender melhor a que categoria a empresa se enquadra com base na tipologia de Christopher Bartlett e Sumantra Ghoshal, alinhando as práticas de incentivos ao tipo de cultura nacional e organizacional.

4. CONCLUSÃO

A proposta de pesquisa teve como diretriz associar os tópicos em gestão organizacional, com base em liderança, cultura nacional e cultura organizacional, no contexto de organizações que operam em diferentes ambientes institucionais, com base na tipologia de Bartlett e Ghoshal, os seus índices estratégicos com o intuito de observar os impactos fundamentais, existentes em uma organização nacional e internacional.

Com base no estudo pode-se perceber que não existe um modelo de liderança definitivo, pois a mesma é impactada na cultura em que ela está inserida. Na pesquisa bibliográfica, demonstrou que os temas citados, são aprimorados com o passar dos anos, o que justifica a necessidade de investigar a relação com as organizações constantemente.

O grande efeito da liderança dentro da organização está altamente relacionado com as características pessoais do líder, e do comportamento dos seus liderados. Entretanto, para pensar em estratégia universal, o autor sempre deverá ter uma perspectiva holística do ambiente em que o indivíduo está inserido, pois de acordo com alguns autores a cultura organizacional atua conforme a sua cultura nacional. Desta forma, a multinacional que tem sua liderança ramificada nas regiões em que atua, tende a ser mais lucrativa, porque ela desenvolve suas comunicações de forma variável a cultura, além de motivar seus funcionários de acordo com seus valores e comportamentos existentes na região.

Como contribuição acadêmica, este estudo dará origem a um modelo conceitual que pode ajudar a ampliar as pesquisas sobre o tema e/ou servir como referencial teórico sobre como impactam os traços da cultural nacional e os processos de comunicação na trajetória de operação das multinacionais. Para o estudo, propomos necessário realizar uma revisão bibliográfica das principais correntes teóricas utilizada no estudo.

5. AGRADECIMENTOS

Ao Grupo de Pesquisas Gestão de Carreiras e Planejamento Estratégico Pessoal – GeCaPEP - DCAd / UFRRJ (dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/372470) e seus pesquisadores pelas orientações e desenvolvimento de pesquisas científicas (pesquisasgecapep@gmail.com). Adicionalmente, ao Programa de Extensão Núcleo de Desenvolvimento e Gestão de Carreiras - DEGECAR - DCAd / UFRRJ, que tem como objetivo principal fomentar as ações de extensão, no âmbito das Ciências Sociais Aplicadas na UFRRJ e em organizações parceiras, buscando promover capacitação, desenvolvimento de carreira e incentivos à educação continuada dos alunos, da comunidade acadêmica da UFRRJ e do público associado, por meio de projetos, eventos e orientações.

REFERÊNCIAS

BARTLETT, C; GOSHAL, S. **Managing across Borders: the transnational solution**. 2.ed. Boston: Harvard Business School Press, 1998. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/e871/614d8cc0e1b0998b90784b94a4fd045fd845.pdf>.

Acesso: 11.jun.2020.

BAKER, P. G.; RICARD, G. **Clinical Papers in Organizational Economics**. In The Handbook of Organizational Economics. Edited by R. Gibbons and J. Roberts. Princeton, NJ: Princeton University Press, forthcoming, 2008. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=oefuRkdcNSsC&lpg=PA193&ots=eAYCLfkLAm&dq=BAKER%2C%20P.%20G%20RICHARD%2C%20G.%20Clinical%20Papers%20in%20Organizational%20Economics.&lr&hl=pt-BR&pg=PA193#v=onepage&q&f=false>.

Acesso: 21.jun.2020.

CALVOSA, M. **Liderança Empresarial e Estratégica**. 1. ed. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2020.

CALVOSA, M. **Criar Valor ao Liderar Novas Gerações em Ambientes Corporativos**. In: Liderança Estratégica. M. Calvosa. Apostila de Pós-Graduação: São Paulo: HSM Educação, 2012.

CALVOSA, M.; SERRA, F.; ALMEIDA, M. **Quais são as Prioridades Axiológicas dos Líderes Empresariais? Análise dos seus Valores Pessoais a partir do Inventário de Valores SVS de Schwartz**. In: III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho - EnGPRANPAD, João Pessoa, 2011. Disponível em: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2011_ENGPR75.pdf. Acesso: 02.jun.2020.

CALVOSA, M.; ALVARENGA, M. **Os funcionários percebem a gestão do conhecimento no ambiente de trabalho?** Estudo de caso na realidade de uma pequena empresa. Revista UNIABEU, v. 3, n. 5, p. 203-231, 2010. Disponível em: <file://C:/Users/annap/Downloads/64-313-1-PB.pdf>. Acesso: 02.jun.2020.

CALVOSA, M. **Tecnologia e Organização do Trabalho**. 1. ed. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2010. 372p.
Disponível em: <<https://canalcederj.cecierj.edu.br/recurso/5279>>. Acesso: 02.jun. 2020.

CAMERON, K.S.; QUINN, R.E. **Diagnosing and changing organizational culture**. San Francisco: Jossey-Bass, 2006. DOI: 10.2966. Disponível em:<[https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkposzje\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1819937](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkposzje))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1819937)>. Acesso:02.jun.2020.

CASALI, A. **Proposta de um modelo de análise do processo de comunicação organizacional a partir das proposições da “Escola de Montreal”**. In XXXI ENANPAD. Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR-A1283.pdf>>. Acesso: 02.jun.2020.

FLEURY, M.; FISCHER, R. **Cultura e Poder nas Organizações**. 2^a ed. São Paulo: Editora Atlas, 2015.

FERRARI, M. **Teorias e estratégias de Relações Públicas**. In: KUNSCH, MMK. Gestão estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008, p. 78.
<<http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/30397583667411357143935551020606932662.pdf>> acesso em: 27.jun.2020.

GRANDORI, A.; FURNARI, S. **A Chemistry of Organizations: combinatory analysis and design**. Organization Studies, v.29, n.3, p.459-485, New York, 2008. Disponível em:<https://aib.msu.edu/events/2008/AIB2008_Proceedings.pdf>. Acesso: 27.jun.2020.

HOFSTEDE, G. H.; HOFSTEDE, G. J.; MINKOV, M.. **Cultures and Organizations**. 3ed. London: McGraw-Hill, 2010. Disponível em: <https://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india>. Acesso em: 24.jun.2020.

JANUÁRIO, E. **Mudança Institucional e Estrutura de governança:** como as organizações gerenciam as práticas de incentivo. Tese de Doutorado. Programa de Pós-graduação da FEA/USP. Universidade de São Paulo, São Paulo 2020. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-24062020-185500/>>. Acesso: 25.jun.2020.

JARDIM, G.; SAES, M.; MESQUITA, L. **Estrutura de governança interna e a capacidade de inovação em pequenas firmas brasileiras de torrefação e a moagem de café.** Revista de Administração – RAUSP, São Paulo, v.48, n.1, p.34-52,2013. ISSN 0080-2107 Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/rausp/v48n2/05.pdf>>. Acesso: 24.jun.2020.

KUNSCH, M. **Comunicação Organizacional:** linguagem, gestão e perspectivas. São Paulo: Editora Saraiva, 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.mec.pt/pdf/mj/v18n33/v18n33a02.pdf>>. Acesso: 24.jun.2020.

LIMA, R.; PENHA, S.; E.; CALVOSA, M.. Uma Visão sobre Carreiras dentro da Estrutura Organizacional em Redes. **Revista Cadernos de Administração (Macaé)**, v. 1, p. 76-95, 2008.

MELLO, K.; APARÍCIO, I.; OLIVEIRA, P.; CALVOSA, M. **Gestão de Carreira:** Barreiras e Diferenças para a Entrada e Permanência da Mulher no Mercado de Trabalho. In: VI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia VI SEGET. Resende, 2009. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos09/312_Carreira_Feminina.pdf>. Acesso: 02.jun.2020.

ROBBINS, S.; COULTER, M.; **Organizational culture and environment:** The constraints. Management., 2002.

SCHNEIDER, S.; BARSOUX, J.; STAHL, G. **Managing Across Cultures.** Harlow: Pearson, 2014. Disponível em: <<http://www.gbv.de/dms/zbw/788683586.pdf>>. Acesso: 21.jun.2020.

SCHEIN, E. **Coming to a new awareness of organizational culture.** Massachusetts Institute of Technology, School of Management, 1984.

SOUZA, N. S.; CALVOSA, M. As Competências de Liderança: Atributos e Práticas do Líder do Século XXI, uma Pesquisa Quantitativa. **Revista de Administração da Unimep**, v. 4, n. 1, p.68-94, 2006. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/2737/273720432005.pdf>>. Acesso: 29.jun.2020.

SMIRCICH, L. **Concepts of culture and organizational analysis**. Administrative Science Quarterly, 28(3), 339–358, 1983. Disponível em:<<https://www.jstor.org/stable/2392246?seq=1>>. Acesso:28.jun.2020.

XAVIER, A.; LOPES, P.; VILHENA, T.; CALVOSA, M. **Desenvolvimento Pessoal e Profissional de Futuros Gestores: como a Geração Y encara as competências necessárias para o aumento da empregabilidade e para o sucesso no ambiente profissional**. In: Encontro da ANPAD XXXVI ENANPAD. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em:<http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/63/2012_GPR2338.pdf>.Acesso:18.jun.2020.

VIDEIRA, D.P., **Do local para o global: a influência da comunidade organizacional e da cultura nacional no processo de internacionalização de multinacionais brasileiras**. Universidade de São Paulo. Escola de comunicações e artes, São Paulo,2016. Disponível em:<[file:///C:/Users/annap/Downloads/DENISEPRAGANAVIDEIRAVC%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/annap/Downloads/DENISEPRAGANAVIDEIRAVC%20(3).pdf)>. Acesso: 18.jun.2020.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. ISBN:857307852-9. Disponível em:<https://saudeglobaldotorg1.files.wordpress.com/2014/02/yin-metodologia_da_pesquisa_estudo_de_caso_yin.pdf>. Acesso: 19.jun.2020.