

Análise da capacidade dinâmica gerencial, envolvendo cultura organizacional e agilidade organizacional

Management dynamic capacity analysis relating organizational culture and organizational agility

Análisis de capacidad dinámica de gestión relacionando cultura organizacional y agilidad organizacional

DOI: 10.55905/ijsmvtv10n3-060

Originals received: 05/13/2024

Acceptance for publication: 06/14/2024

Éder de Carvalho Januário

Doutor em Administração

Instituição: Universidade de São Paulo (USP)

Endereço: BR-465, Km 7, Seropédica - RJ, CEP: 23890-000

E-mail: edercarvalhoc@yahoo.com.br

Orcid: <http://orcid.org/0000-0002-1500-7331>

Marcos Ferreira

Mestre em Gestão de Negócios

Instituição: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Endereço: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), BR-465, Km 7, Seropédica - RJ, CEP: 23890-000

E-mail: marcosppgen@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0465-5357>

Ademir Ribeiro Predes Junior

Mestre em Gestão de Negócios

Instituição: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Endereço: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), BR-465, Km 7, Seropédica - RJ, CEP: 23890-000

E-mail: ademirpredes@ufrj.br

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6163-3918>

Andreia Cristina Resende de Almeida

Doutora em Políticas Públicas

Instituição: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Endereço: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), BR-465, Km 7,

Seropédica - RJ, CEP: 23890-000

E-mail: andreiadealmeida@ufrj.br

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-3174-0071>

Marcello Vinicius Doria Calvosa

Doutor em Administração

Instituição: Universidade de São Paulo (USP)

Endereço: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), BR-465, Km 7,

Seropédica - RJ, CEP: 23890-000

E-mail: mvcalvosa@yahoo.com.br

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2724-9431>

RESUMO

Agilidade Organizacional é um tema transversal e multidisciplinar, que pode ser utilizada como recurso estratégico e ferramenta para fomentar resultados em ambientes dinâmicos e alterar as capacidades gerenciais. Nesse trabalho houve um esforço para integrar e realcionar os temas cultura organizacional e capacidades gerenciais com agilidade organizacional. O objetivo do estudo foi propor um modelo conceitual que englobou a oportunidade de líderes e gestores repensarem as suas organizações rumo à agilidade organizacional, promovendo agentes internos de mudança dentro de seus atuais escopos. O modelo conceitual proposto congrega práticas de incentivos gerenciais, associando variáveis de cultura e de agilidade organizacional. Para tanto, foi realizada uma revisão da literatura com base nas teorias de cultura, comportamento e motivação (*Goal-Framing*).

Palavras-chave: cultura organizacional, capacidades dinâmicas, agilidade organizacional, gerenciamento.

ABSTRACT

Organizational Agility is a transversal and multidisciplinary theme, which can be used as a strategic resource and tool to promote results in dynamic environments and change management capabilities. In this work there was an effort to integrate and highlight the themes of organizational culture and managerial capabilities with organizational agility. The objective of the study was to propose a conceptual model that encompassed the opportunity for leaders and managers to rethink their organizations towards organizational agility, promoting internal agents of change within their current scopes. The proposed conceptual model brings together management incentive practices, associating culture and organizational agility variables. To this end, a literature review was carried out based on the theories of culture, behavior and motivation (*Goal-Framing*).

Keywords: organizational culture, dynamic capabilities, organizational agility, management.

RESUMEN

La Agilidad Organizacional es un tema transversal y multidisciplinario, que puede ser utilizado como recurso y herramienta estratégica para promover resultados en entornos dinámicos y capacidades de gestión del cambio. En este trabajo hubo un esfuerzo por integrar y resaltar los temas de cultura organizacional y capacidades gerenciales con agilidad organizacional. El objetivo del estudio fue proponer un modelo conceptual que abarcara la oportunidad para que líderes y gerentes repiensen sus organizaciones hacia la agilidad organizacional, promoviendo agentes internos de cambio dentro de sus alcances actuales. El modelo conceptual propuesto reúne prácticas de incentivos gerenciales, asociando variables de cultura y agilidad organizacional. Para ello se realizó una revisión de la literatura basada en las teorías de la cultura, el comportamiento y la motivación (Goal-Framing).

Palabras clave: cultura organizacional, capacidades dinámicas, agilidad organizacional, gestión.

1 INTRODUÇÃO

Agilidade Organizacional passou a ser encarada como uma estratégia nas empresas (Mrugalska; Ahmed, 2021; Crick; Chew, 2020), envolvendo gestão e liderança, para lidar com ambientes dinâmicos, imprecisos e voláteis (Calvosa; Franco, 2022). A agilidade organizacional significa responder às mudanças externas em tempo hábil (Ossola *et al.*, 2020). Tal agilidade é classificada como um tipo de capacidade dinâmica, gerencial, condicionada à habilidade do líder em motivar sua equipe, com o intuito de construir, integrar pessoas de forma abrangente alinhando estratégia, estrutura, pessoas, processos e tecnologias. Esse processo precisa ser iterativo porque nem tudo pode ser planejado antecipadamente em ambientes dinâmicos (Crick; Chew, 2020; Carvalho *et al.*, 2020). Outrossim, uma pedagogia empreendedora pode ser motivacional para a proposição e alcance de objetivos ágeis e sustentáveis (Alvarenga *et al.*, 2024).

No ambiente dinâmico, gerentes e líderes organizacionais procuraram novos arranjos e soluções para coordenar e manter suas organizações lucrativas no mercado mutável (Calvosa; Ferreira, 2023; Machado *et al.*, 2006) e envolver diversos públicos de stakeholders antes negligenciados (Aparício *et al.*, 2009). Para isso, é preciso que algumas variáveis sejam levadas em consideração, tais como: adaptação, flexibilidade da estrutura organizacional e para uma transformação ágil (Crick; Chew, 2020).

A literatura científica sobre cultura organizacional contém informações sobre como os líderes usam a cultura vigente para melhorar o desempenho e a produtividade da empresa (O'Reilly *et al.*, 2014). Porém, em princípio, não há muitos estudos científicos que relacionem como líderes e gestores podem utilizar aspectos da cultura atual para promover agilidade organizacional. Ou seja, quando o tema agilidade organizacional parece ser evidenciado de forma acadêmica parece que os estudos conduzem para uma projeção de cultura futura ou modificações de crenças vigentes (Ossola *et al.*, 2020). E esse debate configurou-se o problema de pesquisa deste artigo.

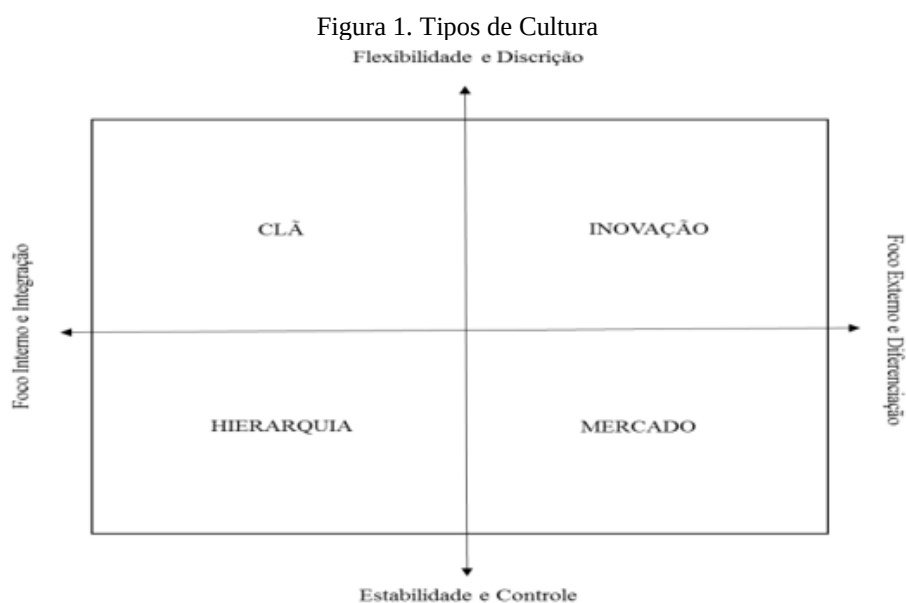
Diante do exposto, o objetivo do estudo foi propor um modelo conceitual que englobou a oportunidade de líderes e gestores repensarem as suas organizações rumo à agilidade organizacional, promovendo agentes internos de mudança dentro de seus atuais escopos. O modelo conceitual proposto congrega práticas de incentivos gerenciais, associando variáveis de cultura e de agilidade organizacional. Para a modelagem qualitativa foi utilizada a teoria do *Goal Framing* (Foss; Lindenberg, 2013), que estabelece as motivações humanas em termos hedônicos, de ganhos e normativos. Sob uma perspectiva das estratégias corporativas, a adoção de modos de governança, mediante ao uso de artefatos, é considerado o caminho para o surgimento dos *framings comportamentais* (Foss; Lindenberg, 2013; Macedo; Saes, 2020).

O presente estudo tem o propósito de ampliar a discussão sobre a agenda de pesquisa envolvendo os temas cultura e agilidade organizacional. E pode ser direcionado para estudantes de graduação e pós-graduação da grande área de Ciências Sociais Aplicadas, com o objetivo de fazer circular oportunidades acadêmicas e experiências entre os estudantes e jovens pesquisadores (Fortunato *et al.*, 2024). Também, estimular gestores do segundo setor a verificação prática dos pontos conceituais levantados no trabalho, permitindo a circulação de conhecimento e a proposição de soluções organizacionais (Queiroz *et al.* 2023; Gouveia *et al.*, 2009).

2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Schein (1984) define cultura organizacional como padrões organizacionais de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu enquanto aprendia a lidar com seus problemas de adaptação externa ou integração interna, e que foi trabalhado o suficiente para ser considerado válido e, posteriormente, ser ensinado a novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Este artigo utilizou a tipologia dos quatro tipos de cultura delineados por Cameron e Quinn (2006), por estar entre as mais aplicadas na pesquisa de cultura organizacional (Januário, 2020). Tal tipologia compreende duas dimensões: (i) opõe-se à ênfase na flexibilidade, adaptabilidade e dinamismo, com ênfase na estabilidade, ordem e controle; (ii) confronta uma orientação interna com foco na integração, colaboração e unidade, com uma orientação com foco na diferenciação, competição e rivalidade. Essas dimensões, quando combinadas, levam à identificação de quatro tipos distintos de cultura: cultura de clã, cultura de mercado, cultura de inovação e cultura de hierarquia.

A Figura 1 apresenta os quatro tipos culturais (Cameron; Quinn, 2006):



Fonte: Cameron e Quinn (2006).

Na definição de Schein é possível perceber a presença do invisível, do aprendido pela tentativa, percepção e sentimento. Desse modo, a cultura se estabelece e pode ser percebida dentro de uma organização. O Quadro 1 explica e define cada um dos tipos de culturas propostas Cameron e Quinn (2006):

Quadro 1. Explicação dos Tipos de Cultura potencialmente presentes em uma Organização

Tipo de Cultura	Definição
Cultura Clã	O local de trabalho bastante amigável, quase familiar. As pessoas compartilham sobre si mesmas. Os líderes são considerados mentores e a organização é baseada na tradição e na lealdade. Alto nível de comprometimento. Um dos objetivos da empresa é a valorização dos membros. A organização incentiva o trabalho em equipe, a participação e o consenso.
Cultura da Inovação	O local de trabalho dinâmico, criativo e que incentiva o empreendedorismo e incentiva correr riscos. Os líderes são inovadores. A organização valoriza a experimentação e inovação, e seu foco é ser uma empresa de vanguarda. Busca o crescimento e aquisição de novos recursos. Incentiva a iniciativa individual e liberdade.
Cultura Hierárquica	O local de trabalho formal e estruturado, as pessoas trabalham de acordo com procedimentos pré-estabelecidos. Líderes organizados e eficientes. A empresa é baseada em políticas e regras, e a preocupação é com estabilidade, performance e eficiência. A organização tem foco na segurança de seus funcionários e na previsibilidade.
Cultura de Mercado	Possui foco para resultados, a maior preocupação é fazer o trabalho. As pessoas são focadas nos objetivos e competitivas e o ambiente da organização é de competição e vencedores. Reputação e sucesso são importantes e o foco é em atingir metas e objetivos. O estilo da organização é de alta competitividade.

Fonte: Elaborado a partir de Schein (1984), Cameron e Quinn (2006) e Januário (2020).

A cultura organizacional, quando revalidada por seus *stakeholders* principais, pode mostrar-se como um aspecto relevante para motivar os funcionários de uma organização, melhorar a integração entre a liderança e os colaboradores, desenvolver ou aprimorar competências específicas, abrigar novas habilidades e ser um ambiente de livre expressão (Calvosa *et al.*, 2022; Ferreira *et al.*; 2021; Souza Neto, 2006). Por exemplo, funcionários motivados podem ser potenciais *drivers* para melhorar o desempenho nas organizações. Portanto, a aplicação da tipologia cultural também pode ser usado como uma ferramenta para analisar a influência da cultura nas capacidades dinâmicas.

3 CAPACIDADES DINÂMICAS

Segundo Zollo e Winter (2002), as capacidades dinâmicas são atividades coletivas, padronizadas, estáveis e aprendidas pelas quais a organização cria e modifica

sistematicamente suas rotinas operacionais ao visar melhorar seu desempenho. Uma capacidade dinâmica é estruturada, recorrente e persistente. Nesse sentido, uma organização que se adapta ao meio externo de forma criativa, mas desordenada, não exerce uma capacidade dinâmica (Zollo; Winter, 2002). Cabe à liderança desenvolver mecanismos para evoluir em seu ambiente de forma a tentar antecipar-se aos macrofatores que afearão ao macroambiente, ao invés de reagir por ruptura aos estímulos externos e inevitáveis mudanças (Calvosa, 2020; Dolor dos Santos *et al.*, 2020).

Para Zollo e Winter (2002), a origem e evolução das capacidades dinâmicas são fundamentadas por três mecanismos de aprendizagem: (i) acumulação de experiência tácita por meio do exercício recorrente das rotinas; (ii) articulação do conhecimento para entender as relações de causa e efeito entre as ações e o desempenho das rotinas por meio do compartilhamento e (iii) discussão das experiências entre os membros da organização; e a codificação do conhecimento relacionado ao funcionamento e desempenho das rotinas por meio de ferramentas escritas em manuais, planilhas, esquemas.

De forma complementar, Eisenhardt e Martin (2000), advogam que as capacidades dinâmicas não são habilidades abstratas, mas sim processos nos quais as organizações integram, reconfiguram, adquirem e descartam recursos. Os autores citam como exemplos processos de desenvolvimento de produtos, aliança com outras organizações e tomada de decisão estratégica. Desse modo, as capacidades dinâmicas são rotinas operacionais e estratégicas pelas quais as organizações obtêm novas configurações de recursos para acompanhar as mudanças do mercado (Eisenhardt; Martin, 2000).

3.1 CAPACIDADES GERENCIAIS DINÂMICAS

O conceito de capacidades gerenciais dinâmicas foi primeiramente apresentado por Adner e Helfat (2003). Helfat e Peteraf (2015) consideram que a capacidade dinâmica em decifrar questões e oportunidades do ambiente (*sense*) é fundamentada pelas capacidades cognitivas de percepção, que consiste das atividades mentais que envolvem o reconhecimento de padrões e interpretação dos dados do meio ambiente; e *atenção*, que é o estado de consciência focada em determinada informação.

Os fatores cognitivos dos líderes, responsáveis pela tomada de decisões e promoção mudanças, podem ser tipificados em três modelos conceituais, inicialmente propostos por Teece (2007) e incrementado por Helfat e Peteraf (2015). São as capacidades dinâmicas gerenciais que podem ser expostas nas dimensões cognitivas organizacionais: (i) capacidade detecção (*sensing*) de oportunidades e ameaças, (ii) capacidade de apreensão (*seizing*) das oportunidades e (iii) capacidade de reconfiguração diante de mudanças no ambiente, reconfigurando suas competências internas para responder às mudanças ambientais (Adner; Helfat, 2003; Helfat; Peteraf, 2015).

Helfat e Peteraf (2015) descrevem que capacidade dinâmica de reconfiguração e orquestração de ativos é fundamentada nas capacidades cognitivas de linguagem e comunicação, que consiste nas linguagens oral, escrita, receptiva, produção de linguagem e linguagem não-verbal. E também afirmam que as capacidades gerenciais dinâmicas são fundamentadas por três tipos de recursos gerenciais: cognição gerencial, capital social gerencial e capital humano, esses recursos congregam os aspectos padronizados da intencionalidade, deliberação, tomada de decisão e ação gerencial.

A cognição gerencial consiste de modelos mentais, crenças, estruturas de conhecimento, processos mentais e emoções, que influenciam as heurísticas e vieses dos gerentes na compreensão do meio ambiente e na tomada de ações Helfat e Peteraf (2015). O capital social gerencial trata de relacionamentos formais e informais que os gerentes possuem com outras pessoas e que eles utilizam para obter recursos e informações. As organizações não seriam capazes de empregar suas capacidades dinâmicas para criar, modificar e descartar recursos sem o capital social dos seus membros.

O capital humano está relacionado ao conhecimento, anos investidos em educação e qualificação, experiência e habilidades gerenciais, que podem ser mais gerais ou específicos para determinado contexto. As diferentes combinações do capital humano entre os gerentes fazem com que as capacidades dinâmicas gerenciais sejam coordenadas de forma diferente; como também o trabalho em equipe pode gerar um desempenho superior para a organização, devido à complementaridade entre os capitais humanos da equipe (Schreyogg; Kliesch, 2007).

As capacidades organizacionais consistem em padrões de processos recorrentes que envolvem os membros da organização na resolução de problemas, no entanto a

replicação bem-sucedida na resolução de problemas, também faz com que as capacidades sejam barreiras para adaptação às mudanças do ambiente externo ao dificultar a flexibilidade das organizações (Schreyögg; Kliesch, 2007). Essa incapacidade para mudar as maneiras de fazer as coisas diante de novas situações é causada por três fenômenos: dependência do trajeto e bloqueio; inércia estrutural e comprometimento psicológico.

A inércia estrutural é a capacidade de produzir resultados coletivos de forma repetitiva. Essa inércia é necessária para manter a organização como uma unidade distinta e consistente, o que garante a sua sobrevivência (Schreyögg; Kliesch, 2007). No entanto, essa inércia estrutural também pode trazer o risco de a organização não conseguir se adaptar às mudanças do ambiente externo; pois ela fica presa nas suas estruturas estáveis e padrões de ação, o que pode levar a sua extinção. Nos momentos de mudança é necessário que as organizações superem a inércia estrutural (Schreyögg; Kliesch, 2007).

O comprometimento relacionado às capacidades se baseia na psicologia social, como o efeito do pensamento em grupo, que é a tendência de os grupos agirem em favor do pensamento estabelecido e evitar confrontações ou perturbações com feedbacks e sinais negativos. Outro efeito é a percepção seletiva ou mapas mentais, que trata da necessidade de seleção de padrões para lidar com a capacidade limitada dos humanos em processar informações. Devido às tendências de reforço, esses padrões se tornam engessados (Schreyögg; Kliesch, 2007). Esses processos de reforço de padrões se tornam mais proeminentes à medida que o agente enfrenta situações cada vez mais incertas e ambíguas. Os mecanismos de socialização também provocam a persistência das capacidades, pois os gestores se socializam em um sistema de crenças pelo qual as capacidades estão imersas. Essa socialização dentro de um sistema de crenças, que tornam inquestionáveis os padrões de capacidades, provavelmente gera resistência emocional e psicológica contra os sinais de alerta que apontam a necessidade de mudar os padrões estruturados (Schreyögg; Kliesch, 2007).

Segundo Schreyögg e Kliesch (2007), o paradoxo das capacidades consiste de o dilema das organizações construírem uma arquitetura de padrões confiáveis para resolução de problemas (capacidades) a fim de sobreviver e até mesmo ganhar vantagem competitiva (Teece, 2007). Ao mesmo tempo, essas capacidades provocam a rigidez das organizações diante de mudanças críticas do ambiente ao prendê-las a padrões passados.

Tais padrões que antes eram fontes de vantagem se tornam fardos perante as novas condições ambientais. O desenvolvimento das capacidades dinâmicas tem sido apontado como a solução para resolver o paradoxo das capacidades (Eisenhardt; Martin, 2000).

As diferentes abordagens sobre capacidades dinâmicas envolvem rotinas desde simples regras para lidar com o caos dos ambientes Eisenhardt e Martin (2000) até rotinas de aprendizagem com estruturas complexas, padronizadas e recorrentes Zollo e Winter (2002) e também uma combinação de rotinas com ação gerencial Teece (2007). No entanto, em maior ou menor grau, essas rotinas reproduzem padrões baseados em uma lógica que pode ser inadequada para enfrentar mudanças que exigem uma quebra de paradigmas, o que limita a capacidade de mudança das capacidades dinâmicas (Schreyögg; Kliesch, 2007). Desse modo, até mesmo o conceito de capacidades dinâmicas não consegue superar o paradoxo das capacidades em situações de profunda mudança ambiental. Com efeito, as capacidades dinâmicas não implicam uma capacidade ilimitada para mudança, mas sim uma capacidade de mudança com restrições. Teece (2014) reconhece que casos de mudança radical, principalmente em grandes empresas, são raros; mas a existência de casos de renovação radical de grandes empresas é um indício da existência real das capacidades dinâmicas.

A adaptação dos indivíduos a mudanças no ambiente externo é um grande desafio para os gestores, sendo assim, a motivação é uma variável importante para o entendimento do comportamento humano. Para vários pesquisadores, utilizando a noção de motivação, é possível analisar a disponibilidade dos funcionários se envolverem em suas atividades profissionais, individualmente ou em equipe Frey e colaboradores (2013).

Outra vertente de estudo posiciona-se como visão alternativa, procurando compreender ou abordar outros aspectos da motivação das pessoas. Construindo a partir de estudos na psicologia, essa visão alternativa, chamada de *Goal Frame*, adota compreensão multidimensional das características motivacionais, denominada **Teoria do Goal Frame** (Lindenberg; Foss, 2011). Para essa abordagem, a motivação intrínseca é impulsionada pelo “objetivo hedônico”, de se sentir bem ou buscar a satisfação pessoal, e pelo “objetivo normativo” ou pró-social, de agir apropriadamente em determinados ambientes ou contextos. Para Lindenberg e Foss (2011), a motivação dos indivíduos não está simplesmente relacionada aos padrões presentes nos estudos da Economia Neoclássica, essa

visão negligencia o que se pode ser alcançado por meio da motivação pró-social, que poderá ser atingido utilizando incentivos não monetários, alinhando-os por meio das metas e objetivos organizacionais. O desafio da liderança está, portanto, em alinhar os incentivos que motivam os indivíduos a desenvolverem resultados desejados (Foss; Lindenberg, 2013; Lindenberg; Foss, 2011).

Do ponto de vista do design ou do projeto organizacional, uma possível solução apontada para problemas de motivação é moldar a organização para trazer o alinhamento de interesses entre a organização e seus membros. E, assim, aumentar a eficiência das decisões Frey e colaboradores (2013). Em particular, a motivação compreendida pela Teoria do Goal Frame não é apenas questão de incentivos monetários; as formas de recompensas podem ser monetárias, mas também podem ser não monetárias, como por exemplo: relacionadas à satisfação pessoal ou aprovação social e status Lindenberg e Foss (2011). Para Lindenberg e Foss (2011), além disso, embora o problema da motivação esteja principalmente relacionado ao indivíduo, pode ser elevado para níveis agregados, como equipes, departamentos ou divisões (Frey *et al.*, 2013).

Apesar de existir ampla literatura sobre estruturas de governança (Frey *et al.*, 2013; Furnari; Grandori, 2013; Grandori; 2017; Jardim *et al.*; 2013; Lee, Puranam, 2017) existe escassez de estudos sobre como os gestores coordenam estruturas de governança durante o processo de mudança, quer seja institucional, organizacional ou, mesmo, tecnológica. Para Grandori e Funari (2010), Jardim e colaboradores (2013) e Januário (2020), as organizações utilizam sempre a forma multimodal de gestão das práticas de incentivos. Primeiro, os gestores podem introduzir novas práticas de incentivo sem compreender de fato como tais elementos se associam aos existentes. Sendo assim, a sobreposição de diferentes e, até mesmos contraditórios práticas de incentivo, podem produzir resultados indesejáveis. Segundo gestores podem tentar implementar novos planos de ação sem implementar mudanças necessárias na estrutura de governança.

4 MODELO DE CONCEITUAL

As propostas de Adner e Helfat (2003), Helfat e Peteraf (2015) e Teece (2007; 2014) agregam uma lógica voltada à liderança. A Figura 2 apresenta um modelo teórico que aborda as Capacidades Dinâmicas Gerenciais:

Figura 2. Modelo de Análise da Capacidade Dinâmica Gerencial



Fonte: Adaptado de Januário (2020)

O modelo proposto tem como finalidade reunir líderes nas organizações e comunicação das estruturas de governança com determinado fim ou objetivo. Baseado em tal entendimento, o conceito de gestão da comunicação das estruturas de governança 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.

A primeira parte do modelo está relacionada à lógica da abordagem apresentada por Helfat e Peteraf (2015), que trata da capacidade o líder em observar a realidade, aprender com ela e reconfigurar estratégias. Entretanto, no caso de organizações complexas a reconfiguração depende da adesão dos indivíduos envolvidos (equipe). A adesão está relacionada à motivação destes em engajarem coletivamente na estratégia. A gestão da motivação é, em grande medida, a gestão de cognições. Qualquer atividade produtiva que

envolve recursos heterogêneos e externalidades depende do esforço conjunto de criação de valor.

A motivação para produção conjunta tem consequências benéficas para a organização, impacta as tarefas que os membros estão dispostos a se envolver e no esforço que eles vão empreender para essas tarefas. Está associada ao comportamento pró-social, tais como a partilha espontânea de conhecimento. Por sua vez, pode impactar positivamente a produtividade do trabalho e de inovação – no desempenho. Nos modelos econômicos estabelecidos considera-se a motivação do indivíduo dependendo apenas de ganhos monetários. Tal premissa enraizada na Teoria da Agência é insuficiente para determinar a motivação dos indivíduos de uma forma geral de acordo com Foss e Lindenberg (2013).

Foss e Lindenberg (2013) argumentam que o comportamento do indivíduo em situações coletivas resulta da sua motivação, que decorre da maneira pela qual são processadas as informações. Diferentemente da teoria neoclássica, na qual os indivíduos em situação de transação econômica têm o objetivo único de maximização, os autores definem três motivações (ou goal-framing) para o comportamento humano em tais situações: (i) objetivo normativo (leva em conta os valores do indivíduo na sociedade / empresa); (ii) objetivo hedônico (busca de prazer efêmero) e (iii) objetivo de ganhos (busca de ganhos monetários). No cerne da motivação para a produção conjunta está o goal-framing normativo, cujos objetivos são adotar ações de acordo com as normas e os valores da organização per se (Cultura Organizacional).

A *Goal-framing theory* permite: (i) identificar o que exatamente o que precisa ser mobilizado e sustentado em termos de motivação direcionando as ações para o desenvolvimento da organização; (ii) Desenvolver as características estruturais e de governança que são necessárias para mobilizar e sustentar a motivação dos processos e pessoas na organização e (iii) integrar insights importantes para literatura comportamento organizacionais. Lindenberg e Foss (2011) afirmam a necessidade de estudos que avancem nas motivações individuais e coletivas dos colaboradores dentro das organizações, analisando aspectos cognitivos e motivacionais nas ações que visam um melhor desempenho. A cultura organizacional pode ser vista com um exemplo de como a informação poderia levar a ações cooperativas ou pró-sociais em detrimento das outras duas motivações, evitando risco moral e comportamento oportunista.

A motivação pode implicar suspensão parcial do risco moral ou oportunismo e reduzir a necessidade de mecanismos de controle dispendiosos. No Quadro 2 é apresentado um roadmap que reúne todos os constructos teóricos de forma aplicada para o gerenciamento de organizações e equipes de trabalho.

Quadro 2. Cultura organizacional e mecanismos de governança: princípios comportamentais e práticas dos incentivos

Cultura Organizacional	Mecanismos de Governança	Princípios do Comportamento	Práticas Predominantes - Mecanismos de Governança	Goal Frame
Cultura de Mercado	Mercado	Cria incentivos com grande potencial de coordenar a ação com comunicação mínima	Pagamento por desempenho individual, da equipe e da firma; terceirização; mobilidade de trabalho interno	Ganho
Cultura Hierárquica	Burocráticos	Possibilita maior previsibilidade, transparência e responsabilidade	Sistema de avaliação formal; regras formais; processo e programa; articulação da estrutura formal	Hedônico
Cultura Clã	Comunitários	Permite criação de identidade e coesão, homogeneidade de julgamentos e interesses	Práticas de divisão do conhecimento; políticas comunitárias; trabalho em equipe; auto-organização	Normativo
Cultura da Inovação	Democráticos	Integra de diferentes julgamentos e interesses	Práticas que levam à difusão dos direitos de decisão e de propriedade; direitos de representação	

Fonte: Elaborado a partir de Camenron e Quinn (2006); Grandori e Funari (2010) e Grandori (2017).

Cada um dos mecanismos de governança relaciona os tipos de cultura e mecanismos de incentivos, pois atuam criando estímulos para acionar um “goal frame” distinto. No caso do mecanismo mercado, trata-se de uma estrutura que permite estimular incentivos de ganhos. No caso dos mecanismos de governança burocráticos, atua de forma a inibir que o comportamento hedônico se sobressaia, mediante meios de controle/monitoramento dos indivíduos, os mecanismos de governança comunitários atuam por meio da identidade comum e coesão entre indivíduos, que se orientam a partir de padrões normativo. Por fim, os mecanismos de governança democrático, que pode ser associado tanto para o normativo, quanto para o hedônico, a escolha está condicionada a atividade e o gestor. Os métodos ágeis ilustram essa necessidade de um equilíbrio razoável entre diferentes, abordagens culturais, mas complementares, as organizações de sucesso geralmente concentram-se em uma mistura diversificada de valores e culturas.

Fundamentadas nas abordagens teóricas e no modelo conceitual duas sugestões de pesquisa podem ser sugeridas:

Quadro 3. Sugestões da Proposta de Pesquisa

Sugestões	
S1	Quando a reconfiguração estratégica implicar em mudanças que requerem atividades codificadas e a participação de cada indivíduo no resultado final é facilmente mensurável maior serão os efeitos das motivações que alterem goal-framing ganhos e hedônico proporcionados por mecanismos de governanças mercados e burocráticas?
S2	Quando a reorganização implicar em mudanças que requerem atividades tácitas e cooperativas e a participação de cada indivíduo no resultado final é impossível de ser mensurável maior serão os efeitos das motivações que alterem goal-framing normativo proporcionando mecanismos de governança comunitárias e democrático?

Fonte: Autores.

Os colaboradores devem entender que tarefas e metas são desenvolvidas para que sejam atingidas as metas desenvolvidas para a manutenção da equipe e organização. Cada membro da equipe exerce um papel importante no alcance da estratégia. A ativação do goal frame normativo reverte a possibilidade de inércia estrutural. Nos momentos de mudança é necessário que as organizações superem a inércia estrutural (Schreyogg; Kliesch, 2007). A pesquisa adotou um desenho de pesquisa qualitativa que envolveu uma revisão crítica da literatura sobre capacidades dinâmicas gerenciais: Teece (2007), Helfat e Peteraf (2015), Lindenberg e Foss (2011), Foss e Lindenberg (2013). E sobre abordagem combinatória do design: Grandori (2017); Grandori e Furnari (2010).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na era da informação e da inteligência artificial as organizações que nascem ágeis possuem alguma vantagem competitiva potencial sobre as demais (Shiose *et al.*, 2012). Para se antecipar às mudanças, a maioria das organizações deverá promover uma transformação interna de sua estrutura para se tornar ágil (Ossola *et al.*, 2020; Ferreira *et al.*, 2021) e buscar um desempenho superior. Ao encontro dessa última premissa, o artigo apontou um modelo conceitual unificado que pode ser de auxílio para gestores promoverem melhor desempenho e agilidade organizacional.

O processo de adaptação organizacional começa com a mudança no ambiente externo por meio de fatores de agilidade (mudanças no mercado; mudanças na competição; mudanças nas preferências do cliente; mudanças na tecnologia; mudanças sociais e fatores econômicos os capacitadores de agilidade referem-se a quais recursos às organizações têm que os ajudam a se adaptar e ser ágeis). Uma vez que a mudança é detectada e reconhecida, os tomadores de decisão devem planejar as futuras ações.

Uma vez estabelecido o plano, os tomadores de decisão da organização devem responder aos fatores do ambiente utilizando as práticas de incentivos e gestão da comunicação. A resposta é representada por ação ou prática, que leva a um resultado, como o desenvolvimento de um novo produto ou mudanças em procedimentos. Esse processo de adaptação às mudanças ambientais aumenta a organização maior agilidade por meio do compartilhamento de experiências. O ambiente de negócios pode facilitar que a organização torne-se ágil a partir de seus capacitadores, recursos e práticas para se adaptar às mudanças.

Um mapeamento prévio da cultura da organização, alinhando com os mecanismos da *Abordagem Combinatória do Design*, pode induzir os funcionários a se comportarem de forma socialmente apropriada. Assim como, as organizações podem adotar diferentes formas de organizar a sua produção interna, seja combinando uma ou mais prática de incentivos dos mecanismos de governança citados anteriormente. Ao desenvolver soluções para melhorar a motivação dos funcionários, todas as condições de incentivos devem ser consideradas pelos gestores na elaboração de políticas de recursos humanos.

As sugestões da pesquisa foram verificadas de maneira teórica. E isso é uma fragilidade do trabalho, constituindo uma de suas limitações.

Para a sugestão 1: Quando a reconfiguração estratégica implicar em mudanças que requerem atividades codificadas e a participação de cada indivíduo no resultado final é facilmente mensurável maior serão os efeitos das motivações que alterem goal-framing ganhos e hedônico proporcionados por mecanismos de governanças mercados e burocráticas? Pode ser compreendido que nem o mercado e a hierarquia são bem adequados para os desafios da economia do conhecimento. O conhecimento que é um recurso eficiente no desempenho de tarefas de rotina, ou sobre hierarquia E encontra grande dificuldade em desempenhar tarefas de inovação que dependem da geração de novos conhecimentos.

Para a sugestão 2: Quando a reorganização implicar em mudanças que requerem atividades tácitas e cooperativas e a participação de cada indivíduo no resultado final é impossível de ser mensurável maior serão os efeitos das motivações que alterem goal-framing normativo proporcionando mecanismos de governança comunitárias e democrático? Os membros da equipe devem atuar cooperativamente como parte de um projeto, compartilhando o seu conhecimento cognitivo nas demais tarefas que executam, contribuindo para ganhos e resultados inovadores, os ganhos monetários podem levar a criação de caronas e desincentivos para os demais membros da organização. Nessa situação é importante que os líderes transmitam a cultura da organização e o sentimento de trabalho em equipe, incentivando a colaboração e desenvolvimento da organização.

Os modelos de negócios contemporâneos, estão cada vez mais levando as organizações a enfrentar grandes desafios, não apenas para manter o sucesso, mas também para subsistir. São sugeridos estudos futuros para investigar os principais fatores ou antecedentes da Agilidade Organizacional. É preciso explorar a relação e ações concretas e mecanismos internos subjacentes à agilidade.

AGRADECIMENTOS

Ao Grupo de Pesquisas GeCaPEP (<http://dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/372470>) e ao Programa de Extensão DEGECAR (<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.25144.42248>) por todo o apoio na idealização, no desenvolvimento e na publicação desta pesquisa.

REFERÊNCIAS

ADNER, R.; HELFAT, C. E. Corporate effects and dynamic managerial capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p. 1011-1025, 2003.

ADLER, N.; GOLANY, B. Evaluation of deregulated airline networks using data envelopment analysis combined with principal component analysis with an application to Western Europe. **European Journal of Operational Research**, v. 132, n. 2, 2001.

ALVARENGA, C. *et al.* A Adoção da Pedagogia Empreendedora na Perspectiva de um Mundo VUCA. **South American Development Society Journal**, v. 10, n. 28, 2024. <http://dx.doi.org/10.24325/issn.2446-5763.v10i28r2>

APARÍCIO, I. *et al.* **Relações de Trabalho**: a contribuição dos modelos de gestão. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2011.

APARÍCIO, I. *et al.* **Carreira feminina**: quebrando paradigmas e alcançando sucesso. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2009.

CALVOSA, M.; FERREIRA, M. Liderança: representações sociais e modelos mentais dos séculos XX e XXI. **REAd - Revista Eletrônica de Administração** (Porto Alegre), v. 29, n. 1, jan. 2023. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.377.125771>

CALVOSA, M. *et al.* Precificação, estratégias e decisões empreendedoras: market fit e análise da concorrência no caso Sabor Anthigo. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 20, n. 5, p. 750–768, 2022. <https://doi.org/10.1590/1679-395120210146>

CALVOSA, M.; FRANCO, I. **Descomplicando o VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity). Investigação e Considerações sobre as Publicações A1 da Área 27 do Qualis/Capes**. In: XLVI EnANPAD, 2022.

CALVOSA, M. *et al.* O Constructo Liderança Contemporânea a Partir das Mídias Sociais Virtuais. **Revista de Administração Unimep**, v. 19, n 10, p. 83-108, 2022.

CALVOSA, M. *et al.* **Liderança e as Mídias Sociais Virtuais**. In: XXIII Semead - Seminários em Administração FEA–USP, 2020, São Paulo.

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

CAMERON, K.; QUINN, R. Diagnosing and changing organizational culture. San Francisco/USA: Jossey-Bass, 2006.

CARVALHO, C. *et al.* **A Abordagem de Liderança nos Tempos de Pandemia**: como proporcionar resultados por meio do teletrabalho. In: XVII CONVIBRA-Congresso Virtual de Administração, 2020.

CRICK, C.; CHEW, E. **Microfoundations of organizational agility**: A socio-technical perspective. Communications of the Association for Information Systems, 2020.

DAVIS, J. *et al.* Optimal structure, market dynamism, and the strategy of simple rules. **Administrative Science Quarterly**, v. 54, n. 3, p. 413-452, 2009.

DOLOR dos SANTOS, W *et al.* **As TICs como Potencializadoras das Ações de Inovação Gerenciais**. In: 31 ENANGRAD - Encontro Nacional de Cursos de Graduação em Administração, São Paulo, 2020.

EISENHARDT, K.; MARTIN, J. Dynamic capabilities: What are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10-11, p. 1105-1121, 2000.

FERNANDES, A *et al.* **A Tipologia de Classificação de Clientes aplicada à necessidade do Dinamismo de Novos Modelos de Negócios no Microambiente de Pequenas Empresas**. In: XIII CASI-Congresso de Administração, Sociedade e Inovação, 2022.

FERNANDES, A *et al.* A proposta de um framework para analisar o comportamento do cliente digital por meio do Business Model Canvas. **Revista de Casos e Consultoria**, [S. l.], v. 12, n. 1, p. e26972, 2021.

FERREIRA, M. *et al.* **Competências Digitais do Século 21 e Habilidades em TICs**: uma análise bibliométrica. In: XLV EnANPAD - Encontro da ANPAD, Curitiba, 2021.

FERREIRA, M. *et al.* **Habilidades Digitais e Habilidades Digitais do Século 21–Uma Análise Bibliométrica**. In: XXIV SEMEAD-Seminários de Administração FEA/USP, São Paulo, 2021.

FERREIRA, M. *et al.* **Efeitos do Uso das TICs e sua Relação com o Trabalho e a Gestão de Pessoas**. In: XIII CASI-Congresso de Administração, Sociedade e Inovação, Rio de Janeiro, 2021.

FIORDELISI, F.; RICCI, O. Corporate culture and CEO turnover. **Journal of Corporate Finance**, v. 28, p. 66-82, 2014.

FORTUNATO, W. *et al.* Escreva o Futuro Acadêmico: Relato de Experiência de Estudantes de Administração da UFRRJ/CEDERJ em um Projeto de Extensão. **EaD em Foco**, [S. l.], v. 14, n. 2, p. e2255, 2024. <http://dx.doi.org/10.18264/eadf.v14i2.2255>

FOSS, N. J.; LINDENBERG, S. Microfoundations for strategy: A goal-framing perspective on the drivers of value creation. **Academy of Management Perspectives**, v. 27, n. 2, p. 85-102, 2013.

FREY, B., HOMBERG, F.; OSTERLOH, M. Organizational Control Systems and Pay-for-Performance in the Public. **Organization Studies**, v. 34, n. 7, p. 949-972, 2013.

GOUVEIA, L. *et al.* **Hélice tríplice no Brasil: A entrada da universidade nas parcerias público-privadas.** In: XII Semead-Seminários de Administração, São Paulo, 2009.

GRANDORI, A. Democratic governance and the firm. **Revista de Administração**, v. 52, p. 353–356, 2017.

GRANDORI, A.; FURNARI, S. **Structural heterogeneity, organizational robustness and innovation performance.** In: V Research workshop on institutions and organization. 2010.

HELFAT, C. *et al.* Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 36, n. 6, p. 831-850, 2015.

JANUÁRIO, E. **Mudança Institucional e Estrutura de governança: como as organizações gerciam as práticas de incentivo.** Tese de Doutorado. Programa de Pós-graduação da FEA/USP. Universidade de São Paulo, São Paulo 2020.

JARDIM, G. *et al.* Estruturas de governança interna e a capacidade de inovação em pequenas firmas brasileiras de torrefação e moagem de café. **Revista de Administração**, v. 48, n. 2, p. 239-253, 2013.

KRAKAUER, P. *et al.* **Análise sobre os Processos de Orientação Profissional nas Organizações.** XVII CONVIBRA-Congresso Virtual de Administração, 2021.

LEE, S. *et al.* Incentive Redesign and Collaboration in Organizations: Evidence from a Natural Experiment. **Strategic Management Journal**, v. 38, n. 12, 2017.

LEITE, R. *et al.* **Mentorias Spot: oportunidade de orientação profissional para iniciativas empreendedoras.** In: XI EGEPE-Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, Belo Horizonte/MG, 2020.

LIMA, R. *et al.* Uma Visão sobre Carreiras dentro da Estrutura Organizacional em Redes. **Revista Cadernos de Administração** (Macaé), v. 1, p. 76-95, 2008.

LINDENBERG, S.; FOSS, N. J. Managing joint production motivation: The role of goal framing. **Academy of Management Review**, v. 36, n. 3, p. 500-525, 2011.

MACEDO, L.; SAES, M. Semiótica e os microfundamentos da lógica de decisão individual. **Organizações e Sociedade**, v. 27, n. 92, p. 53-69, 2020.

MACHADO, C. *et al.* **Quarteirização vs. Terceirização: uma vantagem competitiva na gestão de contratos.** In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2006.

MELO, K. *et al.* Desenvolvimento de carreira: o papel da mulher nas organizações. **Revista Cadernos de Administração**, v. 2, n. 1, p. 130-148, 2009.

MRUGALSKA, B.; AHMED, J. Organizational Agility in Industry 4.0: A Systematic Literature Review. **Sustainability**, v. 13, n. 15, p. 8272, 2021.

O'REILLY, R. C. Prefrontal Cortex and Dynamic Categorization Tasks: Representational Organization and Neuromodulatory Control. **Cerebral Cortex**, v. 12, n. 3, p. 246-257, 2002.

OSSOLA, L. N. *et al.* **Cultura e Agilidade Organizacional**: Apresentação de um modelo de gestão aplicado a ambientes dinâmicos. In: XVII SEGET - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Resende, 2020.

QUEIROZ, A. de *et al.* Market fit e decisões empreendedoras em uma cidade desigual. **Revista Brasileira de Casos de Ensino em Administração**, v. 13, n. 2, 2023. <https://doi.org/10.12660/gvcasosv13n2c3>

QUEIROZ, A. de *et al.* Canvas and the marketing tools as assumptions for managerial decision making. In: **Principles and Concepts for development in nowadays society**. California/USA: Seven Publicações, 2022.

QUEIROZ, A. de *et al.* O Canvas e as ferramentas de marketing como pressupostos para a tomada de decisão do gestor. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 8, e23911830626, 2022.

SAMPAIO MARTINS, A. *et al.* Autoeficácia vs. Estresse: como gerar alunos mais comprometidos, com maior qualidade de vida e com sentimento de sucesso escolar. **Revista UFG**, v. 22, n. 28, 2022.

SANTOS, R. *et al.* **Educação Corporativa**: as vantagens da implantação de um projeto de universidade corporativa. In: III Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2006.

SCHEIN, E. H. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, v. 25, n. 2, p. 3-16, 1984.

SCHREYÖGG, G.; KLIESCH, E. M. How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 9, p. 913-933, 2007.

SERRA, F. *et al.* **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 - EnGPR-ANPAD, 2011.

SIMONEAUX, S. L.; STROUD, C. L. Succession planning: Intentional and systematic preparation for the future. **Journal of Pension Benefits: Issues in Administration**, v. 21, n. 2, p. 62-63, 2014.

SHIOSE, S. *et al.* **Sistemas integrados de gestão:** alternativa contemporânea e eficaz de gerenciamento e planejamento para instituições públicas de ensino. *In:* IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2012.

SOUZA NETO, S. *et al.* 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.

TEECE, D. J. A Dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. **Journal of International Business Studies**, v. 45, n. 1, p. 8-37, 2014.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 13, 2007.

XAVIER, A. *et al.* **Desenvolvimento Pessoal e Profissional de Futuros Gestores:** como a Geração Y encara as competências necessárias para o aumento da empregabilidade. *In:* XXXVI ENANPAD. Rio de Janeiro, 2012.

XAVIER, A. *et al.* **O Perfil do Estudante de Administração do Ensino Superior:** um estudo comparativo entre amostras de uma universidade federal do Rio de Janeiro. *In:* XIV Semead-Seminários em Administração da USP, São Paulo, 2012.

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization Science**, v. 13, n. 3, p. 339-351, 2002.