

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E  
GESTÃO DO CONHECIMENTO

Janine da Silva Alves Bello

**RELAÇÃO CONCEITUAL ENTRE IDENTIDADE  
ORGANIZACIONAL E COMPETÊNCIA ESSENCIAL:  
IMPLICAÇÕES PARA GESTÃO DO CONHECIMENTO.**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Orientadora: Profa. Dra. Andrea Valéria Steil

Co-orientador: Prof. Dr. Neri dos Santos

Florianópolis

2012



Catálogo na fonte pela Biblioteca Universitária  
da  
Universidade Federal de Santa Catarina

B446r Bello, Janine da Silva Alves

Relação entre identidade organizacional e competência essencial e implicações para a gestão do conhecimento [dissertação] / Janine da Silva Alves Bello ; orientadora, Andrea Valéria Steil. - Florianópolis, SC, 2012. 147 p.: graf., tabs.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Inclui referências

1. Engenharia e gestão do conhecimento. 2. Gestão do conhecimento. 3. Identidade corporativa. 4. Competência organizacional. I. Steil, Andrea Valéria. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. III. Título.

CDU 659.2

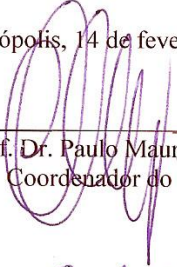


Janine da Silva Alves Bello

**RELAÇÃO CONCEITUAL ENTRE IDENTIDADE  
ORGANIZACIONAL E COMPETÊNCIA ESSENCIAL:  
IMPLICAÇÕES PARA GESTÃO DO CONHECIMENTO.**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de “Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento”, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

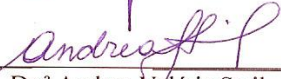
Florianópolis, 14 de fevereiro de 2012.



---

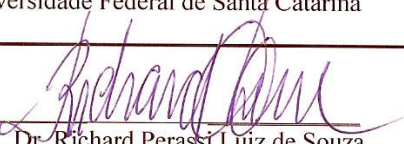
Prof. Dr. Paulo Maurício Selig,  
Coordenador do Curso

**Banca Examinadora:**




---

Prof.ª, Dr.ª Andrea Valéria Steil  
Orientadora  
Universidade Federal de Santa Catarina



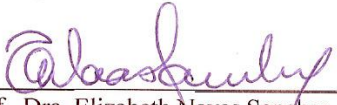
---

Prof., Dr. Richard Perassi Luiz de Souza  
Universidade Federal de Santa Catarina



---

Prof., Dr. Marina Keiko Nakayama  
Universidade Federal de Santa Catarina



---

Prof., Dra. Elizabeth Navas Sanches  
Universidade do Vale do Itajaí



A Danilo (*in memóriam*), companheiro  
desta e de outras vidas...

É difícil “perder” um amor, mas seria  
mais difícil não ter experimentado a sua  
força.





## AGRADECIMENTO

Em momentos difíceis temos que ter persistência para superar obstáculos e vencer desafios, mas isso só é possível se encontramos gente de verdade em nosso caminho, por que sem a participação dessas pessoas a vitória não seria completa. Por isso agradeço a pessoas muito especiais:

A professora Andréa Valéria Steil, orientadora, coordenadora da APP Competência Essencial e do Grupo de Pesquisa Interdisciplinar em Conhecimento, Aprendizagem e Memória Organizacional - EGC/UFSC, exemplo de dedicação e inspiração para a vida acadêmica.

Ao professor Neri dos Santos, co-orientador, coordenador da APP Competência Essencial, empreendedor, visionário e um dos principais cérebros desta obra chamada EGC.

Aos professores Cristiano Cunha e Richard Perassi, coordenadores da APP Identidade Organizacional,

Aos amigos que compartilharam conhecimento durante as APP's: Danielle Nogara, Márcio Miranda, Patrícia Freire, Kelly Tosta, Jane dos Santos e Ana Paula Reusing.

Ao professor Gregório Varvakis que em momentos importantes cruzou o meu caminho com as dúvidas certas.

A minha família, especialmente, a Janice que está ao meu lado incansavelmente dando força para prosseguir.

Aos meus filhos Sofia, Igor e Felipe, que tanto me ensinam sobre o amor incondicional.

E a essa força divida que chamamos “Deus”, porque sem “Ele” nada teria sentido.



Para que possa ser comunicado e compartilhado dentro da organização, o conhecimento tácito tem que ser convertido em palavras ou números que qualquer um possa compreender, e é exatamente durante esse processo de conversão de tácito para explícito que o conhecimento organizacional é criado (...) entender o conhecimento tácito representa transformar a organização em um organismo vivo, no lugar de apenas uma máquina de processamento de informações.

(NONAKA; TAKEUCHI,1997)



## RESUMO

Esta dissertação tem como objetivo compreender a relação entre a identidade organizacional e a competência essencial. Origem, relações conceituais e metodologias de identificação dão suporte às análises e à construção de relações teóricas e às práticas de gestão. A identidade organizacional é um constructo coletivo, suscita a interação entre: (a) os níveis individuais e coletivos de análise, (b) a cognição do indivíduo sobre o que é a organização, resultante da relação dialética entre cognição coletiva compartilhada e (c) as cognições individuais socialmente construídas. Refere-se à pergunta “quem somos nós enquanto organização” (ALBERT; WHETTEN, 1985). A competência essencial é compreendida como uma capacidade especial da organização e distinguida se satisfizer três critérios: contribuir significativamente para o benefício de um cliente ou produto; ser competitivamente única e, como tal, deve ser difícil para os concorrentes imitar; e proporcionar o acesso potencial a uma ampla variedade de mercados (HAMEL E PRAHALAD, 1990). Este estudo teórico evidencia a relação entre identidade organizacional e competência essencial, mostrando que a identidade pode ser uma competência Essencial da organização, pode servir de apoio ou ameaça à construção de novas competências, é aguçada com os processos de mudança, tem implicações no processo de tomada de decisão, e, conseqüentemente sobre a Gestão do Conhecimento.

**Palavras-chave:** Identidade Organizacional, Competência Essencial, Gestão do Conhecimento.

## ABSTRACT

This study is aimed at understanding the relationship between organizational identity and core competence. Origin, conception relationships and identification methodology give support to analyses, theoretical relationships and management practices. Organizational identity is a collective construct that leads to: (a) interaction between individual and collective levels, (b) the individual perception about what the organization is, which results from the dialectic relationship between collective shared knowledge and (c) personal knowledge socially acquired. Organizational identity refers to the question “who we are as an organization” (ALBERT; WHETTEN, 1985). Core competence is understood as a special organization ability that is characterized by three criteria: to contribute significantly to a customer or product benefit; to be unique so that it can hardly be imitated by its competing companies and to potentially permit the access to a large variety of markets (HAMEL E PRAHALAD, 1990). This theoretic study is focused on the relationship between the Organizational Identity and the Core Competence and shows that the Identity can be a Core Competence of an organization, can support or be a drawback to new competences development, increases during changing processes, play an important role in the decision making processes and, as a matter of fact, in Knowledge Management.

**Key-words:** Organizational Identity, Core Competence, Knowledge Management

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1–	Intersecções entre os estudos de identidade organizacional, competência essencial e gestão do conhecimento.....	26
Figura 2 –	Identidade individual e identidade social.....	34
Figura 3 –	Dimensões da identidade organizacional.....	35
Figura 4 –	Identidade organizacional: modelo baseado na teoria de Albert e Whetten .....	45
Figura 5 –	Diferenças entre identidade organizacional e tipos de imagem.....	50
Figura 6 –	Relação entre recursos, capacidades e competência essencial.....	55
Figura 7 –	Modelo Hafeez, Zhang e Malak.....	59
Figura 8 –	Esquema metodológico.....	63
Figura 9 –	Estrutura da ISI <i>Web of Knowledge</i> .....	65
Figura 10 –	Revisão das teorias que tratam da identidade organizacional, competência essencial e a relação entre os constructos.....	71
Figura 11-	Relação conceitual entre identidade organizacional e competência essencial.....	74
Figura 12 –	Identidade organizacional: frequência de palavras-chave.....	77
Figura 13 –	Processo de identificação.....	84
Figura 14 –	Competência essencial: frequência de palavras-chave.....	87
Figura 15 –	Identidade organizacional e competência essencial: focos de análise comuns.....	91
Figura 16 –	Visão clássica: visão baseada em recursos das décadas de 80/90.....	98
Figura 17–	Visões contrastantes de identidade baseada em vantagens competitivas.....	101
Figura 18 -	Identidade, recursos e capacidades.....	104





## LISTA DE QUADROS

Quadro 1–	Identidade, imagem e reputação .....	49
Quadro 2 –	Artigos de identidade organizacional relacionando a competência essencial.....	68



## SUMÁRIO

	Apresentação .....	21
<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>22</b>
1.1	PERGUNTA DE PESQUISA .....	23
1.2	OBJETIVOS.....	23
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo Geral.....</b>	<b>24</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos Específicos .....</b>	<b>24</b>
1.3	JUSTIFICATIVAS: TEÓRICA E PRÁTICA.....	24
1.4	ADERÊNCIA DO TEMA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	27
1.5	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	29
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>31</b>
2.1	IDENTIDADE: ORIGEM DO CONCEITO.....	31
<b>2.1.1</b>	<b>Dimensões do constructo .....</b>	<b>34</b>
<b>2.1.2</b>	<b>Teoria da identidade social .....</b>	<b>38</b>
<b>2.1.3</b>	<b>Identidade organizacional .....</b>	<b>39</b>
2.1.3.1	O conceito identidade organizacional e a contribuição de Albert e Whetten.....	42
2.1.3.2	Distinção entre identidade organizacional, cultura, clima organizacional, identidade corporativa, imagem e reputação .....	46
2.2	COMPETÊNCIA: ORIGEM DO CONCEITO .....	50
<b>2.2.1</b>	<b>Competência essencial .....</b>	<b>52</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Identificando a competência essencial.....</b>	<b>54</b>
2.2.2.1	Uma metodologia estruturada para identificar a competência essencial.....	54
2.2.2.1.1	<i>Recursos.....</i>	55
2.2.2.1.2	<i>Capacidades.....</i>	56
2.2.2.1.3	<i>Competências essenciais e a relação com recursos e capacidades .....</i>	57
<b>2.3</b>	<b>Identidade organizacional e competência essencial.....</b>	<b>59</b>
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>61</b>
3.1	PERTINÊNCIA DOS CONSTRUCTOS E ESTUDOS RELACIONADOS .....	62
<b>3.1.1</b>	<b>Escolha da base de dados.....</b>	<b>64</b>
<b>3.1.2</b>	<b>Critérios para a realização das buscas nas bases de</b>	

	<b>dados.....</b>	66
3.2	ANÁLISE DA LITERATURA CIENTÍFICA.....	70
<b>4</b>	<b>RELAÇÃO CONCEITUAL ENTRE IDENTIDADE ORGANIZACIONAL E COMPETÊNCIA ESSENCIAL.....</b>	<b>73</b>
4.1	RELAÇÃO CONCEITUAL “DIRETA” ENTRE IDENTIDADE ORGANIZACIONAL E COMPETÊNCIA ESSENCIAL .....	73
4.2	IDENTIDADE ORGANIZACIONAL E COMPETÊNCIA ESSENCIAL: FOCOS DE ANÁLISE.....	76
<b>4.2.1</b>	<b>Identidade organizacional: focos de análise.....</b>	<b>76</b>
4.2.1.1	Identidade organizacional e Mudança.....	76
4.2.1.2	Identidade organizacional e Cultura.....	81
4.2.1.3	Identidade organizacional e Identificação.....	83
<b>4.2.2</b>	<b>Competência essencial: focos de análise.....</b>	<b>87</b>
4.2.2.1	Competência essencial, competição e planejamento estratégico .....	88
<b>4.2.3</b>	<b>Identidade organizacional e competência essencial: focos de análise comuns .....</b>	<b>90</b>
4.3	A RELAÇÕES INDICADAS NA LITERATURA CIENTÍFICA .....	94
<b>4.3.1</b>	<b>Contribuição de Cláudio Ciborra .....</b>	<b>94</b>
<b>4.3.2</b>	<b>Contribuição de Marlene Fiol .....</b>	<b>97</b>
<b>4.3.3</b>	<b>Contribuição de Mary Ann Glynn .....</b>	<b>102</b>
<b>4.3.4</b>	<b>Contribuição de Paul C. Nutt.....</b>	<b>105</b>
4.4	IDENTIDADE ORGANIZACIONAL, COMPETÊNCIA ESSENCIAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	107
4.5	IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	110
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>114</b>
5.1	LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÃO PARA ESTUDOS FUTUROS .....	118
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>119</b>

## **RELAÇÃO ENTRE IDENTIDADE ORGANIZACIONAL E COMPETÊNCIA ESSENCIAL E IMPLICAÇÕES PARA GESTÃO DO CONHECIMENTO.**

### **Apresentação**

Esta dissertação é continuidade de Atividades de Pesquisa Programada – APP's, desenvolvidas por pesquisadores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – EGC, entre novembro de 2009 e dezembro de 2010. As equipes de trabalho seguiram critérios de interdisciplinaridade em sua formação, foram coordenadas por dois professores do Programa, contando com a colaboração técnica de quatro alunos de mestrado e/ou doutorado em cada uma das equipes, obedecendo a criterioso processo de seleção. Como estabelecido pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, a Atividade de Pesquisa Programada (APP) consiste em um conjunto de ações de pesquisa, planejadas e conduzidas por professores permanentes do EGC, junto a seus orientandos de mestrado e doutorado, com fins de realização de seminários temáticos, estudos de áreas emergentes, investigação de novas fronteiras do conhecimento relacionadas ao Programa ou aprofundamento das linhas de pesquisa e dos temas de teses e dissertações dos alunos participantes.

Durante a realização das APP's, com o aprofundamento dos constructos, percebeu-se a escassez de estudos acadêmicos relacionando identidade organizacional e competência essencial, o que levou a decisão pelo presente estudo, tanto no sentido de aproveitar o arcabouço teórico estudado durante as APP's, quanto para contribuir com um tema na fronteira do conhecimento, importante para os estudos acadêmicos e para organizações e gestores.

Buscou-se, com este trabalho, compreender a relação entre os constructos identidade organizacional e competência essencial, porém esta dissertação não tem como foco a elucidação e metodologia para identificação da identidade organizacional ou competência essencial. Embora estes aspectos sejam contemplados, pois fizeram parte dos objetivos das APP's, Este trabalho foi desenvolvido após o término das APP's junto ao Grupo de Pesquisa Interdisciplinar em Conhecimento, Aprendizagem e Memória Organizacional - EGC/UFSC.

## 1 INTRODUÇÃO

Que princípios norteiam o conhecimento organizacional diante dos desafios econômicos, tecnológicos e do acelerado processo de inovação? Que medidas são mais eficazes para responder a tais desafios? Estas são apenas algumas questões que envolvem os gestores e a nova economia, a Economia do Conhecimento (POWELL; SNELLMAN, 2004; JOHANNESSEN; OLSEN, 2010). A resposta para estas questões pode estar na própria organização e naquilo que elas têm de mais valioso: o conhecimento. O uso desse fator de produção potencializa as expressões da essência organizacional e diferencia a organização de outras empresas, podendo traduzir-se em vantagem diante de um mercado cada vez mais competitivo (ALVESSON, 2004; KONG, 2010; GLOET, 2010).

Com as constantes e cada vez mais velozes transformações, o aumento da complexidade que muitas vezes aspectos relevantes, porém com certo caráter de “simplicidade”, assim como o conhecimento sobre a identidade organizacional, são negligenciados enquanto fonte de vantagens competitiva (FIOL, 2001; GIOIA *et al.*, 2007). Não obstante, a pergunta “quem somos nós enquanto organização?” (ALBERT; WETTHEN, 1985 e 2006; GIOIA *et al.*, 2007; LIVENGOOD; REGER, 2010) é uma incógnita para muitas organizações, não porque não saibam a resposta, até intuem, mas não é um conhecimento explícito (NONAKA, 2007) apenas por nunca terem pensado na pergunta e na necessidade do autoconhecimento organizacional e quais as implicações deste conhecimento para a gestão.

Não obstante, identificar qual a capacidade organizacional especial ou a competência essencial que diferencia a organização de outras organizações (PRAHALAD; HAMEL, 1990 e 1994; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2000; HAFEEZ; MALAK; WANG 2002, 2007), pode ser uma tarefa complexa, porém com ganhos significativos para as organizações e gestores que tiverem a noção clara do potencial desta capacidade especial diante do mercado.

É possível identificar a relação entre identidade organizacional e competência essencial de uma organização? A relação entre estes conceitos pode tornar-se fonte de vantagem competitiva para uma organização? Estes questionamentos serviram de inspiração para a pergunta de pesquisa e o estudo proposto, a partir da perspectiva da gestão do conhecimento.

Nos poucos estudos existentes que exploram essa relação, destacam-se quatro: o estudo de Ciborra (1996), que trata a relação entre os aspectos cognitivos coletivos e a combinação de recursos em momentos de mudança; o estudo de Fiol (2001), que analisa a identidade organizacional como uma competência essencial, pois a identidade organizacional representaria um recurso relativamente não imitável; o estudo de Glynn (2000), que trata da influência da identidade de grupos sobre a percepção dos recursos e capacidades especiais; o estudo de Nutt (2004), que trata de processos de mudança e da importância da preservação das Competências Essenciais e da criação de uma nova identidade para acompanhar o processo de transformação.

Se o conceito de identidade organizacional trata da pergunta o “quem somos nós enquanto organização?”, da característica central relacionada à essência da organização, do que a torna diferente de outras organizações e o que é duradouro em sua história, a competência essencial busca a identificação da capacidade especial da organização que agrega benefício ao cliente ou produto, uma capacidade difícil de imitar e central para o negócio. Se os constructos isoladamente parecem contribuir para o autoconhecimento organizacional, buscar-se-á então investigar a relação conceitual entre ambos.

## 1.1 PERGUNTA DE PESQUISA

Qual a relação existente entre identidade organizacional a competência essencial?

## 1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral desta dissertação é compreender a relação conceitual entre os constructos identidade organizacional e competência essencial. Para tanto, tornou-se importante, o aprofundamento conceitual, o entendimento de termos relacionados. Para alcançar a compreensão dessa possível relação, seguiram-se as diretrizes dos objetivos específicos para contextualizar o arcabouço teórico dos constructos identidade organizacional e competência essencial, para evidenciar como a literatura acadêmica trata a relação entre ambos.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Compreender a relação conceitual entre identidade organizacional e competência essencial e possíveis implicações sobre a gestão do conhecimento.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Contextualizar o arcabouço teórico de identidade organizacional e competência essencial.
- Verificar como a relação entre identidade organizacional e competência essencial é abordada pela literatura acadêmica.
- Analisar os constructos a partir da perspectiva da gestão do conhecimento.

## 1.3 JUSTIFICATIVAS: TEÓRICA E PRÁTICA

Após estudo sobre os contextos, traços e pertinências na vida organizacional do conceito de identidade organizacional, Lorda (2011, p.15) relata que esse é um tema novo e pouco explorado no Brasil, mostrando-se como um campo amplo e fecundo.

As possibilidades de conhecer a real identidade social da organização a partir do estudo das identidades são também formas importantes para compreender a estruturação da ação nesse ambiente, pois as identidades têm também o papel de estruturar a ação, por parte de indivíduos, grupos ou organizações (MACHADO, 2003, p.65)

Embora a relação entre os constructos pareça ser importante para o autoconhecimento e o desempenho organizacional, uma revisão de literatura combinando os termos identidade organizacional (*Organizational Identity*) e competência essencial (*Core Competence*) demonstrou que os estudos sobre a relação dos constructos são escassos<sup>1</sup>, porém o interesse pelos temas isoladamente vem crescendo com o tempo.

---

<sup>1</sup> Sendo o estudo da relação entre os dois constructos o objeto proposto para esta dissertação na fronteira do conhecimento com a gestão do conhecimento, primeiro no sentido de alertar a



O constructo identidade passou a ser usado na teoria organizacional em meados na década de oitenta, após publicação do artigo *Organizational Identity* de Albert e Whetten (1985), mas é fonte crescente de inspiração para pesquisas acadêmicas em âmbito internacional. Assim como o constructo competência essencial teve origem no estudo de Prahalad e Hamel com a publicação do artigo *The Core Competence of the Corporation* em 1990 e também de forma crescente vem sendo explorado pela academia (APÊNDICE A).

A relação entre a identidade organizacional e a competência essencial é pouco explorada pela academia e pelas organizações, porém esta relação pode conferir avanços significativos para o autoconhecimento organizacional, podendo ser utilizada para: potencializar os pontos fortes da organização e enfrentar os concorrentes com vantagem competitiva (FIOL, 2001); como instrumento para compreender conflitos entre diferentes grupos e percepções sobre recursos e competência essencial (GLYNN, 2000); e para compreender as mudanças organizacionais e conciliar a preservação das competências essenciais com o apoio de uma nova identidade (NUTT, 2004),

Se a relação entre identidade organizacional e competência essencial é um campo a ser explorado e desenvolvimento cientificamente, a relação dos constructos com a gestão do conhecimento é algo novo para os estudos acadêmicos. Na análise bibliométrica realizada, as buscas para identificação de estudos que relacionavam identidade organizacional a gestão do conhecimento, verificou-se a existência de seis estudos, relacionando identidade organizacional, relacionando gestão do conhecimento e competência essencial foram vinte e nove estudos científicos, e nenhum relacionando os três constructos simultaneamente (Figura 1), indicando que, embora esta relação seja pouco explorada pelos pesquisadores, há relevância dos constructos para a gestão do conhecimento,

Confirmando a relevância do estudo da identidade organizacional e do mapeamento de capacidades, ou intrinsecamente da descoberta da competência essencial para a gestão do conhecimento, no relatório da APP Identidade Organizacional, que pontuou:

A Gestão do Conhecimento deve iniciar pela descoberta da Identidade da Organização, para

depois mapear “a capacidade das empresas em utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora” (TERRA, 2000) (sic). Considerada dessa maneira, a Gestão do Conhecimento se torna um fator estratégico (Choo, 2003), pois passa a orientar a tomada de decisão relacionada com as mudanças na organização. Na medida em que as decisões são tomadas com base em conhecimentos organizacionais robustos e se respeitam os limites da identidade da organização, evitam-se resistências contra as mudanças e ampliam-se as possibilidades de sucesso (APP IDENTIDADE ORGANIZACIONAL, 2010, p.4).

Figura 1 - Intersecções entre os estudos de identidade organizacional, competência essencial e Gestão do Conhecimento.



Fonte: Autoria própria

Sob essa ótica, o estudo da identidade organizacional e o reconhecimento da competência essencial, além de importantes

constructos de investigação científica para a Gestão do Conhecimento, tornam-se fundamentais também para as práticas de gestão, desde que as organizações se apropriem destes constructos como conhecimento organizacional.

#### 1. 4 ADERÊNCIA DO TEMA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO

As transformações vividas na atualidade levam a crer que estão em curso uma das maiores e mais rápidas revoluções da humanidade. Mudanças radicais na forma de ver o mundo, de valorar os bens tangíveis e intangíveis. Trata-se de uma transição da Sociedade Industrial para a Sociedade do Conhecimento (UNESCO, 2005; OCDE, 2002; CASTELLS, 2010, LARA, 2011). Um marco histórico, imponente não apenas por exigir um esforço concentrado na gestão de informações complexas e caóticas, mas, por exigir que estas informações possibilitem uma leitura do ambiente, que sejam transformadas em conhecimento e forneçam sustentação para tomada de decisão e, além disso, transforme-se em vantagem competitiva para as organizações diante da nova Economia.

O reconhecimento da Era do Conhecimento implica numa ruptura com o sistema de valor tradicionalmente postulado pela escola clássica do pensamento econômico entre os séculos XVIII e XIX<sup>2</sup>, que reconhecia como fatores de produção apenas a terra, trabalho e capital (SMITH, 2003). Essa nova Era trás à tona a valoração de um novo fator de produção não tangível: o conhecimento. Um novo fator de produção que inverte a lógica da escassez, porque ao contrário, ele não tem um fim em si mesmo, pois o conhecimento cresce ao ser partilhado e não se esgota ao ser “comercializado”.

Na sociedade do conhecimento as fontes fundamentais de riqueza estão pautadas no conhecimento e nos relacionamentos, e não apenas no capital, nos recursos naturais e na mão de obra (STEWART: 2001); o conhecimento é reconhecido como fator de produção e um importante gerador de riquezas (ADLER, 2001; POWELL; SNELLMAN, 2004; BRAGA, 2005).

---

<sup>2</sup> O momento ainda é de transição da Economia Industrial para a Economia do Conhecimento, e que é natural que a nova visão de mundo ainda não esteja completamente disseminada.

Para entender o marco teórico que evidencia os novos desafios das organizações, faz-se necessário buscar uma nova maneira de ver esse mundo cada vez mais complexo, compreendendo o imenso fluxo de informação, comunicação e compartilhamento de códigos, dados, informações e, principalmente, conhecimentos que chegam as organizações (DAVENPORT *et al.*, 1998; VALENTIM, 2002; ALBAGLI; MACIEL, 2004). Uma contradição entre “problemas cada vez mais globais, interdependentes e planetários, e do outro, a persistência de um modo de conhecimento que privilegia os saberes fragmentados, parcelados e compartimentados” (JUPIASSU, 2006, p.1).

Num momento de mudanças radicais, a interdisciplinaridade apresenta-se como uma alternativa para compreensão do mundo contemporâneo e a complexidade e os desafios à produção e à aplicação de conhecimentos (RAYNAUT, 2011).

A interdisciplinaridade é a procura de uma resposta positiva para o fenômeno avassalador da especialização, a tentativa de ultrapassar os graves custos culturais, institucionais e heurísticos dele decorrentes. Trata-se de compreender que o progresso do conhecimento não se dá apenas pela especialização crescente, como estávamos habituados a pensar. A ciência começa a aparecer como um processo que exige também um olhar transversal (POMBO, 2005, p.1).

As transformações e a evolução das ciências criam novas necessidades, possibilitando a convergência de diferentes focos de análise para um mesmo objeto de estudo. Se no passado a ciência era organizada através de disciplinas, atualmente as necessidades de análise levam à interdisciplinaridade, tanto no foco das pesquisas e das análises, quanto na formação dos grupos de pesquisadores.

Alvarenga *et al.* (2010) tratam a interdisciplinaridade como uma forma alternativa, complementar e inovadora na produção do conhecimento, onde grupos de pesquisa são compostos por pessoas de diferentes formações, de diferentes áreas de conhecimento. Já Jupiasu e Marcondes (1993) tratam a interdisciplinaridade como um método de interação entre duas ou mais disciplinas.

Dentro deste contexto de mudanças aceleradas e da necessidade de se buscar respostas sob novas óticas, foi criado em 2005 o Programa Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento - EGC na

Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, tendo como foco das análises o novo fator de produção “o conhecimento” sob as lentes da interdisciplinaridade. O Programa de Engenharia e Gestão do Conhecimento têm por objetivo formar docentes, pesquisadores e profissionais para atuarem no ensino, na pesquisa e no desenvolvimento em codificação, gestão e disseminação de conhecimentos (explícitos e tácitos) em organizações, públicas e privadas, e na sociedade<sup>3</sup>.

A proposta de pesquisa desta dissertação segue as referências de um trabalho interdisciplinar tendo origem em duas Atividades de Pesquisa Programadas desenvolvida por professores e alunos o EGC. Às equipes contaram com a participação de engenheiros, psicólogos, economistas, administradores e pedagoga, e os constructos abordados tiveram origem e são objeto de estudo em diferentes disciplinas. O constructo identidade teve origem na filosofia clássica, mas também é objeto de estudo na psicologia, psicologia social, sociologia, antropologia e nas ciências administrativas (CALDAS; WOOD JR, 1997; LORDA, 2011). O constructo competência teve origem nas ciências jurídicas, psicologia, chegando às ciências administrativas (ISAMBERT-JAMATI, 1997; BRANDÃO; GUIMARÃES 2001).

Albert e Whetten (1985) identificaram o conceito de identidade organizacional ao tornarem possível a observação dos atributos centrais, diferentes e duradouros da organização, gerando um “novo” conceito para a teoria organizacional. Prahalad e Hamel (1990) elaboram o conceito de competência essencial em busca das capacidades que diferenciam a organização das demais. A gestão do conhecimento como uma combinação de pessoas, processos e tecnologia, tendo por base a interdisciplinaridade dos estudos, pode ser o elo entre os constructos ao tornar possível a explicitação de conhecimentos organizacionais vinculados a identidade organizacional e competência essencial contribuindo para o melhor desempenho da organização.

## 1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Para compreender a relação conceitual entre identidade organizacional e competência essencial e as implicações dos constructos

---

<sup>3</sup> Informações sobre o Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento estão disponíveis no site: <http://www.egc.ufsc.br/>

para a Gestão do Conhecimento, este trabalho foi dividido em cinco capítulos.

No primeiro capítulo, o trabalho é apresentado enquanto um dos resultados esperados da APP Identidade Organizacional e APP Competência Essencial, contextualizando os constructos dentro dos desafios emergentes da Economia do Conhecimento e relacionando-os à pergunta de pesquisa. Além disso, são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos, bem como a justificativa teórica e prática do tema proposto e a aderência dos constructos ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – EGC.

No segundo capítulo, após uma revisão de literatura, identidade organizacional e competência essencial são analisadas separadamente, buscando-se identificar a origem dos constructos e como eles chegaram à gestão organizacional, além da distinção entre termos que influenciam ou estão relacionados com os constructos estudados. Em relação à competência essencial, da mesma maneira, além de analisado o próprio constructo, foi ressaltada a contribuição de Prahalad e Hamel (1990) para a origem e desenvolvimento do conceito, bem como a contribuição de Hafeez, Zhang e Malak (2002) para a criação de um método para a identificação da competência essencial em uma organização.

No terceiro capítulo foram descritos os procedimentos metodológicos em uma pesquisa teórico-conceitual, a identificação dos procedimentos para a revisão e consolidação das abordagens que tratam da identidade organizacional, competência essencial e a relação entre os constructos, a identificação das bases de dados eletrônicas, termos utilizados para bases nacionais e internacionais, e a utilização de filtro manual para busca das relações entre constructos.

No quarto capítulo foi analisada e sintetizada a contribuição teórica abordada na literatura sobre a relação entre identidade organizacional e competência essencial, a contribuição de Ciborra (1996), Fiol (2001), Glynn (2000) e Nutt (2004), a relação conceitual entre os constructos, os focos de análise comum e as possíveis implicações sobre a Gestão do Conhecimento.

No quinto capítulo foram evidenciadas as considerações finais sobre o estudo realizado, a importância dos constructos para a gestão do conhecimento, bem como sugestão de trabalhos futuros.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O artigo seminal de Albert e Whetten (1985) conferiu característica de indivíduos à vida organizacional através da metáfora identidade. A partir de um novo constructo não apenas os indivíduos teriam uma identidade, mas também as organizações teriam reconhecidos os atributos que as tornam diferente das demais organizações e que formam o que os autores denominaram identidade organizacional.

Com o clássico texto de Prahalad e Hamel (1990) veio à compreensão da capacidade especial que as organizações possuem, que são fruto do aprendizado organizacional, da combinação única de dos recursos, que as tornam diferentes, uma capacidade difícil de imitar, rara, insubstituível que contribui significativamente com clientes ou produtos, através do que os autores chamaram de competência essencial.

A fundamentação teórica está pautada em uma revisão de literatura nas principais bases de dados nacionais e internacionais sobre identidade organizacional e competência essencial, a origem dos conceitos, a abrangência interdisciplinar, na aplicação e compreensão dos constructos.

Primeiramente, os conceitos serão tratados isoladamente, servindo de suporte a posterior investigação da relação entre identidade organizacional e competência essencial, mostrando diferentes constructos, diferentes origens, porém importantes referências para área científica e para a prática organizacional.

### 2.1 IDENTIDADE: ORIGEM DO CONCEITO

Etimologicamente a palavra “Identidade tem origem latina, é formada a partir do adjetivo “idem” (com o significado de “o mesmo”) e do sufixo “-dade” (indicador de um estado ou qualidade). Como tal, a etimologia desta palavra conduz à sua aplicação como qualificadora daquilo que é idêntico ou o mesmo, sendo, identificadora de algo que permanece<sup>4</sup>. O termo:

Identidade “(i.den.ti.da.De) apresenta-se ainda características próprias de uma pessoa, um grupo

---

<sup>4</sup> E-DICIONÁRIO <http://www.fch.unl.pt/invest/edtl/verbetes/I/identidade.htm>

etc., que possibilitam a sua identificação ou reconhecimento (+com, de, entre: admitiu sua identidade com ela, identidade de estilos: identidade entre Machado de Assis e Sterne); característica ou qualidade de idêntico (identidade de interesses); Semelhança, analogia (identidade de interpretação); Concordância: Nossa identidade de pontos de vista é total; Igualdade de um elemento consigo mesmo, ainda que em circunstâncias diferentes; tendo a lógica filosófica à característica pela qual dois ou mais objetos de pensamento apresentam as mesmas propriedades, embora designados de forma distinta<sup>5</sup> (E-DICIONÁRIO, 2011, p. 1) .

Filósofos como Aristóteles, São Thomas Aquino e Descartes usaram o conceito de identidade para compreender o “seu” “lugar dentro do meio social envolvente como uma fundação para teorização sobre a condição humana (CORLEY *et al.*, 2006).

O uso popular dos conceitos de identidade e de *self* tem fortes raízes no pensamento clássico e parece ser tão antigo quanto à lógica e álgebra estando também relacionada à filosofia clássica que traz a noção de identidade associada à ideia de permanência, singularidade, unicidade do que constitui a realidade das coisas. Segundo os autores, o conceito é atribuído a Heráclito que viveu entre os séculos VI A.C., a ideia de unicidade influenciou centenas de gerações tornam-se universal e ganhando novos significados ao longo do tempo (CALDAS e WOOD JR, 1997, p.8).

A noção psicanalítica partiu da ideia da identidade individual e foi “amplamente popularizada por teóricos do campo hoje conhecido como psicologia diferencial, em particular por Erik Erikson” (CALDAS e WOOD JR, 1997, p.9). Como os autores relatam, a noção psicanalítica de identidade individual tomou o sentido de unicidade e continuidade, de um processo localizado no indivíduo, porém influenciado pelo seu meio e pela sua cultura.

---

<sup>5</sup> AULETE: [http://aulete.uol.com.br/site.php?mdl=aulete\\_digital&op=loadVerbetes&pesquisa=1&palavra=identidade](http://aulete.uol.com.br/site.php?mdl=aulete_digital&op=loadVerbetes&pesquisa=1&palavra=identidade)



A origem do conceito identidade organizacional vem desde a filosofia, passando pela religião, história, psicologia e pelas ciências sociais, esse tema percorreu um longo e milenar caminho até chegar à sua aplicação no campo dos estudos organizacionais (PIMENTEL; CARRIERI, 2011). O reconhecimento do constructo:

Gerou grande quantidade de análises e estudos que ajudam a compreender como as empresas alinham estratégias, cultura, imagem e gestão da marca com sua identidade, inclusive com o concurso de outras áreas do conhecimento: Psicologia, Psicologia Social, Sociologia e Antropologia (LORDA, 2011, p. 80).

De forma complementar, Hall (2006) contextualiza a mudança histórica na compreensão do termo identidade, distinguindo três concepções de sujeito, a identidade do sujeito do iluminismo, baseado na concepção da pessoa humana como um indivíduo dotado de razão, consciência e ação, relacionado a identidade de uma pessoa; a identidade do sujeito sociológico que refletia a complexidade do mundo moderno e a consciência de que este núcleo interior do sujeito não era autônomo e autossuficiente, mas influenciado pelos valores, sentidos e símbolos, ou seja, a cultura dos mundos por ele habitados; e, a identidade do sujeito pós-moderno sem uma identidade fixa, essencial ou permanente, neste sentido a identidade é transformada continuamente, o sujeito assume diferentes identidades em diferentes momentos, dentro de um “eu” coerente, porém dentro do indivíduo também existem identidades contraditórias apontando para diferentes direções e deslocando continuamente as identificações; as identidades cambiantes.

Penteado e Silva (2004, p. 2) tratam a identidade como um conceito distintivo e socialmente construído “na medida em que ela se refere a um estado de consciência que confere à pessoa a noção de sua individualidade (eu sou), de sua singularidade (eu sou diferente dos outros), de sua continuidade”. Segundo os autores, a singularidade da identidade deve ser entendida como um processo de construção do *self*, sendo influenciada “pelas crenças, valores e papéis incorporados pelo indivíduo em seus vários níveis de interação, desde as relações par a par até a participação em coletivos maiores, como a própria sociedade”.

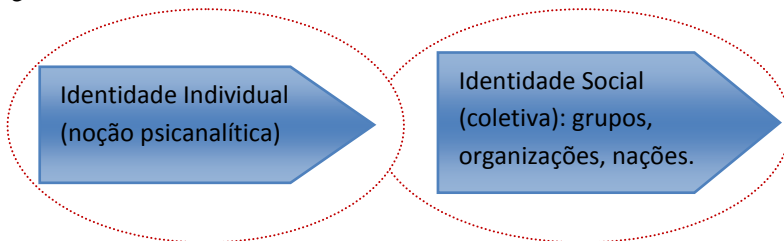
Embora se possa argumentar que Weber, Marx, Durkheim, tenham dado início à amarração no estudo sobre a identidade, foi apenas nos últimos 20 anos que o conceito de identidade organizacional recebeu destaque (HATCH; SCHULTZ, 2004; CORLEY *et al.*, 2006), com a publicação do artigo de Albert e Whetten, em 1985 (CREDICO, 2003; LORDA 2011).

O estudo da identidade organizacional, a partir de então, despertou a atenção da comunidade acadêmica no campo organizacional, que “buscava compreender por meio dela as formas de diferenciação organizacional e o desenvolvimento de vínculos psicológicos dos trabalhadores com a organização” (PIMENTEL; CARRIERI, 2011, p. 2).

### 2.1.1 Dimensões do Constructo

O Conceito de identidade foi aplicado em campos dentro e fora das ciências sociais, sua utilização foi generalizada e o conceito de identidade transcendeu o uso individual (noção psicanalítica) para o uso enquanto metáfora para outros elementos, tais como “grupos sociais, nações e organizações, a noção psicanalítica de identidade individual tomou sentido de unicidade e continuidade de um processo do indivíduo, porém influenciado pelo seu meio e sua cultura” (CALDAS; WOOD JR, 1997). A identidade individual transcendeu para explicar a realidade social (Figura 2)

Figura 2 – Identidade Individual e Identidade Social.

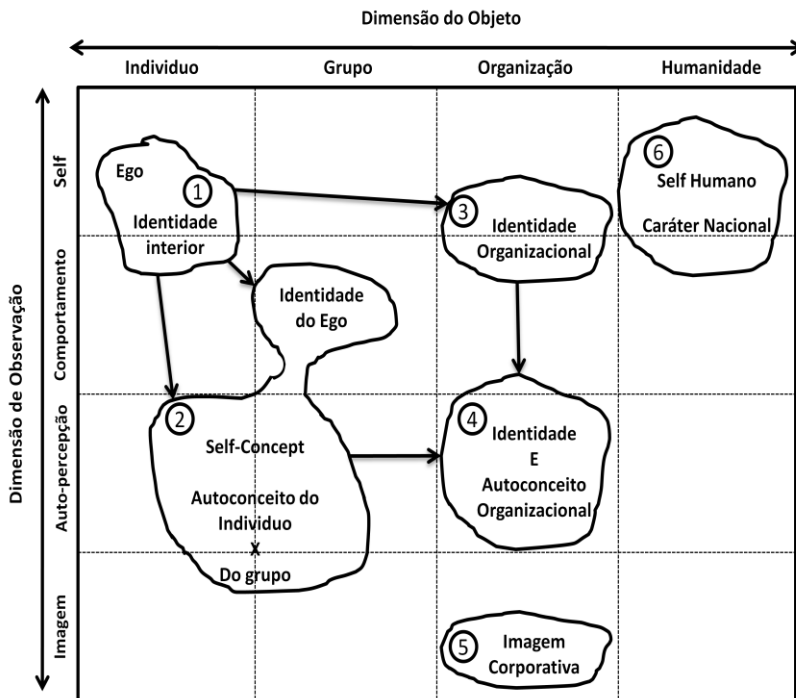


Fonte: Autoria própria

O conceito de identidade organizacional possui duas dimensões, a primeira relacionada ao objeto focal ou a identidade observada, no caso específico indivíduo, grupo, organização, humanidade, e a segunda dimensão, refere-se às formas pelas quais essa identidade é observada,

seja internamente (*self*), comportamento, autopercepção, ou externamente, neste caso fazendo referência a imagem (CALDAS; WOOD Jr, 1997) (Figura 3), mais especificamente.

Figura3 - Dimensões da identidade organizacional.



Fonte: Caldas e Wood (1997; p.11).

A primeira noção sobre identidade trata da questão individual (Quem sou eu?), dos aspectos ou características que tornam os indivíduos ou seres diferentes entre si, ampliando-se, posteriormente a relação com a vertente social, coletiva (Quem sou eu como membro de um grupo? Quem somos nós enquanto organização?), indo da psicologia individual à coletiva, das ciências sociais à gestão organizacional.

No quadro conceitual, os autores partem de quatro dimensões do objeto focal e quatro dimensões do nível de observação, formando cinco grupos de referências de acordo com Caldas e Wood (1997, p.11):

- **Primeiro agrupamento** refere-se à identidade individual, reunindo estudos de origem psicanalítica de Erikson, sobre o *self* e comportamento baseado nos trabalhos de Erikson e no conceito freudiano de ego.
- **Segundo agrupamento**, trata identidade como autoconceito, ou *self-concept*, abrangendo estudos em Psicologia Social referem-se ao conceito de uma entidade ou um grupo, ou ainda a relação entre a identidade individual e identidade grupal, em especial através do conceito de "identificação".
- **Terceiro agrupamento**, identidade organizacional, que deriva do conceito de identidade individual, mas no campo organizacional. Parte de concepções clássicas de identidade, ligadas ao trabalho de Albert e Whetten (1985), baseadas na "identidade pessoal" de Erikson (1977) e nos primeiros trabalhos sobre cultura e simbolismo organizacional, que sugerem que as organizações também possuem uma identidade ou um caráter central.
- **Quarto agrupamento**, identidade individual, grupal e organizacional, sendo esta última concebida em função da forma pela qual a organização percebe a si mesma.
- **Quinto agrupamento**, identidade organizacional instrumental: discute o conceito de identidade organizacional de forma muito mais instrumental, dentro da esfera da chamada "imagem corporativa". Nesse grupo, o foco de pesquisa é a compreensão de como as organizações administram a sua imagem externa e como tal imagem afeta-as.
- **Sexto agrupamento**, identidade em nível macro, compreende as pesquisas que discutem, dentro e fora da área organizacional, conceitos de identidade em nível macro, seja de nações ou da humanidade.

Pimentel e Carrieri (2011) apontam para uma negligência no quadro conceitual proposto por Caldas e Wood (1997), pelo fato de não considerar ou tornar implícito os processos de construção da identidade organizacional:

a) por **identificação**, que remete ao alinhamento do universo simbólico do plano individual em relação ao social; e b) por **socialização**, que se refere ao processo de transmissão de regras e

normas de condutas tidas como socialmente aceitas por um dado grupo social a um indivíduo (PIMENTEL; CARRIERI, 2011, p.02).

O processo de construção da identidade por identificação é uma construção interna do indivíduo em relação à organização, enquanto a socialização é um processo compartilhado pelos membros da organização em relação ao que é “certo ou errado”, observando que o processo da construção da identidade por socialização pode reforçar a identificação do indivíduo com a organização por “imitação”.

A dimensão do processo de construção da identidade organizacional referenciado por Pimentel e Carrieri (2011) também recebe especial atenção dos estudiosos do assunto, sendo de fundamental importância para a compreensão e explicitação do conhecimento compartilhado pelos membros da organização.

Durante a realização da APP Identidade Organizacional (2010, p.07), foi referenciada a existência de existência de três grandes categorias no estudo sobre identidade organizacional:

- A primeira categoria estuda o **processo de identificação** e procura responder por que e como os indivíduos se identificam com as organizações (GIOIA; SHULTZ; CORLEY, 2000; DUTTON *et al.*, 1994; FIOL, 2002; BRICKSON, 2000);
- Na segunda categoria, estão os autores que estudam a identidade das pessoas no contexto organizacional, ou seja, eles lidam com a **identidade social**. Esses pesquisadores examinam a questão “quem nós somos enquanto indivíduos membros de uma organização” e tratam da identidade de diferentes grupos no contexto organizacional, considerando, por exemplo, diferenças de gênero, etnia, formação profissional e nível de escolaridade (ASHFORTH; MAEL, 1996; PRATT; FOREMAN, 2000)
- Na terceira categoria, estão os autores que tratam a **identidade organizacional** e estão interessados nas respostas do conjunto dos membros da organização à pergunta “**quem somos nós enquanto organização**” (ALBERT; WHETTEN, 1985 E 2006; CORLEY *et al.*, 2006, CHREIM 2000)

Os estudos sobre identidade organizacional possuem ainda três correntes (ou tradições) (GIOIA, 1998): o **funcionalismo**, que considera a identidade como um fato social; o **pós-modernismo**, que considera a identidade organizacional como resultante de relações de poder e examina as relações de poder no contexto organizacional; e o **interpretativismo**, que foca em como os membros da organização constroem o significado sobre “quem somos nós?”<sup>6</sup>.

Corroborando com esta perspectiva, Oliver e Roos (2004) também classificam a literatura dentro de três perspectivas: **funcionalista** ou estudos da realidade social (identidade como um objeto); **interpretativa** ou estudos construcionistas (subjetivismo, identidade próxima da improvisação teatral, estudos indutivos e observação participante) e **pós-moderna** ou estudos semiótica (identidade como mudança constante)<sup>7</sup>.

### 2.1.2 Teoria da Identidade Social

Segundo Oliveira (2008, p. 179), a teoria da identidade social abrange a “forma como as pessoas constroem a si mesmas a partir de um conjunto de características essenciais que é usado para a definição de seu autoconceito”. Baseado em TAJFEL (1978), Oliveira diz que o “autoconceito compreende a identidade pessoal que abrange atributos idiossincráticos (disposições, habilidades) e a identidade social que se refere à classificação em grupos salientes (ex: nacionalidade e afiliação política)”.

Ao tentar definir seu lugar no mundo, o indivíduo constrói tanto uma identidade pessoal quanto certo número de identidades sociais, relativas a diferentes grupos (ASHFORTH; MAEL, 1996; PRATT; FOREMAN, 2000).

A identidade organizacional é uma forma específica da identidade social na qual o indivíduo define a si mesmo em termos de sua inclusão em uma organização particular (MAEL; ASHFORTH, 1995). A organização existe na

---

<sup>6</sup> Albert e Whetten, referência para esta pesquisa, pertencem a este terceiro grupo, portanto a ótica de observação do constructo identidade organizacional será interpretativista, estando à identidade organizacional vinculada à interpretação dos colaboradores sobre “quem somos nós enquanto organização”.

<sup>7</sup> Observando que na visão pós-moderna é questionada a questão temporal abordada conceitualmente por Albert e Whetten (1985 e 2006) como duradoura, ou seja, nesta visão identidade organizacional é aceita como uma mudança constante.

mente de seus membros e “a identidade organizacional é parte da identidade individual” (MACHADO, 2003). O Autoconceito de um indivíduo abrange os mesmos atributos da organização por ele percebidos, configurando uma ligação cognitiva denominada identidade organizacional. (OLIVEIRA, 2008, p. 181).

Oliveira (2008), baseado em Tajfel (1978), afirma que a identidade social é parte do autoconceito derivado do conhecimento do indivíduo sobre o grupo social, juntamente com a importância e o significado emocional atribuídos à inclusão em um dado grupo, que é constituída não somente pela representação que o indivíduo faz dele mesmo no seu ambiente social, mas também pela consideração em relação aos grupos de oposição aos quais ele não pertence.

A teoria da identidade social, de acordo com Oliveira (2008), possui dois aspectos relevantes para a compreensão dos processos de identificação com a organização:

- A **categorização**, que é vista como um processo cognitivo básico onde os membros se identificam como participantes de um grupo, de uma coletividade;
- A **identificação social** que tem a ver com o comportamento e percepção, neste sentido os indivíduos passam a perceber e a agir de acordo com normas e estereótipos de um grupo social, emergindo desta relação a percepção de diferenças quanto a membros externos ao grupo e a motivação para realizar uma distinção positiva ao comparar o seu grupo com outros no sentido de preservar e promover uma imagem positiva.

A identidade individual “quem sou eu”, assim como a identidade social “quem somos nós enquanto membros de um grupo”, fundamentam os estudos sobre identidade organizacional e a busca da resposta para a pergunta “quem somos nós enquanto organização”.

### **2.1.3 Identidade Organizacional**

A pergunta “quem somos nós enquanto organização?” marcou o início dos estudos sobre o que Albert e Whetten (1985) consideraram ser a identidade organizacional. Os autores, ao trabalharem com as

consequências de uma crise financeira na Universidade de *Illinois*, perceberam que tinham que discutir assuntos de relevância que entravam em choque com a essência da universidade, porém não colocavam fim a Organização, (WHETTEN, 1998), ou seja, algo mais forte estava por trás da discussão, foi o que passaram a perceber como a identidade da Universidade enquanto tal:

O conceito de identidade organizacional começou a ser utilizado por Albert e Whetten porque eles precisavam de uma estrutura interpretativa que lhes permitisse entender a experiência com os membros da Universidade de Illinois. Em 1985, escreveram o artigo *Organizational Identity*. A partir da publicação deste artigo, o conceito de identidade organizacional começou a germinar em diversos lugares (CREDICO, 2003; p.10).

Albert e Whetten (1985) conferiram caráter acadêmico aos estudos sobre identidade organizacional ao identificarem os atributos que compunham suas principais características e que distinguiam a organização de outras organizações. Sendo os atributos identificados como: **central**, porque captura a essência da organização; **diferente**, porque diferencia a organização de outras organizações que atuam no mesmo negócio; e, **duradouro**, porque apresenta algum grau de uniformidade ou continuidade ao longo do tempo.

Albert e Whetten (1985) deram forma ao conceito de identidade organizacional ao tornarem possível a observação dos atributos essenciais da organização, gerando um “novo” conceito para a teoria organizacional. Desde então o tema atraiu a atenção de muitos pesquisadores: Ashforth, Mael, 1989 e 1996, Dutton, Durkerich, 1991, Gioia e Thomas (1996), Hatch e Schultz (1997, 2002), Caldas e Wood (1997), Whetten e Godfrey (1998), Whetten (1998), Gioia (1998), Fiol et al. (1998), Albert et al. (2000), Gioia, Schultz e Corley (2000), Machado (2005), Ravasi e Schultz (2006), entre outros.

Para Corley *et al.* (2006), a identidade organizacional envolve a percepção compartilhada por uma coletividade, observando o problema de quem são os indivíduos incluídos nessa coletividade e o significado de ‘compartilhado’, havendo a ressalva de que não está claro se compartilhado significa uma propriedade de agregação, isto é, um somatório das percepções de seus membros ou no sentido de um fenômeno psicológico, com propriedades que transcendem a soma das partes e surgem das dinâmicas dos grupos.



Dentro desta perspectiva, para Corley *et al.*, (2006), a identidade organizacional é conceituada como um constructo coletivo; entretanto, suscita divergências sobre a interação entre os níveis individuais e coletivos de análise. A identidade organizacional pode ser considerada um fenômeno no nível de ator social, em que a organização é uma coletividade que se relaciona socialmente, possuindo direitos e responsabilidades como se fosse um indivíduo (WHETTEN; MACKEY, 2002). Neste sentido, não seria apenas uma crença coletiva sobre a organização, mas “a cognição do indivíduo sobre o que é a organização, sendo definida como resultante da relação dialética entre cognição coletiva compartilhada e as cognições individuais socialmente construídas” (CORLEY *et al.*, 2006, p.88).

Corley *et al* (2006) trata de uma questão fundamental referindo-se à natureza da identidade organizacional enquanto metáfora ou fenômeno: “como recurso metafórico seria usada para descrever organizações ou um fenômeno organizacional real?”. Segundo o autor, escolha da natureza em perspectivas diferentes:

O uso da metáfora ou de uma figura de linguagem sugere similaridade entre características dos indivíduos e da coletividade (CORNELISSEN, 2002). Se visualizada como um fenômeno pode ser vivenciado pelos membros da organização, sendo percebida por não membros como central aos processos sociais com resultados reais no contexto organizacional. Nessa última perspectiva, que é a mais usada nas pesquisas, as identidades coletivas são consideradas distintas das individuais, podendo ser modeladas como antecedentes e consequentes de outros processos sociais (CORLEY *et al.*, 2006, p. 89).

Whetten e Mackey (2002) conceituam a organização como um ator social, atribuindo à identidade organizacional a posição de uma propriedade inerente à sua existência, na qual seus membros podem ou não acreditar, e que é passível de ser gerenciada (CORLEY *et al.*, 2006). Albert e Whetten (1985) propuseram que a identidade organizacional envolve os aspectos da organização que cumpram os critérios de auto-referência central, diferenciação e continuidade temporal. Corley *et al.* (2006, p. 87), frisaram que “identidade organizacional é um constructo,

cuja s várias definições ocultam questões mais profundas, inclusive contradições entre premissas ontológicas e epistemológicas que as fundamentam”, porém a identidade é algo observável e que influencia ou é influenciada por ações da vida organizacional.

### 2.1.3.1 O Conceito identidade organizacional e a contribuição de Albert e Whetten

O conceito de identidade organizacional foi utilizado por Albert e Whetten (1985) para descrever os fenômenos que estavam acontecendo com a Universidade de Illinois, onde trabalhavam. Esses fenômenos atingiam a essência da organização, porém não colocavam em cheque a sua existência, ou seja, envolviam o processo de tomada de decisão oriundo de um processo de reestruturação após uma forte crise econômica nos Estados Unidos e atingiam algo profundo na estrutura organizacional.

Ao compreender os fenômenos passaram a identificá-los através da metáfora “identidade organizacional”, pois evidenciava os atributos centrais, duradouros e que diferenciavam aquela organização das demais, e de certa forma era a compreensão coletiva do que os colaboradores julgavam ser enquanto organização<sup>8</sup>, criando, desta forma, um modelo para análise e uma teoria que influenciaria outros autores (WHETTEN, 1998).

As três características da identidade organizacional, segundo Albert e Whetten (1985), correspondem aos atributos: central, que captura a essência da organização; diferente, que diferencia a organização de outras organizações que atuam no mesmo negócio, e duradouro, atributos que apresentam algum grau de uniformidade ou continuidade ao logo do tempo.

Segundo os autores, as organizações podem ter **identidades múltiplas**, combinações de identidades que parecem não fazer parte do mesmo conjunto; destacando a **identidade ideográfica**, que é mantida por grupos específicos da organização, mas não são comuns a todos os membros e a **identidade holográfica**, onde cada identidade múltipla da organização é adotada por todos seus membros. E ainda, identificam os seis **estágios do ciclo de vida da identidade organizacional**: formação;

---

<sup>8</sup> Identidade organizacional foi originalmente definida como “aquilo que membros acreditam ser central, duradouro e distintivo sobre a sua organização ”(ALBERT E WHETTEN, 1985), embora, mais recentemente, o atributo duradouro seja questionado por alguns autores (GIOIA; SCHULTZ; CORLEY, 2000).

perda do fundador; realização da “razão de ser” da organização, crescimento rápido, fusão ou desinvestimento e redução.

Albert e Whetten (1985) propõem que identidade organizacional compreende o que é central, distintivo e duradouro na organização, com base nas crenças compartilhadas pelos seus membros e que esses critérios de caráter central, de distintividade e de continuidade temporal são necessários e suficientes para definir identidade organizacional como um conceito científico.

A caracterização da identidade organizacional a partir da auto-reflexão: “Quem nós somos como uma organização?” (ALBERT; WHETTEN, 1985; DUKERICH; DUTTON, 1991, WHETTEN; MACKKEY, 2002) é essencialmente o conjunto de crenças ou significados que responde a esta questão fundamental da organização. Uma das características importantes da conceituação de identidade organizacional proposta é que a expressão deve especificar qual das suas características principais a organização tem em comum com outras organizações e que características a diferenciam a organização de todas as outras.

Albert e Whetten (1985) ressaltam as características da identidade organizacional dizendo que a Identidade é auto-referencial, “quem nós somos?”, e que está relacionada com aquilo que provê significado para o nível acima e além dos indivíduos, um significado auto-referenciado onde o *self* é o coletivo. Além disso, a Identidade é contextualizada e comparativa, pois envolve a comparação da empresa com outras empresas na mesma área de atuação e diferença e similaridade. Identidade é ainda a compreensão compartilhada por uma coletividade e é um constructo no nível coletivo. A identidade organizacional é a propriedade da organização como ator social, podendo ser identificada pelos padrões de comprometimento, obrigações e ações.

Em 2006, Albert e Whetten escreveram um novo estudo sobre identidade organizacional baseado no artigo escrito em 1985. A proposta dos autores no artigo *Revisited: Strengthening the Concept of Organizational Identity* (2006) é reafirmar o conceito de identidade organizacional, distinguindo e relacionando a outros conceitos como cultura organizacional e imagem. No texto os autores fazem também considerações às críticas decorrentes de outros autores sobre o conceito de identidade organizacional, reafirmando os critérios de centralidade ou

essencialidade, permanência e distinção como características da identidade organizacional.

A identidade organizacional é proposta como uma construção, mas são evitadas as concepções formuladas a partir da perspectiva dos indivíduos, que trata da identidade organizacional como um análogo da identidade individual. Assinalam-se as identidades paralelas entre identidade individual e coletiva dos atores sociais, assim como o paralelo estrutural entre as características da identidade individual e da organizacional. Recomenda-se o estudo das respostas dos agentes para a seguinte pergunta: “quem somos nós como organização?”. O artigo propõe a definição do que é central e duradouro e distintivo para validar a construção da identidade organizacional, de acordo com perspectivas estruturais funcionais e estruturais.

A análise dos dois artigos de Albert e Whetten (1985, 2006) deu origem ao modelo CDD (Figura 4) que trata dos componentes da identidade organizacional, os atributos organizacionais distintivos, centrais e duradouros, em sua vertente fenomenológica (como, quando, por quê?) e definicional (o quê), e a busca da resposta para a pergunta “Quem somos nós enquanto organização?” sob a perspectiva ideacional (relativo à ideia).

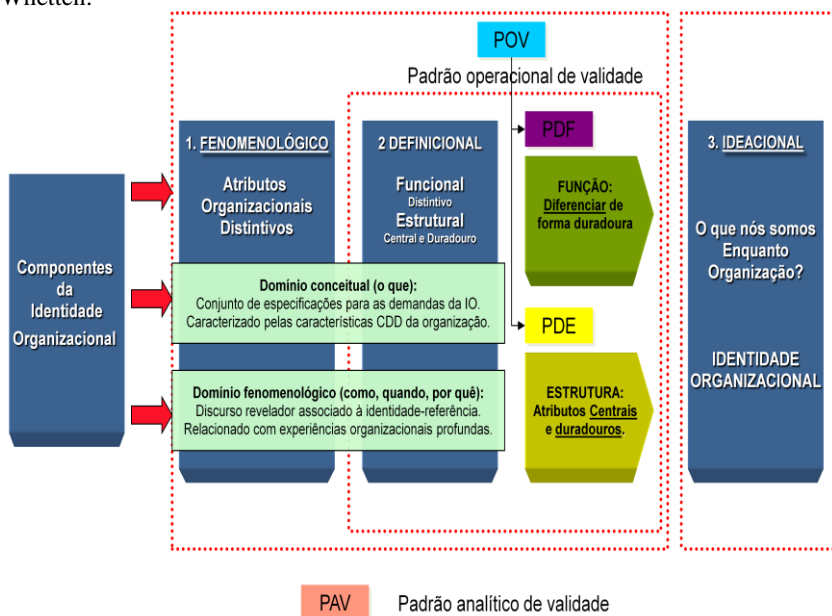
Segundo os autores, o campo ou **domínio conceitual** apresenta atributos distintivos positivos de uma organização, estabelecendo o que é necessário e o que é ideal para um tipo particular de organização. São os atributos que se manifestam em programas, políticas e procedimentos centrais da organização e que refletem seus mais elevados valores, que são duradouros, que operam como compromissos irreversíveis. No domínio conceitual a identidade e reivindicações (o que) são “apresentadas” nos programas centrais ou essenciais, as políticas e os procedimentos que representam os maiores valores da organização ao longo do tempo e que se mostram irreversíveis. Se esses atributos forem removidos, a personalidade e a história organizacional seriam radicalmente alteradas. São atributos sagrados.

No campo ou **domínio fenomenológico** é representado como imperativos categóricos, desenho, atenção para o que deve ser feito, considerando-se aspectos comparativos e históricos. Há um tom imperativo para o discurso? São as posições apresentadas como reivindicações de verdade, comparáveis às obrigações morais? No domínio fenomenológico, a identidade é referenciada no discurso (como), que são aspectos invocados pelos agentes “quando nada mais pode ser feito” e usada como guias de decisão ou justificativas, sendo

tema da conversa quando aparentemente "nada mais importa". Neste caso, "quando nada funciona" como guia para as decisões em situações difíceis e o tópico dominante da conversação quando quase nada importa frente a uma ameaça à identidade.

O domínio **definicional** é o domínio conceitual caracterizado pelas características centrais distintivas e duradouras da organização, assim como **domínio ideacional** é a consequência direta dos dois domínios anteriores e da resposta a pergunta "o que nós somos enquanto organização", quais os atributos que são centrais, nos diferenciam e são duradouros em nossa história. Ambos pertencem ao campo conceitual.

Figura 4 – Identidade organizacional: modelo baseado na teoria de Albert e Whetten.



Fonte: Baseado em Albert e Whetten (2006)

O artigo escrito por Albert e Whetten em 2006 reforça o conceito original proposto em 1985, confirma os aspectos de centralidade ou essencialidade, duração ou persistência e distinção, como características dos elementos conceituais ou fenomenológicos que configuram a identidade organizacional. Além disso, estabelece relações

entre a identidade individual, a identidade social e a identidade organizacional sem, contudo, propor homologias ou continuidades entre esses conceitos.

A ideia de “estrutura” é considerada para apresentar a identidade organizacional como uma construção ou constructo. Isso pode ser evidenciado no campo conceitual, considerando-se as ideias centrais ou essenciais, recorrentes ou duradouras e peculiares ou distintas. Também, é evidente no campo fenomenológico, de acordo com as expressões e as atitudes que caracterizam as ações da organização nos momentos decisórios e, especialmente, nos momentos cruciais em que são requeridas posições extremadas por parte da organização.

Os três aspectos característicos da identidade organizacional podem ser destacados como principais contribuições do artigo: centralidade; durabilidade e distinção, reforçando a ideia de permanência de aspectos essenciais; a construção e percepção da identidade organizacional no campo conceitual e no campo fenomenológico; a distinção entre os conceitos de identidade organizacional e cultura organizacional; a visão estrutural e construtiva da identidade organizacional, a consideração, a discussão e a incorporação crítica das ideias de outros autores.

### 2.1.3.2 Distinção entre Identidade Organizacional, Cultura, Clima Organizacional, Identidade Corporativa, Imagem e Reputação

Os conceitos de identidade organizacional e cultura organizacional, embora sejam distintos, algumas vezes se sobrepõem (CORLEY *et al.*, 2006; ALVESSON; EMPSON, 2008) por estarem intimamente relacionados (ALBERT; WHETTEN, 1985; FIOL; HATCH; GOLDEN-BIDDLE, 1998; HATCH; SCHULTZ, 1997, 2000). A identidade organizacional é um produto reflexivo do processo dinâmico da cultura organizacional, mas enquanto a identidade refere-se à ideia sobre como as pessoas “definem” a organização em relação aos aspectos distintivos e únicos, a cultura abrange terreno mais amplo, incluindo significados e crenças (ALVESSON; EMPSON, 2008). “A cultura provê o material simbólico com o qual as imagens serão construídas e comunicadas” (MACHADO, 2003, p.61).

Hatch e Schultz (2002) identificam a relação entre cultura organizacional e imagem organizacional, onde a identidade expressa entendimentos culturais como espelhos da imagem que os outros têm da

organização (pessoas externas). Para os autores, a identidade organizacional é um conceito distinto de um valor organizacional. Embora possa envolver valores importantes para a organização, a identidade de uma organização não é o mesmo que os valores da organização. Quando as identidades organizacionais contêm alguns dos valores da organização, estes valores são parte do que se acredita ser central, distintivo e contínuo.

A identidade organizacional pode ser confundida com o conceito de imagem, tendo em vista a relação próxima entre ambas (DUTTON; DURKERICH; HARQUAIL, 1994; DUTTON; 84 DUKERICH, 1991; GIOIA; SCHULTZ; CORLEY, 2000; GIOIA; THOMAS, 1996; SCOTT; LANE, 2000), mas a imagem é o conjunto de visualizações sobre a organização (HATCH; SCHULTZ, 2002), é algo externo, uma projeção de como que os gestores querem que a organização seja vista pelos *stakeholders*.

A identidade organizacional refere-se a aquilo que as pessoas vêem como atributos distintos da sua organização, a imagem refere-se a aquilo que as pessoas acreditam que os outros veem como distintivo sobre sua organização (DUTTON; DUKERICH, 1991). A imagem é construída externamente (DUTTON et al., 1994), está relacionada com a identidade organizacional (GIOIA; SCHULTZ; CORLEY, 2000). A identidade é associada à visão interna na empresa, a imagem está ligada a uma visão externa, “por isso qualquer deterioração da imagem pode constituir um risco para a identidade organizacional” (MACHADO, 2003, p. 61)

Albert e Whetten (1985) diferenciam a identidade organizacional da identidade corporativa, observando que a identidade organizacional possui foco interno e é auto-referenciada e, neste sentido, a organização comunica para ela mesma “quem nós somos”, enquanto a identidade corporativa é a projeção das noções relacionadas com a identidade para a audiência externa, sendo uma leitura da própria imagem organizacional. Destacando que identidade corporativa e imagem organizacional, em contraste, envolvem a projeção da identidade relacionada a noções do público externo (GIOIA; SCHULTZ; CORLEY, 2000).

A imagem organizacional pretendida é a projeção de como os líderes querem que vejam a organização e a imagem organizacional construída está relacionada à como a organização acredita que é vista

(BOROS, 2009). A impressão transitória é a “impressão de curto prazo, construída por agentes externos, pela observação direta ou interpretação de símbolos divulgados pela organização” (GIOIA; SCHULTZ; CORLEY, 2000, p. 67), definida como “o quadro mental imediato que vem à mente quando alguém ouve o nome ou vê a logo” (GRAY; BALMER, 1998, p. 697). Um sentimento comum de imagem e identidade pode fornecer a legitimidade institucional necessária para atrair recursos (BROWN, 2001) pode ser essencial para o sucesso organizacional em longo prazo (OLIVER; ROOS, 2004). Em outras palavras, maior sincronia entre imagem e identidade organizacional pode se tornar fonte de vantagem competitiva.

Para evitar possíveis confusões com a identidade organizacional ou mesmo a cultura organizacional, Corley *et al.* (2006, p. 88) definem o clima organizacional como “a percepção compartilhada de como as coisas estão, ou ainda, como o clima psicológico de uma organização, incluindo significados que estão ligados à percepção de um evento ou coisa”. O *clima* incide sobre o “ambiente de trabalho proximal ao invés da definição auto-referencial da organização como um todo” (CORLEY *et al.*, 2006, p.89).

A reputação organizacional é entendida como o *feedback* ou o retorno recebido por uma organização a partir de agentes externos, acerca da credibilidade em relação às expressões de sua identidade organizacional (WHETTEN E MACKKEY, 2002) , ou ainda, segundo a compreensão de como “o julgamento coletivo de uma corporação, fundamentado na avaliação dos impactos financeiros, sociais e ambientais atribuídos à corporação ao longo do tempo” (BARNETT *et al.*, 2006, p. 26)

A distinção entre identidade organizacional, imagem e reputação a princípio refere-se às relações da organização com o seu próprio meio, seja em relação aos agentes internos (colaboradores) ou em relação aos seus agentes externos (*stakeholders*) (Quadro 1). A identidade organizacional está relacionada à pergunta: quem somos nós enquanto organização e refere-se às associações mentais compartilhadas entre os seus membros. A imagem organizacional pretendida e “agenciada” pelos gestores está relacionada com a pergunta: o que a organização quer que os outros pensem sobre ela, às associações mentais sobre a organização que os líderes da organização desejam comunicar aos agentes externos.

A imagem organizacional construída está relacionada à pergunta: o que a organização acredita que os outros pensam dela,



associações mentais dos membros da organização sobre as percepções dos agentes externos a respeito da organização. A impressão transitória, relacionada à primeira impressão que os *stakeholders* têm da organização e a associação mental de curto prazo construída por um receptor, a partir da observação direta ou da interpretação dos símbolos fornecidos pela organização. E, por fim, a reputação organizacional que está relacionada com o que os *stakeholders* realmente pensam sobre a organização e as associações mentais que os agentes externos fazem.

As dimensões conceituais de identidade organizacional, imagem organizacional pretendida, imagem organizacional construída, impressão transitória e reputação podem ser compreendidas a partir do contraponto com a existência dos *stakeholders*. Segundo BOROS (2009), a relação entre a organização e os agentes externos é fundamental para a compreensão das diferenças entre identidade organizacional e imagem.

Quadro 1: Identidade, imagem e reputação

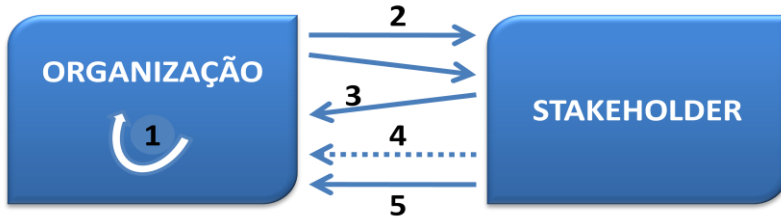
CONCEITO	QUESTÃO	DESCRIÇÃO
<b>Identidade organizacional</b>	Quem somos nós como organização?	Associações mentais que os membros compartilham sobre sua organização.
<b>Imagem organizacional pretendida</b>	O que a organização quer que os outros pensem sobre ela?	Associações mentais sobre a organização que os líderes da organização desejam comunicar aos agentes externos.
<b>Imagem organizacional construída</b>	O que a organização crê que os outros pensam dela?	Associações mentais dos membros da organização sobre as percepções dos agentes externos a respeito da organização.
<b>Impressão transitória</b>	Qual a primeira impressão que os <i>stakeholders</i> têm da organização?	Associação mental de curto prazo construída por um receptor, a partir da observação direta ou da interpretação dos símbolos fornecidos pela organização.
<b>Reputação organizacional</b>	O que os <i>stakeholders</i> realmente pensam sobre a organização?	Associações mentais que os agentes externos fazem a partir do julgamento sobre a organização.

Fonte: Adaptado de Boros (2009, p. 645) / Relatório APP Identidade.

Como ilustrado (Figura 5), a identidade organizacional é algo interno à organização, uma ideia compartilhada entre os colaboradores. A imagem organizacional pretendida é a projeção daquilo que os líderes querem que os agentes externos percebam. A imagem Organizacional

construída está relacionada com aquilo que os agentes externos realmente percebem. A impressão transitória é a primeira impressão dos agentes externos em relação a uma organização.

Figura 5 - Diferenças entre identidade organizacional e tipos de imagem.



- 1= Identidade organizacional
- 2 = Imagem organizacional pretendida
- 3 = Imagem organizacional construída
- 4 = Impressão transitória
- 5 = Reputação organizacional

Fonte: Adaptado de Boros (2009, p. 645) / Relatório APP Identidade.

A reputação é a impressão que os agentes externos têm após o julgamento. Em suma, a identidade organizacional é auto-referenciada, as imagens organizacionais, a impressão transitória e a reputação são consequências de mensagens emitidas pelos agentes organizacionais em relação ao ambiente externo (WHETTEN; MACKEY, 2002).

## 2.2 COMPETÊNCIA: ORIGEM DO CONCEITO

Assim como o conceito de identidade organizacional, o conceito de competência já percorreu longo caminho e envolveu diferentes disciplinas, iniciando pelas ciências jurídicas, a psicologia, passando pelas ciências administrativas.

No fim da Idade Média, a expressão competência era associada essencialmente à linguagem jurídica. Dizia respeito à faculdade, atribuída a alguém ou a alguma instituição, de apreciar e julgar certas questões. Por extensão, o conceito de competência veio a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém de pronunciar-se em relação a determinado assunto e,

mais tarde, passou a ser utilizado, de forma genérica, para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 9).

No início do século passado, Taylor já alertava para o fato das organizações estarem preocupadas com as capacidades e o desempenho eficiente dos indivíduos.

Na época, com base no princípio taylorista de seleção e treinamento do trabalhador, as empresas procuravam aperfeiçoar em seus empregados as habilidades necessárias para o exercício de atividades específicas, restringindo-se às questões técnicas relacionadas ao trabalho e às especificações de cargo (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 9).

Segundo Fleury (2001, p.184), o elo entre a psicologia e a gestão foi estabelecido em 1973, ano em que McClelland publicou o artigo *Testing for competence rather than intelligence*, iniciando o debate sobre competência entre os psicólogos e administradores nos Estados Unidos:

A competência, segundo este autor, é uma característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Diferenciava assim competência de aptidões: talento natural da pessoa, o qual pode vir a ser aprimorada, de habilidades, demonstração de um talento particular na prática e conhecimentos: o que as pessoas precisam saber para desempenhar uma tarefa (FLEURY, 2001, p. 184).

O conceito de competência está relacionado às capacidades humanas e justificam o desempenho.

O conceito de competência é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que

justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas (FLEURY, 2001, p. 185).

Em 1990, a percepção de competência individual foi ampliada, auxiliando a teoria organizacional na compreensão da competência essencial, considerada capacidade especial das organizações, conforme descrito na próxima seção.

### **2.2.1 Competência Essencial**

No início da década de noventa o conceito competência essencial ganhou maior relevância com a publicação do artigo *The core competence of the corporation* (PRAHALAD; HAMEL, 1990). A competência essencial é definida como “o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar diversas habilidades de produção e integrar múltiplas linhas de tecnologia” (PRAHALAD; HAMEL, 1990, p. 4). Mais tarde, Prahalad e Hamel (1994) ampliaram a definição de competência essencial incluindo “um conjunto de habilidades e tecnologia que permitir que uma empresa de fornecer o benefício aos clientes” (LJUNGQUIST, 2007, p.393)

Segundo Prahalad e Hamel (1990), a competência essencial pode ser compreendida como uma capacidade especial da organização, sendo assim distinguida por satisfazer três critérios: deve contribuir significativamente para o benefício de um cliente ou produto; deve ser competitivamente única e, como tal, deve ser difícil para os concorrentes imitar; e, deve proporcionar o acesso potencial a uma ampla variedade de mercados.

Para Hafez, Zhang, Malak (2002), competências essenciais são rotinas organizacionais manifestadas em atividades e processos de negócio que agregam ativos e possibilitam que eles sejam usados de forma vantajosa. Competências essenciais têm duas características salientes: é valiosa para o negócio, devem ter um papel crítico na realização dos objetivos da organização; e, é única na competição, devem ser proeminentes (se destacarem). As características frequentemente citadas incluem menos imitadas por competidores, dificuldades para serem substituídas e serem raras no mercado. Competência Essencial também é tratada como: “algo que a empresa pode fazer melhor do que o concorrente. É uma capacidade sustentada

que contribui para o sucesso através de produtos e serviços” (BOGUSLAUSKAS; KVERDARAVICIENE, 2009, p.75).

Competências essenciais são capacidades valorosas em termos de possibilitar que a organização entregue ao consumidor um benefício fundamental. Geralmente é uma rede de capacidades e não um processo baseado em uma única atividade. As competências são usualmente a plataforma de múltiplas linhas de um negócio e/ou produtos em uma organização, e são os constituintes mais importantes de um processo de negócio multifuncional; em função de sua forte transversalidade, competências podem prover a organização com novos padrões de competição para um produto (HAFEZ; MALAK; WANG, 2002).

Competências Essenciais são capacidades que geram vantagem competitiva e, portanto, “têm um grande impacto sobre as características do produto ou serviço que a companhia oferece aos clientes” (BOGUSLAUSKAS; KVEDARAVICIENE, 2009, p. 75). São consideradas como combinações inovadoras de conhecimentos, habilidades especiais, tecnologias, informações e métodos de funcionamento únicos, que fornecem o produto ou o serviço que os clientes valorizam e querem comprar, destacando-se como uma capacidade sustentada que contribui para o sucesso através de produtos e serviços (BOGUSLAUSKAS; KVEDARAVICIENE, 2009).

As organizações têm muitas competências e capacidades, no entanto, apenas algumas delas são combinadas e integradas de tal maneira que podem ser consideradas competências essenciais. Se as competências não criam produtos ou serviços que são excepcionalmente diferentes, provavelmente elas não são essenciais. Se as competências são facilmente imitadas ou pertencem a alguns indivíduos que podem deixar a empresa, provavelmente elas não são essenciais (BOGUSLAUSKAS; KVERDARAVICIENE, 2009, p. 76).

Para Boguslauskas e Kverdaraviciene (2009), há necessidade de distinguir competência essencial da estratégia, tendo em vista que estratégia define como a empresa defende, constrói e transforma a competência essencial ao longo do tempo; competências essenciais não

são produtos, estratégia ou atividades, apesar de terem relação com esses.

Em termos gerais, a competência essencial constitui uma combinação ótima de recursos e capacidades, é fruto do aprendizado organizacional, mas mudanças repentinas podem alterar essa condição, exigindo dos gestores visão de mercado, reforçando a afirmação de Prahalad (1996) de que a competência essencial deve constituir o foco para a estratégia das empresas.

### **2.2.2 Identificando a competência essencial**

A competência essencial é fundamental para a renovação organizacional, como força motriz da mudança estratégica. Aplicado ao interesse dos gestores e estudiosos é um conceito complexo e desafiador, pois é difícil especificar teoricamente, para identificar empiricamente como um fenômeno, e aplicar na prática (LJUNQUIST, 2007).

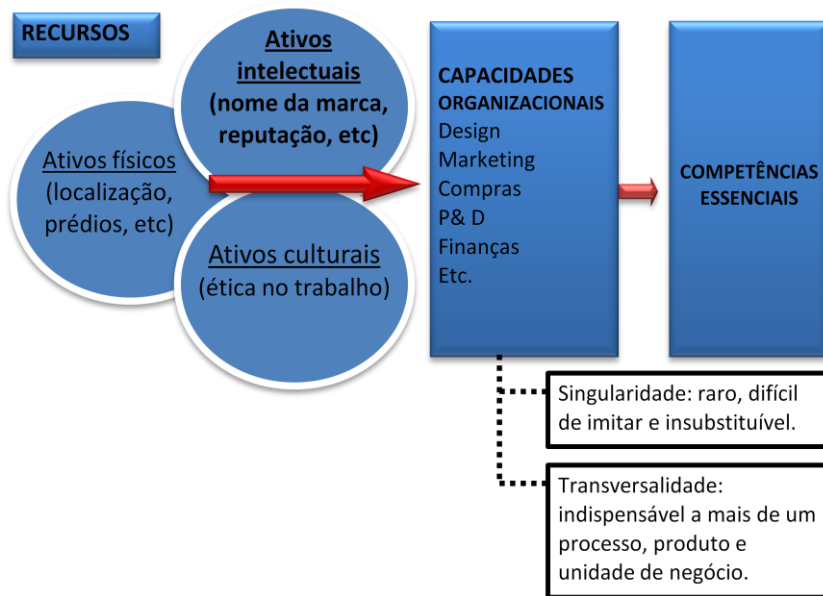
Identificar a competência essencial de uma organização não é uma tarefa das mais simples, porque os textos e os autores que deram origem ao tema de estudo preocuparam-se mais com os aspectos teóricos do que com a questão prática. Neste sentido, após extensa pesquisa em base de dados nacionais e internacionais, foi identificada a contribuição dos estudos de Hafez, Zhang e Malak (2002) para a identificação de competências essenciais.

#### **2.2.2.1 Uma metodologia estruturada para identificar a competência essencial**

Hafez, Zhang e Malak (2002) reconhecem a competência essencial como uma vantagem competitiva sustentável. A principal contribuição dos autores foi a construção de uma metodologia estruturada para identificar a competência essencial, a partir da relação entre recursos e capacidades (Figura 6).

Os autores definem recursos como ativos físicos, ativos intelectuais e culturais, são entradas para as capacidades organizacionais, tais como marketing, compras, P&D e finanças, etc., e aquelas capacidades que se destacam pela transversalidade e singularidade são consideradas competências essenciais.

Figura 6 - Relação entre recursos, capacidades e competência essencial.



Fonte: Hafez, Zhang e Malak (2002)

### 2.2.2.1.1 Recursos

Recursos são os ativos físicos, ativos intelectuais e ativos culturais. Os ativos físicos são facilmente distinguíveis, devido à sua existência, são visíveis ou palpáveis: tais como plantas industriais, equipamentos, edifícios, armazéns, localização geográfica, dotação financeira e acesso a matérias-primas. Devido à natureza tangível, os ativos físicos são facilmente avaliados no sistema de contabilidade e os balanços da empresa (HAFEZ; MALAK; WANG, 2002).

Os ativos intelectuais são intangíveis, incluindo o conhecimento tácito, os direitos de patentes, direitos autorais, experiência e competências do empregado, imagem de marca e fidelização. Os ativos intelectuais, particularmente a experiência dos trabalhadores e o conhecimento organizacional, são vistos como os elementos importantes da competência essencial; são capazes de usos múltiplos e simultâneos, são duráveis e difíceis de imitar; o capital intelectual é uma parte essencial deste ativo, são relevantes para o aspecto intangível de

recursos humanos, como habilidade, conhecimento e competências individuais. Podem diferir de ativos físicos de duas maneiras: não têm existência física e são um subproduto da empresa, fazem parte do processo de produção (HAFEZ; MALAK; WANG, 2002).

Os ativos culturais são definidos num sentido amplo, incluem a relação social e política, estão relacionados com a história da empresa e do patrimônio. Hafez, Zhang e Malak (2002) tratam a cultura como:

um padrão de pressupostos básicos inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo que aprende a lidar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna, que tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, ser ensinado aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (HAFEZ; MALAK; WANG, 2002, p.30).

Hafez, Zhang e Malak (2002) afirmam que o patrimônio cultural pode tornar-se um fator de diferenciação entre as empresas concorrentes e que as empresas que têm traços relativamente fortes de valores e padrões de crença compartilhada podem superar os seus concorrentes. Segundo os autores ativos culturais distintivos podem contribuir para alcançar uma visão compartilhada, para atender objetivos organizacionais e capacitar os funcionários para serem flexíveis e alcançar os objetivos da organização.

Para Hafez, Zhang e Malak (2006), os recursos da empresa devem ser tratados como insumos para as capacidades, são relativamente estáveis e seu valor está em duas premissas: provêm a direção básica para a estratégia organizacional e são fontes primárias de lucros para a empresa. E além dos recursos, as rotinas (como padrões de interações), que representam soluções de sucesso para problemas específicos podem formar também os recursos da empresa. As rotinas são o resultado da história, experiência e aprendizado coletivo; as capacidades estão enraizadas nessas rotinas organizacionais.

#### *2.2.2.1.2 Capacidades*

Capacidades são as habilidades que uma organização tem para explorar os seus recursos, para desempenhar alguma tarefa ou processo,



são formadas pelos resultados da implantação de recursos, dos processos organizacionais e devem ser tratadas de forma independente (HAFEEZ; MALAK; WANG: 2006). “As capacidades são baseadas nas funções, mas também há capacidades que exploram recursos pertencentes a mais de uma função” (HAFEEZ; MALAK; WANG, 2002, p. 40).

As capacidades (e os recursos) estão relacionadas às estratégias funcionais (dos departamentos). As capacidades referem-se à habilidade que a organização tem em explorar seus recursos. Consistem em uma série de processos de negócio e rotinas que gerenciam a interação entre seus recursos. As capacidades são baseadas nas funções, mas também há capacidades que exploram recursos pertencentes a mais de uma função (JAVIDAN, 1998, p. 62).

Em suma, para Hafez, Zhang e Malak (2002), a capacidade é formada pela integração de recursos e rotinas (como padrões de interações), e representa soluções de sucesso para problemas. Recursos existem por conta própria e as capacidades estão enraizadas nas rotinas, nas práticas e nas atividades organizacionais.

### *2.2.2.1.3 Competências Essenciais e a relação com recursos e capacidades*

Competências essenciais são capacidades especiais de uma organização e estão relacionadas à integração de recursos tangíveis e intangíveis que:

- a. Em relação aos concorrentes, são difíceis de serem imitadas;
- b. Em relação aos mercados e clientes são os recursos essenciais para que a empresa possa prover produtos/serviços diferenciados;
- c. Em relação a mudança e evolução da própria empresa são o fator fundamental da maior flexibilidade e que permitem a exploração dos mercados (PRAHALAD; HAMEL, 1990)

Competências essenciais são rotinas organizacionais manifestadas em atividades e processos de negócio que agregam ativos e possibilitam

que eles sejam usados de forma vantajosa, deve ser valiosa para o negócio, e única na competição. Valiosa refere-se ao papel crítico na realização dos objetivos da organização. Ser única refere-se ao fato de que essas competências deveriam ser proeminentes (se destacarem) na competição.

Competências são recursos valiosos, pois permitem que a empresa ofereça um benefício fundamental ao cliente. Competências geralmente são a rede de recursos, em vez de única atividade. Competências geralmente são a plataforma de várias linhas de negócios e/ou produtos dentro de uma corporação, e são os componentes mais importantes de processos de negócios funcionais. Devido à sua transversalidade, competências podem fornecer novos padrões para a empresa na concorrência de produtos. (HAFEEZ; MALAK; WANG, 2002, p. 30)

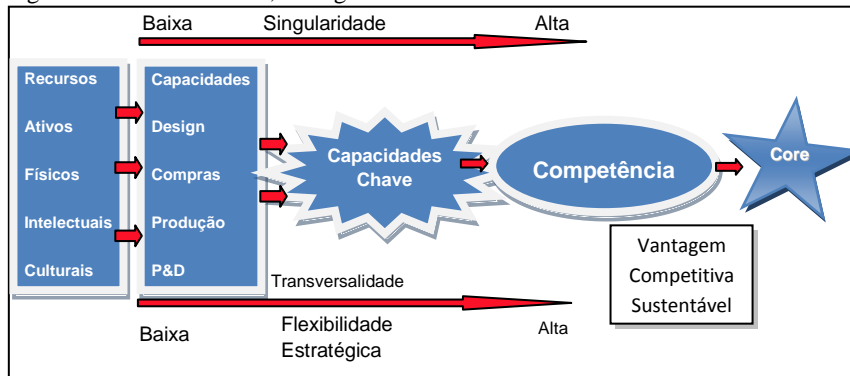
A identificação da competência essencial tem início no reconhecimento de recursos e nas capacidades da organização (Figura 7), sendo que estas últimas terão que passar pelo crivo dos atributos da singularidade e da transversalidade. Os elementos de singularidade mostram que a capacidade é única. Os elementos de transversalidade objetivam identificar à capacidade que é um elemento indispensável aos processos funcionais, ou que são compartilhadas por vários produtos, ou ainda as capacidades indispensáveis a várias unidades de negócio.

As competências da empresa são recursos valiosos para viabilizar a entrega de alguns benefícios fundamentais aos consumidores e geralmente são compostas por uma rede de recursos, em vez de única atividade (HAFEZ, 2002). Para se tornar uma competência, uma capacidade deve ser única no mercado e de natureza coletiva, sugerindo que, para torná-la "única", uma capacidade deve ter três atributos característicos das competências essenciais.

Hafez, Zhang e Malak (2006), destacam que as competências essenciais devem ser flexíveis, porque "ser único na competição" não é o critério suficiente para sustentar uma vantagem competitiva no ambiente dinâmico, argumentando que a vantagem competitiva pode ser perdida devido a alterações tecnológicas ou sociais. Os autores observam ainda que as mudanças inesperadas na estrutura econômica de

uma indústria podem destruir a competência que era fonte de vantagem competitiva sustentável.

Figura 7 - Modelo Hafeez, Zhang e Malak.



Fonte: Hafeez, Zhang e Malak (2002)

Para Hafeez, Zhang e Malak (2006, p.3594) uma competência essencial menos flexível hoje "pode facilmente transformar-se em rigidez amanhã", pois deve possibilitar a melhoria e o desenvolvimento contínuo. As empresas podem competir com reorganização de recursos, aproveitando a mudança de tecnologia e oportunidades de mercado. Observando que “as rotinas são os padrões de interação que representam soluções de sucesso para problemas específicos” e podem ser fonte de vantagem competitiva sustentável por um período específico de tempo, porém podem também criar uma inércia organizacional limitando a capacidade de compreender novos sinais do ambiente.

### 2.3 Identidade e Competência Essencial

A identidade organizacional teve origem nos estudos sobre a identidade dos indivíduos e na psicologia, competência essencial nas ciências jurídicas e no sentido de competência para fazer algo. Ambos influenciam ou são influenciados pela vida organizacional.

A identidade organizacional está vinculada aos aspectos cognitivos dos membros da organização relativos à compreensão dos atributos centrais, distintivos e duradouros, ao seu passado, presente e futuro, sendo o meio “balizador” de coerência entre o que os

colaboradores pensam ser enquanto organização e as ações deflagradas. Está posicionada no nível mais profundo cultura organizacional.

A competência essencial é uma capacidade especial da organização, está relacionada às estratégias funcionais, a habilidade das organizações em combinar seus recursos. E como foi salientado anteriormente, as capacidades devem ser flexíveis e dinâmicas e parte integral de aprendizagem organizacional e do processo de desenvolvimento de competências.

Identificar a competência essencial é compreender aquilo que a organização faz de forma mais eficiente e que é fonte de vantagem competitiva, assim como identificar a identidade organizacional é compreender o senso coletivo, os atributos que regem os membros da organização numa direção comum, o elo mais profundo da cultura organizacional e que pode refletir externamente em sua imagem e reputação.

E o que a identidade organizacional e a competência essencial têm em comum? São conhecimentos fundamentais aos gestores, podem ser identificados, se conhecidos, auxiliam no processo de tomada de decisão, na formulação de estratégia e obtenção de vantagem competitiva e possibilitam potencializar os recursos disponíveis e combiná-los de forma coerente e eficiente.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o pesquisador a “preparação da viagem é tão importante quando o momento da chegada” e nesse caminho existe uma realidade a ser captada pelas lentes deste investigador ou dos informantes que irá observar. “Durante a realização de uma pesquisa algumas questões são colocadas de forma bem imediata, enquanto outras vão aparecendo no decorrer do trabalho de campo” (DUARTE, 2002, p. 139).

A metodologia de pesquisa é o caminho do pensamento a ser seguido. Ocupa um lugar central na teoria e trata-se basicamente do conjunto de técnicas a ser adotada para construir uma realidade. A pesquisa é assim, a atividade básica da ciência na sua construção da realidade (MINAYO, 2003, p. 16).

O método de estudo proposto nesta dissertação é teórico, compreendendo aqui “a teoria como a generalização relativa de fenômenos físicos ou sociais, estabelecida com o rigor científico necessário para que possa servir de base segura à interpretação da realidade” (LAKATOS; MARCONI, 2009, p. 114), e do tipo exploratório no sentido de permitir “delimitar ou manusear com maior segurança uma teoria cujo enunciado resulta demasiado amplo para o resultado da pesquisa que se tem em mente realizar” (TRIVIÑOS, 2008, p. 109). Utilizando-se a análise bibliométrica para verificação da pertinência, abrangência em áreas do conhecimento e campos de estudo.

A importância do estudo consiste em poder compreender o delineamento e evolução científica dos constructos identidade organizacional e competência essencial, possibilitando a compreensão da interdisciplinaridade que os compõem, abrangência por diferentes áreas do conhecimento, as intersecções e a lacuna existente nos estudos acadêmicos, que permite possibilidade de avançar a fronteira do conhecimento.

A descrição dos procedimentos metodológicos e do levantamento bibliográfico realizado tornou-se complexa em virtude dos caminhos que deram origem ao presente estudo. Primeiro, porque o estudo teve início em duas APP's (Atividades de Pesquisa Programa) com metodologias de trabalho distintas. O método utilizado na APP

identidade organizacional considerou o levantamento e a consolidação da literatura através do método *snowball*, onde a descoberta de um artigo leva a outros e assim sucessivamente, enquanto a APP competência essencial teve por base uma revisão sistemática de literatura. O fato em comum entre ambos os métodos está relacionado ao filtro manual e leitura para seleção dos textos relevantes. Tais procedimentos foram fundamentais na primeira fase do trabalho, porém para consolidação dessa nova pesquisa foi realizado uma pesquisa bibliométrica, possibilitando uma mesma trajetória de análise para os dois constructos.

### 3.1 PERTINÊNCIA DOS CONSTRUCTOS E ESTUDOS RELACIONADOS

Este estudo foi concebido após a realização de duas APP's, uma sobre identidade organizacional e outra sobre competência essencial, e foi à lacuna teórica identificada que deu origem à pergunta de partida (PRIMEIRO PASSO), porém um novo esquema metodológico foi desenvolvido, no sentido de confirmar tal percepção, proporcionando um novo procedimento metodológico (Figura 8).

Um estudo bibliométrico (SEGUNDO PASSO) foi realizado, para verificar a pertinência da pergunta de partida e a consolidação do objetivo geral e dos objetivos específicos, bem como, para verificar a pertinência dos constructos identidade organizacional e competência essencial, a possível relação entre ambos e a intersecção com os estudos relacionados à Gestão do Conhecimento.

A bibliometria é reconhecida como uma importante ferramenta estatística básica para a gestão da informação e do conhecimento científico e tecnológico, como técnica quantitativa e estatística de medição dos índices de produção e disseminação do conhecimento científico, consistindo na aplicação de técnicas estatísticas e matemáticas para descrever aspectos da literatura e de outros meios de comunicação, ou ainda, como análise quantitativa da informação (GUEDES; BORSCHIVER, 2005; ARAÚJO, 2006).

O foco do estudo bibliométrico foi verificar a ocorrência de estudos acadêmicos sobre identidade organizacional, competência essencial, a relação entre os constructos e entre eles a Gestão do Conhecimento, para verificar a pertinência dos estudos, tendência de crescimento das publicações, áreas de referência, relevância dos autores

e a identificação das palavras chaves que integram os estudos selecionados<sup>9</sup>.

Figura 8 – Esquema metodológico



FONTE: Autoria própria

<sup>9</sup> Como há um foco específico no acompanhamento das tendências, localização de áreas de interesse, autores e obras não havendo neste momento a necessidade de aprofundar os estudos com a análise das leis fundadoras da bibliometria, apenas utilizar as ferramentas e referências iniciais de um estudo bibliométrico para a verificação da pertinência dos estudos propostos nesta dissertação.

### 3.1.1 Escolha da Base de Dados

Após consulta e análise dos resultados, títulos dos artigos e principais autores, nas bases de dados EBSCO, *Scopus* e *ISI Web of Science*, percebeu-se a consistência e importância de cada uma dessas bases, com destaque especial às ferramentas de análise de informações disponíveis nas duas últimas. A seleção da base de dados seguiu critérios acadêmicos, reconhecimento internacional e acessibilidade pelo Portal da CAPES, e nas ferramentas de análise contidas na própria base. As bases de dados escolhidas foram a *ISI Web of Knowledge* e a *Scopus*, observando que não foram utilizadas de forma integrada, mas complementar.

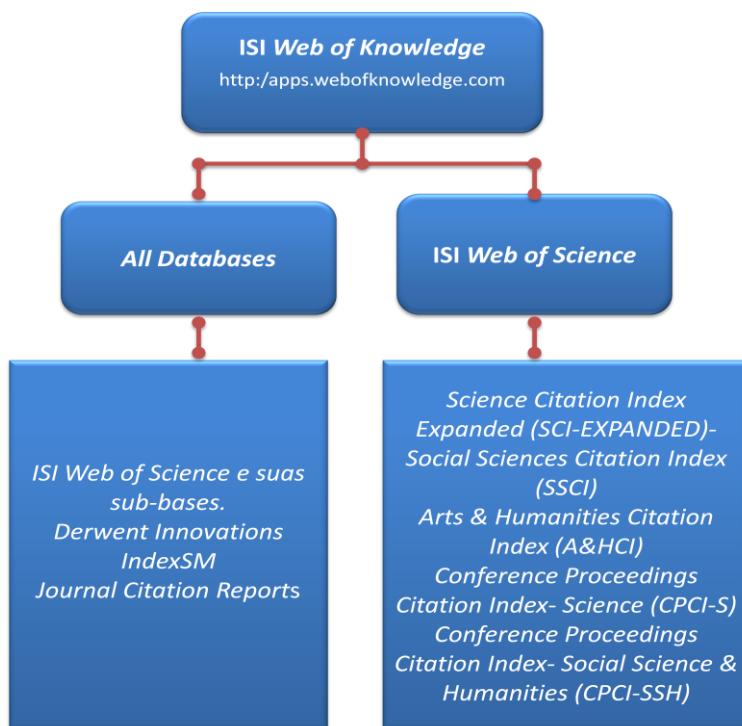
Como existem diferenças nas ferramentas disponibilizadas em cada base de dados, para algumas análises foram utilizadas e devidamente identificadas as ferramentas da base de dados *Scopus*, por serem complementares aos da *Web of Knowledge* ou por não estarem disponíveis nesta última, a exemplo do campo referente a palavras-chave (*Keywords*). Observando a grande relevância também desta base de dados para os estudos acadêmicos, a opção utilizar de forma compartilhada os resultados quando estes conferiam maior consistência às análises.

A base de dado *Thomson Reuters Web of Knowledge*, ou simplesmente *Web of Knowledge* (figura 9), é uma plataforma de pesquisa multidisciplinar que fornece acesso a conteúdos e ferramentas de pesquisa que possibilitam encontrar os autores influentes e que publicam pesquisas de impacto em suas áreas de conhecimento, as áreas de maior relevância ao tema da pesquisa, a tendência do número de publicações, etc. Neste portal há a possibilidade de fazer a pesquisa em *All Databases* (em todas as bases de dados) ou na *ISI Web of Science*, sendo que no primeiro além de estarem incluídas as sub-bases da *ISI Web of Science*, está também a *Derwent Innovations IndexSM*, sub base relacionada a patentes, e a *Journal Citation Reports*. Em momentos de maior abrangência, como a tendência do número de publicações, a análise foi realizada através da pesquisa em *All Databases* e em outros quando havia a necessidade de maior precisão, como a identificação dos autores ou áreas afins, foi utilizada a *ISI Web of Science*, conforme registrado nas figuras e quadros. As pesquisas foram realizadas para todos os anos disponíveis na base de dados, de 1945 a 2011, e a verificação da ocorrência dos constructos na opção *in Topic* (Título, Resumo e Palavras-Chave).



A *ISI Web of Science* permite acesso a literatura acadêmica em ciências, ciências sociais e humanas e artes, incluindo o exame de anais de congressos, simpósios, seminários, colóquios, workshops e convenções. Estão incluídas na *ISI Web of Science* denominadas sub bases: *Science Citation Index Expanded (SCI-EXPANDED)*-1899-present, *Social Sciences Citation Index (SSCI)* - 1956-present, *Arts & Humanities Citation Index (A&HCI)*-1975-present, *Conference Proceedings Citation Index- Science (CPCI-S)* --1990-present, e *Conference Proceedings Citation Index- Social Science & Humanities (CPCI-SSH)*-1990-present. Foi usado o período de busca disponível na base até o último ano completo: 1945-2010.

Figura 9 – Estrutura da *ISI Web of Knowledge*



FONTE: Autoria própria

A *Scopus* é indicada<sup>10</sup> como a maior base de dados do mundo, oferecendo fontes *web* de qualidade, com ferramentas inteligentes para acompanhar, analisar e visualizar pesquisa, é abrangente para apoiar as necessidades de investigação nos domínios científicos, técnicos, das áreas médicas e em ciências sociais e, mais recentemente, também nas artes e humanidades. O banco de dados contém citação de literatura revisada por pares, 45.500 mil registros, setenta por cento com resumos, cerca de 19.500 títulos de 5.000 editoras em todo o mundo, inclui mais de 4,6 milhões documentos de conferências, dentre outros.

### 3.1.2 Critérios para a realização das buscas nas bases de dados

Foi realizada pesquisa para verificar a trajetória dos estudos científicos sobre identidade organizacional nas duas opções de pesquisa que compõem a *Web of Knowledge*, *All Databases* e *ISI Web of Science*, utilizando o termo escrito em inglês e suas variações, sendo as palavras chaves escritas e selecionada a opção *in Topic*: “*Organi?ational identity*” OR “*organizational identity*” OR “*organisational identity*”, o símbolo ‘?’ representa a busca por qualquer caractere nessa posição (de acordo com a sintaxe da *Web of Science*), incluindo as palavras do inglês britânico (*organisational*) e americano (*organizational*). O resultado das buscas foi o seguinte:

<p><b>All Databases</b>            Topic=(“organisational identity”) OR            OR Topic=(“organi;zational            identity”) OR            Topic=(“Organi?ational identity”) OR            Timespan=All Years.            Search language=English            Lemmatization=On  <b>Resultados 330</b></p>	<p><b>Web of Science</b>            Topic=(“organisational identity”) OR            Topic=(“organi;zational identity”) OR            Topic=(“Organi?ational identity”) OR            Timespan=All Years.            Databases=SCI-EXPANDED, SSCI,            A&amp;HCI.            Lemmatization=On  <b>Resultados 328</b></p>
---	--

Assim como no constructo anterior, também foram utilizadas as duas alternativas de buscas da base de dados *Web of Knowledge*, *All Databases* e *ISI Web of Science*, para avaliar a trajetória dos estudos acadêmicos sobre competência essencial, sendo utilizados o termo escrito em inglês e suas variações: “*core competence*” OR “*core*

<sup>10</sup>Fonte: <http://www.info.sciverse.com/scopus/about/>

*competency*” OR “*core competencies*”. Chegando ao seguinte resultado:

<p><b>All Databases</b>  Topic=("core competence") OR  Topic=("core competencies") OR  Topic=("core competency")  Timespan=All Years.  Search language=English  Lemmatization=On  <b>Resultados 1360</b></p>	<p><b>Web of Science</b>  Topic=("core competence") OR Topic=("core competencies") OR Topic=("core competency")  Timespan=All Years. Databases=SCI-EXPANDED, SSCI, A&amp;HCI.  Lemmatization=On  <b>Resultados: 1348</b></p>
--	--

Os resultados da combinação dos termos “*core competence*” OR “*core competency*” OR “*core competencies*”; “*Organizational identity*” (“*organizational identity*” OR “*organisational identity*”); “*Core competenc\**” (“*core competence*” OR “*core competency*” OR “*core competencies*” e “*Organizational identity*” (“*organizational identity*” OR “*organisational identity*”) apresentou resultados muito dispersos e por este motivo a alternativa foi utilizar a combinação termo a termo, tornando assim a pesquisa mais precisa quanto aos resultados. Nas buscas realizadas em All Databases não foram relevantes, sendo identificados na Web of Science sete ocorrências com uma repetição, ou seja, apenas seis estudos relacionando os constructos de forma direta.

<p><b>All Databases</b>  Topic=("Organizational Identity") AND  Topic=("core competencies")  Timespan=All Years.  Search language=English  Lemmatization=On  Results: 1   Obs.: não houve relevância nas demais combinações.</p>	<p><b>Web of Science</b>  Topic=(Organizational Identity) AND  Topic=(Core Competencies)  Databases=SCI-EXPANDED, SSCI, A&amp;HCI  Timespan=All Years  Lemmatization=On  Results: 6  Topic=("Organizational Identity") AND  Topic=("core competency")  Databases=SCI-EXPANDED, SSCI, A&amp;HCI  Timespan=All Years  Lemmatization=On  Resultado 1  <b>TOTAL: 6</b>  Obs.: houve a repetição de 1 do artigo e as demais combinações não apresentaram resultado.</p>
--	--

O resultado das buscas indica a ocorrência de seis artigos (Quadro 2), porém um artigo apresentou ocorrência em duas das buscas

simultâneas, *Revisiting an identity-based view of sustainable competitive advantage* (FIOL, 2001).

Quadro 2 – Artigos de identidade organizacional relacionando a competência essencial.

Title: **Organizational de-development**  
 Author(s): Nutt PC  
 Source: JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES Volume: 41 Issue: 7 Pages: 1083-1103 DOI: 10.1111/j.1467-6486.2004.00467.x Published: NOV 2004  
 Times Cited: 6 (from Web of Science)

Title: **Revisiting an identity-based view of sustainable competitive advantage**  
 Author(s): Fiol CM  
 Source: JOURNAL OF MANAGEMENT Volume: 27 Issue: 6 Pages: 691-699 DOI: 10.1177/014920630102700606 Published: 2001  
 Times Cited: 35 (from Web of Science)

Title: **A conflict of responsibilities: A grounded theory study of clinical psychologists' experiences of client non-attendance within the British National Health Service**  
 Author(s): Tweed AE; Salter DP  
 Source: BRITISH JOURNAL OF MEDICAL PSYCHOLOGY Volume: 73 Pages: 465-481 DOI: 10.1348/000711200160660 Part: Part 4 Published: DEC 2000

Title: **When cymbals become symbols: Conflict over organizational identity within a symphony orchestra**  
 Author(s): Glynn MA  
 Source: ORGANIZATION SCIENCE Volume: 11 Issue: 3 Pages: 285-298 DOI: 10.1287/orsc.11.3.285.12496 Published: MAY-JUN 2000  
 Times Cited: 88 (from Web of Science)

Title: **Preventive medicine: Notes toward an agenda for change**  
 Author(s): Guidotti TL  
 Source: AMERICAN JOURNAL OF PREVENTIVE MEDICINE Volume: 12 Issue: 3 Pages: 165-171 Published: MAY-JUN 1996  
 Times Cited: 4 (from Web of Science)

Title: **The platform organization: Recombining strategies, structures, and surprises**  
 Author(s): Ciborra CU  
 Source: ORGANIZATION SCIENCE Volume: 7 Issue: 2 Pages: 103-118 DOI: 10.1287/orsc.7.2.103 Published: MAR-APR 1996  
 Times Cited: 68 (from Web of Science)

FONTE: Web of Knowledge

Para identificação da intersecção de estudos sobre competência essencial com a Gestão do Conhecimento, as variações foram realizadas a combinação dos termos “*core competence*”, “*core competency*” e “*core competencies*” com (and) “*knowledge management*”. Foram encontradas 30 ocorrências nas buscas, havendo uma repetição, ou seja, 29 estudos no total.

O resultado obtido nas buscas está resumido na justificativa teórica e prática desta dissertação e nos Apêndices A e B, foi útil no sentido de mostrar a relevância dos constructos identidade organizacional e competência essencial e nas implicações com a gestão do conhecimento, demonstrando que estão relacionados com diversas

áreas do conhecimento, a pertinência dos autores e dos estudos, além de indicar a lacuna do conhecimento existente na base de dados *ISI Web of Knowledge*.

<p><b>All Databases</b>  Topic=("knowledge management") AND  Topic=("core competency")  <i>Timespan=All Years</i>  <i>Search language=English</i>  <i>Lemmatization=On</i>  Resultado 7</p> <p>Topic=("knowledge management") AND  Topic=("core competencies")  <i>Timespan=All Years</i>  <i>Search language=English</i>  <i>Lemmatization=On</i>  Resultado 13</p> <p>Topic=("knowledge management") AND  Topic=("core competence")  <i>Timespan=All Years</i>  <i>Search language=English</i>  <i>Lemmatization=On</i>  Resultado 10</p> <p>30 resultado e 1 repetição</p> <p><b>TOTAL: 29 resultados combinados.</b></p>	<p><b>Web of Science</b>  Topic=("knowledge management") AND  Topic=("core competency")  Timespan=All Years.  Databases=SCI-EXPANDED, SSCI,  A&amp;HCI.  Lemmatization=On  Results: 7</p> <p>Topic=("knowledge management") AND  Topic=("core competencies")  Timespan=All Years.  Databases=SCI-EXPANDED, SSCI,  A&amp;HCI.  Lemmatization=On  Results: 13</p> <p>Topic=("knowledge management") AND  Topic=("core competence")  Timespan=All Years.  Databases=SCI-EXPANDED, SSCI,  A&amp;HCI.  Lemmatization=On  Results: 10</p> <p><b>TOTAL: 29 resultados combinados</b></p>
--	---

Para análise das palavras-chave encontradas nos artigos referentes à identidade organizacional e competência essencial e suas variações, conforme detalhado anteriormente, foi utilizada a base de dados *Scopus* pela disponibilidade da ferramenta para a contagem de palavras. Após a coleta de informações, as palavras foram reproduzidas de acordo com o número de ocorrência e a frequência foi analisada pela ferramenta on-line *Wordle*<sup>11</sup>, conferindo maior destaque as palavras-chaves que aparecem com mais frequência dos textos.

<sup>11</sup> *Wordle* (<http://www.wordle.net/>) uma aplicativo também recomendada na Base de Dados *Scopus*.

### 3.2 ANÁLISE DA LITERATURA CIENTÍFICA

A exploração da literatura científica (TERCEIRO PASSO) foi realizada através de uma revisão nos artigos estudados durante as APP's e que também seguiram criteriosa revisão de literatura, sendo suficientes ao estabelecimento do objetivo geral e dos objetivos específicos. A justificativa teórica e prática (QUARTO PASSO) desta pesquisa foram feitas a partir da exploração de literatura, teve o reforço dos resultados da bibliometria que demonstraram as áreas de abrangência e fronteiras dos estudos, bem como, para demonstrar a aderência do tema ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

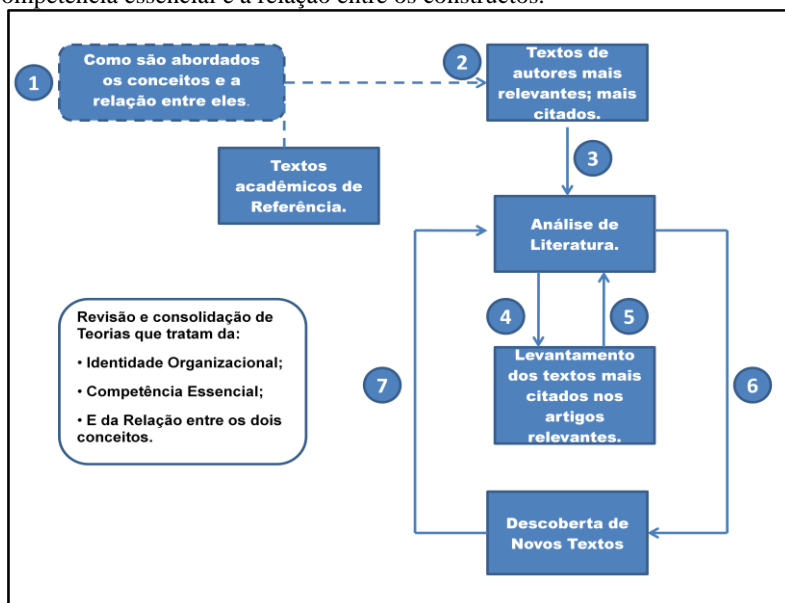
A revisão e consolidação da teoria sobre identidade organizacional e competência essencial foi o resultado conjunto das criteriosas revisões de literatura realizadas durante as APP's e dos resultados obtidos na bibliometria realizada, especialmente nos campos explorados pela academia e de intersecção dos constructos. Durante este processo novos textos foram identificados, ocorrendo também a necessidade de exploração e pesquisa de termos complementares e essenciais ao estudo.

Inicialmente, para os constructos identidade organizacional e competência essencial e a relação entre os constructos foi utilizado como método à revisão de literatura em base de dados nacional (SciELO) e internacional (*Web of Science* e *Scopus*), com o apoio de pesquisa no Google Scholar para verificar a existência de estudos importantes em outras bases de dados. Observando que são quatro etapas distintas versando primeiro sobre o conceito de identidade organizacional, segundo competência essencial, em terceiro, sobre, a relação entre identidade organizacional e competência essencial, e quarto, sobre as relações dos constructos com a gestão do conhecimento.

A revisão da literatura (Figura 10) foi realizada de acordo com o método *snowball* (bola de neve), utilizado para seleção de textos, que inicialmente versou sobre como os conceitos são abordados na literatura (1) e a relevância dos textos e dos autores para a academia (2). Partindo-se do corte inicial relacionado aos artigos mais citados e dos autores considerados relevantes, foi realizada a análise (3) que originou um novo levantamento e seleção dos artigos mais citados nos textos considerados relevantes (4), seguindo nova análise (5), originando a seleção de textos significativos para o estudo para o aprofundamento do conteúdo, seguindo nova análise (7). O processo é contínuo seguindo até a saturação teórica para abordagem do tema.

O processo de revisão da literatura consistiu na identificação dos textos mais relevantes ao estudo de identidade organizacional e de competência essencial, sendo que a preocupação em relação ao último constructo foi buscar os textos mais relevantes ao desenvolvimento do conceito e artigos que tivessem por objetivo a instrumentalização de métodos de análise para a identificação da competência essencial. Para tanto, dois caminhos foram seguidos, com relação a identidade organizacional a Identificação foi através de filtros manuais utilizando os termos chaves para a procura tanto em bases nacionais como em bases internacionais, em relação a competência essencial a seleção dos textos ocorreu através das referências da revisão de literatura sistemática realizada durante a APP competência essencial.

Figura 10 – Revisão das teorias que tratam da identidade organizacional, competência essencial e a relação entre os constructos.



FONTE: Autoria própria

A revisão bibliográfica realizada durante a APP identidade organizacional e APP competência essencial foi consolidada neste trabalho através de uma pesquisa bibliométrica, os filtros manuais e as

leituras dos textos conferiram a validação dos caminhos percorridos e a consolidação em uma nova pesquisa que buscou a relação entre os constructos e a pertinência de ambos para Gestão do Conhecimento.



## **4 RELAÇÃO CONCEITUAL ENTRE IDENTIDADE ORGANIZACIONAL E COMPETÊNCIA ESSENCIAL**

Este capítulo trata da relação conceitual entre identidade organizacional e competência essencial, os principais focos de análise explorados nos estudos dos constructos, os pontos em comum, e da contribuição dos autores que tiveram por objeto de estudo esta relação, e para finalizar, uma análise das implicações desta relação para a gestão do conhecimento.

### **4.1 RELAÇÃO CONCEITUAL “DIRETA” ENTRE IDENTIDADE ORGANIZACIONAL E COMPETÊNCIA ESSENCIAL**

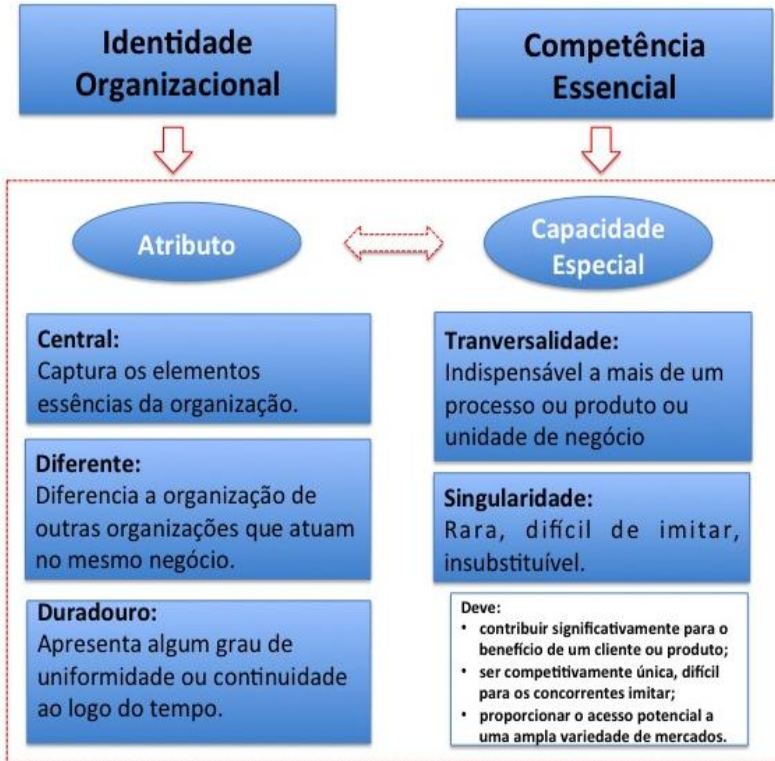
A identidade organizacional refere-se a como os indivíduos se compreendem enquanto organização, a compreensão coletiva dos atributos centrais e que diferenciam a organização de outras organizações, e dos elementos duradouros, que apresentam algum grau de uniformidade ou continuidade ao longo do tempo (ALBERT; WHETTEN, 1985).

A competência essencial é compreendida como o aprendizado coletivo na organização, como coordenar diversas habilidades de produção e integrar múltiplas linhas de tecnologia e, ainda, como um conjunto de habilidades e tecnologia que permitem que uma empresa forneça o benefício aos clientes (PRAHALAD; HAMEL, 1994). A competência essencial é considerada uma capacidade especial da organização, por contribuir significativamente para o benefício de um cliente ou produto, por ser competitivamente única e difícil de imitar e por proporcionar o acesso potencial a uma ampla variedade de mercados (PRAHALAD; HAMEL, 1990), seguindo critérios de transversalidade, sendo indispensável a mais de um processo ou produto ou unidade de negócio e critérios de singularidade, devendo ser rara, difícil de imitar e insubstituível (HAFEZ; MALAK; WANG, 2002).

A partir dos conceitos teóricos, compreende-se que a identidade organizacional, para ser caracterizada enquanto competência essencial, (Figura 11) deve possuir os atributos intrínsecos, ser central, diferente e duradouro, e ainda ser uma capacidade organizacional especial, ser única, difícil de imitar, contribuir significativamente para o benefício de um cliente ou produto, apresentando as características da competência

essencial: transversalidade e singularidade. Teoricamente a relação inversa também é verdadeira, ou seja, uma competência essencial para ser caracterizada enquanto identidade organizacional precisa ser caracterizada enquanto atributo central, diferente e duradouro.

Figura 11- Relação conceitual entre identidade organizacional e competência essencial.



Fonte: Autoria própria; baseado nos conceitos de identidade organizacional Albert e Whetten (1985) e competência essencial de Prahalad e Hamel (1990)

Outro aspecto relevante, que advém da compreensão conceitual do constructo identidade organizacional, e sua relação com identificação, comprometimento, estímulo ao comportamento cooperativo e ao desempenho organizacional, podendo, por exemplo, servir de estímulo ao desenvolvimento das capacidades individuais e organizacionais, bem como ao estabelecimento da competência essencial ou da criação de novas competências.

A identidade organizacional é compreendida como um constructo coletivo e suscita a interação entre os níveis individuais e coletivos de análise, seria “a cognição do indivíduo sobre o que é a organização, sendo definida como “resultante da relação dialética entre cognição coletiva compartilhada e as cognições individuais socialmente construídas” (CORLEY *et al.*, 2006, p 88).

A identidade organizacional refere-se à pergunta quem somos nós enquanto organização (ALBERT; WHETTEN, 1985), a identificação a como o indivíduo se percebe em relação ao outro (PRATT, 1998) e a identificação organizacional reflete as maneiras como os indivíduos se autodefinem em relação a uma determinada organização, uma forma específica de identificação social (ASHFORTH; MAEL, 1989). A identificação organizacional é definida como “fenômeno individual que ocorre quando as crenças de um indivíduo sobre sua organização passam a ser auto-representativas ou autodefinidoras, ou seja, identificação organizacional ocorre quando alguém passa a integrar as crenças de sua organização à sua própria identidade” (PRATT, 1998, p. 172).

Para Gioia (1996) há relação entre identidade organizacional, identificação e comprometimento, tendo em vista que a identificação com a organização ocorre quando as crenças de um indivíduo sobre a sua organização tornam-se uma referência para o próprio indivíduo, o grau de identificação desse indivíduo com a organização depende da atratividade da identidade organizacional percebida e da consistência entre o autoconceito individual e a identidade organizacional. Sendo que a identificação com a organização aumenta o comprometimento. Para Gioia (1996) a identidade organizacional pode filtrar restringir ou moldar as interpretações e ações dos membros da organização, permitindo compreender melhor o comportamento organizacional.

Phua (2004, p. 1033) diz que quando “os indivíduos definem seu autoconceito através das organizações com as quais eles se identificam, essas forças baseadas na identidade são a base para o desenvolvimento do comportamento cooperativo”, havendo razões para propor que “a identidade organizacional deve ser usada em conjunto com outros incentivos econômicos tangíveis como mecanismos eficazes para melhorar cooperação individual”.

A identidade organizacional pode ser compreendida como uma recompensa não financeira que auxilia o comprometimento, o

comportamento cooperativo; compreendendo que “recompensas são rotinas organizacionais delineadas para compensar funcionários em troca de suas contribuições às organizações”. Esse fato pode indicar que “tentativas rigorosas por parte das empresas para fomentar a identidade, pode revelar-se útil para o desempenho geral” (PHUA, 2004, p. 1033). Dando evidência, por exemplo, que a identidade organizacional pode caracterizar-se como fonte de retenção de pessoal, servindo de estímulo ao desenvolvimento de competência individual, capacidades organizacionais e competências essenciais ou tornar-se uma barreira as ações ou mudanças organizacionais.

## 4.2 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL E COMPETÊNCIA ESSENCIAL: FOCOS DE ANÁLISE

Quando observados os focos de análise através das palavras-chave, percebe-se que os estudos sobre identidade organizacional estão mais relacionados com os aspectos subjetivos da vida organizacional, que influenciam ou são influenciados pelo comportamento organizacional e dos indivíduos que compõem a organização: cultura, identificação, mudança, gestão, etc. Os estudos sobre competência essencial estão relacionados a aspectos mais objetivos da prática da gestão, tais como planejamento estratégico, competição, tecnologia da informação, etc, e em geral estão relacionados as capacidades organizacionais.

### 4.2.1 Identidade organizacional: focos de análise

Para compreender os campos de estudo mais explorados e os principais focos de análise do constructo identidade organizacional, foi realizada uma análise de frequência das palavras-chave dos artigos publicados que apareceram na busca realizada na base de dados Scopus.

Os estudos de identidade organizacional estão focados principalmente em identificação (FOREMAN; WHETTEN, 2002; WEDGGE, 2010; KRAIMER *et al.*, 2006), cultura (HATCH; SCHULTZ, 2002; VERBOS, 2007; SKALEN, 2004, PAES *et al.*, 2009, CROOCHER *et al.*, 2009, CHIN *et al.*, 2010), mudança (CORLEY, 2004; LANDAU; PORRAS, 2006; CHREIM, 2006, KOVOOR-MISRA, 2009; RONEEY, 2010), seguido por humanas (HATCH; SCHULTZ, 2002; CHIN *et al.*, 2010, VERBOS *et al.*, 2007), liderança (RODRIGUES; POZZEMBOM, 2010; HADDOW, 2009), marca

(KARREMAN; RYLANDER, 2008; ZHACARY *et al.*, 2011), imagem (HATCH; SCHULTZ, 2002; CHIN *et al.*, 2010; VERBOS *et al.*, 2007, CHEN, 2011), inovação (HOHOLM; STRONEM, 2011; STEMBERG, 2007), gestão do conhecimento (SWERIN *et al.*, 2009; KJÆRGAARD; KAUTZ, 2008), entre outros (Figura 12).

Figura 12 – Identidade organizacional: frequência de palavras-chave.



Fonte: Autoria própria

Os estudos estão concentrados num número reduzido de palavras-chaves, em focos específicos de análise. Os três focos que apresentam maior frequência, cultura, mudança e identificação, têm relevância teórica para o constructo, dando evidências empíricas da importância da identidade organizacional na vida organizacional e no processo de tomada de decisão, por este motivo, serão analisados na sequência.

#### 4.2.1.1 Identidade Organizacional e Mudança

Os textos que relacionam identidade organizacional com a palavra-chave mudança tratam da mudança provocada por eventos como abertura de capital (HANNAN, 2006; KOVOOR-MISRA, 2009), fusão (TERAN, 2010), privatização (LANGER, 2006), mudanças no ambiente externo (BRILLANT; YOUNG, 2004, HE; BARUCH, 2009) e os reflexos sobre a identidade organizacional. Outro foco de análise refere-

se à questão comportamental e as diferentes percepções entre os membros da organização sobre a identidade organizacional em momentos de mudança (CORLEY, 2004; LANDAU; PORRAS, 2006; CHREIM, 2006, KOVOOR-MISRA, 2009; RONEEY, 2010, TERAM, 2010). A importância da identidade organizacional na definição da estratégica (BRILLANT; YOUNG, 2004; GLYNN, 2000), dos agentes de mudança (CHEREIN, 2006), da visão e o papel dos líderes (TERAN, 2010; NOBRE; PROFESSEUR 2010; RONEEY *et al.*, 2010), do discurso de mudança (THURLOW; MILLS, 2009) e das narrativas para compreensão de como a mudança ocorre e quais as implicações em relação à identidade organizacional (BROWN *et al.*, 2005, p.312, YBEMA, 2010).

O texto mais citado (33 ocorrências), dentre os que foram filtrados com a combinação da identidade organizacional e mudança foi artigo *Defined by our strategy or our culture? Hierarchical differences in perceptions of organizational identity and change*, é de um autor expressivo na área, Kevin Corley, aborda a natureza da identidade organizacional, a base para a mudança de identidade e como a mudança da identidade organizacional pode ser realizada. Trata da existência de identidades múltiplas e da influência de diferentes percepções dos membros da organização.

O segundo texto mais citado (20 ocorrências) *Narrative, Identity and Change: a case study of Laskarina Holidays*, de autoria de Brown, A.D., Humphreys, M. Gurney, é um estudo de caso qualitativo, onde os autores interpretam que “as identidades individuais e coletivas são realizações narrativas e as organizações tendem muitas vezes a serem caracterizadas por identidade multiplas” (BROWN *et al.*, 2005, p. 312). Segundo os autores, o artigo apresenta três contribuições: primeira, o argumento para a teorização das identidades organizacionais como narrativas, constituídas dentro de regimes discursivos e em constante mudança, à medida que são criadas e recriadas por todos os participantes; segunda, apresenta narrativas de identidade coletiva, argumentando que a mudança nas organizações é constituída por alterações no entendimento das pessoas, codificadas em narrativas e compartilhada em conversas; terceira, sugere que a abordagem narrativa ajuda a analisar as identidades como resultados dos processos de imposição hegemônica e resistência.

O terceiro texto mais citado (13 ocorrências), *Organizational identities and the hazard of change. Industrial and Corporate Change* (HANANN *et al.*, 2006), trata das possibilidades de desempenho de uma

organização que sofre a mudança dos planos de emprego ou a substituição do fundador por uma pessoa estranha a organização, considerando casos de abertura de capital (IPO - *Initial Public Offering*); observa que a mudança que afeta o emprego é mais desestabilizadora.

Kovoor-Misra (2009, p. 494) analisa a identidade percebida durante o processo de abertura de capital (IPO), mostrando que em situações de ameaça o efeito na percepção e no comportamento dos membros da organização reforça “quem somos”, já nas situações de oportunidade os indivíduos se concentram em “quem poderíamos ser”, “a percepção de quem poderíamos ser vai motivar mais as mudanças do que a identidade organizacional ideal ou a imagem de quem nós queremos ser”.

O processo de privatização é outro tipo de mudança que afeta ou é afetado pela identidade organizacional e, dentro deste contexto, Langer (2006), analisa a construção da imagem e da identidade organizacional na era das privatizações e os desafios que este processo impõe para a gestão da mudança.

Mudanças no ambiente externo também podem afetar a identidade organizacional. Brillant e Young (2004, p. 23), ressaltam que a “identidade organizacional é um elemento essencial na definição da estratégia”, e por isso mudanças nas condições ambientais requerem que as identidades sejam revistas concomitantemente com as estratégias ao longo do tempo a fim de garantir a sobrevivência e o crescimento da organização.

He e Baruch (2009, p. 459) também analisam as mudanças no ambiente externo, em especial, em mudanças de regulação, que na prática podem afetar a identidade organizacional causando uma “crise de legitimidade”. Os autores indicam há necessidade de alinhar cultura, liderança e estratégia para lidar com as pressões externas e que uma nova identidade pode surgir como resultado da intervenção da gestão, mas que essa deve ser caracterizada pela redescoberta das raízes e da história da organização.

Redescobrir a história significa retratar a diferença entre o “velho” e o “novo”, uma visão importante para a sobrevivência da organização em momentos de mudança, segundo Landau e Porras (2006, p.145). Os autores destacam que “a identidade percebida pelos membros da organização reflete a compreensão dos membros

individuais em relação ao que é central” e que, os membros sentem-se comprometidos na medida em que se identificam com a identidade organizacional atual, desenvolvendo uma espécie de propriedade emocional com a organização.

A análise do discurso foi utilizada por Ybema (2010, p. 481), para perceber a diferença de percepção entre “o ‘velho’ e o ‘novo’, entre os legados do passado comum e os planos para o futuro” tentando identificar a continuidade temporal da identidade organizacional, observando processos de descontinuidade e de mudança. Thurlow e Mills (2009, p.459) relatam que o processo de mudança é conduzido por um “discurso de mudança”, os efeitos do “falar organizacional” oferece *insights* sobre “o processo como as identidades organizacionais são mantidas, alteradas ou constrangidas durante a mudança”.

Roneey *et al.* (2010, p. 43) mostram que a “identificação dos funcionários com o seu lugar de trabalho influencia suas percepções em relação as grandes mudanças organizacionais”, discutindo como a identidade local funciona como componente da identidade social e como os gestores podem traçar caminhos para lidar com a identificação ao invés simplesmente de lidar com a mudança. Os “níveis mais altos da hierarquia tendem a ver a identidade à luz da estratégia da organização, enquanto os níveis mais baixos da hierarquia vêm aspectos em relação à cultura da organização” (CORLEY, 2004, p.1145).

A importância dos agentes de mudança é destacada por Cherein (2006, p. 315). O autor afirma que “mudanças que são compatíveis com a identidade papel dos funcionários ou que são vistas como reforço da identidade organizacional, tendem a ser facilmente adotadas”, mas observa que estudos empíricos ainda não conseguiram conciliar a resposta sobre como mudar a dinâmica da identidade organizacional.

Ao analisar o processo de fusão, Teran (2010, p. 38) identificou a percepção conflitante entre a administração e os funcionários sobre a identidade organizacional, mostrando que “mudanças organizacionais contestadas oferecem oportunidades para discussões abertas dos dilemas enfrentados pela organização”, e que “uma liderança ética implica na facilitação desse diálogo em vez de ignorar as ambiguidades e reforça a lógica da gestão da mudança organizacional”. Os “chefes” exercem papel fundamental no processo de mudança e a análise da identidade organizacional é fundamental na consolidação de novos projetos (NOBRE; PROFESSEUR, 2010).



#### 4.2.1.2 Identidade Organizacional e Cultura

A relação entre a identidade organizacional e a cultura é relatada pela literatura científica, algumas vezes os conceitos até se confundem, porém há distinção:

A identidade organizacional é um conceito distinto do de um valor organizacional. Embora a identidade organizacional possa envolver valores importantes para a organização, a identidade de uma organização não é o mesmo que os valores da organização. Quando as identidades organizacionais contêm alguns dos valores da organização, esses valores são parte do que se acredita ser central, distintivo e contínuo (CORLEY *et al.*, 2006, p. 88).

A identidade organizacional é um reflexo da cultura (HATCH; SCHULTZ, 2002), a dinâmica dessa relação é tratada através dos processos interativos de construção (HATCH; SCHULTZ, 2002; VERBOS, 2007), transformação (SKALEN, 2004) e mudança (SKALEN, 2004; PAES *et al.*, 2009), por influência de alterações institucionais ou no ambiente (HE; BARUCH, 2009), ou de novas políticas de gestão (CROOCHER *et al.* 2009; STENBER, 2007, SKALEN, 2004). Também são tratadas pela literatura a relação da identificação com a cultura (CROOCHER *et al.*, 2009, CHIN *et al.*, 2010), a liderança (RODRIGUES; POZZEMBOM, 2010) e a influência do gerente (PRATI *et al.*, 2009; CHIN *et al.*, 2010).

Hatch e Schultz (2002) criaram uma teoria sobre como a identidade organizacional incorpora o reflexo da cultura e como a identidade cultural expressa entendimentos através de símbolos, oferecendo um modelo dinâmico, sobre como a identidade organizacional é construída em processos que ligam a identidade organizacional à cultura e à imagem. A contribuição do artigo nas palavras dos próprios autores reside na:

Articulação dos processos que ligam identidade e cultura (refletindo e expressando) e da interação de todos os quatro processos de trabalho dinamicamente em conjunto para criar, manter e

mudar a identidade organizacional (HATCH; SCHULTZ, 2002, p.989).

Os autores apresentam as duas disfunções da dinâmica da identidade organizacional: o narcisismo e perda de cultura (HATCH; SCHULTZ, 2002). Havendo a possibilidade da construção de nova realidade organizacional através de declarações de identidade organizacional e de mudanças culturais através dos discursos empresariais (CHIN *et al.*, 2010), reforçando o papel dos líderes, não apenas enquanto condutores do processo, mas também como representantes de uma cultura (VERBOS *et al.*, 2007) e de uma identidade organizacional ética (RODRIGUEZ; POZZEBOM, 2010), através da expansão da consciência organizacional, que “é a capacidade da organização para a reflexão, um ponto central para a organização "pensar" e encontrar o grau de unidade entre os sistemas, e um link para a identidade da organização e atributos de auto-referência” (PAES *et al.*, 2009, p.505).

Há possibilidade de transformar a identidade organizacional em mudança institucional, mostrando que as mudanças institucionais especialmente de regulamentação e prática podem funcionar como gatilhos para questões de identidade e que “os problemas causados pela pressão externa e uma nova identidade pode ser formada como resultado das intervenções de gestão” (HE; BARUCH, 2009, p. 575).

A identidade organizacional é uma variável cognitiva importante que não só afeta o modo como os membros se sentem em relação a sua participação na organização, mas também determina o comportamento do participante dentro do ambiente organizacional (PRATI, 2009, p.404).

Por isso, a inteligência emocional é reconhecida por PRATI (2009) como um importante elo entre gestores, cultura e no estabelecimento da identidade organizacional dos subordinados, reconhecendo que a identidade organizacional não é cultura, mas é parte importante dela.

### 4.2.1.3 Identidade Organizacional e Identificação

Identidade organizacional e identificação são constructos que auxiliam na compreensão dos fenômenos organizacionais (ASHFORTH; MAEL, 1989; ALBERT; ASHFORTH; DUTTON, 2000), importância que advém da necessidade da organização, ou do indivíduo, em responder as perguntas “quem somos nós?”, “quem sou eu?”, para poder interagir de forma efetiva com outras entidades e como o indivíduo se percebe dentro deste contexto (CREDICO, 2003).

A identidade refere-se à pergunta “quem eu sou” (PRATT 1998, ALVESSON; EMPSON, 2008), a identidade organizacional refere-se à pergunta “quem somos nós enquanto organização” (ALBERT; WHETTEN, 1985, 2006), a identificação a como o indivíduo se percebe em relação ao outro (PRATT, 1998) e a identificação organizacional reflete as maneiras como os indivíduos se autodefinem em relação a uma determinada organização, enquadrando-se como uma forma específica de identificação social (ASHFORTH; MAEL, 1989).

A identificação organizacional é definida como:

Fenômeno individual que ocorre quando as crenças de um indivíduo sobre sua organização passam a ser autorrepresentativas ou autodefinidoras, ou seja, identificação organizacional ocorre quando alguém passa a integrar as crenças de sua organização à sua própria identidade (PRATT, 1998, p. 172).

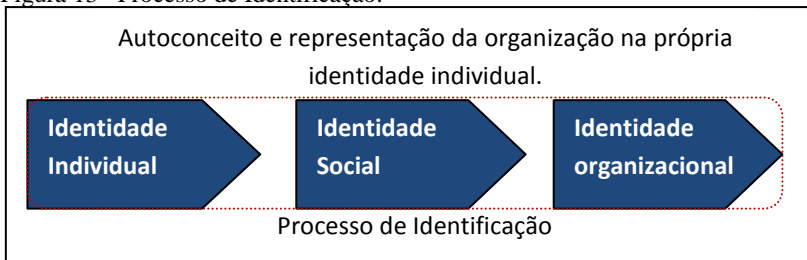
Os indivíduos necessitam simplificar o mundo social e, por isso, identificam as pessoas e a si próprios como membros de grupos ou organizações específicas (GIOIA; SHULTZ; CORLEY, 2000; DUTTON *et al.*, 1994; FIOL, 2002, BRICKSON, 2000).

Os autores que *trabalham* com a relação entre identidade organizacional e identificação possuem dois níveis de análise: o nível interno, que se refere à identificação dos membros da organização com a própria organização; e o nível externo, referindo-se a identificação dos clientes ou consumidores com a organização.

O processo de identificação do indivíduo e do grupo com a identidade organizacional (Figura 13) ocorre quando, as crenças do indivíduo sobre a organização tornam-se auto-referenciadoras quando o indivíduo integra essas crenças a sua própria identidade (PRATT, 1998;

ASHFORTH; MAEL, 1989; DUTTON; DUKERICH; HARQUAIL, 1994). A identificação organizacional, explicitamente, refere-se ao aspecto social do autoconceito e a representação da organização é expressa por seus membros por meio de comportamentos, comunicação e simbolismo. A idealização e a fantasia também fazem parte desse processo, explicam a tendência das pessoas se identificarem com as organizações, principalmente quando elas representam uma possibilidade de conexão com os atributos e desejos pessoais (MACHADO, 2003).

Figura 13– Processo de Identificação.



Fonte: Autoria própria

Oliveira (2008) destaca os motivos que levam a identificação entre o indivíduo e a organização:

**Pelo lado do indivíduo:** necessidade de segurança, de afiliação, de autopromoção e holística (PRATT, 1998; TAJFEL, 1978); O grupo social tem a função de proteger a identidade social de seus membros mantendo uma distinção positiva e valorizada do grupo de inclusão quando comparado com os outros (TAJFEL, 1978).

**Pelo lado da Organização:** alinhamento das atitudes no trabalho, no comportamento e nos resultados – motivação, satisfação, desempenho, orientação para o papel e conflito, interação intragrupos e realização do serviço (CHENEY, 1983); Explicitação das políticas de RH: socialização, seleção de pessoal, treinamento, promoção e transferências e na base do poder de referência no contexto organizacional (Oliveira, 2008, p.181)

Para Gioia (1996), há relação entre identidade organizacional, identificação e comprometimento, tendo em vista que a identificação com a organização ocorre quando as crenças de um indivíduo sobre a sua organização tornam-se uma referência para o próprio indivíduo, o grau de identificação de um indivíduo com a organização depende da atratividade da identidade organizacional percebida e da consistência entre o autoconceito individual e a identidade organizacional. A identificação com a organização aumenta o comprometimento e a consistência das ações.

A identidade organizacional pode filtrar, restringir ou moldar as interpretações e as ações dos membros da organização, permitindo compreender melhor o comportamento das organizações e de seus membros (GIOIA, 1996). Quando os indivíduos definem seu autoconceito através das organizações, com as quais eles se identificam, essas forças baseadas na identidade estimulam o comportamento cooperativo (PHUA, 2004). Sob este ponto de vista, a identidade organizacional pode ser compreendida como uma recompensa não financeira que pode auxiliar a aumentar o comprometimento e o comportamento cooperativo nas organizações.

Quando “os indivíduos definem seu autoconceito através das organizações com as quais eles se identificam, essas forças baseadas na identidade são a base para o desenvolvimento do comportamento cooperativo” havendo razões para propor que “a identidade organizacional deve ser usada em conjunto com outros incentivos econômicos tangíveis como mecanismos eficazes para melhorar cooperação individual” (PHUA, 2004, p. 1033). E como visto anteriormente, a identidade organizacional pode ser compreendida como uma recompensa não financeira que auxilia o comprometimento e o comportamento cooperativo, compreendendo que recompensas são rotinas organizacionais delineadas para compensar funcionários em troca de suas contribuições às organizações. Esse fato pode indicar que “tentativas rigorosas por parte das empresas para fomentar a identidade, pode revelar-se útil para o desempenho geral” (PHUA, 2004, p. 1033), podendo caracterizar-se inclusive como fonte de retenção de pessoal.

Estrategicamente, segundo Humphreys e Brown (2002), tanto a identidade individual como a identidade coletiva e os processos de identificação unem as pessoas para as organizações. Neste sentido, os esforços dos dirigentes superiores para controlar os processos de

formação da identidade organizacional e de identificação do participante, são interpretáveis como atos hegemônicos necessários para fins de legitimação.

A identificação organizacional pode ser compreendida como “um processo de comparação de identidade, ou seja, uma comparação cognitiva entre o que um membro percebe como é a identidade e o que eles pensam que deveria ser” (FOREMAN; WHETTEN, 2002, p. 618). O que justifica a preocupação de Humphreys e Brown (2002, p.421) em “operacionalizar a identificação organizacional em termos de identidades múltiplas e concorrentes”.

Bamber e Iyer (2002) analisam a coerência entre a identidade profissional e a identidade organizacional durante um processo de mudança provocado por uma reengenharia de processos em uma empresa de auditoria. Os autores verificaram que a identificação profissional está positivamente relacionada com a identificação organizacional, mas é a identificação organizacional que desempenha o papel central na diminuição o conflito organizacional/profissional.

A identificação pode ser um fenômeno externo a organização. Marin e Ruiz (2007), através de um estudo envolvendo a relação consumidor/empresa, definem que as pessoas se identificam com uma organização pela atratividade da identidade organizacional, mas o grau da identificação depende da atratividade dessa identidade. A marca, por exemplo, além de instruir os membros da organização, é uma forma de chamar a atenção simbólica e para as organizações informarem clientes e investidores sobre os seus valores; os autores relacionam marca e identidade organizacional e identificação (KRREMAN; RYLANDER, 2008).

O processo de identificação pode ser influenciado por fatores culturais externos. Projetos de internacionalização de empresas devem considerar compatibilidade com a identidade organizacional com a cultura do país. Por exemplo, num estudo sobre *joint venture* internacionais, Li *et al.* (2002, p. 320) verificaram que muitas não foram bem sucedidas, porque são formadas por pessoas com diferentes culturas, concluindo que “a teoria da identidade social e processos de identificação organizacional pode ajudar a entender por que isso é assim”.

Por fim, a contribuição de Elsbach (2001, p. 393) sobre o processo de desidentificação organizacional, que é uma separação cognitiva entre a identidade e a identidade da organização, e a categorização negativa relacional de si mesmo e da organização (por

exemplo, categorizações como "rivais" ou "inimigos"). Para o autor, a desidentificação organizacional parece ser motivada por desejos dos indivíduos que apresentam a distinção negativa e assim se distanciam dos “valores incongruentes e estereótipos negativos atribuídos a uma organização”.

Mudança, cultura e identificação sintetizam os principais focos de análise da identidade organizacional e suas influências no processo de gestão, no comprometimento (ou não) dos membros da organização, mostrando a necessidade de compreensão dessa dinâmica por parte dos líderes para a tomada de decisão.

#### 4.2.2 Competência Essencial: focos de análise

Embora os estudos sobre competência essencial sejam mais recentes que os de identidade organizacional, percebe-se maior número de estudos e focos de análise. Recebendo destaque a relação de competência essencial com planejamento estratégico (FOSTER-FISHMAN et al., 2001; MCLVOR, 2000), competição (KRAUSE; HANDFIELD; SCANNELL, 1998; SULIVAN et al., 2003), tecnologia da informação (LEVINA, 2003; RAVICHANDRAN; LERTWORGSATIEN, 2005), terceirização (LEVINA; ROSS, 2003; ARNOLD, 2000; HAFEZ; MALAK; WANG, 2002), seres humanos (FOSTER-FISHMAN et al., 2001; SULIVAN et al., 2003), gestão (PRAHALAD; HAMEL, 1991; FOSTER-FISHMAN et al., 2001), entre outros (Figura 14).

Figura 14 – Competência Essencial: frequência de palavras-chave.



Fonte: Autoria própria

#### **4.2.2.1 Competência Essencial, Competição e Planejamento Estratégico**

Os estudos relacionados às competências essenciais são muito abrangentes e diversificados, porém destacam-se duas áreas para ilustrar a influência do tema sobre os processos de gestão: competição, planejamento estratégico.

O objetivo do desenvolvimento de capacidades organizacionais em competências essenciais é tornar-se competitivo no mercado, enfrentar a competição acirrada e, por este motivo, “devido à rapidez crescente concorrência global, as empresas estão cada vez mais focadas em suas competências essenciais” (CHANG; WANG R; WANG S, 2006, P. 348). Portanto, a relevância de aspectos tais como: à gestão do conhecimento (CARLUCCI; MARR; SCHIUMA, 2004), a cadeia de suprimentos (SPEKMAN; SPEAR; KAMAUFF, 2002; CHANG; WANG R; WANG S, 2006) aprendizagem organizacional (SPEKMAN; SPEAR; KAMAUFF, 2002; LEI, 2000, p. 699), ao sistema de apoio a tomada de decisão (CHANG; WANG R; WANG S, 2006; FISCHER; JÄHN; TEICH, 2004; TORKKELI; TUOMINEN, 2002; LI; LIAO, 2007), seleção de parceiros/alianças (FISCHER; JÄHN; TEICH, 2004; LI; LIAO, 2007; LEI, 2000), a terceirização (REED; WALSH, 2002), são muito relevantes para compreender a relação da competência essencial com a competição. Observando que “as competências essenciais são derivadas de recursos que são estrategicamente importantes para a empresa” (HAFEZ, 2002, p. 39).

A tecnologia é enfatizada no apoio ao sistema de tomada de decisão (TORKKELI; TUOMINEN, 2002; LI; LIAO, 2007) e para aumentar capacidade tecnológica, através do desenvolvimento do relacionamento com fornecedores (REED; WALSH, 2002, p. 231). Considerando “o crescente impacto da convergência tecnológica sobre a evolução da estrutura da indústria e o desenvolvimento de competências essenciais, conhecimento e habilidades dentro das empresas” (LEI, 2000, p. 699), uma tendência observada da convergência tecnológica no relacionamento com fornecedores ou terceirização, é o desenvolvimento de dependência na fabricação de produtos:

A tendência atual na indústria de transformação é para as grandes empresas a concentrar-se nas competências essenciais e terceirizar mais design e fabricação. Combinado com a racionalização da base de fornecedores, isto significa que as



empresas estão cada vez mais dependentes de fornecedores chave para continuar a fornecer subsistemas competitivos e subconjuntos de produtos que incorporam tecnologia de processos avançados (REED; WALSH, 2002, p. 231)

Estudos que relacionam competências essenciais com planejamento estratégico também tratam da terceirização, a da relação com fornecedores externos de produtos e serviços que não são centrais (KRAUSE; HANDFIELD; SCANNELL, 1998, P. 39; MCLVOR, 2000; WANG; YANG, 2006; NGWENYAMA; BRYSON, 1999).

A estratégia de terceirização pode proporcionar uma vantagem competitiva, permitindo que uma empresa concentre os seus recursos no negócio principal. A terceirização permite às empresas maximizarem o retorno sobre seus recursos internos, mantenham e desenvolvam competências essenciais, como forma de proporcionar barreiras para proteger contra os concorrentes atuais e futuros (CAMPBELL, 1995).

A relação entre a competência essencial e planejamento estratégico ainda faz referência a gestão da cadeia de fornecimento (MCLVOR, 2000; VAN WASSENHOVE, 2006), a gestão do conhecimento e o desempenho organizacional (HITT; IRELAND; LEE, 2000, p. 231, CARLUCCI; MARR; SCHIUMA, 2004), o papel fundamental da aprendizagem organizacional e alianças estratégicas para o desenvolvimento de competências (LEI, 1997), a gestão estratégica de competências na área de recursos humanos (YANG *et al.*, 2006) e dinâmica dos recursos humanos e gestão do conhecimento (HAFEEZ; ABDELMEGUID, 2003) e, conseqüentemente ligando, a relação ao terceiro item mais explorado para o tema: recursos humanos.

Transições recentes da era industrial para economia do conhecimento sugerem um cenário imediato e por atacado de reciclagem para que muitas organizações possam permanecer na vanguarda da tecnologia. A dinâmica do mercado de trabalho está criando um desafio para muitas

organizações no recrutamento e retenção de seus funcionários (HAFEEZ; ABDELMEGUID, 2003, p. 153).

Enfim, estas são apenas algumas das abordagens relativas a competência essencial, mas evidenciam claramente o foco das empresas no desenvolvimento das competências essenciais para enfrentar um mercado altamente competitivo e em constante transformação, com foco na competição, através do planejamento estratégico.

### **4.2.3 Identidade Organizacional e Competência Essencial: Focos de Análise Comuns**

Conforme pesquisa bibliográfica realizada, o levantamento das palavras-chaves nos 320 textos identificados sobre identidade organizacional e os mais de 1200 sobre competência essencial é possível verificar a relevância das áreas comuns de educação e recursos humanos (destacadas como seres humanos), mas enquanto objeto de análise os principais elos de estudo fazem referência a gestão, gestão do conhecimento e inovação. Estas palavras chaves ocorrem para os dois constructos (Figura 15).

Outro fato observado é a “relação secundária”<sup>12</sup> existente nas citações sobre liderança e tomada de decisão, marca e marketing, termos que estão relacionados e que são relevantes para ambos os constructos, porém recebem focos relacionados à origem dos conceitos. Liderança e marca aparecem para a identidade organizacional como aspectos intrínsecos do simbolismo e representação do aspecto conceitual do constructo, e a tomada de decisão e marketing para competência essencial estando relacionado a questões operacionais, recursos e “capacidade” desenvolvida ou a desenvolver.

A relação do constructo competência essencial com seres humanos está fundamentada em aspectos relacionados à competência profissional (WANG *et al.*, 2011; LAKSHMANA, 2011, ALMOALLIN, 2011, etc.), educação (WANG *et al.*, 2011; ALMOALLIN, 2011; LAKSHMANA, 2011, etc.); padronização (STACY, 2011; THOMPSON; BROOKS, 2011; GEHART, 2011, etc.), aprendizagem (ISSENBERG *et al.*, 2011; MEURER *et al.*, 2011; GEHART, 2011, etc.)

---

<sup>12</sup> Relação secundária apenas por não estar relacionada a mesma palavra-chave, no entanto reconhece-se a relação entre tomada de decisão e liderança e entre marca e marketing.

Figura 15 – Identidade Organizacional e competência essencial: focos de análise comuns.



Fonte: Autoria própria.

A relação da competência essencial com gestão do conhecimento está focada em estudos sobre: planejamento estratégico (CHEN, 2011; HALCEY *et al.*, 2010; ZHANG; WANG, 2010), sistemas baseados em conhecimento (CHEN, 2011, FANSHI *et al.*, 2011; ZHU; ZOO, 2009), competição (LIU, 2011; TABRIZI, 2011; SHI, 2011, etc., gestão, aquisição e transferência de conhecimento (BI; YU, 2010; WANG; YU, 2010; LEE *et al.*, 2010), gestão e tecnologia da informação (KABACHINSKI, 2010; LASRADO; PANDE, 2008, MARZZULLO *et al.*, 2008), dentre outros.

A identidade organizacional também está relacionada à gestão de recursos humanos (seres humanos + gestão) e a influencia que exerce sobre a liderança e, conseqüentemente ao processo de tomada de decisão, elo secundário entre os constructos identidade organizacional e competência essencial. Englobando questões como a luta de poder entre grupos profissionais com identidades profissionais diferentes

(RODRIGUEZ; POZZEBON, 2009; HADDOW, 2009), conflitos institucionais (EISOLI, 2005), tomada de decisão (SOMERAI; AVORN, 1990), a influência da cultura e valores (BROWN, 2007; NASIPOUR *et al.*, 2010; THOBALLEN, 1998) no processo de mudança e a crise de identidade (BROWN, 2007).

Estudos relacionam a identidade organizacional e estratégia, mostrando a influência desta sobre a inovação (HOHOLM; STRONEM, 2011; STEMBERG, 2007) e a gestão do conhecimento (SWERIN *et al.*, 2009 ; KJÆRGAARD; KAUTZ, 2008). Embora Hoholm e Stronem (2011, p. 345) salientem que existam poucos estudos sobre como a identidade organizacional influencia a estratégia, o constructo pode ser usado como uma explicação para compreender porque algumas ações são consideradas estratégicas, enquanto outras não são.

A manutenção de um contrato psicológico de trabalho tem reflexos positivos quanto à capacidade de inovação dos funcionários. Wang *et al.* (2007, p. 437) analisaram a obrigação da organização com o contrato psicológico, demonstrando que esta consistia em obrigação de transação e o dever de desenvolvimento interpessoal, enquanto, a obrigação do indivíduo consistia em manter regras, a identidade organizacional e a cooperação.

O contrato psicológico entre trabalhadores e seus empregadores pode ser mantido, consolidado, revisto e desenvolvido todo o tempo, vários métodos de motivação podem ser efetivamente integrados e a capacidade de inovação dos funcionários que será praticamente estimulada (WANG *et al.*, 2007, p. 437).

Os autores afirmam que a manutenção de um contrato psicológico positivo por parte da organização é uma forma de reforçar a identidade organizacional e o caráter colaborativo dos trabalhadores, fornecendo indícios que o alinhamento entre estratégica e identidade organizacional (através do contrato psicológico) reforça a identificação dos colaboradores com a organização e pode ser útil também ao desenvolvimento de novas capacidades e, conseqüentemente, como estabelecimento de novas competências.

As estratégias disponíveis para líderes organizacionais para garantir crenças dos membros de identidade estão alinhados com suas

próprias crenças sobre as características distintivas e atraentes organizacionais que resultam dos novos investimentos estratégicos e resultar em projeções estratégicas apropriadas. As conclusões do estudo destacam a identidade interna de trabalho - ou de gestão de identidade - que os líderes organizacionais envolvem-se em preservar esta congruência. Os resultados também complementam a ênfase atual na literatura sobre a validação social das identidades organizacionais, apontando para a importância de uma ligação entre as reivindicações de identidade e crenças, as projeções estratégicas e a realidade material da organização de produtos, práticas e estruturas (RAVASI e PHILIPS, 2011, p. 103).

Nolan (2009, p. 476), com foco na gestão, sugere a criação de uma estrutura fragmentada de sistemas que considere as ações a partir de pontos de vistas diferentes, como por exemplo, “ações e pontos de vista dos médicos, enfermeiros, administradores, pacientes e fontes pagadoras”, como resultado teria a melhoria de estruturas que são propositadamente projetadas. Para isso “as pessoas devem olhar para além das suas próprias identidades profissionais ou organizacionais e se verem como parte do sistema maior”. Considerando este aspecto seria possível realizar processos de mudança e reduzir o conflito entre as diferentes identidades de grupo existentes na organização.

Com base na inter-relação entre os constructos identidade organizacional e competência essencial e as palavras-chaves, percebe-se a importância para as ações de gestão de recursos humanos, em relação à construção de capacidades ou competências, estando o primeiro relacionado a aspectos da cultura organizacional, ao reconhecimento da existência de diferentes identidades de grupos, a liderança e ao processo de tomada de decisão, e o segundo relacionado à construção de capacidades profissionais ou organizacionais, estabelecendo a relação intrínseca com o processo de mudança.

Pela ótica da identidade organizacional o foco principal está na relação com a estratégia e pela ótica da competência essencial com o planeamento estratégico, ou seja, ambos os constructos devem ser considerados na dinâmica da vida organizacional como propulsores de

ações organizacionais, estando relacionadas à gestão de recursos humanos, a inovação e a gestão do conhecimento.

### 4.3 AS RELAÇÕES INDICADAS NA LITERATURA CIENTÍFICA

A relação entre identidade organizacional e competência essencial é insipiente nos estudos científicos, pois existem apenas alguns raros artigos que fazem menção à relação entre os dois constructos. Dos seis artigos encontrados que relacionam os dois constructos, apenas quatro tem relevância diante do objetivo proposto nesse trabalho.

As principais contribuições para elucidar esta relação vêm quatro de artigos: o primeiro, Cláudio Ciborra (1996), *The plataforma organization: Recombining strategies, structures, and surprises*, o autor relaciona a identidade do negócio e a competência essencial em momento de mudança; o segundo, Marlene Fiol (2001), *Revisiting an identity-based view of sustainable competitive advantage*, analisa os pressupostos em que se baseiam as abordagens de vantagem competitiva sustentável, competências essenciais e o papel da identidade organizacional; o terceiro artigo de Mary Ann Glynn (2000), *When Cymbals become Symbols: Conflict over Organizational Identity within, a Symphony Orchestra*, explora como a construção de identidade organizacional está relacionada à percepção e a construção de capacidades estratégicas e recursos; e o quarto artigo de Paul C. Nutt (2004), *Organizational De-development*, que discute o perigo que algumas organizações experimentam ao fazer downsizing com uma perda inesperada de competências essenciais.

#### 4.3.1 Contribuição de Cláudio Ciborra

Ciborra (1996) faz uma análise da plataforma organizacional e da combinação entre estratégica, estrutura e surpresa. O trabalho explica o movimento de uma organização, sua estratégia e o processo de mudança “necessário” para lidar com ambientes caóticos. O autor faz um estudo de caso na estratégia global de tecnologia da empresa Olivetti e as mudanças sofridas em 10 anos de história “a fim de ilustrar como empresas de alta tecnologia sofrem transformações que não só tendem a destruir seus núcleos de competências, mas também afetam muito a sua identidade de negócio (CIBORRA, 1996, p.103).

A contribuição do autor vem no sentido de alertar para as transformações que afetam a identidade do negócio e nos produtos da indústria, que exigem a gestão de novas combinações de recursos e afetam o núcleo de competências. Ciborra (1996) ilustra a relação existente entre a identidade, o núcleo de competências, o papel do gestor e as mudanças de estratégia provocadas por essas transformações, mas não trata da diferenciação entre os conceitos identidade do negócio e identidade organizacional.

O autor parte da necessidade de perspectivas mais dinâmicas para lidar com as incertezas, compreendendo a organização como plataformas ou contextos dos quais estruturas específicas são extraídas, experimentadas e descartadas de forma pragmática. Ciborra (1996, p.103), citando Mary C. Bateson, reforça a disposição que os membros da organização devem ter para o novo nos momentos de mudança.

Homens e mulheres no enfrentamento das mudanças nunca são totalmente preparados para as demandas do momento, mas eles são fortalecidos e, para atender a incerteza, pode-se reivindicar uma história de improvisação e um hábito de reflexão. Aprender a saborear a vertigem de fazer respostas ou mudança, e fazendo, ver como é fragmentária (...) encontrando coerência dentro de complexidade, partilha dentro de multiplicidade.

Ciborra (1996) trata da necessidade de se reinventar ou de criar novas identidades para a adaptação às mudanças provocadas pelo ambiente, na estrutura da indústria ou na estratégia da organização. Observando que o ambiente onde as empresas de tecnologias estão inseridas é altamente caótico, em função das constantes inovações, surgem novos produtos, outros são extintos, aparecem novos mercados, fazendo emergir novas estratégias de negócio que tornam obsoletas as experiências do passado diante das rápidas transformações.

Para o autor, os membros da organização devem ter disposição para o novo. Em “tal contexto, a aprendizagem de surpresas acaba sendo um recurso valioso para avaliar capacidades centrais, tecnologia e competição” (CIBORRA, 1996, p. 116). Cabe aos gestores “manter a coerência em uma organização onde as estruturas são continuamente

erodidas” (CIBORRA, 1996, p. 115), devem ser capazes de reinterpretar os recursos, mantendo a flexibilidade e uma estrutura organizacional com elevado potencial de ação e resposta a eventos caóticos.

Ao invés de dissociação, deve ser apreciada a cultura necessária para a experimentação e recombinação, que fornece o tomador de decisão uma variedade quase infinita de elementos (esquemas, visões, mecanismos e arranjos) para compor novas soluções temporárias mais rápidas e de forma mais eficiente (CIBORRA, 1996, p. 116).

A contribuição do autor ao presente trabalho está no reconhecimento da relação existente entre a organização dos recursos e a estrutura cognitiva coletiva para experimentar novas combinações. Mostrando, através do exemplo da Olivetti, que

Uma das principais fontes de incertezas na definição de uma estratégia é dada pela rápida sucessão de descontinuidades tecnológicas, o que requer não só o desmantelamento das linhas de montagem ou as equipes de produto, mas uma profunda transformação do conjunto de estruturas cognitivas, culturais e pontos de vista de arranjos estruturais ligados à tecnologia que tem que ser abandonada (CIBORRA, 1996, p. 111)

E ainda que,

Na superfície, a plataforma da organização é como uma piscina estável de recursos, organizados de acordo com critérios de eficiência, mas pronto para ser implantado quando a estratégia de tecnologia ou de marketing exige. Num nível mais profundo é um sistema coletivo cognitivo que permite que os gerentes experimentem novas combinações organizacionais (CIBORRA, 1996, p. 116).

Ao localizar os recursos na superfície da plataforma organizacional e o sistema cognitivo coletivo num nível mais profundo, o autor, de certa forma, faz uma analogia entre competência essencial e a identidade organizacional, estando a primeira relacionada a



combinação de recursos e a capacidades especiais da organização, e a segunda aos atributos organizacionais centrais, duradouro e que diferenciam a organização.

### 4.3.2 Contribuição de Marlene Fiol

Fiol (2001) propõe uma revisão sobre o papel da identidade e organizacional e identificação na criação e destruição de vantagens competitivas temporárias, analisando e contestando a visão baseada em recursos como fonte de vantagem competitiva, identificada pela autora como “Visão Clássica” (Figura 16). Essa visão partia da premissa de que os recursos de uma empresa representam fonte importante de vantagem competitiva (PORTER, 1985).

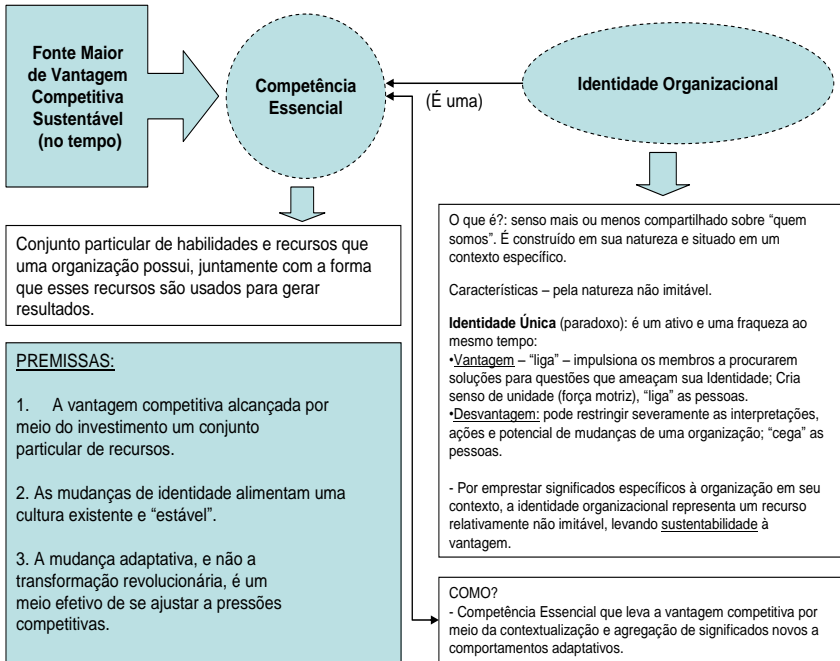
Fiol (2001) aponta a identidade unitária da organização como um poderoso esquema cognitivo, porém, uma identidade unitária pode restringir interpretações organizacionais, ações e potencial para a mudança (baseada em DUTTON; DUKERICH, 1991; PRATT; FOREMAN, 2000; REGER *et al.*, 1994; STIMPERT; GUSTAFSON; SARASON, 1998), e baseada em Pratt e Foreman (2000) e Teece *et al.* (1997), afirma que uma organização com múltiplas identidades pode ter a capacidade de adaptação que precisa para continuamente recuperar vantagens.

A identidade organizacional, identificada no artigo como o senso “mais ou menos” compartilhado sobre “quem nós somos enquanto organização” (ALBERT; WHETTEN, 1985), é construída em sua natureza e situada em um contexto específico, é essencialmente de natureza social. A autora descreve a identidade organizacional como narrativas que proporcionam uma sensação de continuidade organizacional e, baseada em Kimberly (1987), argumenta que uma história da identidade permite que a organização desenhe a coerência de seu passado e estabeleça uma direção para o futuro. A identidade organizacional representa um recurso relativamente inimitável, levando a sustentabilidade da vantagem e “na medida em que as pessoas compartilham uma história de identidade (HOGG; TERRY, 2000), uma organização tem uma identidade organizacional relativamente homogênea” (FIOL, 2001, p. 692).

Para Fiol (2001, p.692), as “competências essenciais incluem o conjunto específico de habilidades e recursos que uma empresa possui,

bem como, a forma como estes recursos são usados para produzir resultados”. Competências essenciais devem ser superiores e inimitáveis por empresas rivais, para que possam fornecer uma vantagem competitiva sustentável, e a identidade organizacional é vista como competência essencial, por representar um recurso inimitável.

Figura 16- Visão Clássica: visão baseada em recursos das décadas de 80/90.



Fonte: Baseada em FIOLETTI (2001)

A questão de pesquisa de Fiol (2001, p. 692) é saber “se é possível ganhar vantagem sustentável com base em um conjunto particular de competências essenciais no ambiente de hoje, não importa o quanto ele pode ser inimitável”. Considerando um ambiente em constante mudança e que as capacidades e recursos devem também mudar constantemente, tendo em vista que a vantagem competitiva alcançada por meio do investimento em um conjunto particular de recursos. Para a autora, as mudanças de identidade alimentam uma cultura existente e, a mudança adaptativa, e não a transformação revolucionária é um meio efetivo de se ajustar a pressões competitivas.

A autora propõe uma revisão nos seus pressupostos iniciais da identidade organizacional enquanto vantagem competitiva (FIOL, 1991), questionando a premissa de que é possível obter vantagem competitiva sustentável com base em qualquer competência essencial, não importa o quão inimitável, para isso, revisa os conceitos sobre identidade organizacional e identificação e seu papel na criação e destruição de vantagens competitivas temporárias propondo o que denominou de “Visão Contemporânea”.

Para a autora, a identidade organizacional única é um paradoxo, pois é um ativo e uma fraqueza ao mesmo tempo; possui a vantagem, pois é um elo entre os membros da organização, impulsiona os membros a procurarem soluções para questões que ameaçam sua identidade, criando um senso de unidade (força motriz).

As vantagens de uma identidade unitária são numerosas. Ela pode estimular os membros a procurar soluções para questões que ameaçam a identidade partilhada (DUTTON; DUKERICH, 1991) e cria um senso de unidade que pode ser uma força motriz por trás de um desempenho superior de uma empresa (CASTANIAS; HELFAT, 1991). Como um poderoso esquema cognitivo, uma identidade unitária de organização também pode severamente restringir interpretações organizacional, ações e potencial para a mudança (FIOL, 2001, p. 693).

A desvantagem de se possuir uma identidade organizacional única é que pode restringir severamente as interpretações, ações e potencial de mudanças de uma organização, de certa forma “cega” as pessoas. Porém, por emprestar significados específicos à organização em seu contexto, a identidade organizacional representa um recurso relativamente não imitável, podendo levar à vantagem competitiva sustentável.

Fiol (2001) argumenta com base em Prahalad e Hamel (1990) que não importa o quão superior e inimitável a identidade organizacional é enquanto uma competência essencial é provável que se torne um passivo sob estas condições, e deve ser desaprendida.

Quanto maior a identificação dos membros com uma saliente identidade organizacional, há maior motivação do indivíduo para preservar a identidade atual, autodefinições e resistir às mudanças de identidade e a estrutura profunda identificação é construída, em torno de atributos organizacionais, que mais tarde se tornam obsoletos, o que pode resultar em um núcleo disfuncional rígido (Fiol,2001, p. 694).

O efeito paradoxal é apontado pela autora, tendo em vista que ao mesmo tempo em que uma identificação forte com a identidade organizacional pode se transformar em rigidez, uma identificação fraca também pode ocasionar uma falta de compromisso com o futuro da organização, compreendendo que sem âncora estável não há “cola” que traga coerência às mudanças e que múltiplas identificações fracas também tendem a levar à fragmentação da identidade organizacional, (FIOL, 2001, p. 695).

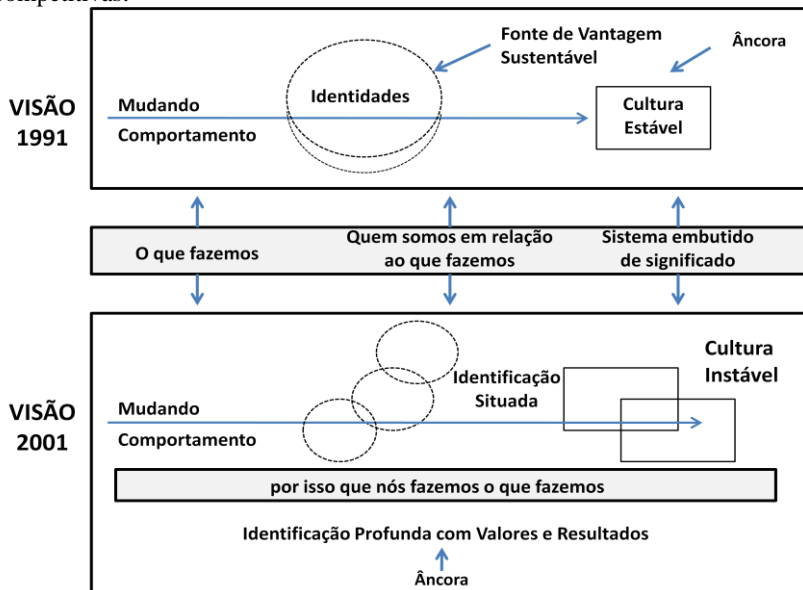
A autora propõe então que a identificação situada pode se tornar um modo de vida, não apenas como a primeira fase para a estrutura identificação profunda para um conjunto de atividades. Mudanças contínuas podem fornecer vantagens competitivas temporárias, dizendo que não há sentido em assumir mudanças de identidade pontuadas para contextualizar comportamentos e traduzi-los em uma cultura relativamente estável.

O mundo está mudando muito rapidamente. Pelo contrário, as identidades podem ter de ser continuamente fluídicas, com constante mudança de identificações situadas e a identificação organizacional profunda dos membros com o que eles valorizam e com os resultados que desejam podem dar coerência a várias vantagens temporárias (FIOL, 2001, p. 697).

Fiol (2001) expõe as visões contrastantes de identidade baseada em vantagens competitivas (Figura 17). A visão de 1991 via a identidade como fonte de vantagem competitiva sustentável tendo por âncora uma cultura estável. A visão de 2001 trata da identificação situada diante de uma cultura instável, tendo por âncora uma identificação profunda com valores e com resultados para lidar com as constantes mudanças.

A compreensão do papel da identidade organizacional na criação e destruição de vantagens competitivas temporárias para Fiol (2001) passa pelo foco no conceito de identificação e o senso de pertencimento de uma pessoa a organização. A identificação situada relaciona-se a identificação temporária com os meios utilizados pela organização para alcançar os fins. A identificação estrutura profunda existe em relação à ambientes, através de papéis, no tempo e entre situações, referindo-se à identificação profunda com o valor dos resultados e dos fins da organização.

Figura 17 - Visões contrastantes de identidade baseada em vantagens competitivas.



Fonte: Fiol (2001, p. 696).

Devido às constantes mudanças no ambiente a autora argumenta que a importância de se pensar em vantagens competitivas renováveis e do uso de posições temporárias de força para avançar para outras posições. As premissas da visão “contemporânea” proposta por Fiol (2001) reforçam que não é possível obter vantagem competitiva baseada em um conjunto particular de competências essenciais no ambiente de

hoje, não importando quão imitáveis elas possam ser; com a hiper competição, a vantagem competitiva não pode ser prevista, apenas respondida de forma mais ou menos efetiva depois do fato ocorrido; a rentabilidade superior possivelmente não deriva de recursos especializados não imitáveis, mas da habilidade de destruir e reconstruí-los no tempo.

### 4.3.3 Contribuição de Mary Ann Glynn

Glynn (2000, p. 285) considera que “a construção de uma instituição está relacionada à construção de capacidades estratégicas e recursos”, a autora ao estudar este processo revela conflitos de identidade em uma organização cultural<sup>13</sup>, no caso, a excelência artística versus a excelência econômica, ou mais especificamente entre os grupos de profissionais que administram os recursos institucionais e os músicos de uma orquestra sinfônica.

Segundo a autora, as declarações de identidade feitas durante a crise organizacional são responsáveis por variações nas percepções sobre as competências essenciais e, por isso, propõe um modelo que explicita como a construção de capacidades essenciais encontra-se na intersecção de identificação e interpretação de processos organizacionais.

Baseada em Albert e Whetten (1985), Glynn (2000) argumenta que, com percepções diferentes, quanto as suas capacidades centrais, os diferentes grupos profissionais desencadeiam uma identidade híbrida e a possibilidade de conflito mediante pressões ou mudanças no ambiente.

A relação entre identidade organizacional e competência essencial é tratada pela autora que investiga como discretos campos de identidade ou conjuntos de atores agrupados em torno de "identidades especialmente construídas (HUNT *et al.*, 1994), afetam a construção de recursos de uma organização e problematizam a definição de capacidades essenciais” (GLYNN, 2000, p.286); mostrando que choques ambientais podem despertar diferenças adormecidas, que diferentes grupos se relacionam com as suas próprias definições de capacidade e que uma identidade dinâmica pode contestar a construção de competências essenciais. Para a autora a análise oferece um contraponto às formulações existentes de construção de capacidade centrais e mostra que o processo criativo, não linear, não racional, mas

---

<sup>13</sup> Estudo em uma orquestra sinfônica (Symphony Orchestra Atlanta).

socialmente construindo, especialmente sob condições de crise organizacional tem influência neste processo.

Baseada em Ashforth e Mael (1996), a autora relaciona identidade organizacional com a estratégia, baseada em Porac *et al.* (1999), trata a construção da identidade como "uma afirmação explícita de que uma organização é de um tipo particular", e ainda baseada em Dutton e Dukerich (1991), Dutton *et al.* (1994), Dutton, (1997), Glynn afirma que:

A identidade organizacional é um aspecto fundamental intangível de qualquer instituição. Ela afeta não só como uma organização se define, mas também como questões estratégicas e problemas, incluindo a definição de capacidades da empresa e recursos, são definidos e resolvidos (GLYNN, 2000, p.286.).

Glynn (2001) resume a relação entre identidade, recursos e capacidades (Figura 18), mostrando os conflitos existentes entre a identidade profissional, músicos versus profissionais, a ênfase em recursos, dada pelo talento versus clientes e doadores, a identidade organizacional híbrida, utilitarista versus expressiva, a definição da questão estratégica, a qualidade musical versus a responsabilidade fiscal e a capacidade contestada em momentos de mudança no ambiente. Tendo por pano de fundo os "processos de identificação, onde os profissionais percebem uma sobreposição entre os atributos da sua profissão e os da organização e que as adesões do grupo afetam a construção de capacidades essenciais" (GLYNN, 2000, p. 296).

Baseada em Albert e Whetten (1985, p. 271) Glynn (2000, p. 287) afirma que "A identidade cultural das organizações é especializada ou ideográfica; identidade contraditória elementos normativos/artístico e utilitário/econômico coexistem e são reivindicados por diferentes unidades dentro da organização" e "o pluralismo da identidade da organização é codificado institucionalmente nos símbolos e estrutura".

O conflito entre elementos ideológicos na identidade da organização parece quase inevitável. Especialmente durante períodos de retração organizacional ou de crise, erupção latente de conflitos de identidade (ALBERT; WHETTEN, 1985). Isso ocorre porque os grupos resistem às

tentativas de rotular sua função ou atividade particular como periféricas, preferindo defender a identidade do seu próprio grupo e, indiretamente, promover elementos selecionados da identidade organizacional híbrida com a exclusão de outros (GLYNN, 2000, p. 287).

Glynn (2000, p.295) conclui que “a definição da identidade organizacional tem um efeito significativo sobre as percepções de suas competências essenciais” e que a visão baseada em recursos da empresa pode ser usada para explicar variações na construção de capacidades essenciais, e ainda, que “a dinâmica de declarações de identidade institucional, que refletem as identidades sociais de grupos profissionais, explica a diferenciação nas definições de recursos”.

Figura 18 – Identidade, Recursos e Capacidades.



Fonte: Glynn (2000, p.293).

A autora ainda salienta que a definição de recursos e capacidades essenciais é problematizada por conflitos de identidade mostrando que a identificação de recursos não é nem impessoal nem racional, mas que está intimamente ligada à dinâmica sociopolítica embutida dentro de esferas da identidade dos atores. E, ainda,

Quando os atores com identidades múltiplas e divergentes dentro da mesma instituição, diferentes recursos podem ser definidos como



competências essenciais, e tomada de decisões estratégicas podem tornar-se cada vez mais controversas, assim, a definição de estratégia pode resultar em conflitos de identidade (GLYNN, 2000, p.296).

Para Glynn (2000, p. 296) a pesquisa na instituição cultural demonstrou “como identidade organizacional pode enquadrar a maneira pela qual os recursos são enfatizados, priorizados e implantados, e como as percepções de capacidades essenciais pode ser construída para a instituição”. Baseada em Albert e Whetten (1985), sugere que a identidade de uma organização não pode ser fundamentada apenas na imagem da organização do que é central, duradouro e distintivo, mas também pode incorporar a dinâmica de identidade de grupos profissionais e ocupacionais.

A dinâmica de identidade dos grupos profissionais especializados povoadas por múltiplos grupos exerce implicações sobre a liderança, e baseado em Albert e Whetten (1985), Glynn (2000, p. 296) diz que "Os líderes eficazes de organizações com dupla identidade deve personificar e apoiar as identidades (...). Durante a retração (...). eles devem ser vistos como o campeão do normativo, bem como os valores utilitários da instituição", assim o líder deve considerar a estratégia e ter habilidade política para abraçar a identidade da organização mais completa e para reivindicar as ideologias-chave como a própria. Líderes organizacionais devem atender cuidadosamente à retórica de reivindicações.

#### **4.3.4 Contribuição de Paul C. Nutt**

As organizações crescem, desenvolvem-se e a complexidade aumenta, mas diante das turbulências ambientais e necessidades de mudanças, estas organizações têm duas opções ou se transformam ou aplicam *downsizing*. Segundo Nutt (2004, p. 1083), o *downsizing* pode representar um grande perigo, pois o procedimento pode provocar “perda inesperada e indesejada de competências essenciais”. Para que isso não aconteça, o autor propõe a alternativa do “de-desenvolvimento”, para que as organizações se desenvolvam lentamente e deliberadamente, mantendo assim as competências essenciais e as

funções de suporte centrais, mas para isso terão que criar uma nova identidade.

O documento oferece uma nova maneira de lidar com o declínio organizacional em face de turbulência, sob condições de recursos limitados. A abordagem é chamada de "de-desenvolvimento", porque se move lenta e deliberadamente, e são feitos para organizar a complexidade que as organizações se acumulam à medida que evoluem, buscando preservar núcleo competência (NUTT, 2004, p. 1083).

Segundo o autor, devem ser evitados cortes nos componentes da estratégia e o estreitamento do segmento de mercado o que pode levar a perdas adicionais, com a erosão da imagem, fontes de receita, pessoal e alianças. Com o *downsizing* os cortes soltos nas contas e nos seguimentos de mercado podem se transformar em perdas em cascata (NUTT, 2004). Para evitar o perigo de perder competências essenciais,

Os líderes organizacionais devem ter ou criar uma visão positiva e de apoio cultura, com grupo de pensadores independentes, com poderes que podem mobilizar esforço e descobrir os recursos necessários para apoiar a mudança (NUTT, 2004, p. 1084).

Baseado em Cameron (1995), Nutt (2004, p. 1085) diz que “a redução proposital no tamanho da força de trabalho e do número e complexidade dos processos de trabalho é realizado com o objetivo de melhorar a eficiência”, e baseado em Henkoff (1994) afirma que a “crescente evidência de que downsizing não consegue atingir as metas de redução de custos e traz consigo o mal da erosão moral”. Para alcançar a redução desejada de custos, à organização pode pagar “um preço muito alto no horizonte de desempenho em curto prazo com a destruição de lealdade, perda de conhecimento e uma erosão da cultura” (NUTT, 2004, p.1088). E, ainda que o “downsizing desmoraliza uma organização com um registro histórico de bom desempenho sem recursos de folga, levando uma perda não intencional de capacidade e ao fracasso” (NUTT, 2004, p.1089).

Nutt (2004) elaborou sete proposições para explicar a natureza do que denominou “de-desenvolvimento”, como uma possível alternativa as mudanças radicais e as suposições de agir sem folga de

recursos, tendo em vista que em momento de declínio organizacional e necessidade de mudança sob pressão para reduzir o tamanho organizacional e para cortar custos podem provocar danos as competências essenciais, por isso o autor chama atenção para a importância de se criar uma nova identidade e uma cultura de apoio.

Para produzir uma "aterissagem suave", que preserve as competências essenciais, uma nova identidade é criada e conexões com a nova identidade são descobertas. As conexões apontam o que deve ser preservado, como um canal crucial para produtos-chave, para a nova identidade sobreviver e florescer. A organização de-desenvolvida preserva clientes, produtos, mercados, canais, fontes de receita, alianças, pessoas qualificadas (NUTT, 2004, p. 1083).

Em suma, o de-desenvolvimento é uma alternativa ao downsizing e com ele a organização preserva clientes, produtos, mercados, canais, fontes de receita, alianças, pessoas qualificadas, maneiras de organizar e a imagem crucial para a nova identidade estratégica antes de soltar os clientes e produtos restantes. Nutt (2004) sugere um processo de "retrocesso", que aponta alguns dos principais movimentos necessários para reduzir a complexidade organizada e realizar um pouso suave, forjando uma nova identidade para preservar as competências essenciais.

#### 4. 4 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL, COMPETÊNCIA ESSENCIAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO

A relação entre identidade organizacional e competência essencial abordada na literatura científica, baseada em Ciborra (1996), Fiol (2001), Glynn (2000) e Nutt (2004) mostrou que há relação direta entre os constructos. Primeiro, a identidade organizacional pode ser ao mesmo tempo competência essencial (FIOL, 2001), segundo, a identidade de grupos pode "influenciar" a percepção ou a construção destas capacidades especiais (GLYNN, 2000), terceiro, as constantes mudanças na estrutura da indústria podem destruir competências,

necessitando um novo arranjo cognitivo coletivo dos membros da organização (CIBORRA, 1996), o que exige flexibilidade, uma identidade organizacional situada ou mudança adaptativa (FIOL, 2001), e, quarto, Quarto, há necessidade de se criar uma nova identidade do negócio para preservar as competências essenciais em momentos de transformação (NUTT, 2004).

A análise bibliométrica e revisão de literatura evidenciaram a existência de relações indiretas entre os focos de análise, que são explorados nos estudos dos constructos e que são afins para ambos. Destacando como áreas de interesse comum relações humanas, gestão do conhecimento e inovação, o que reafirma a pertinência do estudo e o reconhecimento de implicações para a gestão do conhecimento.

A identidade organizacional é conceituada como um constructo coletivo e suscita divergências sobre a interação entre os níveis individuais e coletivos de análise, seria “a cognição do indivíduo sobre o que é a organização, sendo definida como “resultante da relação dialética entre cognição coletiva compartilhada e as cognições individuais socialmente construídas” (CORLEY et al., 2006, p. 88), pode ser considerada como um fenômeno no nível de ator social, onde a organização é uma coletividade que se relaciona socialmente, possuindo direitos e responsabilidades como se fosse um indivíduo, recebendo características humanas (WHETTEN; MACKKEY, 2002; CORLEY et al., 2006). Havendo evidências que este processo de antropomorfização das organizações fornece as bases para o processo de identificação, onde o indivíduo não apenas se identifica com a organização, mas espera que a “organização” e seus gestores passem a agir coerentemente com suas expectativas.

A identidade organizacional influencia o comportamento das pessoas em termos de identificação e comprometimento (GIÓIA, 1998), assim como se reflete nos agentes externos através da imagem e reputação, que são autoalimentados pela própria identidade organizacional (LASBECK, 2007). Ao mesmo tempo em que são externas a organização, imagem e reputação, tornam-se referência aos colaboradores (internos) no sentido de fornecer parâmetros de coerência para a resposta a pergunta: “O que somos nós enquanto organização” e o “como os gestores querem que os *stakeholders* vejam a organização”.

Uma identidade organizacional rígida ou menos dinâmica pode dificultar ou até mesmo impedir mudanças e tomada de decisão,

principalmente nos momentos em que há necessidade de mudanças profundas, reestruturação organizacional, demissões ou medidas que afetem os colaboradores e suas percepções (identificação e comprometimento) sobre possíveis agressões ao que consideram ser a identidade organizacional, ocasionando conflito. A coerência entre as decisões dos gestores e as medidas adotadas, em momentos de mudança, são referências para os colaboradores e podem servir de fonte de força para a transformação ou alavanca para a crise.

Tornar explícito o conhecimento sobre a identidade organizacional pode ter implicações diretas sobre as ações de gestão e, especialmente, sobre as competências que um indivíduo deve possuir – competências individuais, na tentativa de minimizar possíveis conflitos entre as expectativas do novo colaborador e a percepção dos demais sobre “o que são enquanto organização”. O conhecimento da identidade organizacional por parte dos gestores pode ser um fator auxiliar no processo de recrutamento, mas também de retenção da mão de obra especializada.

Há evidência que quanto maior a relação da identidade organizacional com capacidades técnicas, maior a convergência e as exigências em relação ao desenvolvimento de competências individuais e organizacionais. Quanto maior a relação entre a identidade e a cultura organizacional maior a exigência em relação a coerência nas ações organizacionais dos líderes e a gestão de recursos humanos e a imagem organizacional. Os colaboradores observam a coerência entre o que a empresa quer que os outros pensem a respeito dela (imagem) e as políticas internas de gestão e de recursos humanos.

Diferentes grupos podem construir diferentes identidades e ter percepções diferentes sobre recursos, capacidades organizacionais e competências essenciais (GLYNN, 2000). Além disso, também há o impacto da coerência das ações em relação a múltiplas identidades existentes na organização (WILLEN et al., 2007). A tomada de decisão e a percepção de coerência das ações passa pelo crivo de múltiplas identidades, identidades híbridas ou simplesmente das diferentes percepções sobre os atributos que são centrais, distintivos e duradouros. Em momentos de crise ou de mudança essa divergência pode gerar conflitos, cabendo aos líderes compreender essa dinâmica e “incorporar” as identidades de forma a legitimar a tomada de decisão e as ações (GLYNN, 2000).

A identidade organizacional é um constructo altamente subjetivo, interpretativo, é uma percepção coletiva auto-referenciada, porém a operacionalização e o conhecimento sobre o que de fato é compreendido como a identidade coletiva (para uma organização específica) ocorrem quando se busca identificar a percepção dessa identidade junto aos colaboradores da organização. Entrevistas e análises de discurso dão suporte a identificação de quais são os atributos que são centrais, diferentes e duradouros.

Por fim, considerando a questão conceitual e a compreensão teórica, a identidade organizacional pode ser considerada como competência essencial se e somente se puder se enquadrar enquanto uma capacidade organizacional especial, estabelecendo-se os vínculos de transversalidade e centralidade devendo contribuir significativamente para o benefício de um cliente ou produto; ser competitivamente única, deve ser central e proporcionar o acesso potencial a uma ampla variedade de mercados, devendo ser transversal e diferenciadora.

#### 4.5 IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO

O processo de Gestão do Conhecimento, segundo Kjærgaard e Kautz (2008, p. 282), é compreendido como um processo autônomo, porém “os membros da organização dão sentido à ação e comportamento de gestão e como esse entendimento influencia, suas próprias percepções e ações no processo de estabelecimento de gestão do conhecimento”. Lembrando que as ações e o comportamento dos membros da organização são influenciados pela identidade organizacional.

Para Ahmadi (2009, p. 22) a “cultura organizacional e suas características determinam o trabalho e comportamento organizacional dos funcionários”, aceleração, mudanças, ambiente competitivo e incerteza no mundo, colocam “o conhecimento como o recurso mais estratégico para a manutenção e reforço da vantagem competitiva e uma gestão eficaz do conhecimento é o mais sério desafio das organizações” afirmando que a “gestão do conhecimento é importante para alcançar uma vantagem competitiva”. No estudo, o autor conclui que “a qualidade da comunicação, a criatividade individual, integração, identidade organizacional, distância do poder e responsabilidade são fatores de clarificação da cultura organizacional” e influenciam a gestão do conhecimento.

Sewerin (2009) diz que a gestão de recursos humanos deve ser vista como uma espécie de manutenção regular de uma organização, sugerindo que um estilo de desenvolvimento geral deve ser realizado como parte de uma estratégia de gestão de recursos humanos e deve estar relacionado à identidade organizacional.

Distinguir entre diferentes estilos de gestão de recursos humanos e relacioná-los a contingências em termos de ameaças à **identidade organizacional** contribui para uma discussão mais matizada dos desafios práticos, as possibilidades e riscos relacionados com estilos diferentes (SEWERIN, 2009, p. 225)

Halley *et al.* (2010) reconhece que num ambiente de negócios cada vez mais competitivo, as inovações tecnológicas (produtos ou processos) raramente pode ser feita isoladamente, observando que as empresas devem formar redes e partilhar recursos e conhecimento, permitindo a criação de vantagens competitivas, permitindo um encaixe perfeito entre a visão baseada em recursos e a gestão do conhecimento.

No centro de desenvolvimento industrial, na nova economia do conhecimento, é a nossa capacidade de jogar com um conjunto ilimitado de possibilidades, a fim de encontrar sempre maneiras melhores de fazer as coisas (...) bem como a capacidade de experimentar continuamente novas combinações de recursos (CIBORRA, 1996, p. 103).

Zhang e Wang (2010, p. 4279) mostram que “a competência essencial é a essência do conhecimento”, relacionando esta com a inovação e o conceito de negócios, ao processo de gestão de conhecimento e de formação de competências essenciais e descrevem “a aprendizagem organizacional como um fator-chave na formação de competências essenciais”.

Embora os autores mencionados acima tenham outro foco de análise, o que une as visões é a possibilidade de trabalhar gestão do conhecimento e competências essenciais através do planeamento estratégico. Carlucci, Marr e Schiuma (2004, p.575) vinculam “a gestão

do conhecimento com as competências essenciais, processos estratégicos, o desempenho dos negócios e, finalmente, com criação de valor”.

A identidade organizacional é um elemento essencial na definição da estratégia (BRILLANT; YOUNG, 2004; GLYNN, 2000), o planejamento por si só é um processo de mudança e pode mexer com a identidade organizacional e a percepção da competência essencial por parte dos membros da organização. Para Ljungquist (2007) “um dos mais conhecidos constructos de gestão estratégica é, sem dúvida, a competência essencial”. Dando evidências que a estratégia pode ser o elo entre competência essencial, identidade organizacional e a gestão do conhecimento. Por exemplo, descontinuidades tecnológicas podem afetar a combinação de recursos e capacidades organizacionais, geram a necessidade de novos arranjos cognitivos coletivos, afetando a percepção dos membros da organização e a definição de nova estratégia.

Uma das principais fontes de incertezas na definição de uma estratégia é dada pela rápida sucessão de descontinuidades tecnológicas, o que requer não só o desmantelamento das linhas de montagem ou as equipes de produto, mas uma profunda transformação do conjunto de estruturas cognitivas, culturais e pontos de vista de arranjos estruturais ligados à tecnologia que tem que ser abandonada (CIBORRA, 1996, p. 111).

Wich *et al.* (1998, p. 293) estudaram o comportamento resilientes, em outras palavras, a capacidade do indivíduo lidar com problemas, superar obstáculos ou resistir à pressão de situações adversas de choque e estresse<sup>14</sup>. Demonstraram através de estudo empírico que estes comportamentos são caracterizados por uma identidade organizacional compartilhada, propósito e valores, apoio mútuo, confiança, flexibilidade; auto-reflexão, liderança compartilhada e construção de competências.

Embora os autores acima citados não tenham relacionado diretamente os constructos identidade organizacional e competência essencial, conseguiram sumarizar características os relacionam. Observando que a identidade organizacional compartilhada, os valores, a liderança, servem de suporte para a construção de competências. O

---

<sup>14</sup> Definição [auletedigital.com.br](http://auletedigital.com.br)



que caracterizaria mais uma relação entre os constructos, mostrando a necessidade de considerar a identidade organizacional para a construção de novas competências.

Da mesma forma, a identidade organizacional está muito mais relacionada ao conhecimento tácito, enquanto, a competência essencial está relacionada ao conhecimento explícito. A primeira é parte da cultura, enquanto a segunda esta relacionada a recursos e capacidades organizacionais, mas em momentos de mudanças podem ser mutuamente afetadas.

Por fim, cabe ressaltar o papel central que os líderes exercem no processo de mudança e que devem manter a coerência de seus atos e o senso compartilhado coletivamente, mantendo a capacidade de responder rapidamente e aprender com as surpresas, bem como, ter a coragem de se expor a situações que possam desencadear a criação de conhecimento (CIBORRA, 1996). Os líderes devem conhecer a dinâmica da identidade organizacional, a melhor combinação de recursos, e, conseqüentemente, e a competência essencial, e esses conhecimentos podem ser estratégicos para a gestão do conhecimento.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A motivação para esta pesquisa surgiu do trabalho desenvolvido durante duas atividades de pesquisa programada (APP) realizada por dois grupos de pesquisadores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento em parceria com uma organização de grande porte nacional. O restrito material encontrado para relacionar os constructos identidade organizacional e competência essencial e a falta de estudos relacionando-os a gestão do conhecimento instigou ainda mais o interesse por uma pesquisa teórica.

A partir da evidência dos poucos estudos e da lacuna teórica existente em relação à gestão do conhecimento, este estudo teve por objetivo a exploração das relações entre a identidade organizacional, competência essencial e suas implicações sobre a gestão do conhecimento e, paralelamente, cumprir um dos objetivos de uma APP que é consolidar o trabalho desenvolvido através da publicação de dissertação, tese ou artigos.

A partir da análise individual dos constructos, foi realizada uma nova revisão de literatura e uma pesquisa bibliométrica para consolidar as revisões anteriores realizadas em cada uma das APP's dentro de um mesmo referencial metodológico.

A identidade organizacional relaciona-se ao senso compartilhado (coletivo) sobre os atributos que são considerados centrais, diferentes e duradouros, aquilo que os colaboradores pensam que são enquanto organização, influenciando a identificação e o comprometimento dos colaboradores com a organização. Diferentes grupos podem perceber de forma diferente a identidade organizacional, podendo causar conflitos ou crise em momentos de mudança, cabendo aos gestores manter a coerência entre o que é percebido pelos membros da organização e as ações que são deflagradas.

A identidade organizacional influencia o comportamento das pessoas em termos de identificação e comprometimento (GIÓIA, 1998), e reflete-se nos agentes externos através da imagem e reputação, que são autoalimentados pela própria identidade organizacional (LASBECK, 2007). Porém, ao mesmo tempo em que são externas a organização, a imagem e reputação servem como referência aos colaboradores (internos), no sentido de fornecer parâmetros de coerência para a resposta a pergunta: “O que somos nós enquanto organização” e o como os gestores querem que os *stakeholders* vejam a organização.

Uma identidade organizacional rígida pode dificultar ou até mesmo impedir mudanças ou ações organizacionais, especialmente nos momentos em que há a necessidade de mudanças profundas, reestruturação organizacional, demissões ou outras medidas que afetem os colaboradores e suas percepções (identificação e comprometimento) sobre possíveis agressões ao que consideram ser a identidade organizacional, ocasionando conflito. A coerência entre as decisões dos gestores e as medidas adotadas em momentos de mudança são referências para os colaboradores e podem tanto servir como fonte de força para a transformação ou alavanca para a crise.

Tornar explícito o conhecimento sobre a identidade organizacional pode ter implicações diretas sobre as ações de gestão de recursos humanos. Por exemplo, o alinhamento entre a identidade organizacional e a visão de mundo dos indivíduos, além das competências que devem ser buscadas (competências individuais), de forma a minimizar possíveis conflitos entre as expectativas do novo colaborador e a percepção dos demais funcionários sobre “o que são enquanto organização”, servindo como um fator auxiliar no processo de recrutamento e de retenção de mão de obra especializada.

Há evidências que indicam que quanto maior a relação da identidade organizacional com capacidades técnicas, maior a convergência e as exigências em relação ao desenvolvimento de competências individuais e organizacionais. Quanto maior a relação entre a Identidade e a Cultura Organizacional maior a convergência e coerência nas ações organizacionais dos líderes e a gestão de pessoas e a imagem organizacional porque os colaboradores observam também a coerência entre o que a empresa quer que os outros pensem a respeito dela (imagem) e as políticas internas de gestão de recursos humanos e em relação aos valores percebidos.

Além disso, também há o impacto da coerência das ações em relação a múltiplas identidades existentes na organização (WILLEN *et al*, 2007). Diferentes grupos podem construir diferentes identidades e terem percepções diferentes sobre recursos, capacidades organizacionais e competências essenciais (GLYNN, 2000), a tomada de decisão e a “análise” de coerência das ações passam então pelo crivo de múltiplas identidades, identidades híbridas ou simplesmente das diferentes percepções sobre dos atributos que são centrais, distintivos e duradouros.

Se a empresa tem como política a preservação ao meio ambiente, então as ações dos seus gestores devem estar voltadas ao meio ambiente. Um exemplo prático disso é uma grande empresa multinacional com filial no Brasil explorar a sustentabilidade ambiental como fonte propulsora da reputação, porém as construções da empresa têm forte impacto ambiental. E ainda, aos olhos dos colaboradores diz usar folhas de papel reciclado contribuindo para a preservação ambiental, enquanto na realidade todos tem a consciência que é de fato um papel similar, isso porque os gestores preferem garantir a qualidade das impressões em virtude da menor qualidade quando imprime os documentos em papel o reciclado, ou seja, aqui claramente há a incoerência entre o atributo defendido publicamente pela empresa “preservação ambiental”, a imagem da organização e a percepção dos colaboradores.

Embora exista crítica quanto a não exploração nos estudos científico sobre a operacionalização do constructo Competência Essencial, alguns autores trazem contribuições significativas ao avanço prático deste quesito com o desenvolvimento de métodos de identificação das capacidades especiais da organização (HAFEZ, 2002), ou seja, da própria competência essencial.

Considerando a questão conceitual, a identidade organizacional pode ser considerada como competência essencial se puder se enquadrar enquanto uma capacidade organizacional especial, estabelecendo-se os vínculos de transversalidade e centralidade: contribuindo significativamente para o benefício de um cliente ou produto; sendo competitivamente única e difícil para os concorrentes imitarem; e central, pois deve proporcionar o acesso potencial a uma ampla variedade de mercados. A identidade organizacional para ser caracterizada enquanto uma capacidade organizacional deve ainda proporcionar o acesso potencial a uma ampla variedade de mercados, o que, em contrapartida, subtende que a competência essencial por sua vez deve ser transversal e diferenciadora.

Fiol (2001) indica que a identidade organizacional pode ser uma competência Essencial quando considerada um recurso valioso e não imitável da organização. Glynn (2000) estudou como discretos campos de identidade, ou seja, conjuntos de atores agrupados em torno de identidades especialmente construídas afetam a construção de recursos de uma organização e problematizam a definição de capacidades essenciais, ou seja, a identidade influencia a percepção e a construção de novas competências essenciais, sendo fonte de conflito especialmente

em momentos de crise. E Nutt (2004) diz que é possível forjar uma nova identidade quando há necessidade de mudanças organizacionais no sentido de preservar as Competências Essenciais e o desempenho organizacional.

Por definição, a competência essencial é a capacidade especial da organização, fruto do aprendizado coletivo. Fiol (2001) indica que a identidade organizacional pode ser uma competência essencial quando considerada um recurso valioso e não imitável. Glynn (2000) estudou como conjuntos de atores agrupados em torno de "identidades especialmente construídas" afetam a construção de recursos de uma organização e problematizam a definição de capacidades essenciais, e como a identidade de grupo influencia a percepção e a construção de novas competências essenciais. Nutt (2004) diz que é possível criar uma nova identidade quando há necessidade de mudanças organizacionais no sentido de preservar as competências essenciais e o desempenho organizacional.

As contribuições da literatura confirmam que há relação entre os constructos, que a identidade organizacional pode ser uma competência essencial (FIOL, 2001), que os líderes devem compreender a existência de múltiplas identidades ou Identidades híbridas nos momentos de crise (GLYNN, 2000), que nos momentos de mudança estes mesmo líderes devem ter conhecimento sobre as competências essenciais e forjar uma nova identidade, buscando uma cultura de apoio baseada em seguidores exemplares para enfrentar o momento de transformação (NUTT, 2004). Essas contribuições confirmam a relevância dos constructos e da relação entre eles para a Gestão do Conhecimento, não apenas no sentido dos repositórios passados, mas, sobretudo para usar este conhecimento nos momentos de mudança e crise.

E por fim, cabe ressaltar que, segundo o aprendizado durante os estudos no Programa de Engenharia e Gestão do Conhecimento, explicitar os atributos que fazem parte da identidade organizacional é uma importante contribuição para a gestão, engenharia e a mídia do conhecimento e para o modelo de organização (SCHREIBER *et al.*, 2002), pois proporciona maior visibilidade sobre a cultura organizacional e os fatores que podem contribuir para a criação de sistemas baseados em conhecimento, a construção de interfaces midiáticas, melhor compreensão dos processos de mudança e do

processo de identificação dos colaboradores com a própria organização, bem como, para a identificação e construção de capacidades organizacionais e competências essenciais.

## 5.1 LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÃO PARA ESTUDOS FUTUROS

A limitação encontrada para a condução da pesquisa, detalhada tanto na introdução quanto nos procedimentos metodológicos, está relacionada à restrita literatura que relaciona identidade organizacional e competência essencial, porém esta limitação também é uma oportunidade para a realização de estudos futuros que aprofundem e detalhem esta relação, que possam verificar a influência de cada um dos constructos, suas relações e focos de análise, bem como o aprofundamento desta relação com a gestão do conhecimento.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADLER, Paul S. Market, Hierarchy, and Trust: The Knowledge Economy and the Future of Capitalism Organization Science Vol. 12, No. 2 (Mar. - Apr., 2001), pp. 215-234. Published by: INFORMS Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/3086057>. 2001.

AHMADI, F., Designing organizational cultural model for implication and creation knowledge in automobile industry. European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, (23), pp. 108-122. 2010.

ALBAGLI, Sarita; MACIEL Maria Lucia Informação e conhecimento na inovação e no desenvolvimento local. Ci. Inf., Brasília, v. 33, n. 3, p.9-16, set./dez. 2004

ALBERT, S.; WHETTEN, D. A. Organizational identity. In: L.L. CUMMINGS; B. M. STAW (Eds.), Research in organizational behavior. Greenwich, CT: JAI press Inc., Vol. 7, p. 263-295. 1985.

ALBERT, S.; ASHFORTH, B. E.; DUTTON, J. E. Organizational identity and identification: charting new waters and building new bridges. The Academy of Management Review, Vol. 25, 13-17, 2000.

ALMEIDA, Mauricio B. and BAX, Marcello P.. Uma visão geral sobre ontologias: pesquisa sobre definições, tipos, aplicações, métodos de avaliação e de construção. Ci. Inf. [online]. 2003, vol.32, n.3, pp. 7-20. ISSN 0100-1965.2003. Disponível em: [www.scielo.br/pdf/ci/v32n3/19019.pdf](http://www.scielo.br/pdf/ci/v32n3/19019.pdf)

ALMOALLIM, H. Determining and prioritizing competencies in the undergraduate internal medicine curriculum in Saudi Arabia | [Détermination et classement par ordre de priorité des compétences dans le programme de médecine interne de premier cycle en arabie saoudite] Eastern Mediterranean Health Journal. 2011

ALVARENGA et al. Histórico, Fundamentos Filosóficos e Teórico-metodológicos da Interdisciplinaridade. In: Philippi Jr, A.; Silva Neto, A.J. *Interdisciplinaridade em ciência, tecnologia & inovação*. Barueri-SP, Manole. 2010. p – 3-69.





<http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=96399>

BRADLEY, Jana. Methodological issues and practices in qualitative research. *Library Quarterly*, v. 63, n. 4, p. 431-449, Oct. 1993. Disponível em: [www.jstor.org/stable/4308865](http://www.jstor.org/stable/4308865)

BRANDÃO, Hugo P.; GUIMARÃES, Tomas de A. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um Mesmo Constructo?. São Paulo. RAE – Revista de Administração de Empresas, 2001. Disponível em: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=155118165001>

BROWN, A.D., HUMPHREYS, M., GURNEY, P.M. Narrative, identity and change: A case study of Laskarina Holidays. *Journal of Organizational Change Management* 18 (4), pp. 312-326 2005. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1509906&show=html>

BROWN, L.D., 1991. Capture and culture: Organizational identity in New York Blue Cross. *Journal of health politics, policy and law*, 16(4), pp. 651-670. Disponível em: <http://jhpl.dukejournals.org/content/16/4/651.full.pdf>

CALDAS, M. P.; WOOD JR., T. identidade organizacional. RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, Vol. 37, 6-17, Jan. / Mar. 1997. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901997000100002&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901997000100002&script=sci_arttext)

CAPES. Ciência caminha para a interdisciplinaridade. Portal da CAPES. Disponível em: <http://www.capes.gov.br/servicos/sala-de-imprensa/36-noticias/2451-ciencia-caminha-para-a-interdisciplinaridade-dizem-pesquisadores>. 2008.

CAMPBELL, J.D. Outsourcing in maintenance management A valid alternative to self-provision. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*. Volume 1, Issue 3, Pages 18-24.1995

CARLUCCI, D.; MARR, B, SCHIUMA, G. The knowledge value chain: How intellectual capital impacts on business performance. *International Journal of Technology Management* . Volume 27, Issue

6-7, Pages 575-590, 2004

CARRIERI, A.; SARAIVA, A. (Orgs). *Identidade & Organização*. Curitiba, Juruá. 2011 192 pgs.

CARROLL, B. and LEVY, L., Defaulting to management: Leadership defined by what it is not. *Organization*, 15(1), pp. 75-96. 2008. Disponível em: [org.sagepub.com/content/15/1/75.abstract](http://org.sagepub.com/content/15/1/75.abstract)

CASTELLS, Manuel. *End of Millennium: The Information Age: Economy, Society, and Culture Volume 3* de *The Information Age: Economy, Society, and Culture Volume 10* de *Information Age Series*. John Wiley and Sons, 2010. 488 páginas. Disponível em: [http://books.google.com.br/books/about/End\\_of\\_Millennium.html?id=gXIHu9VCalsC&redir\\_esc=y](http://books.google.com.br/books/about/End_of_Millennium.html?id=gXIHu9VCalsC&redir_esc=y)

CHANEAULT, J. *ACES – Organizational Identity*. COUNSELOR EDUCATION AND SUPERVISION Volume: 7 Issue: 1 Pages: 42-47 Published: 1967

CHANG, S.-L., WANG, R.-C., WANG, S.-Y. Applying fuzzy linguistic quantifier to select supply chain partners at different phases of product life cycle. *International Journal of Production Economics*. Volume 100, Issue 2, Pages 348-359, April 2006

CHEN, Y. Green organizational identity: Sources and consequence. *Management Decision*, 49(3), pp. 384-404. 2011. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1913470&show=abstract>

CHEN, L. The real estate brokerage business growth strategy based on core competence 2011 2nd International Conference on Artificial Intelligence, Management Science and Electronic Commerce, AIMSEC 2011 - Proceedings. . 2011

CHIN, L.-. HUANG, C.-., CHEN, Y.-. and CHANG, J.-., Organizational identity, discourse, and cultural change: A rhetorical study of TBS during its merging process. *Mass Communication Research*,(104), pp. 67-112. 2010.

CIBORRA, Cláudio. The platform organization: Recombining strategies, structures, and surprises. *ORGANIZATION. SCIENCE* Volume: 7 Issue: 2 Pages: 103 118 MAR-APR 1996

CORLEY, K.V; HARQUAIL, C.V; PRATT, M. G; GLYNN, M.A; FIOL, C. M; HATCH, M. J. University of Virginia, USA. Guiding Organizational Identity Through Aged Adolescence. *Journal of Management Inquiry*, Vol. 15 No. 2, June p. 85-99. 2006 Disponível em: <http://jmi.sagepub.com/content/15/2/85.short>

CRÉDICO, R. G. Identidade e imagem organizacional em uma empresa brasileira. Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação da FGV-EAESP. São Paulo, 2003. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/2352>

DAVENPORT, T H. PRUSAK, L. *Conhecimento Empresarial: Como as Organizações Gerenciam o seu Capital*. Elsevier Brazil, 1998 - 256 páginas

DIAMOND, Michael A. Organizational Identity. A Psychoanalytic Exploration of Organizational Meaning. *Administration & Society* vol. 20 no. 2 166-190. August 1988. Disponível em: <http://aas.sagepub.com/content/20/2/166.short>

DUARTE, Rosália. *Pesquisa Qualitativa: Reflexões sobre o Trabalho de Campo*. Rio de Janeiro: PUC – Rio. *Cadernos de Pesquisa*, n. 115, março/ 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/%0D/cp/n115/a05n115.pdf>

DUKERICH, J E. DUTTON, J M. Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation. *The Academy of Management Journal* Vol. 34, No. 3 (Sep., 1991), pp. 517-554 1991. Disponível em: <http://www.jstor.org/pss/256405>

ELSBACH KD, BHATTACHARYA CB. Defining Who You Are by What You're Not: Organizational Disidentification and the National Rifle Association. *Organization Science* Vol. 12, No. 4 pp. 393-413 (Jul. - Aug) 2001 Disponível em: <http://www.jstor.org/pss/3085979>

FANSHI, K. LU, Z. YUNKAI, Z. Analysis of the formation mechanism of sticky knowledge in Industry-University-Research Institute cooperation based on noise. 2011 International Conference on E-Business and E-Government, ICEE2011 – Proceedings . 2011

FIOL, C. M.; GIOIA, D. The identity of organizations. In WHETTEN, D. A.; GODFREY, P. C. (Eds.). *Identity in*

organizations: building theory through conversations. London: Sage, 1998, 308p. cap. 3, p. 33-41. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=yXyV9mzTLdEC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Identity+in+organizations:+building+theory+through+conversations.&ots=3lpD0qvIah&sig=WZ0VyGR9huiFP9oqyIWz6e6ihT0>

FIOL, C. M. Managing culture as a competitive resource: an identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, 191-211, 1991. Disponível em: <http://jom.sagepub.com/content/17/1/191.short>

FIOL, C. M. Revisiting an identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 27, 691-699. 2001. Disponível em: <http://jom.sagepub.com/content/27/6/691.short>

FIOL, C. M., HATCH, M. J. & GOLDEN-BIDDLE, K. Organizational culture and identity: what's the difference anyway? In WHETTEN, D. A. & GODFREY, P. C. (Eds.). *identity in organizations: building theory through conversations*. London: Sage, 1998, 308p. cap. 3, p. 56-62. Disponível em <http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=yXyV9mzTLdEC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Identity+in+organizations:+building+theory+through+conversations.&ots=3lpD0qvIah&sig=WZ0VyGR9huiFP9oqyIWz6e6ihT0>

FIOL, C.M. Capitalizing on paradox: The role of language in transforming organizational identities. *Organization Science*, 13(6): 653-666. 2002. Disponível em: <http://www.jstor.org/pss/3086086>

FISCHER, M.; JÄHN, H.; TEICH, T. Optimizing the selection of partners in production networks. *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*. Volume 20, Issue 6 SPEC. ISS., Pages 593-601. December 2004

FOREMAN, P; WHETTEN, D.A. Members' identification with multiple-identity organizations. *Organization Science*, 13(6), pp. 618-635. 2002. Disponível em: <http://www.jstor.org/pss/3086084>

GEHART, D. The core competencies and MFT education: Practical aspects of transitioning to a learning-centered, outcome-based pedagogy *Journal of Marital and Family Therapy*. 2011

GIOIA, D. A.; SCHULTZ, M.; CORLEY, K. G. Organizational identity, image, and adaptive instability. *The Academy of Management Review*, vol. 25, p. 63-81, 2000. Disponível em: <http://www.jstor.org/pss/259263>

GIOIA, D.A., THOMAS, J.B. Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly* . Volume 41, Issue 3, September 1996, Pages 370-403 Disponível em: <http://www.jstor.org/pss/2393936>

GIOIA, Dennis A.; NAG,Rajiv; CORLEY Kevin G. The Intersection of Organizational Identity, Knowledge, and Practice: Attempting Strategic Change Via Knowledge Grafting. *The Academy of Management Journal ARCHIVE*. Volume 50, Number 4 / August 2007. 821-847 Disponível em: <http://aomarticles.metapress.com/content/9887g1t91u03mtk1/>

GLAZIER, Jack D. & POWELL, Ronald R. *Qualitative research in information management*. Englewood, CO: Libraries Unlimited, 1992. 238p. Disponível em: <http://comminfo.rutgers.edu/~belkin/612-05/dervin.pdf>

GLOET, Marianne. *Strategic Intellectual Capital Management in Multinational Organizations: Sustainability and Successful Implications*. Editor(s): Kevin O'Sullivan (Ed.) (New York Institute of Technology, USA). 2010. 221-233 pp. URL <http://www.igi-global.com/bookstore/chapter.aspx?TitleId=36465>

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In: *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: v.35, n.2, p. 57-63, abril 1995.

GUEDES, Vânia e BORSCHIVER, Suzana Bibliometria: uma ferramenta estatística para a gestão da informação e do conhecimento, em sistemas de informação, de comunicação e de avaliação científica e tecnológica . In *Proceedings CINFORM - Encontro Nacional de Ciência da Informação VI*, Salvador - Bahia. (2005). Disponível em: <http://dici.ibict.br/archive/00000508/01/VaniaLSGuedes.pdf>

HADDOW, G., O'DONNELL, C.A. and HEANEY, D., 2007. Stakeholder perspectives on new ways of delivering unscheduled health care: The role of ownership and organizational identity. *Journal of evaluation in clinical practice*, 13(2), pp. 179-185. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1365-2753.2006.00667.x/full>

HAFEEZ, K.; ABDELMEGUID, H. Dynamics of human resource and knowledge management. *Journal of the Operational Research Society*. Volume 54, Issue 2, Pages 153-164. February 2003

HAFEEZ, K. ZHANG, YB. MALAK, N. Core competence for sustainable competitive advantage: A structured methodology for identifying core competence. *TRANSACTIONS ON ENGINEERING MANAGEMENT*. 2002. Disponível em: [http://ieeexplore.ieee.org/xpls/abs\\_all.jsp?arnumber=985745&tag=1](http://ieeexplore.ieee.org/xpls/abs_all.jsp?arnumber=985745&tag=1)

HAFEEZ, K.; ZHANG, Y.; MALAK, N. Determining key capabilities of a firm using analytic hierarchy process. *International Journal of Production Economics*, v. 76, p. 39-51, 2002. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925527301001414>

HAFEEZ, K.; ZHANG, Y.; MALAK, N. Outsourcing non-core assets and competencies of a firm using analytic hierarchy process. *Computers & operations research*, v. 34, p. 3592-3608, 2007. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0305054806000207>

HALL, Stuart. *A identidade cultural na pós-modernidade*, DP&A Editora, 1ª edição em 1992, Rio de Janeiro, 11ª edição em 2006, 102 p. Disponível em: [http://www.cefetsp.br/edu/geo/identidade\\_cultural\\_posmodernidade.doc](http://www.cefetsp.br/edu/geo/identidade_cultural_posmodernidade.doc)

HALLEY, A. NOLLET, J. BEAULIEU, M. ROY, J. BIGRAS, Y. The impact of the supply chain on core competencies and knowledge management: Directions for future research *International Journal of Technology Management* . 2010

HALLEY et al. The impact of the supply chain on core competencies and knowledge management: Directions for future research International Journal of Technology Management Volume 49, Issue 4, Pages 297-313 December 2010. Disponível em: <http://inderscience.metapress.com/content/t872620g124x284g/>

HANNAN, M.T., BARON, J.N., HSU, G., KOÇAK, Ö. Organizational identities and the hazard of change. Industrial and Corporate Change. Volume 15, Issue 5, October 2006, Pages 755-784 Disponível em: <http://icc.oxfordjournals.org/content/15/5/755.short>

HATCH, M. J.; SCHULTZ, M. Organizational identity: a reader. Oxford: Oxford University Press, p. 89-118, 2004. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=Q3ClkIkkJ-4C&oi=fnd&pg=PR11&dq=Organizational+identity:+a+reader.+&ots=zpnrJvEi4w&sig=Zod4Br1Riu9gDjw-w6izId3eg7g#v=onepage&q=Organizational%20identity%3A%20a%20reader.&f=false>

HATCH, M.J. and SCHULTZ, M., 2002. The dynamics of organizational identity. Human Relations, 55(8), pp. 989-1018. Disponível em: <http://hum.sagepub.com/content/55/8/989.short>

HE, H. and BARUCH, Y., 2009. Transforming organizational identity under institutional change. Journal of Organizational Change Management, 22(6), pp. 575-599. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1817023&show=abstract>

HITT, M.A., IRELAND, R.D., LEE, H.-U. Technological learning, knowledge management, firm growth and performance: An introductory essay. Journal of Engineering and Technology Management - JET-M. Volume 17, Issue 3-4, Pages 231-246. September 2000.

HOHOLM, T. and STRØNEN, F.H.. Innovation, strategy and identity: A case study from the food industry. European Journal of Innovation Management, 14(3), pp. 345-363. 2011. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1941493&show=abstract>

HOU, S.-. and FAN, H.-., 2010. How sense of belonging toward community-based organization influence member's technology adoption, 5th IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology, ICMIT2010 2010, pp. 28-34.

HUDZIK JK; GREENE JR. Organizational Identity and Goal Consensus in a Sheriffs Department – Exploratory Inquiry. JOURNAL OF POLICE SCIENCE AND ADMINISTRATION Volume: 5 Issue: 1 Pages: 79-88 Published: 1977 Disponível em: <https://www.ncjrs.gov/App/Publications/abstract.aspx?ID=40968>

HUMPHREYS, M. and BROWN, A.D., Narratives of Organizational Identity and Identification: A Case Study of Hegemony and Resistance. Organization Studies, 23(3), pp. 421-447. 2002. Disponível em: <http://oss.sagepub.com/content/23/3/421.short>

ISSENBERG, S.B. CHUNG, H.S. DEVINE, L.A. Patient safety training simulations based on competency criteria of the accreditation council for graduate medical education Mount Sinai Journal of Medicine. 2011

JOHANNESSEN, Jon-Arild; OLSEN, Bjørn. The future of value creation and innovations: Aspects of a theory of value creation and innovation in a global knowledge economy. International Journal of Information Management Volume 30, Issue 6, December 2010, Pages 502-511. Downloaded from [http://www.sciencedirect.com/science?\\_ob=ArticleURL&\\_udi=B6VB4-5005SR4-](http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6VB4-5005SR4-)

[1&\\_user=10&\\_coverDate=12%2F31%2F2010&\\_rdoc=1&\\_fmt=high&\\_orig=gateway&\\_origin=gateway&\\_sort=d&\\_docanchor=&view=c&\\_searchStrId=1722697631&\\_rerunOrigin=scholar.google&\\_acct=C000050221&\\_version=1&\\_urlVersion=0&\\_userid=10&md5=431636f7aa1b4d05b03c5ffdf4922f88&searchtype=a](http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6VB4-5005SR4-1&_user=10&_coverDate=12%2F31%2F2010&_rdoc=1&_fmt=high&_orig=gateway&_origin=gateway&_sort=d&_docanchor=&view=c&_searchStrId=1722697631&_rerunOrigin=scholar.google&_acct=C000050221&_version=1&_urlVersion=0&_userid=10&md5=431636f7aa1b4d05b03c5ffdf4922f88&searchtype=a)

JUPIASSU, Hilton; MARCONDES, Danilo. Dicionário Básico de Filosofia. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 2ª edição 1993.

JUPIASSU, Hilton. O espírito interdisciplinar. Palestra proferida em 20-4-2006 para alunos das disciplinas teoria crítica e teoria das organizações na Ebape. Cadernos EBAPE, Volume IV – Número 3 – Outubro 2006. Disponível em: [www.ebape.fgv.br/cadernosebape](http://www.ebape.fgv.br/cadernosebape)

KONG, Eric. (2010) "Intellectual capital and non-profit organizations in the knowledge economy: Editorial and introduction to special



issue", Journal of Intellectual Capital, Vol. 11 Iss: 2, 2010, pp.97 – 106. 2010 Disponible em: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1853455&show=abstract>

KOVOOR-MISRA, S. Understanding perceived organizational identity during crisis and change: A threat/opportunity framework. Journal of Organizational Change Management. Volume 22, Issue 5, 28 August, Pages 494-510. 2009. Disponible em: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1806261&show=abstract>

KRAUSE, D.R., HANDFIELD, R.B., SCANNELL, T.V. An empirical investigation of supplier development: Reactive and strategic processes. Journal of Operations Management. Volume 17, Issue 1, Pages 39-58 December 1998.

KRREMAN, D. and RYLANDER, A. Managing meaning through branding - The case of a consulting firm. Organization Studies, 29(1), pp. 103-125. 2008. Disponible em: <http://oss.sagepub.com/content/29/1/103.short>

KABACHINSKI, J. The power of TechKnowledge. Biomedical Instrumentation and Technology. . 2010

LAKSHMANA, R. Core competencies of consumer consultants employed in Victorian mental health services Australasian Psychiatry. 2011

LASRADO, V. PANDE, A. Information technology services for the big crew change: An Indian IT services perspective. Society of Petroleum Engineers - SPE Indian Oil and Gas Technical Conference and Exhibition 2008: "The Changing Landscape Emerging Opportunities in the Indian E and P Industry"(2008)

LEE, J. SUH, E.-H. HONG, J. A maturity model based CoP evaluation framework: A case study of strategic CoPs in a Korean company. Expert Systems with Applications . 2010

LIU, B. Research on core competitiveness of coal enterprises based on knowledge management. 2011 International Conference on Computer Science and Service System, CSSS 2011 – Proceedings.

2011

LAKATOS, E M. e MARCONI, M A. Fundamentos da Metodologia Científica. São Paulo: Editora Atlas (6ª edição). 2009 315p.

LANDAU, D., DRORI, I., PORRAS, J. Vision change in a governmental R&D organization: The pioneering legacy as an enduring element. *Journal of Applied Behavioral Science* 42 (2), pp. 145-171 2006. Disponível em: <http://jab.sagepub.com/content/42/2/145.short>

LANGER, C.L., ANDERSON, D.K., FURMAN, R., BLUE, J.R. Building and marketing an image in child welfare. *Journal of Organizational Change Management* 19 (3), pp. 307-317. 2006. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1556553&show=abstract>

LARA, Francisco J., Knowledge Society: Opportunities and Challenges, *Management Decision*, Vol. 49 Iss: 2, pp.297 – 30. 2011 Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1911595>

LEI, D.T. Competence-building, technology fusion and competitive advantage: The key roles of organizational learning and strategic alliances. *International Journal of Technology Management* . Volume 14, Issue 2-4, Pages 208-237, 1997.

LEI, D.T. Industry evolution and competence development: the imperatives of technological convergence. *International Journal of Technology Management* . Volume 19, Issue 7, Pages 699-738.2000

LI, J., XIN, K. and PILLUTLA, M.. Multi-cultural leadership teams and organizational identification in international joint ventures. *International Journal of Human Resource Management*, 13(2), pp. 320-337. 2002. Disponível em: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585190110103043>

LI, Y., LIAO, X. Decision support for risk analysis on dynamic alliance. *Decision Support Systems*.Volume 42, Issue 4, , Pages 2043-2059. January 2007

LIVENGOOD, R. Scott; REGER, Rhonda K. .That's our Turf! Identity Domains and Competitive Dynamics. *The Academy of*

Management Review (AMR). Volume 35, Number 1 / January 2010.  
48 – 66. URL

[http://aom.metapress.com/app/home/contribution.asp?referrer=parent  
&backto=issue,3,8;journal,6,6;linkingpublicationresults,1:109447,1](http://aom.metapress.com/app/home/contribution.asp?referrer=parent&backto=issue,3,8;journal,6,6;linkingpublicationresults,1:109447,1)

LJUNGQUIST, Urban. Core competency beyond identification: presentation of a model. *Management Decision*, vol. 45, n. 3, p. 393-402, 2007. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1600806&>

L RDA, Natália Jauregui. Conceito de identidade: contextos, traços e pertinências na vida organizacio al. FVG: Dissertação de Mestrado. 2011 disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/8194>

MCIVOR, R. A practical framework for understanding the outsourcing process. *Supply Chain Management*. Volume 5, Issue 1, Pages 22-36.2000.

MACHADO, Hilka Vier. A identidade e o contexto organizacional: perspectivas de análise. *Rev. adm. contemp.[online].*, vol.7, n.spe, pp. 51-73. 2003. Disponível em: [www.scielo.br/pdf/rac/v7nspe/v7nespa04.pdf](http://www.scielo.br/pdf/rac/v7nspe/v7nespa04.pdf)

MARIN, L. and RUIZ, S., "I need you too!" Corporate identity attractiveness for consumers and the role of social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 71(3), pp. 245-260. 2007. Disponível em: <http://www.jstor.org/pss/25075331>

MAINIERO, M.B. LOURENCO, A.P. The ACGME core competencies: changing the way we educate and evaluate residents. . 2011 *Medicine and health*, Rhode Island

MARZULLO, F.P. MOREIRA, C.H.A. DE SOUZA, J.M. BLASCHEK, J.R. New directions for IT Governance in the Brazilian Government. ICEIS 2008 - Proceedings of the 10th International Conference on Enterprise Information Systems (2008)

MEURER, L.N. YOUNG, S.A. MEURER, J.R. JOHNSON, S.L. GILBERT, I.A. DIEHR, S. The Urban and community health pathway: Preparing socially responsive physicians through community-engaged learning . 2011 *American Journal of Preventive*

## Medicine

MARTINS, G A.; PELISSARO, J. Sobre conceitos, definições e constructos nas ciências contábeis. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*. 2(2):78-84, maio/agosto 2005

MARTINS, J.; BICUDO, M.A.V. A pesquisa qualitativa em psicologia: fundamentos e recursos básicos. São Paulo: Moraes/Educ. 1989.

MINAYO, M.C. de S. (Org.) Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 22 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003. SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação. Florianópolis: LED/UFSC, 2000. 118p.

NASIRPOUR, A.A., GOHARI, M.R. and MORADI, S., The relationship of centralization, organizational culture and performance indexes in teaching hospitals affiliated to tehran university of medical sciences. *Acta Medica Iranica*, 48(5), pp. 326-331. 2010. Disponível em:

[http://journals.tums.ac.ir/abs.aspx?org\\_id=59&culture\\_var=en&journal\\_id=2&issue\\_id=1962&manuscript\\_id=16826&segment=en](http://journals.tums.ac.ir/abs.aspx?org_id=59&culture_var=en&journal_id=2&issue_id=1962&manuscript_id=16826&segment=en)

NGWENYAMA, O.K.; BRYSON, N. Making the information systems outsourcing decision: A transaction cost approach to analyzing outsourcing decision problems. *European Journal of Operational Research* . Volume 115, Issue 2, 1, Pages 351-367 June 1999.

NOBRE, T., PROFESSEUR, C.M.-R. From organizational evaluation to the design of the governance system: The case of the consolidation of 7 laboratories. *Journal d'Economie Medicale* 28 (6-7), pp. 274-283 2010

NOLAN, T.W., Understanding medical systems. *Annals of Internal Medicine*, 128(4), pp. 293-298. 1998. Disponível Em: <http://www.annals.org/content/128/4/293.abstract>

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H.; Criação de conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 358p.

NONAKA, Ikujiro. The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review* July–August 2007. 261-171. URL <http://zonecours.hec.ca/documents/H2010-1-2312839.NONAKA->

TheKnowledge-CreatingCompany.pdf

NUTT, Paul C. Organizational De-development. *Journal of Management Studies* 41:7 November 2004.

OCDE. Building the Knowledge Society Information Society Commission. Report to Government, December 2002. Disponível em: [http://doks.bos.rs/uploads/docs/knowledge\\_society-report.pdf](http://doks.bos.rs/uploads/docs/knowledge_society-report.pdf)

OLIVEIRA, A.F. Identificação Organizacional. In: SIQUEIRA, M.M.S. (Org). *Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008. 179p -189p.

PATTON, Michael Q. *Qualitative evaluation methods*. Beverly Hills, CA: Sage, 1980. 381p. Disponível em: [http://books.google.com.br/books/about/Qualitative\\_evaluation\\_methods.html?id=7wxHAAAAMAAJ&redir\\_esc=y](http://books.google.com.br/books/about/Qualitative_evaluation_methods.html?id=7wxHAAAAMAAJ&redir_esc=y)

PENTEADO, A. S.; SILVA, J. R. G. Tentativa de reforço de um perfil desejado de funcionário e seus efeitos sobre a orientação das identidades nas situações de mudança organizacional. *Anais. 28º ENANPAD – Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. Curitiba – PR, 2004. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod\\_edicao\\_subsecao=39&cod\\_evento\\_edicao=8&cod\\_edicao\\_trabalho=952](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=39&cod_evento_edicao=8&cod_edicao_trabalho=952)

PENCINER, R. LANGHAN, T. LEE, R. MCEWEN, J. WOODS, R.A. BANDIERA, G. Using a Delphi process to establish consensus on emergency medicine clerkship competencies *Medical Teacher*. 2011

PHUA, F.T.T., The antecedents of co-operative behaviour among project team members: An alternative perspective on an old issue. *Construction Management and Economics*, 22(10), pp. 1033-1045. 2004. Disponível em: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01446190310001649092#preview>

PIMENTEL, Thiago Duarte; CARRIERI, Alexandre de Pádua. A espacialidade na construção da identidade. *Cad. EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 9, n. 1, Mar. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1679->

39512011000100002&script=sci\_arttext .

POMBO, Olga. Interdisciplinaridade e integração dos saberes. Liinc em Revista, v.1, n.1, março 2005, p. 3 -15 <http://www.ibict.br/liinc>

POWELL, Walter W. SNELLMAN. THE KNOWLEDGE ECONOMY. Annu. Rev. Sociol. 2004. Rev. Sociol. 2004.30:199-220. Downloaded from [arjournals.annualreviews.org](http://arjournals.annualreviews.org) by Stanford University

[http://www.stanford.edu/group/song/papers/powell\\_snellman.pdf](http://www.stanford.edu/group/song/papers/powell_snellman.pdf)

PRAHALAD, C. K; HAMEL, G. The core competence of the corporation. Harvard Business Review, 1990. Disponível em: <http://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation/ar/1>

PRAHALAD, C. K; RAMASWAMY, V. Co-opting customer competence. Harvard Business Review, 2000. Disponível em: <http://hbr.org/2000/01/co-opting-customer-competence/ar/1>

PRATT, M.L., MCMILLAN-CAPEHART, A. and KARRIKER, J.H., Affecting organizational identity: A manager's influence. Journal of Leadership and Organizational Studies, 15(4), pp. 404-415. 2009.

PRATT, M. To be or not to be: central questions in organizational identification. In Whetten, David A. (Ed); Godfrey, Paul C. (Ed), (1998). Identity in organizations: Building theory through conversations, Foundations for organizational science (pp. 171-207). Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc, xi, 308 pp. Disponível em: <http://books.google.com.br/>

RAJATARAMYA, B., FRIED, B., VAN DER PÜTTEN, M. and PONGPANICH, S., Autonomous public organization policy: A case study for the health sector in Thailand. Southeast Asian Journal of Tropical Medicine and Public Health, 40(5), pp. 1092-1102. 2009.

RAJATARAMYA, B., FRIED, B., VAN DER PÜTTEN, M. and PONGPANICH, S., Autonomous public organization policy: A case study for the health sector in Thailand. Southeast Asian Journal of Tropical Medicine and Public Health, 40(5), pp. 1092-1102. 2009.

RAN, B. and DUIMERING, P.R., Imaging the organization: Language use in organizational identity claims. Journal of Business and Technical Communication, 21(2), pp. 155-187. 2007.

RAVASI, D. and PHILLIPS, N., 2011. Strategies of alignment: Organizational identity management and strategic change at Bang & Olufsen. *Strategic Organization*, 9(2), pp. 103-135.

RAVISHANKAR, M.N. and PAN, S.L., The influence of organizational identification on organizational knowledge management (KM). *Omega*, 36(2), pp. 221-234. 2008.

REED, F.M. , WALSH, K. Enhancing technological capability through supplier development: A study of the U.K. aerospace industry. *IEEE Transactions on Engineering Management*. Volume 49, Issue 3, Pages 231-242. August 2002

REGENSTEIN, M., MEAD, H., MUESSIG, K.E. and HUANG, J.,. Challenges in language services: Identifying and responding to patients' needs. *Journal of Immigrant and Minority Health*, 11(6), pp. 476-481. 2009

RINDOVA, V., DALPIAZ, E. and RAVASI, D., A Cultural Quest: A study of organizational use of new cultural resources in strategy formation. *Organization Science*, 22(2), pp. 413-431. 2011.

RODRÍGUEZ, C. and POZZEBON, M. The implementation evaluation of primary care groups of practice: A focus on organizational identity. *BMC Family Practice*, 11. 2010.

RODRÍGUEZ, C. and POZZEBON, M., The implementation evaluation of primary care groups of practice: A focus on organizational identity. *BMC Family Practice*, 11. 2010.

ROONEY, D., PAULSEN, N., CALLAN, V.J., Brabant, M., Gallois, C., Jones, E. A new role for place identity in managing organizational change *Management Communication Quarterly* 24 (1), pp. 44-73 2010

SCHREIBER, Et al. Knowledge Engineering: the CommonKADS Metology . 2002

SHI, Y. The research of knowledge management based on the enterprise's core competitiveness . 2010 Proceedings of the International Conference on E-Business and E-Government, ICEE 2010

SPEKMAN, R.E., SPEAR, J., KAMAUFF, J. Supply chain competency: Learning as a key component. *Supply Chain Management*. Volume 7, Issue 1, Pages 41-55, 2002

STACY, K.M. Progressive care units: Different but the same *Critical Care Nurse*. 2011

SILVA D, SIAS PM. Connection, restructuring, and buffering: How groups link individuals and organizations. *Journal of Applied Communication Research*. 2010;38(2):145-66.

SILVA, D. and SIAS, P.M., Connection, restructuring, and buffering: How groups link individuals and organizations. *Journal of Applied Communication Research*, 38(2), pp. 145-166. 2010.

SILVA, Maurina Passos Goulart O. da, Uma viagem entre os saberes. *Revista E-Curriculum*, ISSN 1809-3876, v. 1, n. 2, junho de 2006 <http://www.pucsp.br/ecurriculum>

SKÅLÉN, P., New public management reform and the construction of organizational identities. *International Journal of Public Sector Management*, 17(2-3), pp. 251-263. 2004.

SMITH, Adam. *Riqueza d s Nações*. Martins Fontes, 1a ed. 1392p. ISBN 85-336-1788 7 2003.

SOMMERMAN, Américo. Inter ou Transdisciplinaridade? Da fragmentação disciplinar ao novo diálogo entre os saberes. São Paulo: Paulus. Coleção Questões Fundamentais da Educação. 75 pp, 2006.

SOMERAI, S.B. and AVORN, J., Principles of educational outreach ('academic detailing') to improve clinical decision making. *Journal of the American Medical Association*, 263(4), pp. 549-556. 1990.

STACEY, R., 2005. Organizational identity: The paradox of continuity and potential transformation at the same time. *Group Analysis*, 38(4), pp. 477-494.

STENBERG, A.-, Green ideas travelling across organizational boundaries. *Building Research and Information*, 35(5), pp. 501-513. 2007.

STENBERG, A.-. Green ideas travelling across organizational



boundaries. *Building Research and Information*, 35(5), pp. 501-513. 2007.

STEWART, Thomas A. *The Wealth of Knowledge*. Doubleday–RandomHouse, Inc., NewYork, 2001.

TABRIZI, R.S. EBRAHIMI, N. DELPISHEH, M.KM criteria and success of KM programs: An assessment on criteria from importance and effectiveness perspectives. 2011 *Procedia Computer Science*

TERAM, E. Organizational change within morally ambiguous contexts: A case study of conflicting postmerger discourses. *Journal of Applied Behavioral Science*. Volume 46, Issue 1, Pages 38-54 March 2010.

TERRA, José Cláudio C. *Gestão do Conhecimento : O Grande Desafio Empresarial*. Negócio, São Paulo. 2000.

THOMPSON, H.J. BROOKS, M.V. Genetics and genomics in nursing: Evaluating Essentials implementation. *Nurse Education Today* . 2011

THURLOW, A., HELMS MILLS, J. Change, talk and sensemaking. *Journal of Organizational Change Management*. Volume 22, Issue 5, 28 August 2009, Pages 459-479

TORKKELI, M., TUOMINEN, M. The contribution of technology selection to core competencies. *International Journal of Production Economics*. Volume 77, Issue 3, 11. Pages 271–284 June 2002  
Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925527301002274>

TRIVIÑOS, Augusto N. S. *Introdução a Pesquisa em Ciências Sociais: A Pesquisa Qualitativa em Educação*. São Paulo: Editora. 2008.

UNESCO. *Sociedade de conhecimento versus economia de conhecimento: conhecimento, poder e política*. – Brasília: UNESCO, SESI, 2005. 212 p.

VAKOLA, M.; SODERQUIST, K. E.; PRASTACOS, G. P. Competency management in support of organisational change.

International Journal of Manpower, Vol. 28, n. 3/4, 2007.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Inteligência Competitiva em Organizações: dado, informação e conhecimento. Competitive Intelligence in Organizations: data, information and knowledge. DataGramZero - Revista de Ciência da Informação - v.3 n.4 ago/02

VAN WASSENHOVE, L.N . Blackett memorial lecture humanitarian aid logistics: Supply chain management in high gear. Journal of the Operational Research Society. Volume 57, Issue 5, Pages 475-489.May 2006.

VERBOS, A.K., GERARD, J.A., FORSHEY, P.R., HARDING, C.S. and MILLER, J.S., The positive ethical organization: Enacting a living code of ethics and ethical organizational identity. Journal of Business Ethics, 76(1), pp. 17-33. 2007.

WALKER, K., A systematic review of the corporate reputation literature: Definition, measurement, and theory. Corporate Reputation Review, 12(4), pp. 357-387. 2010.

WANG, H. YU, Z. The research of customer knowledge management in CRM. . 2010 2010 International Conference on Intelligent Computation Technology and Automation, ICICTA 2010

WANG, J.-J.;YANG, D.-L.Using a hybrid multi-criteria decision aid method for information Systems outsourcing. Computers & Operations Research. Volume 34, Issue 12, , Pages 3691–3700. December 2007.

WANG, T.T. AHMED, K. PATEL, V.M. HARLING, L. JAWAD, M. DARZI, A. VON SEGESSER, L.K.ATHANASIOU, T. A competency framework in cardiothoracic surgery for training and revalidation - an international comparison European Journal of Cardio-thoracic Surgery. 2011

WEGGE, J., SCHUH, S.C. and VAN DICK, R., 'I feel bad', 'We feel good'?-Emotions as a Driver for Personal and Organizational Identity and Organizational Identification as a Resource for Serving Unfriendly Customers. Stress and Health, 2011.

WHETTEN, D. A. Albert and Whetten Revisited: Strengthening the Concept of Organizational Identity. Journal of Management Inquiry,

vol. 15, n° 3, p. 219-234, set. 2006.

WHETTEN, D. A.; MACKEY, A. A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation. *Business & Society*, vol. 41, p. 393. Sage: 2002.

WHETTEN, D.A. Godfrey, P.C. Preface: Why organizational identity and why conversations? *Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations*. 1998 - books.google.com

WILLEN, Annick. SCARBROUGH, Harry. BUELENS, Marc. Impact of Coherente versus Multiple Identities on Knowledge Integration. Working Paper: Universiteit Gent, FACULTEIT ECONOMIE EN BEDRIJFSKUNDE. May 2007.

WYCHE, K.F., PFEFFERBAUM, R.L., PFEFFERBAUM, B., NORRIS, F.H., WISNIESKI, D. and YOUNGER, H., 2011. Exploring community resilience in workforce communities of first responders serving katrina survivors. *American Journal of Orthopsychiatry*, 81(1), pp. 18-30.

YANG, B.-C.; WU, B.-E.; SHU, P.-G., YANG, M.-H. On establishing the core competency identifying model: A value-activity and process oriented approach. *Industrial Management and Data Systems*. Volume 106, Issue 1, Pages 60-80, 2006

YBEMA, S. Talk of change: Temporal contrasts and collective identities. *Organization Studies* 31 (4), pp. 481-503

ZACHARY, M.A., MCKENNY, A.F., SHORT, J.C., DAVIS, K.M. and WU, D., 2011. Franchise branding: An organizational identity perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(4), pp. 629-645.

ZHANG, Y. WANG, S. Innovation on the path of the formation of core competence: Based-on organizational learning. *Proceedings - 3rd International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering, ICIII 2010* Volume 4, 2010, Article number 5694874, Pages 172-175

ZHANG, Y. WANG, S. Innovation on the path of the formation of core competence: Based-on organizational learning(Proceedings - 3rd

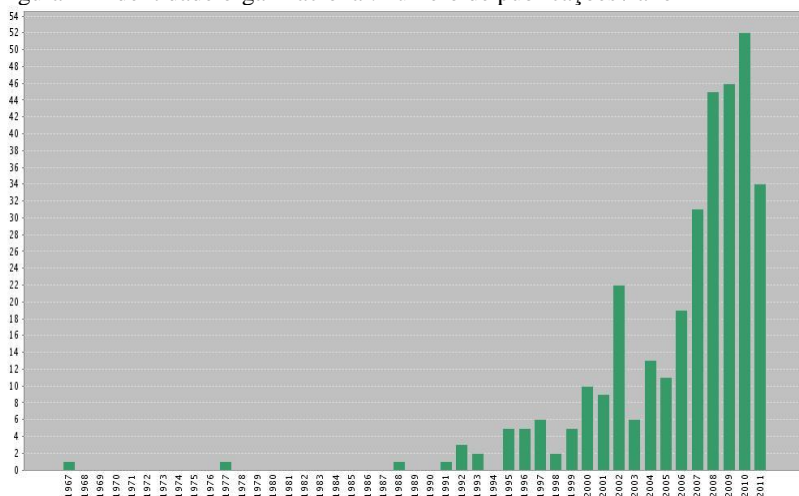
International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering, ICIII 2010

ZHU, M. ZOU, Z. Simple analysis of knowledge management' functions in enterprise human resource management building. Proceedings - 2009 2nd IEEE International Conference on Computer Science and Information Technology, ICCSIT 2009.

## APÊNDICE A - Estudo bibliométrico sobre a relevância dos estudos sobre Identidade Organizacional e Competência Essencial.

Para verificar a pertinência do tema nos dias atuais, foi realizada pesquisa bibliométrica<sup>15</sup> na base de dados *Web of Knowledge*<sup>16</sup> em *All Databases* (todos os bancos de dados) e na *ISI Web of Science* com o termo “*Organizational Identity*”<sup>17</sup>. Foram encontrados na primeira base 330 trabalhos e na segunda, 328 acadêmicos indexados, mas para efeitos de tendência a análise foi realizada inicialmente sobre as 330 publicações, observando que o número de publicações vem crescendo significativamente nos últimos anos (Figura 1)<sup>18</sup>.

Figura 1 – Identidade organizacional: número de publicações / ano



Fonte: ISI Web of Knowledge/ All Databases

Seguindo a mesma tendência, o número de citações a cada ano (Figura 2) também vem crescendo de forma acentuada desde 1995, uma

<sup>15</sup> Setembro de 2011 (15/09/2011). A descrição do processo para realização da biometria está no capítulo referente aos procedimentos metodológicos.

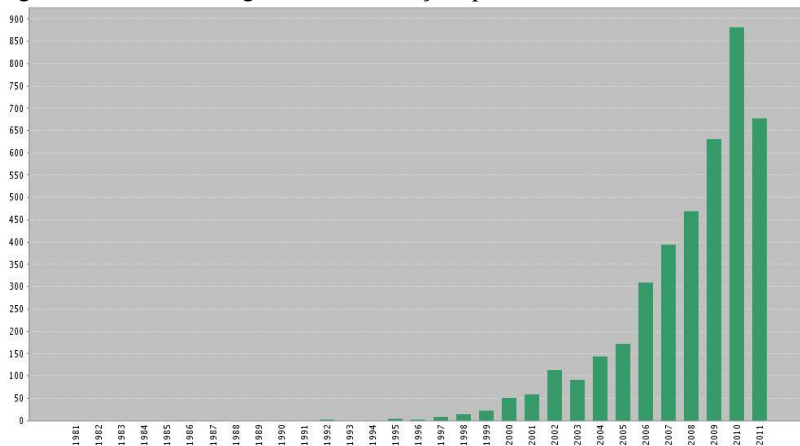
<sup>16</sup> Site: <http://apps.webofknowledge.com/> - Disponível no Portal de Periódicos da CAPES.

<sup>17</sup> Considerando-se as variações do termo conforme explicitado no capítulo referente aos procedimentos metodológicos.

<sup>18</sup> Observando que o ano de 2011 ainda está em curso e que, por este motivo, os resultados são parciais.

década após a publicação do primeiro livro sobre o assunto. Sendo que na base de dados *ISI Web of Science*, o número total de citações chega a 4093, correspondendo ao número total de citações no conjunto dos 328 resultados encontrados. Observando que isso retrata a número de citação a cada ano, estando marcado o período de crescimento no início dos anos 90, em 1993, por exemplo, o número de citações foi apenas uma, em 1994 duas, em 1996 seis citações, chegando ao ápice em 2010 com 883 citações.

Figura 2 – Identidade organizacional: citações por ano.



Fonte: *ISI Web of Knowledge/ All Databases*

Na busca foram encontrados dois artigos anteriores ao período em que o constructo identidade ganhou notoriedade na área de gestão. O primeiro artigo, *ACES – Organizational Identity*, de J.Chaneault foi publicado em 1967 e está relacionado à área de educação e a psicologia aplicada. O Segundo artigo, *Organizational Identity and Goal Consensus in a Sheriffs Department*, de autoria de J.K. Hudzik & J.R. Greene, Jr em 1977, está relacionado à criminologia. Em ambos os casos, a utilização do constructo refere-se à instituição que identifica, referindo-se a identidade individual<sup>19</sup> e não a identidade organizacional conforme objeto deste estudo.

Embora a base de dados *ISI Web of Science* não identifique o texto de Albert e Whetten (1985) como precursor do movimento

<sup>19</sup> Análogo a Identidade Pessoal ou a Carteira de Identidade.

acadêmico desencadeado pelo constructo identidade organizacional, os reflexos deste trabalho começam a ser percebidos a partir de 1988 com a publicação do primeiro artigo encontrado na base de dados ISI *Web of Science* foi *Organizational Identity*. No artigo *A Psychoanalytic Exploration of Organizational Meaning*, Diamond (1988) apresenta o constructo identidade organizacional como uma forma teórica e prática de compreender o comportamento organizacional, como fonte motivadora inconsciente para a compreensão dos membros da organização e da inter-relação entre organização e subordinado a partir da transferência de emoções.

Os 10 autores que mais publicaram artigos sobre o constructo identidade organizacional dentre 328 publicações encontradas na busca da ISI Web Of Science (Tabela 1): Brown AD, Gioia DA, Corley KG, Glynn MA, Brown Andrew D, Haslam AS, Balmer JMT, Cornelissen JP e Elsbach KD. Importante salientar que na conferência que deu origem ao Livro *Identity in Organization: Building Theory Through Conversation*, organizado por Stuart Albert e David Whetten, em 1985, também estavam presentes as contribuições de Dennis A Gioia, Marlene Fiol, Michael Pratt, Mary Jo Hatch, Ravasi D, Majeken Schultz M, Blake Ashforth, Kimberly Elsbach, , Célia Harquail, entre outros.

Tabela 1 – Identidade organizacional: número de registro de publicações por autor (Top 25).

AUTORES	NÚMERO DE REGISTROS	% do TOTAL
<b>BROWN AD</b>	11	3.354 %
<b>GIOIA DA</b>	8	2.439 %
<b>CORLEY KG</b>	7	2.134 %
<b>GLYNN MA</b>	6	1.829 %
<b>BROWN ANDREW D</b>	5	1.524 %
<b>HASLAM SA</b>	5	1.524 %
<b>BALMER JMT</b>	4	1.220 %
<b>BALMER JOHN M T</b>	4	1.220 %
<b>CORNELISSEN JP</b>	4	1.220 %
<b>ELSBACH KD</b>	4	1.220 %
<b>HUMPHREYS M</b>	4	1.220 %
<b>LOUNSBURY M</b>	4	1.220 %
<b>PRATT MG</b>	4	1.220 %
<b>RAVASI D</b>	4	1.220 %
<b>RAVASI DAVIDE</b>	4	1.220 %
<b>SCHULTZ M</b>	4	1.220 %
<b>WHETTEN DA</b>	4	1.220 %
<b>ALVESSON M</b>	3	0.915 %
<b>CORLEY KEVIN G</b>	3	0.915 %

GALLOIS C	3	0.915 %
GIOIA DENNIS A	3	0.915 %
GLYNN MARY ANN	3	0.915 %
HARQUAIL CV	3	0.915 %
HASLAM S ALEXANDER	3	0.915 %
HATCH MJ	3	0.915 %

Fonte: ISI *Web of Science*

Os 10 trabalhos de maior impacto e também os mais citados estão referenciados na Tabela 2, dentre eles destacam-se em primeiro e segundo lugar os artigos *Organizational identity, image, and adaptive instability*, escrito por Gioia, Schultz e Corley publicado em 2000 e o artigo *Members' responses to organizational identity threats: Encountering and countering the Business Week rankings* escrito por Elsbach & Kramer, publicado em 1996. Porém, para efeito de análise e de coerência, faz-se necessário também considerar o artigo de Albert e Whetten (1985), que merece destaque, mas que por uma limitação das referências de busca não ocorre o registro das citações. de acordo com a busca realizada na ISI *Web of Science*. Desta maneira, buscou-se de forma complementar a base de dados *Scopus*, por oferecer esta ferramenta específica de busca informações sobre a relevância do artigo de Albert e Whetten. “*Identity Organizational. Research In Organizational Behavior*, 7, PP. 263-295 (1985)”.

O resultado da busca alcançou 492 citações, das quais 487 ocorrências das citações em artigo disponibilizados na própria base de dados. Sendo que autores de relevância para os estudos do constructo são também os que mais citam o artigo<sup>20</sup>: Gioia, D.A.(10), Ashforth, B.E.(10), Brown, A.D.(10), Corley, K.G.(9), Glynn, M.A.(8), Alvesson, M.(8), o próprio Whetten, D.A.(6), Pratt, M.G.(6), Cornelissen, J.P.(6) e Balmer, J.M.T.

A área de maior ocorrência das citações é “negócios, gestão e contabilidade”, seguida por “ciências sociais” e “economia, econometria e finanças”. Para efeito comparativo, o artigo mais citado na ISI *Web of Science*, “Gioia, Schultz e Corley. *Organizational identity, image, and adaptive instability. The Academy of Management Review*, vol. 25, p. 63-81, 2000”, foi citado 270 vezes.

<sup>20</sup> O número entre parênteses indica o número de citações feitas pelos autores à obra de Albert & Whetten (1985)



Tabela 2 – Identidade organizacional: os dez artigos mais citados.

	NÚMERO DE CITAÇÕES	% TOTAL CITAÇÕES (4093)
<b>Title:</b> <a href="#">Organizational identity, image, and adaptive instability</a> <b>Author(s):</b> Gioia DA; Schultz M; Corley KG <b>Source:</b> ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW Volume: 25 Issue: 1 Pages: 63-81 DOI: 10.2307/259263 Published: JAN 2000	215	17.92
<b>Title:</b> <a href="#">Members' responses to organizational identity threats: Encountering and countering the Business Week rankings</a> <b>Author(s):</b> Elsbach KD; Kramer RM <b>Source:</b> ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY Volume: 41 Issue: 3 Pages: 442-476 DOI: 10.2307/2393938 Published: SEP 1996	195	12.19
<b>Title:</b> <a href="#">A stakeholder approach to organizational identity</a> <b>Author(s):</b> Scott SG; Lane VR <b>Source:</b> ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW Volume: 25 Issue: 1 Pages: 43-62 DOI: 10.2307/259262 Published: JAN 2000	166	13.83
<b>Title:</b> <a href="#">Cultural entrepreneurship: Stories, legitimacy, and the acquisition of resources</a> <b>Author(s):</b> Lounsbury M; Glynn MA <b>Source:</b> STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL Volume: 22 Issue: 6-7 Pages: 545-564 DOI: 10.1002/smj.188 Published: JUN-JUL 2001	152	13.82
<b>Title:</b> <a href="#">Why the microbrewery movement? Organizational dynamics of resource partitioning in the US brewing industry</a> <b>Author(s):</b> Carroll GR; Swaminathan A <b>Source:</b> AMERICAN JOURNAL OF SOCIOLOGY Volume: 106 Issue: 3 Pages: 715-762 DOI: 10.1086/318962 Published: NOV 2000	132	11.00
<b>Title:</b> <a href="#">Organizational dress as a symbol of multilayered social identities</a> <b>Author(s):</b> Pratt MG; Rafaeli A <b>Source:</b> ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL Volume: 40 Issue: 4 Pages: 862-898 DOI: 10.2307/256951 Published: AUG 1997	95	6.40
<b>Title:</b> <a href="#">Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges</a> <b>Author(s):</b> Albert S; Ashforth BE; Dutton JE <b>Source:</b> ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW Volume: 25 Issue: 1 Pages: 13-17 Published: JAN 2000	92	7.67
<b>Title:</b> <a href="#">When cymbals become symbols: Conflict over organizational identity within a symphony orchestra</a> <b>Author(s):</b> Glynn MA	88	7.33

---

Source: ORGANIZATION

SCIENCE Volume: 11 Issue: 3 Pages: 285-

298 DOI: 10.1287/orsc.11.3.285.12496 Published: MAY-JUN 2000

Title: <b>Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off</b>	86	10.75
---	----	-------

Author(s): Corley KG; Gioia DA

Source: ADMINISTRATIVE SCIENCE

QUARTERLY Volume: 49 Issue: 2 Pages: 173-208 Published: JUN 2004

Title: <b>Organizational adaptation to institutional change: A comparative study of first-order change in prospector and defender banks</b>	82	5.86
---	----	------

Author(s): Fox-Wolfgramm SJ; Boal KB; Hunt JG

Source: ADMINISTRATIVE SCIENCE

QUARTERLY Volume: 43 Issue: 1 Pages: 87-126 DOI: 10.2307/2393592 Published: MAR 1998

---

Fonte: ISI Web of Knowledge/ All Databases

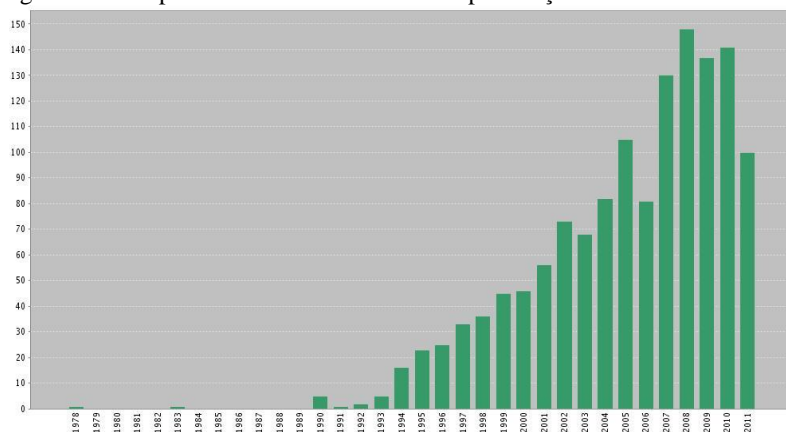
O constructo competência essencial, ou mais especificamente *Core Competence*, teve origem no estudo de Prahalad & Hamel em 1990 com a publicação do artigo *The Core Competence of the Corporation* fato claramente evidenciado pela análise bibliométrica realizada na base de dados *ISI Web of Knowledge* em *All Databases* e na *Web of Science*, sendo encontrados respectivamente 1360 artigos indexados na primeira e 1348 artigos indexados na segunda base<sup>21</sup>. Para efeito de análise de tendência sobre as pesquisas realizadas, será utilizada a referência de *All Databases*. Assim como no caso do evidenciado para o constructo identidade organizacional, percebe-se o crescente número de pesquisas relacionadas à competência essencial, observando que em 1991 foram apenas cinco publicações, enquanto em 2010 foram publicados 141 trabalhos científicos (Figura 3).

O número de citações por ano também vem crescendo de forma acelerada, mas ao contrário do que ocorreu com o constructo identidade organizacional, que praticamente demorou uma década para o amadurecimento e disseminação em novos artigos, a repercussão do constructo competência essencial foi praticamente imediata (Figura 4). Embora o indicador anterior do número de publicações (Figura 3) tenha sofrido uma oscilação nos últimos, o indicador do número de Citações por ano demonstra que a tendência e o interesse científico pelo constructo são crescentes.

---

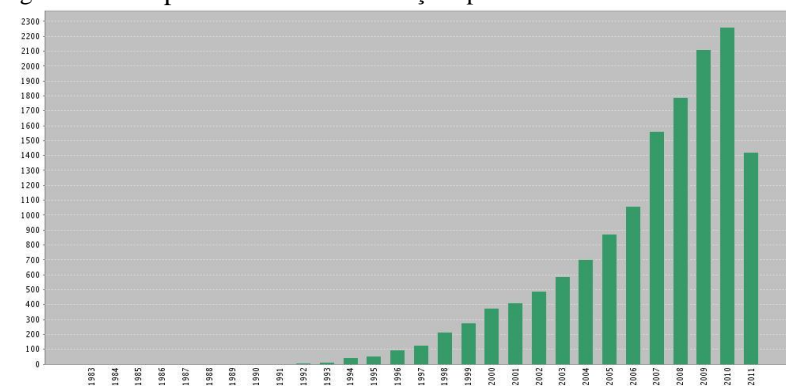
<sup>21</sup> Além de “*core competence*” foram usadas também as variações do termo conforme descrito no capítulo referente aos procedimentos metodológicos.

Figura 3 – Competência essencial: número de publicações / ano.



Fonte: ISI *Web of Knowledge/ All Databases*

Figura 4 – Competência essencial: citações por ano.



Fonte: *Web of Knowledge/ All Databases*

Os cinco autores com maior número de publicações são pela ordem Kostoff, Brunicaud F Charles, Brunicaud FC<sup>22</sup>, Hafez e Kaslow (Tabela 3). Dos autores citados, destaca-se o trabalho de Hafez pela operacionalização de um método para identificação da competência

<sup>22</sup> Percebe-se um erro de indexação ao nome do autor sendo as referências do segundo e terceiro as mesmas, o que na prática transforma Brunicaud F Charles no autor com o maior número de artigos indexados.

essencial, um avanço para o processo de gestão de competências. Porém o grande destaque cabe a Prahalad com quatro trabalhos científicos indexados na *ISI Web of Science* autor do artigo seminal e dos trabalhos de maior impacto no desenvolvimento dos estudos científicos.

Tabela 3 – Competência essencial: número de registro de publicações por autor (Top 25).

AUTORES	NÚMERO DE REGISTROS	% do TOTAL
ANONYMOUS	8	0.593 %
KOSTOFF RN	6	0.445 %
BRUNICARDI F CHARLES	5	0.371 %
BRUNICARDI FC	5	0.371 %
HAFEEZ K	5	0.371 %
KASLOW NJ	5	0.371 %
SACHDEVA AK	5	0.371 %
AWAD SAMIR S	4	0.297 %
AWAD SS	4	0.297 %
BION JF	4	0.297 %
CAMPBELL A	4	0.297 %
CHOY KL	4	0.297 %
CIEZA A	4	0.297 %
CIEZA ALARCOS	4	0.297 %
CLAY AS	4	0.297 %
KOSTOFF RONALD N	4	0.297 %
LANDAUER B	4	0.297 %
LANE DS	4	0.297 %
LAU HCW	4	0.297 %
LEE J	4	0.297 %
LEE K	4	0.297 %
LEE WB	4	0.297 %
MILLER JK	4	0.297 %
MILLER JOHN K	4	0.297 %
PRAHALAD CK	4	0.297 %
SHAYNE P	4	0.297 %

Fonte: *ISI Web of Science*

Hamel & Prahalad (1990) não apenas deram início ao estudo do constructo competência essencial, mas ainda são os autores mais citados pela academia, confirmando a importância científica do artigo que deu origem ao tema com 15% do total de citações (Tabela 4). O segundo artigo mais citado é o de M. Porter (1996) *What is strategy?*, que salienta que a importância e essência da estratégia é procurar uma posição única baseada em atividades que são difíceis de imitar,

fundamentando desta maneira a teoria da vantagem competitiva, um dos suportes da competência essencial. Porém,

Porter (1996) parece aproximar-se da *Resource-Based View*, pois esta perspectiva alternativa considera que a vantagem competitiva deriva de competências essenciais, que são basicamente a integração de vários recursos (semelhante ao sistema de atividades anteriormente citado), e que estas só serão fonte de uma vantagem competitiva sustentável, se não for possível para as outras empresas copiá-las

Tabela 4 – Competência essencial: 10 artigos mais citados.

	NÚMERO DE CITAÇÕES	% TOTAL CITAÇÕES (14.491)
<b>Title:</b> <a href="#">THE CORE COMPETENCE OF THE CORPORATION</a> <b>Author(s):</b> PRAHALAD CK; HAMEL G <b>Source:</b> HARVARD BUSINESS REVIEW Volume: 68 Issue: 3 Pages: 79 1 Published: MAY-JUN 1990	2286	15,78
<b>Title:</b> <a href="#">What is strategy?</a> <b>Author(s):</b> Porter ME <b>Source:</b> HARVARD BUSINESS REVIEW Volume: 74 Issue: 6 Pages: 61 & Published: NOV-DEC 1996	655	4,52
<b>Title:</b> <a href="#">Bridging epistemologies: The generative dance between organizational knowledge and organizational knowing</a> <b>Author(s):</b> Cook SDN; Brown JS <b>Source:</b> ORGANIZATION SCIENCE Volume: 10 Issue: 4 Pages: 381-400 DOI: 10.1287/orsc.10.4.381 Published: JUL-AUG 1999	355	2,45
<b>Title:</b> <a href="#">STRATEGIC OUTSOURCING</a> <b>Author(s):</b> QUINN JB; HILMER FG <b>Source:</b> SLOAN MANAGEMENT REVIEW Volume: 35 Issue: 4 Pages: 43-55 Published: SUM 1994	319	2,20
<b>Title:</b> <a href="#">Why focused strategies may be wrong for emerging markets</a> <b>Author(s):</b> Khanna T; Palepu K <b>Source:</b> HARVARD BUSINESS REVIEW Volume: 75 Issue: 4 Pages: 41-& Published: JUL-AUG 1997	252	1,74

---

**Title:** [The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: A longitudinal study](#)

**Author(s):** Lorenzoni G; Lipparini A

**Source:** STRATEGIC MANAGEMENT

**JOURNAL Volume:** 20 **Issue:** 4 **Pages:** 317-

338 **DOI:** 10.1002/(SICI)1097-0266(199904)20:4<317::AID-

SMJ28>3.0.CO;2-3 **Published:** APR 1999

210 1,45

**Title:** [COMPETING ON RESOURCES - STRATEGY IN THE 1990S](#)

**Author(s):** COLLIS DJ; MONTGOMERY CA

**Source:** HARVARD BUSINESS

**REVIEW Volume:** 73 **Issue:** 4 **Pages:** 118-

128 **Published:** JUL-AUG 1995

202 1,39

**Title:** [Dynamic core competences through meta-learning and strategic context](#)

**Author(s):** Lei D; Hitt MA; Bettis R

**Source:** JOURNAL OF

MANAGEMENT **Volume:** 22 **Issue:** 4 **Pages:** 549-

569 **DOI:** 10.1177/014920639602200402 **Published:** 1996

142 0,98

**Title:** [Co-opting customer competence](#)

**Author(s):** Prahalad CK; Ramaswamy V

**Source:** HARVARD BUSINESS

**REVIEW Volume:** 78 **Issue:** 1 **Pages:** 79-

+ **Published:** JAN-FEB 2000

141 0,97

**Title:** [Learning and adaptation in decentralised business networks](#)

**Author(s):** Amin A; Cohendet P

**Source:** ENVIRONMENT AND PLANNING D-SOCIETY

& SPACE **Volume:** 17 **Issue:** 1 **Pages:** 87-

104 **DOI:** 10.1068/d170087 **Published:** FEB 1999

110 0,76

---

Fonte: *Web of Knowledge/ All Databases*

Embora a relação entre os constructos pareça ser importante para o autoconhecimento e o desempenho organizacional uma revisão de literatura combinando os termos identidade organizacional (*Organizational Identity*) e competência essencial (*Core Competence*) em base de dados internacionais (*Scopus* e *ISI Web of Science*) e Nacional (*SciELO*) ou mesmo numa pesquisa ampla no *Google Scholar* demonstrou que os estudos sobre a relação destes dois constructos são escassos. Mais especificamente, o estudo bibliométrico realizado na base de dados *ISI Web of Knowledge, All Databases* e na *ISI Web of Science*, com a combinação dos termos identidade organizacional a competência essencial e suas variações<sup>23</sup> foram

---











<sup>23</sup> Conforme detalhado no capítulo referente aos procedimentos metodológicos.

localizados seis publicações e da mesma forma do que a pesquisa mais ampla citada acima, apenas um dos estudos apresentou de forma mais específica relevante ao objetivo desta dissertação, ou seja, verificar a relação entre os constructos.

## APÊNDICE B - Caráter Interdisciplinar da Identidade Organizacional e Competência Essencial

A dimensão do constructo, embora tenha maior relevância para a área de gestão, o interesse pelo estudo da identidade organizacional ultrapassa as fronteiras da teoria administrativa, despertando o interesse em áreas do conhecimento como economia e negócios, psicologia, ciência social, comunicação, sociologia, administração pública, ciência da computação, educação, governo, ciência da informação, biblioteconomia conforme pode ser observado na tabela 1, que indica o número de artigos publicados por área de registro, conforme análise bibliométrica realizada.

Tabela 1 – Identidade Organizacional: Número de artigos publicados por área de registro

ÁREA DE REGISTRO	REGISTROS DE ARTIGOS PUBLICADOS	% DO TOTAL (328)	
ECONOMIA, NEGÓCIOS	234	71.341 %	
PSICOLOGIA	42	12.805 %	
CIÊNCIA SOCIAL E OUTROS TÓPICOS	36	10.976 %	
COMUNICAÇÃO	12	3.659 %	
SOCIOLOGIA	11	3.354 %	
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	10	3.049 %	
CIÊNCIA DA COMPUTAÇÃO	8	2.439 %	
EDUCAÇÃO E PESQUISA EDUCACIONAL	7	2.134 %	
GOVERNO/LEI	7	2.134 %	
CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO / BIBLIOTECONOMIA	6	1.829 %	

Fonte: ISI Web of Science

Cabe o registro, no entanto, que a área de Gestão ocupa o primeiro lugar no ranking conforme as categorias destacadas pela ISI *Web of Science*, com aproximadamente 59% dos registros, sendo seguida pela categoria de negócios com 33% e psicologia aplicada com 6,4%. Cabe observar, no entanto a ocorrência da categoria “ciência social interdisciplinar” e a “psicologia multidisciplinar”, juntos com cerca de 10% das ocorrências, que demonstram na prática o intercâmbio entre disciplinas e o caráter inter e multidisciplinar do constructo



identidade organizacional, além da importância para os estudos de gestão e, consequentemente para a Gestão do Conhecimento (Tabela 2).

Tabela 2 – identidade organizacional: Número de Registro de Artigos Publicados Segundo Categoria da ISI Web of Science







CATEGORIAS /ISI WEB OF SCIENCE	NÚMERO DE OCORRÊNCIAS	% DO TOTAL (328)	
GESTÃO	193	58.841 %	
NEGÓCIOS	108	32.927 %	
PSICOLOGIA APLICADA	21	6.402 %	
ÉTICA	16	4.878 %	
CIÊNCIA SOCIAL INTERDISCIPLINAR	16	4.878 %	
COMUNICAÇÃO	12	3.659 %	
PSICOLOGIA MULTIDISCIPLINAR	12	3.659 %	
SOCIOLOGIA	11	3.354 %	
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	8	2.439 %	
EDUCAÇÃO E PESQUISA EDUCACIONAL	7	2.134 %	

Fonte: ISI Web of Science

Os estudos que tem por objeto a competência essencial estão mais disseminados pelas áreas de registro, destacando-se que economia e negócios participam com 24,8% dos artigos publicados, engenharia com 13,8%, educação com 10%, ciências e serviços da saúde com 8,3%, mas que o tema também é relevante para áreas como pesquisas operacionais e gestão da ciência, medicina, enfermagem ciência da computação, saúde ocupacional e psicologia (Tabela 3).

Tabela 3 – competência essencial: número de artigos publicados por área de registro












ÁREA DE REGISTRO	REGISTROS DE ARTIGOS PUBLICADOS	% DO TOTAL (1348)	
ECONOMIA, NEGÓCIOS	335	24.852 %	
ENGENHARIA	186	13.798 %	
EDUCAÇÃO E PESQUISA EDUCACIONAL	136	10.089 %	
CIÊNCIAS E SERVIÇOS DA SAÚDE	112	8.309 %	

PESQUISA OPERACIONAL E GESTÃO DA CIÊNCIA	106	7.864 %	
MEDICINA GERAL	99	7.344 %	
ENFERMAGEM	84	6.231 %	
CIÊNCIAS DA COMPUTAÇÃO	77	5.712 %	
SAÚDE OCUPACIONAL	76	5.638 %	
PSICOLOGIA	63	4.674 %	

Fonte: ISI Web of Science

Importante perceber que quando se trata do Número de Registro de Artigos Publicados Segundo Categoria da *ISI Web of Science* (Tabela 4), a concentração dos estudos na área de gestão (18,9%) também é predominante, porém não tão acentuada quanto os estudos de identidade organizacional que chegou a 58,8% do total. A área de negócios também é responsável por 13% do total de ocorrência, pesquisa operacional e gestão da ciência 7,8%, engenharia industrial 6,3%, enfermagem 6,2%, medicina geral 6%, saúde ocupacional 5,6% e cirurgia com 4,5%.

Tabela 4 - competência essencial: Número de Registro de Artigos Publicados Segundo Categoria da ISI Web of Science

CATEGORIAS /ISI WEB OF SCIENCE	NÚMERO DE OCORRÊNCIAS	% DO TOTAL (1348)	
GESTÃO	255	18.917	
NEGÓCIOS	176	13.056	
PESQUISA OPERACIONAL E GESTÃO DA CIÊNCIA	106	7.864	
CIÊNCIAS E SERVIÇOS DA SAÚDE	104	7.715	
DISCIPLINAS DE EDUCAÇÃO CIENTÍFICA	103	7.641	
ENGENHARIA INDUSTRIAL	85	6.306	
ENFERMAGEM	84	6.231	
MEDICINA GERAL	81	6.009	
SAÚDE OCUPACIONAL	76	5.638	
CIRURGIA	61	4.525	

Fonte: ISI Web of Science

A análise bibliométrica foi fundamental para a compreensão da abrangência dos estudos científicos sobre identidade organizacional e competência essencial, demonstrando não apenas que estes constructos tiveram origem e foram desenvolvidos em diferentes disciplinas (sociologia, antropologia, psicologia, teoria organizacional, ciências jurídicas, etc), mas que também são extremamente relevantes a várias

áreas do conhecimento, sendo por essência interdisciplinar tanto pela origem dos constructos como pela disseminação pelas diversas áreas do conhecimento.