

Singularidade Organizacional: Modelo Para Análise da Identidade Organizacional e Direcionamento da Estratégia

Yuri Costa – yuricosta@idsingular.com.br

Universidade Fumec

Carolina Pinheiro Batista– carolcpb@gmail.com

Universidade Fumec

Kelly Cristina de Oliveira Anacleto Rocha– kelly.anacleto@hotmail.com

Universidade Fumec

Danilo de Melo Costa – danilomct@gmail.com

Universidade Fumec / SKEMA Business School

RESUMO ESTRUTURADO

Introdução/Problematização: A identidade organizacional tem sido objeto de interesse crescente na área de estratégia empresarial, vez que sua compreensão é fundamental para a formulação e implementação de estratégias eficazes, para estabelecer uma vantagem competitiva sustentável, promover o sucesso organizacional e principalmente para desenvolver a capacidade de diferenciação de uma empresa. O artigo em questão aborda o tema da identidade organizacional e sua relação com os conceitos de intenção estratégica, cultura organizacional, recursos estratégicos, competências essenciais e aprendizagem organizacional.

Objetivo/proposta: O artigo tem como objetivo analisar como a intenção estratégica, a cultura organizacional, os recursos estratégicos, as competências essenciais e a aprendizagem organizacional contribuem para a construção e expressão da identidade organizacional. Será explorada a importância de cada um desses elementos na definição da identidade organizacional e como eles interagem para moldar a estratégia e o sucesso da organização.

Procedimentos Metodológicos: Visando analisar como alguns fatores contribuem para a construção da identidade organizacional, foi adotada abordagem metodológica fundamentada em pesquisa bibliográfica e análise crítica. Foi realizada uma análise comparativa, identificando convergências, divergências e lacunas conceituais entre os diferentes autores pesquisados. Através dessa análise, construiu-se um arcabouço teórico e embasado, que busca elucidar os mecanismos pelos quais a identidade organizacional é moldada e influenciada pelos diferentes elementos abordados.

Principais Resultados: A integração dos conceitos de cultura organizacional, intenção estratégica, competências essenciais e aprendizagem organizacional permite que a organização desenvolva uma abordagem estratégica única e uma vantagem competitiva sustentável, a partir de uma singularidade organizacional, resultado da combinação dos elementos mencionados, de maneira que a organização seja capaz de se posicionar de maneira diferenciada no mercado, superar a imitação e enfrentar os desafios do ambiente externo e interno.

Considerações Finais/Conclusão: A interação entre recursos, cultura, intenção estratégica, competências essenciais e aprendizagem, possibilita a construção de identidade organizacional, alinhada com seus objetivos e valores. O modelo de singularidade pode ser um guia para a análise da identidade e o direcionamento da estratégia organizacional. A busca pela singularidade implica em identificar e aproveitar os recursos estratégicos, fortalecer a cultura organizacional, estabelecer uma intenção estratégica clara, desenvolver competências essenciais distintivas e promover a aprendizagem contínua.

Contribuições do Trabalho: Em um ambiente competitivo e em constante transformação, a construção de uma identidade organizacional sólida e singular é essencial para o sucesso e a sustentabilidade das organizações. A compreensão dos elementos que contribuem para a singularidade organizacional permite que as organizações se posicionem estrategicamente, se diferenciem no mercado e alcancem resultados excepcionais.

Palavras-Chave: Identidade Organizacional; Estratégia; Visão Baseada em Recursos; Competências Essenciais; Cultura Organizacional.

1 Introdução

A identidade organizacional tem sido objeto de interesse crescente na área de estratégia empresarial. Compreender a identidade de uma organização é fundamental para a formulação e implementação de estratégias eficazes, para estabelecer uma vantagem competitiva sustentável, para promover o sucesso organizacional e principalmente para desenvolver a capacidade de diferenciação de uma empresa. Neste artigo, explora-se a relação entre a identidade organizacional e os conceitos de intenção estratégica, cultura organizacional, recursos estratégicos, competências essenciais e aprendizagem organizacional.

A intenção estratégica representa uma declaração clara e direcionada sobre o futuro desejado de uma organização. Ela estabelece os objetivos estratégicos e orienta as ações da organização para alcançá-los. A intenção estratégica fornece uma direção estratégica coesa e uma visão compartilhada, fornecendo um propósito e uma orientação para a organização (PRAHALAD & HAMEL, 1989).

A cultura organizacional é um elemento-chave na expressão e sustentação da identidade organizacional. Ela representa os valores, normas, crenças e comportamentos compartilhados pelos membros da organização. A cultura organizacional molda as práticas, as interações e as decisões dentro da organização, influenciando diretamente sua identidade (SCHEIN, 1992).

Os recursos estratégicos são os ativos tangíveis e intangíveis que uma organização possui, como tecnologia, capital humano, marcas e relacionamentos com stakeholders. Eles desempenham um papel fundamental na construção da vantagem competitiva (PENROSE, 1959; BARNEY 1991). As competências essenciais são um subconjunto específico de recursos estratégicos que conferem à organização uma capacidade competitiva única e distintiva. Elas são combinações integradas de recursos que permitem à organização realizar atividades de maneira superior, agregando valor aos clientes e diferenciando-se da concorrência (PRAHALAD & HAMEL, 1990).

A aprendizagem organizacional é um processo contínuo pelo qual a organização adquire, compartilha e utiliza conhecimentos e experiências para melhorar seu desempenho. A aprendizagem organizacional ocorre quando grupos ou indivíduos dentro de uma organização criam, adquirem e transferem conhecimentos, e modificam seus comportamentos refletindo sobre suas experiências (SENGE, 1990). Esse processo desempenha um papel essencial na evolução da identidade organizacional, permitindo a adaptação às mudanças do ambiente externo e interno (ARGYRIS & SCHÖN, 1978).

De acordo com Thompson (1976), as organizações não são apenas um reflexo das características dos homens que atuam nelas. Para ele, "*Nós devemos considerar o comportamento das pessoas não só nas organizações, mas em torno dessas, caso queiramos compreender realmente o comportamento das organizações*". Assim, caso esses se comportem de maneira imprevisível a organização estará em dificuldade.

Considerando a interconexão desses conceitos, este artigo tem como objetivo analisar como a intenção estratégica, a cultura organizacional, os recursos estratégicos, as competências essenciais e a aprendizagem organizacional contribuem para a construção e expressão da identidade organizacional. Será explorada a importância de cada um desses elementos na definição da identidade organizacional e como eles interagem para moldar a estratégia e o sucesso da organização.

2. Fundamentação Teórica

A presente seção tem como objetivo apresentar os principais autores e suas contribuições para os conceitos de recursos estratégicos, cultura organizacional, intenção estratégica, competências essenciais e aprendizagem organizacional, destacando a relação entre os temas e o conceito de identidade organizacional.

2.1 Visão Baseada em Recursos

Barney analisou as fontes de vantagem competitiva sustentada, baseado em uma estrutura em que essas vantagens são obtidas através da implementação de estratégias que exploram suas forças internas, respondendo às oportunidades ambientais, neutralizando ameaças externas e evitando fraquezas internas. Barney (1991) defende que o conjunto de recursos da organização não é somente uma lista de fatores, mas o processo de interação desses recursos e seus efeitos na organização. Portanto, o valor estratégico do recurso não é apenas o resultado dele em si, nem sua ligação com outro, mas a cadeia de relações no conjunto de recursos controlados pela organização.

A RBV, *Resource Based View* ou Visão Baseada em Recursos, que teve sua base teórica no trabalho de Penrose (1959), defende que o crescimento e o sucesso das organizações dependem do acesso e do uso efetivo de recursos heterogêneos e únicos. Com base nessa teoria, é importante analisar os recursos estratégicos que a empresa deve se esforçar para ter ou desenvolver.

Para Barney, os recursos estratégicos "incluem todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da firma, informação e conhecimento, etc. controlados por uma firma, que a habilitam a conceber e a implementar estratégias que melhorem sua eficiência e efetividade" Barney (1991, p. 101). Tais recursos podem ser classificados em três categorias, segundo o autor: recursos de capital físico, que inclui tecnologia, fábrica, equipamentos, localização geográfica, acesso a matérias-primas, relacionamentos dos gestores e trabalhadores no nível operacional; recursos de capital humano, que inclui treinamento, experiência, inteligência e relacionamentos dos gestores e trabalhadores no nível operacional; recursos de capital organizacional, que inclui planejamento formal e informal, controle, coordenação de sistemas e o relacionamento de grupos com a empresa e da empresa com o ambiente.

Para o autor, a fonte da vantagem competitiva está relacionada com o fato de as empresas possuírem um conjunto de recursos diferentes que satisfazem a demanda do mercado em que atuam e como utilizar esses recursos.

Assim, Para Barney, estrategicamente há dois tipos de recursos: os que não criam Vantagens Competitivas Sustentáveis (VCS), por serem abundantes, acessíveis, substituíveis e

relativamente fáceis de serem negociados no mercado; e os que permitem à organização adquirir VCS - Vantagens Competitivas Sustentáveis, pelo fato de serem valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e insubstituíveis. Os valiosos criam oportunidades e/ou neutralizando as ameaças do ambiente externo, os raros são incomuns e possuem uma alta demanda em relação aos recursos dos concorrentes. Os imperfeitamente imitáveis estão relacionados com a complexidade do recurso, a segredos comerciais, a equipamentos produtivos especializados ou à experiência acumulada dos trabalhadores. O fato de serem insubstituíveis está relacionado com o fato de que o recurso só será estratégico se os concorrentes puderem encontrar um substituto para ele. Assim, um recurso é insubstituível quando não existem outros capazes de implementar as mesmas estratégias, ainda que de forma similar.

De acordo com o autor, para se ter uma vantagem competitiva sustentável, os recursos da organização precisam ser: valiosos para explorar as oportunidades e neutralizar as ameaças no ambiente competitivo; raros e não disponíveis a outros competidores; imperfeitamente imitáveis, ou inimitáveis, na medida em que dependem de desenvolvimentos históricos organizacionais específicos (tempo e espaço em que os recursos ou condições emergiram) e são protegidos pela complexidade social (recursos como a cultura organizacional (BARNEY, 1986).

Para esse autor, os recursos valiosos, raros, difíceis de imitar e não substituíveis são importantes para a criação e manutenção de uma posição competitiva duradoura. Para ele, a vantagem competitiva sustentável depende da capacidade da empresa em combinar e integrar seus recursos de maneira eficaz, criando um conjunto único de competências organizacionais. O autor analisa não só fatores externos, como as condições de mercado, mas valoriza os recursos internos da organização.

Para Barney, uma empresa tem vantagem competitiva quando implementa uma estratégia de criação de valor que não é implementada, simultaneamente, por nenhum dos seus concorrentes atuais ou potenciais. A ideia da visão baseada em recursos (RBV) permitiu o desenvolvimento do conceito de vantagem competitiva.

Uma empresa possui uma vantagem competitiva, quando está implementando uma estratégia de criação de valor que não esteja sendo simultaneamente implementada por seus concorrentes ou concorrentes potenciais, os quais são incapazes de repetir os benefícios dessa estratégia. (BARNEY, 1991, p. 102).

O autor afirma que organizações que possuem recursos superiores podem fornecer maiores benefícios para seus clientes por um dado custo ou, ainda, pode fornecer o mesmo nível de benefícios por um menor custo quando comparado aos concorrentes.

Barney examinou a relação existente entre cultura organizacional e desempenho financeiro superior, constatando que, para que a cultura contribuísse com tal desempenho, seria necessário que fosse capaz de criar valor econômico, que fosse raro e, finalmente, que fosse de difícil imitação. Nessas condições, a cultura era definida como um componente da vantagem competitiva da empresa.

2.2 Cultura e Cultura Organizacional

Cultura é o conjunto de crenças, atitudes e valores compartilhados pelo grupo e que orientam suas ações. A análise das práticas cotidianas permite perceber a cultura organizacional. Interpretar a cultura organizacional em seu cotidiano, identificando valores e comportamentos compartilhados pelos indivíduos que compõem a organização, pode orientar os gestores sobre aspectos importantes para se iniciar uma possível mudança organizacional. (FREITAS, 1997).

Para Vieira e colaboradores (2002), crenças e valores além de definirem a forma de relacionamento das organizações com o mercado, também influenciam o desenvolvimento de

processos e práticas de gestão nessas organizações. De acordo com Motta e Caldas (1997, p27) a importância da cultura está no fato de que “antes de mais nada a cultura é linguagem, é código”, ou seja, por meio desses códigos os atores organizacionais percebem e transmitem aos novos sua cultura organizacional. Traços culturais podem facilitar ou inibir mudança organizacional.

De forma semelhante ocorre com a cultura organizacional, em que os comportamentos e representações emanados de valores, crenças e mitos valorizados na cultura da organização são reforçados e formados dialeticamente através de suas estruturas formais, suas vivências diárias e tudo aquilo de real que faz parte do dia a dia da organização. Segundo Freitas (1997), compreender a “cultura da organização” significa estabelecer uma interdependência entre está “cultura de empresa”, sob os aspectos mais gerenciais, e as estruturas sociais, a história, a formação de seu povo, o inconsciente impregnado no coletivo humano, as leis, a moral, enfim, todos os fatores formadores dos traços de seu povo.

Não há dúvidas de que a cultura de uma organização sofre grande influência de seus fundadores, líderes, do processo histórico e do mercado no qual está inserida. Assim, a cultura nacional é um dos formadores da cultura organizacional e sua influência pode variar de organização para organização. O estudo da cultura organizacional tem sido visto como fundamental na análise organizacional, sendo capaz de oferecer parâmetros úteis para uma compreensão ampliada do comportamento da organização. No estudo da cultura organizacional, de uma forma geral, destaca-se o trabalho de Berger e Luckmann: “*The Social Construction of Reality*” (1967) que busca desenvolver a elaboração de universos simbólicos. Para esse autor, a vida cotidiana se apresenta como uma realidade ordenada, ou seja, a realidade se apresenta de forma objetivada, constituída por uma série de objetivos que foram designados como objetivos antes do surgimento do indivíduo em cena (FLEURY, 1990).

No estudo de cultura organizacional, destaca-se o teórico Edgar Schein (2009) que definiu cultura organizacional como um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que, por serem válidos, são ensinados aos novos membros da organização. Para Schein, se a organização participou de experiências comuns, pode ocorrer uma forte cultura organizacional que prevaleça sobre todas as unidades. Mas, para ele, mais importante que uma cultura organizacional geral, é o papel dos fundadores na organização para traçar os padrões culturais que acabam por transmitir sua visão do mundo e da organização para seus membros.

De acordo com Edgar Schein, as culturas nacionais, subculturas e culturas organizacionais são formadas por pressupostos básicos, artefatos visíveis e conjuntos simbólicos. Assim, faz-se necessário conhecer o contexto em que a organização está inserida, para se compreender sua cultura, uma vez que como “Todo ser humano é de fato o socializado de determinado meio, não se pode tornar inteligível a dinâmica humana nas organizações sem conhecer a cultura e a sociedade na qual ela se insere” (HOFSTEDE, 1991). Para Motta e Caldas (1997), um dos fatores mais importantes para diferenciar as culturas organizacionais é a cultura nacional. Os autores atestam que os “pressupostos básicos, os costumes, as crenças e os valores, bem como os artefatos que caracterizam a cultura de uma empresa, trazem sempre, de alguma forma, a marca de seus correspondentes na cultura nacional”, motivo pelo qual não há como se estudar a cultura da organização sem estudar a cultura da sociedade no qual ela está inserida.

Desta forma, para se compreender como aspectos culturais influenciam as organizações, necessário analisar as características culturais que afetam o ambiente organizacional, bem como o estudo dos indivíduos considerados em si, sendo valorizado o estudo da cultura da sociedade no qual a organização está inserida, para compreender sua cultura. Portanto, para se compreender como aspectos culturais influenciam a dinâmica organizacional, é preciso analisar as relações das pessoas que ali atuam, de acordo com suas culturas e as atitudes que dela surgem.

Dentro das organizações, os valores contribuem para originar parâmetros de como pensar, agir e sentir, sendo fundamentais para o sucesso da organização. De acordo com a concepção de Fleury (1990), a cultura organizacional caracteriza-se por valores e pressupostos básicos que tanto agem como elemento de comunicação como, também, ocultam e possibilitam relações de dominação.

Fleury (1990) defende que, para que a cultura de uma organização seja desvendada, é necessário seguir alguns caminhos. Em primeiro lugar, analisa-se o momento da criação da organização, com suas metas e objetivos. Nessa fase, o fundador desempenha papel fundamental, posto que, ao mesmo tempo em que detém a concepção total do projeto a ser desenvolvido pela organização, ele irá estruturá-la, desenvolvendo elementos simbólicos e consistentes para se alcançar o projeto da organização, sendo de fundamental importância a análise das situações de crise, fracassos e sucessos da mesma.

O momento seguinte é o da socialização, para que se construa o universo simbólico, vez que é “através das estratégias de integração do indivíduo à organização que os valores e comportamentos vão sendo transmitidos e incorporados pelos novos membros (FLEURY, 1990, p.23). É importante que haja as políticas de recursos humanos para que se construa uma identidade das organizações, além de se permitir interpretar seus padrões culturais. No que se refere ao “processo de comunicação” defendido por Fleury (1990), é importante, posto que a comunicação é elemento chave para a criação, transmissão e cristalização das ideias transmitidas por seus fundadores. Importante, também, a análise da organização do processo do trabalho, a fim de identificar as categorias presentes na relação de trabalho, bem como as relações de poder existentes, a fim de desvendar a identidade organizacional, além de definir as bases materiais sobre as quais se assentam as relações de poder. Desta forma, desvendando a cultura da organização, torna-se possível identificar os comportamentos organizacionais, visando administrá-los de forma que se procure a maior eficiência.

A cultura organizacional pode ser considerada um ativo estratégico capaz de gerar vantagem competitiva sustentável (Flamholtz & Randle, 2012). Assim, sendo recurso estratégico, pode ser a base para um modelo de negócio competitivo e bem-sucedido (Barney, 1986), resultando em impacto positivo no desempenho organizacional (PARENTE ET AL, 2018)

2.3 Intenção Estratégica

A intenção estratégica tem sido objeto de interesse e estudo na área de estratégia empresarial. Ela representa uma declaração clara e direcionada sobre o futuro desejado de uma organização e serve como guia para suas ações e decisões estratégicas. De acordo com Prahalad e Hamel (1989), a intenção estratégica é uma declaração sobre o futuro que uma organização pretende criar. Ela vai além de uma mera visão de longo prazo, sendo uma diretriz que orienta a organização em relação a suas metas, objetivos e ações estratégicas.

A intenção estratégica está intrinsecamente ligada à identidade organizacional. Segundo Prahalad e Hamel (1994), a intenção estratégica molda a identidade da empresa ao definir sua direção estratégica e seus principais objetivos. Por sua vez, a identidade organizacional, composta por valores, crenças e propósito, também influencia a intenção estratégica, fornecendo-lhe uma base sólida e consistente. Dessa forma, a intenção estratégica e a identidade organizacional são elementos interdependentes, que se influenciam mutuamente na busca de um futuro desejado para a organização.

De acordo com Barnard (1938), o executivo deve primar por: Coerência entre o propósito das instruções e os objetivos da organização e coerência entre o conteúdo das instruções e os objetivos pessoais.

A intenção estratégica desempenha um papel fundamental na definição e alcance dos objetivos estratégicos da organização. Ela proporciona uma clareza de propósito e uma visão

compartilhada entre os membros da organização, alinhando suas ações em direção aos objetivos estratégicos estabelecidos. Como destacado por Mintzberg (1994), a intenção estratégica fornece uma direção comum que orienta o pensamento e o comportamento organizacional, garantindo a coordenação e a sinergia necessárias para o sucesso estratégico.

Dentro desse contexto, podem ser identificados três atributos principais da intenção estratégica: direção, descoberta e destino (Pralhalad & Hamel, 1994). A direção refere-se à visão de longo prazo que orienta as ações e decisões da organização. A direção estratégica estabelece metas e objetivos de longo prazo, definindo a posição desejada da organização em relação ao ambiente competitivo e ao mercado em que atua. A definição da direção estratégica permite que a organização estabeleça prioridades, alocando recursos de forma adequada e concentrando esforços em áreas estratégicas-chave. Além disso, a direção estratégica ajuda a alinhar as atividades e decisões em todos os níveis organizacionais, garantindo que todas as partes interessadas estejam direcionadas para os mesmos objetivos.

A descoberta está relacionada à capacidade da organização de explorar novas oportunidades e se adaptar às mudanças do ambiente. Prahalad e Hamel (1994) argumentam que a intenção estratégica impulsiona a empresa a buscar constantemente novas possibilidades, questionar o status quo e abandonar práticas ultrapassadas para garantir a relevância no mercado. A descoberta estratégica envolve a capacidade de identificar tendências emergentes, necessidades não atendidas e lacunas no mercado, e responder a elas de forma inovadora. A descoberta estratégica é essencial para a adaptação em um ambiente empresarial dinâmico. Ela encoraja a organização a questionar constantemente suas práticas e a explorar novos territórios, desafiando a complacência e evitando a estagnação.

O destino está associado à criação de um futuro desejado e sustentável para a organização. Os autores destacam que a intenção estratégica requer a definição de metas e a formulação de um plano de ação para alcançá-las (Pralhalad & Hamel, 1989). Ela impulsiona a empresa a estabelecer um curso de ação que leve ao alcance dos resultados desejados. O destino está relacionado à aspiração e à visão de longo prazo da organização. Ele define o futuro desejado, inspirando e motivando os membros da organização a se esforçarem para alcançar metas ambiciosas. O destino estratégico vai além das metas de curto prazo e reflete uma ambição ousada e transformadora. O destino estratégico é fundamental para a motivação e o engajamento dos colaboradores. Ao estabelecer um destino inspirador, a organização cria um senso de propósito compartilhado, alimentando a energia e a determinação necessárias para enfrentar desafios e superar obstáculos. O destino estratégico também serve como uma bússola para orientar as decisões e ações dos membros da organização, mantendo-os alinhados e comprometidos com a busca de um futuro grandioso.

Para desenvolver uma intenção estratégica eficaz, as organizações devem alinhar sua identidade organizacional com sua visão de longo prazo e seus objetivos estratégicos. Isso requer uma compreensão clara de sua identidade e propósito, bem como uma análise cuidadosa do ambiente externo e das capacidades internas (Pralhalad & Hamel, 1994). A partir de Prahalad e Hamel, podemos entender que a intenção estratégica está intrinsecamente ligada à identidade organizacional, moldando-a e sendo moldada por ela. Os atributos principais da intenção estratégica - direção, descoberta e destino - fornecem uma base para a tomada de decisões e a criação de um futuro desejado e sustentável para a organização.

2.4. Competências Essenciais

Pralhalad e Hamel introduziram o conceito de competências essenciais, que são habilidades coletivas e capacidades organizacionais únicas, difíceis de imitar por concorrentes. Segundo os autores, as organizações bem-sucedidas são aquelas que identificam, desenvolvem e aproveitam suas competências essenciais para criar valor sustentável. A estratégia proposta por Prahalad e Hamel enfatiza a importância de identificar e desenvolver competências que

possibilitem o acesso potencial a uma grande variedade de mercados e que sejam difíceis de ser imitada pelos concorrentes.

Essas competências formam a base para a formulação de estratégias que aproveitam as forças internas da organização em vez de depender apenas das condições do mercado, possibilitando inclusive maior capacidade de adaptação pelas organizações frente aos diferentes contextos. As competências essenciais são o conjunto de capacidades únicas e conhecimentos que diferenciam uma organização de seus concorrentes (Prahalad & Hamel, 1990). Elas vão além dos recursos individuais e abrangem habilidades, tecnologias, processos, cultura organizacional e o conhecimento tácito acumulado ao longo do tempo. As competências essenciais são integradas e complexas, permitindo que a organização realize atividades de forma superior e crie valor para seus clientes.

Uma das contribuições-chave de Prahalad e Hamel (1990) é a relação entre competências essenciais e identidade organizacional. A identidade organizacional é composta por valores, missão, visão e propósito, e as competências essenciais desempenham um papel central na construção dessa identidade. Ao alinhar as competências essenciais com a identidade organizacional, a organização estabelece uma base sólida para o desenvolvimento de estratégias coerentes e bem-sucedidas.

Além disso, as competências essenciais são cruciais para o sucesso empresarial. Elas fornecem à organização uma vantagem competitiva sustentável, permitindo a criação de valor superior para os clientes (Prahalad & Hamel, 1990). Ao identificar e desenvolver suas competências essenciais, as empresas podem se diferenciar da concorrência, atender às necessidades dos clientes de forma única e criar uma posição privilegiada no mercado.

As competências essenciais também desempenham um papel vital na sustentabilidade das organizações. Em um ambiente empresarial dinâmico e em constante evolução, as empresas devem ser capazes de se adaptar rapidamente e inovar constantemente para permanecerem competitivas. As competências essenciais fornecem uma base sólida para a adaptação e a inovação, permitindo que a organização identifique oportunidades emergentes, antecipe as mudanças no ambiente empresarial e desenvolva soluções inovadoras para as necessidades dos clientes.

A distinção entre competências essenciais e recursos estratégicos, conforme abordada por Prahalad e Hamel, é fundamental para compreender a natureza e a importância desses elementos na estratégia empresarial. Os recursos estratégicos referem-se aos ativos e capacidades tangíveis e intangíveis que uma organização possui. Esses recursos podem incluir instalações físicas, equipamentos, tecnologia, marcas, capital humano, know-how, patentes e relacionamentos com clientes ou fornecedores. Eles são os blocos de construção básicos da organização e desempenham um papel importante no suporte às atividades operacionais e estratégicas.

Por outro lado, as competências essenciais são um subconjunto específico de recursos estratégicos que se destacam e proporcionam uma vantagem competitiva distintiva para a organização. Elas representam as capacidades únicas, integradas e interfuncionais que permitem que a organização realize atividades de maneira superior e crie valor para seus clientes.

As competências essenciais vão além da soma dos recursos individuais. Elas são combinações integradas de recursos que se reforçam mutuamente e proporcionam à organização uma capacidade competitiva única. As competências essenciais podem ser difíceis de imitar pelos concorrentes, pois envolvem conhecimentos tácitos, processos internos, cultura organizacional e habilidades específicas que se desenvolvem ao longo do tempo.

Prahalad e Hamel (1990) enfatizam que as competências essenciais são a fonte real da vantagem competitiva. Enquanto os recursos estratégicos são importantes para o funcionamento da organização, são as competências essenciais que permitem à organização utilizar esses

recursos de forma eficaz e criar valor superior para os clientes. Nesta perspectiva, as competências essenciais são o cerne da vantagem competitiva e desempenham um papel vital na criação de valor e no alcance do sucesso estratégico da organização.

Identificar as competências essenciais requer uma análise profunda e uma compreensão clara das capacidades distintivas da organização. Elas devem ser diretamente relevantes para o sucesso estratégico da organização, difíceis de serem imitadas pelos concorrentes e aplicáveis em diferentes contextos (Prahalad & Hamel, 1990). A organização deve avaliar suas capacidades distintivas, entender as atividades em que se sobressai e identificar as áreas em que pode gerar valor superior. A identificação das competências essenciais deve ser orientada pelos critérios de relevância estratégica, dificuldade de imitação e aplicabilidade em diferentes contextos (Prahalad & Hamel, 1990).

Para ilustrar a aplicação prática das competências essenciais, é possível analisar casos de empresas que alcançaram sucesso significativo por meio do desenvolvimento e da alavancagem de suas competências distintivas. Empresas como Apple, Google e Amazon são exemplos notáveis de organizações que se basearam em competências essenciais para conquistar posições de liderança em seus respectivos setores.

As competências essenciais desempenham um papel vital na definição da identidade organizacional, no sucesso e na sustentabilidade das empresas. Elas moldam a identidade, criam valor, diferenciam a organização no mercado e contribuem para a construção de vantagens competitivas sustentáveis. Ao identificar, desenvolver e alavancar competências essenciais estrategicamente, as organizações podem alcançar o sucesso e a sustentabilidade em um ambiente empresarial dinâmico e altamente competitivo.

2.5 Aprendizagem Organizacional

Ao tratarmos a Aprendizagem Organizacional é importante destacar que o mundo não é criado de forças separadas e sim relacionadas. A possibilidade de estabelecer uma cultura circular dentro da empresa direcionada para "organizações que aprendem" é um caminho inteiramente viável, pois essas organizações têm características interessantes onde as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde novos e expansivos padrões de pensamento são alimentados, onde a aspiração coletiva é libertada e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender juntos. As organizações que realmente se destacarão no futuro serão as organizações que descobrirem como explorar o comprometimento das pessoas e a capacidade de aprender em todos os níveis de uma organização.

Senge (1990), em seu livro seminal *"The Fifth Discipline: the art and practice of the learning organization"*, traz contribuições significativas para a estratégia e para as organizações ao tratar a aprendizagem organizacional. O autor desmistifica as decisões centralizadas nos gestores e dissemina novos padrões de pensamento no meio corporativo. Para ele, à medida que o mundo se torna mais interconectado e os negócios se tornam mais complexos e dinâmicos, o trabalho deve se tornar um "aprendizado". As organizações que aprendem são possíveis porque, no fundo, somos todos aprendizes.

O autor contribui ainda, auxiliando as organizações a melhorarem a comunicação e aprendizagem corporativa, pois além de redefinir o papel dos líderes em uma estrutura de trabalho descentralizadora, ainda traz programas de aprendizagem baseados em cinco importantes "disciplinas": domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em equipe e pensamento sistêmico.

O Domínio Pessoal, para o autor, significa um nível especial de proficiência, é a disciplina de continuamente esclarecer e aprofundar nossa visão pessoal, de concentrar nossas energias, de desenvolver paciência e de ver a realidade objetivamente. E que as organizações

devem estimular o crescimento de seus funcionários nesse sentido, aproveitando este, que é um recurso extremamente valioso.

A segunda disciplina, Modelos Mentais, são imagens que influenciam nossa forma de ver o mundo e de agir. Os modelos mentais do que pode ou não pode ser feito em diferentes contextos gerenciais não são menos arraigados. Muitas ideias novas sobre novos mercados ou sobre práticas organizacionais obsoletas não são colocadas em prática porque entram em conflito com poderosos modelos mentais implícitos (SENGE, 1990). A ideia do autor com relação à essa disciplina é de que trabalhar com modelos mentais inclui a capacidade de realizar conversas ricas em aprendizados, que equilibram indagação e argumentação, em que as pessoas exponham, de forma eficaz, seus próprios pensamentos e estejam abertas à influência dos outros. Contribuindo mais uma vez, com a construção dessa aprendizagem organizacional.

A terceira disciplina Visão Compartilhada, o autor defende que se existe uma ideia sobre a liderança que tenha inspirado as organizações durante milhares de anos foi a capacidade de ter uma imagem compartilhada do futuro que se busca criar. Para Senge (1990), organizações que tem visão compartilhada conseguem reunir as pessoas em torno de uma identidade e um senso de destino comuns. Quando existe uma visão com clareza, as pessoas dão tudo de si e aprendem, não porque são obrigadas, mas porque querem, pois vai envolver as habilidades de descobrir “imagens do futuro” compartilhadas que estimulem o compromisso genuíno e o envolvimento, em lugar de aceitação.

A quarta disciplina Aprendizagem em Equipe, começa pelo diálogo, pela capacidade de seus membros de deixarem de lado as ideias preconcebidas e a participarem de um verdadeiro “pensar em conjunto” (SENGE, 1990). A aprendizagem em equipe é vital, pois as equipes e não indivíduos, são a unidade de aprendizagem fundamental nas organizações.

O Pensamento Sistêmico é a quinta disciplina, aquela que integra as outras, fundindo-as em um corpo coerente de teoria e prática. Ampliando cada uma das disciplinas, o pensamento sistêmico nos lembra continuamente que a “soma das partes pode exceder o todo”, afirma o autor. Ele torna compreensível o aspecto mais sutil da organização que aprende – a nova forma pela qual os indivíduos se percebem e ao seu mundo (SENGE, 1990). Há uma mudança significativa da mentalidade, ao invés de nos ver como algo separado no mundo, passamos a nos ver conectados a ele. Da mesma forma quando olhamos para as organizações, nos percebemos conectados a elas.

Portanto, disseminar e implementar uma cultura organizacional voltada para o aprendizado será entendido como uma competência essencial e fundamental para o desenvolvimento da estratégia central. Interessante ressaltar que as disciplinas citadas pelo autor são caminhos de desenvolvimento para a aquisição de determinadas habilidades ou competências. Ou seja, quando as organizações entendem esse processo da formação da cultura voltada para a aprendizagem organizacional, seus benefícios são inúmeros.

3. Método de Pesquisa

Este artigo tem como objetivo analisar a identidade organizacional, explorando a relação entre os conceitos de recursos estratégicos, cultura organizacional, intenção estratégica, competências essenciais e aprendizagem organizacional. Para isso, foi adotada uma abordagem metodológica fundamentada em pesquisa bibliográfica e análise crítica.

A pesquisa bibliográfica foi conduzida por meio da revisão sistemática da literatura, abrangendo uma ampla gama de fontes acadêmicas, como livros, artigos científicos e estudos relevantes sobre o tema. A seleção de materiais considerou a qualidade, a relevância e a atualidade das obras, dando destaque aos autores e teorias reconhecidos na área.

Os principais autores estudados e referenciados neste artigo incluem Prahalad e Hamel (1990) em relação às competências essenciais e à intenção estratégica; Schein (1992) em

relação à cultura organizacional; Barney (1991) em relação aos recursos estratégicos; e Senge (1990) em relação à aprendizagem organizacional.

A análise crítica dos dados consistiu em uma avaliação minuciosa dos conceitos e relações apresentados pelos autores em suas obras. Foi realizada uma análise comparativa, identificando convergências, divergências e lacunas conceituais entre os diferentes autores, a fim de obter uma compreensão aprofundada da relação entre recursos estratégicos, cultura organizacional, intenção estratégica, competências essenciais e aprendizagem organizacional no contexto da identidade organizacional.

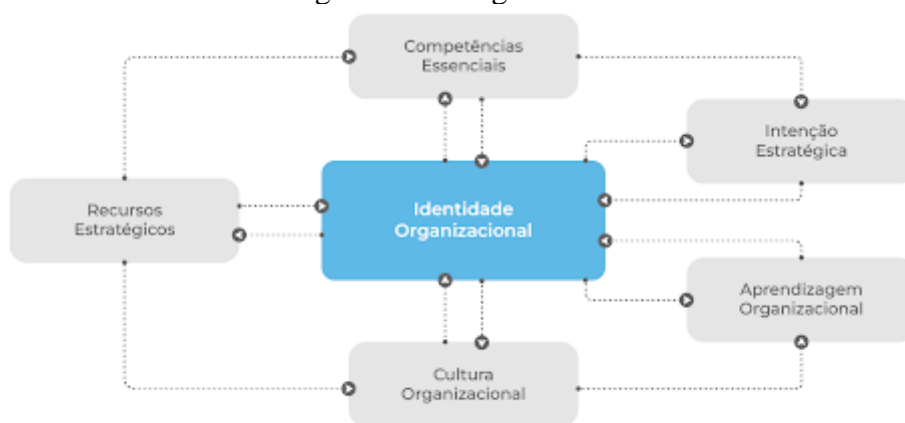
Por meio dessa análise, foi possível construir um arcabouço teórico e embasado, que busca elucidar os mecanismos pelos quais a identidade organizacional é moldada e influenciada pelos diferentes elementos abordados. Os resultados obtidos são apresentados e discutidos de forma crítica ao longo do artigo, visando fornecer uma contribuição significativa para a compreensão da importância da identidade organizacional na estratégia e no sucesso das organizações.

4. Análise dos Resultados

A análise dos diferentes autores e conceitos mencionados permitiu uma compreensão mais profunda e efetiva da identidade organizacional. Essa abordagem integrada dos recursos estratégicos, cultura organizacional, intenção estratégica, competências essenciais e aprendizagem organizacional ressalta a importância de analisar esses elementos de forma conjunta e interconectada para uma compreensão abrangente da identidade organizacional.

Ao considerar os recursos estratégicos como os ativos tangíveis e intangíveis que a organização possui, a cultura organizacional como a expressão dos valores e crenças compartilhados, a intenção estratégica como a visão direcionada para o futuro desejado, as competências essenciais como as habilidades distintivas que diferenciam a organização, e a aprendizagem organizacional como o processo contínuo de aquisição e aplicação de conhecimento, é possível entender como esses elementos se entrelaçam para moldar a identidade da organização.

FIGURA 1 – Modelo de Singularidade Organizacional



Fonte: Desenvolvido pelos autores

Ubeda (2006) defende que, para evitar imitação, é importante que sejam observados os relacionamentos intangíveis, sistemas, aptidões e conhecimentos da organização, seguindo o pensamento de Barney (1986^a), ao entender que a cultura organizacional constitui em uma barreira eficaz contra a imitação, ao encorajar resultados únicos e dificultar a reprodução. De acordo com Ubeda (2006), a organização é um sistema único, formado por uma rede de

interpretações comuns, que mantêm, renovam e moldam os recursos organizacionais, juntando o econômico ao social e associando a cultura material à cultura social.

Analisando a teoria da Visão Baseada em Recursos – RBV, Oliver (1997) defende que, para a geração de vantagens competitivas, deve-se focar não apenas nos atributos dos recursos, mas em recursos intangíveis como a cultura organizacional, bem como aqueles que puderem ser desenvolvidos, gerenciados e difundidos.

Os autores Jay Barney (1986), C.K. Prahalad, G. Hamel (1990). consideram a vantagem competitiva da organização baseados em ideias ligados aos recursos, capacidades e competências, no sentido de que, para se obter essa vantagem, a organização deve desenvolver produtos e serviços que sejam diferenciados no mercado, que não possam ser copiados e substituídos, bem como ser desenvolvidas as competências essenciais, que são aquelas que irão diferenciar a organização e os produtos de uma para outra.

A integração desses conceitos permite que a organização desenvolva uma abordagem estratégica única e uma vantagem competitiva sustentável. Ao compreender a singularidade organizacional como resultado da combinação sinérgica desses elementos, a organização é capaz de se posicionar de maneira diferenciada no mercado, superar a imitação e enfrentar os desafios do ambiente externo e interno.

É fundamental reconhecer que a análise integrada desses conceitos não apenas fornece uma compreensão mais abrangente da identidade organizacional, mas também oferece insights valiosos para a formulação e implementação de estratégias eficazes. Ao considerar a interação entre recursos estratégicos, cultura organizacional, intenção estratégica, competências essenciais e aprendizagem organizacional, a organização pode construir uma identidade sólida, alinhada com seus objetivos e valores, e impulsionar seu sucesso e sustentabilidade no longo prazo.

5. Conclusões

A análise da relação entre recursos estratégicos, cultura organizacional, intenção estratégica, competências essenciais e aprendizagem organizacional desempenha um papel crucial na definição da identidade organizacional. Ao longo deste artigo, explora-se como esses elementos interagem e se complementam, fornecendo uma base sólida para compreender a singularidade organizacional e direcionar a estratégia.

Ao compreender a interconexão e a importância desses elementos, as organizações podem utilizar o modelo de singularidade organizacional como um guia para a análise da identidade organizacional e o direcionamento da estratégia. A busca pela singularidade organizacional implica em identificar e aproveitar os recursos estratégicos, fortalecer a cultura organizacional, estabelecer uma intenção estratégica clara, desenvolver competências essenciais distintivas e promover a aprendizagem contínua.

Em um ambiente competitivo e em constante transformação, a construção de uma identidade organizacional sólida e singular é essencial para o sucesso e a sustentabilidade das organizações. A compreensão dos elementos que contribuem para a singularidade organizacional permite que as organizações se posicionem estrategicamente, se diferenciem no mercado e alcancem resultados excepcionais.

Portanto, a análise da relação entre recursos estratégicos, cultura organizacional, intenção estratégica, competências essenciais e aprendizagem organizacional desempenha um papel crucial na definição da identidade organizacional. O modelo de singularidade organizacional oferece uma abordagem abrangente para compreender e direcionar estrategicamente a identidade organizacional, capacitando as organizações a enfrentarem os desafios e aproveitarem as oportunidades do ambiente em que estão inseridas.

Referências

ARGYRIS, C., & SCHÖN, D. A. (1978). **Organizational Learning: A Theory of Action Perspective**. Reading, MA: Addison-Wesley.

BARNARD, C. I. (1938). **The functions of the executive**. Cambridge, MA Harvard University

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, Vol.17, n.1, p.99-120, 1991.

BARNEY, J. B. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? **Academy of Management Review**, Vol.11, n.3, p.656-665, 1986a.

BERBER, Peter L. Berger, LUCKMANN, Thomas. **The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge**. Anchor Books. New York. 1967.

FLEURY, M. T. L. **O desvendar a cultura de uma organização - uma discussão metodológica**. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1990.

FREITAS, Alexandre Borges. Traços brasileiros para uma análise organizacional. EAESP/FGV. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997; p. 38-54.

HAMEL, G., & PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HAMEL, G., & PRAHALAD, C. K. Strategic Intent. **Harvard Business Review**, [s.v], [s.n.], p. 63-76. 1989.

HOFSTEDE, G. **Cultures and Organizations: software of the mind**. London, McGraw-Hill, 1991.

MOTTA, F.P.; CALDAS, M.P. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

OLIVER, C. Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 9, p. 697-713, 1997.

PARENTE, P. H. N., DE LUCA, M. M. M., LIMA, G. A. S. F. & VASCONCELOS, A. C. (2018). Cultura organizacional e desempenho nas empresas estrangeiras listadas na NYSE. **Revista de Contabilidade e Organizações**, 12:e139161. DOI: <http://dx.doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2018.139161>

PENROSE, E. **The Theory Of The Growth Of The Firm**. 1959

PRAHALAD, C.K., & HAMEL, G. (1990). The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Vol.68, Nº. 3, p. 79-91.

SARAIVA JR., A. F.; ALCALDE, A.; COSTA, R. P. A contribuição da visão baseada em recursos para a pesquisa em contabilidade gerencial: uma análise bibliométrica. **RIC - Revista de Informação Contábil** - ISSN 1982-3967 - Vol. 3, no 3, p. 117-142, Jul-Set/2009.

SCHEIN, E. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHEIN, E. H. Three cultures of management: the key to organizational learning. **Sloan Management Review**, Boston: Fall, 1996.

SENGE, P. M. (1990). **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**. New York, NY: Doubleday.

THOMPSON, James. **Dinâmica organizacional**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil,. 1976.

UBEDA, C. L. A formulação estratégica sob a perspectiva da visão baseada em recursos. **XIII SIMPEP** - Bauru, SP, Brasil, 6 a 8 de Novembro de 2006.

VIEIRA, F. G. et al. Silêncio e omissão: aspectos da cultura brasileira nas organizações. **RAE eletrônica**, São Paulo, v. 1, n. 1, 11 p., jan./jun. 2002.