



VIII CONGRESSO NACIONAL DE
EXCELÊNCIA EM GESTÃO

8 e 9 de junho de 2012

ISSN 1984-9354

AS RELAÇÕES ENTRE COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA

Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta
(UFSC)

Fernando José Spanhol
(UFSC)

Humberto Tonani Tosta
(UFFS)

Edivandro Luiz Tecchio
(UFSC)

Resumo

Este trabalho tem como objetivo geral clarificar as relações existentes entre as competências essenciais e a aprendizagem organizacional e como essas se relacionam com o processo de renovação estratégica, por meio da técnica de revisão sistemática. A pesquisa caracteriza-se como descritiva, com abordagem predominantemente qualitativa. Os resultados da pesquisa demonstram que há relações entre os temas, entretanto, os estudos utilizados para análise não aprofundam as relações, nem constroem qualquer modelo teórico neste sentido. Portanto, conclui-se que mais pesquisas e teorização se fazem relevantes nesta área para que as relações encontradas sejam comprovadas, inclusive por evidência empírica.

Palavras-chaves: Competências Essenciais. Aprendizagem Organizacional. Revisão Sistemática.

1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais a área comportamental tem sido explorada no ambiente das organizações. Isso tem gerado amplas e profundas discussões tanto no âmbito empresarial quanto acadêmico, implicando em um avanço da ciência. O desenvolvimento da ciência depende, principalmente, da produção acadêmica (pesquisa) no âmbito de cada programa de pós-graduação, refletida na forma de publicação científica. Saindo das fronteiras de cada programa, e reunindo a produção de todos eles, se obtém uma referência mais ampla, diversificada e representativa da produção acadêmica de determinada área.

A confiabilidade desses meios de comunicação é comprovada, reconhecida pela academia e validada pelos empiristas. O papel desses estudos é, portanto, o de servir de referência para praticantes e estudiosos. Assim, uma das formas de compreender determinada área do conhecimento ou fenômeno é analisar o que está publicado a respeito, considerando meios de comunicação científica confiáveis.

Sendo assim, o objetivo geral deste artigo é clarificar as relações existentes entre as competências essenciais da organização e a aprendizagem organizacional e como essas se relacionam com o processo de renovação estratégica, por meio da técnica de revisão sistemática.

Tem como objetivos específicos:

- a) mapear os estudos científicos sobre competências essenciais e sobre aprendizagem organizacional;
- b) identificar estudos que relacionem competências essenciais e aprendizagem organizacional;
- c) identificar estudos que relacionem competências essenciais e aprendizagem organizacional com renovação estratégica; e
- d) analisar os aspectos conceituais abordados nos estudos.

Com base em uma análise preliminar das áreas de competências essenciais e de aprendizagem organizacional, nota-se que ambas tem origem na abordagem baseada em recursos (BARNEY; HESTERLY, 2004) – a empresa como um conjunto de recursos e

capacidades controlados pela firma que permitem a manutenção da vantagem competitiva.

A partir dos estudos de Crossan, Lane e White (1999), que apontam a estreita relação entre aprendizagem organizacional e renovação estratégica, surge a curiosidade de compreender como esses três temas são estudados pela comunidade acadêmica, para então, buscar evidências empíricas.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Foi conduzida uma pesquisa descritiva, com abordagem predominantemente qualitativa. A técnica utilizada será a revisão sistemática que de acordo com Castro (2001) é uma revisão planejada para responder a uma pergunta específica e que utiliza métodos explícitos e sistemáticos para identificar, selecionar e avaliar criticamente os estudos, e para coletar e analisar os dados destes estudos incluídos na revisão.

Para o NHS (2001), a revisão sistemática consiste em uma revisão da evidência de uma questão claramente formulada que usa métodos sistemáticos e explícitos para identificar, selecionar e avaliar criticamente as pesquisas relevantes desenvolvidas anteriormente e, extrair e analisar dados de estudos que estão inclusos na revisão.

Sendo assim, a revisão sistemática é composta por sete etapas básicas (JACKSON, 2004), a saber:

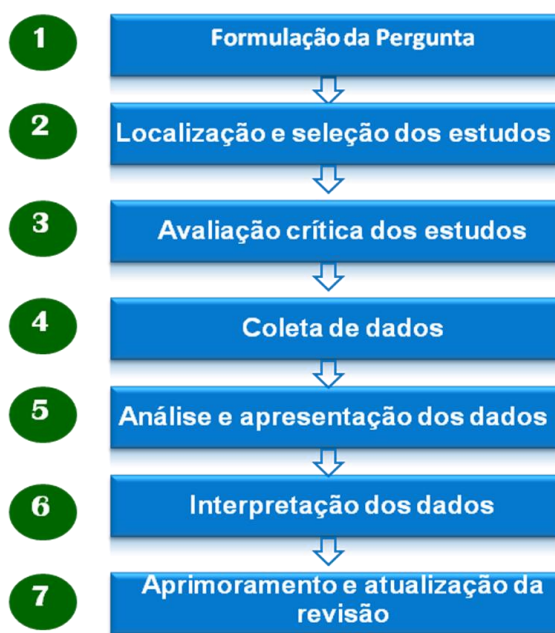


Figura 1: Passos para a realização da revisão sistemática

Fonte: adaptado de Jackson et al.(2004)

Atendendo ao primeiro passo, foi estabelecida a seguinte pergunta de pesquisa: **Quais as relações existentes entre as competências essenciais e a aprendizagem organizacional e como essas se relacionam com o processo de renovação estratégica?**

Atendendo ao segundo passo proposto, procedeu-se a localização e seleção dos estudos, que foi feita em 4 etapas:

- a) Etapa 1: Identificação das bases de dados;
- b) Etapa 2: Definição dos termos e critérios de busca;
- c) Etapa 3: Definição dos tipos de publicações e áreas dos estudos; e
- d) Etapa 4: Realização da busca segundo os critérios definidos.

Na etapa 1, foram identificadas duas fontes principais: as bases de dados SCOPUS e *Web of Science*. Cabe destacar que a seleção das bases de dados foi feita com base na representatividade acadêmica que estas têm mundialmente e, por isso, os termos de busca foram definidos no idioma inglês.

Em seguida, deu-se então a definição dos termos e critérios de busca. Foram utilizados os mesmos termos em ambas as bases de dados. Os termos utilizados foram:

“Core competenc*” (que inclui *“core competence” OR “core competency” OR “core competencies”*)

AND

“Organi?ational learning” (que inclui *organizational learning OR organisational learning*).

Foram considerados dois tipos de publicações: artigos e revisões. Já as áreas de estudos selecionadas estão dispostas no quadro a seguir.

SCOPUS	WEB OF SCIENCE
Business, Management and Accounting	Business & Economics
Engineering	Engineering
Decision Sciences	Operations Research & Management Science

Computer Science

Computer Science

Social Sciences

Public Administration

Quadro 1: Áreas de estudos
Fonte: dados primários.

Estabelecidos os critérios, o próximo passo foi a avaliação crítica dos estudos encontrados. Ambas as bases de dados utilizadas retornaram 12 trabalhos como resultado. Na base SCOPUS, o primeiro trabalho foi publicado em 1994, enquanto na *Web of Science* foi em 1992. Os trabalhos estão distribuídos ao longo do tempo como mostra o gráfico a seguir.

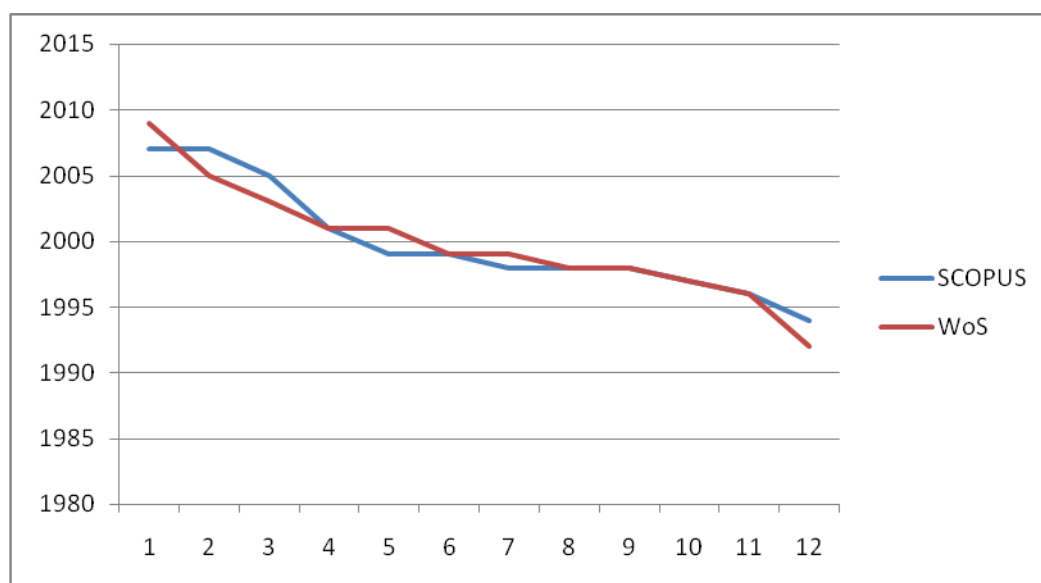


Figura 2: Distribuição dos trabalhos ao longo do tempo
Fonte: Dados primários.

Nota-se que não há uma grande discrepância entre os resultados apresentados pelas duas bases de dados utilizadas. Também há uma convergência nas fontes de dados, o que motivou o cruzamento dos resultados. Por meio do cruzamento observou-se que oito entre os doze artigos encontrados se repetiam nas duas bases. Foram então estes os selecionados para análise mais profunda. Em virtude da disponibilidade da versão completa destes trabalhos por meio do Portal de Periódicos da Capes, três artigos tiveram que ser retirados. Os cinco trabalhos analisados estão dispostos no quadro que segue.

Autores	Título	Ano	Periódico	Citações	
				Scopus	WoS

Sherman J.D.; Berkowitz D.; Souder W.E.	New product development performance and the interaction of cross-functional integration and knowledge management	2005	Journal of Product Innovation Management	26	18
Stonehouse G.H.; Pemberton J.D.; Barber C.E.	The role of knowledge facilitators and inhibitors: Lessons from airline reservations systems	2001	Long Range Planning	4	6
Roux-Dufort C.; Metais E.	Building core competencies in crisis management through organizational learning: The case of the French nuclear power producer	1999	Technological Forecasting and Social Change	5	2
Hendry J.	Cultural theory and contemporary management organization	1999	Human Relations	12	7
DiBella A.J.; Nevis E.C.; Gould J.M.	Understanding organizational learning capability	1996	Journal of Management Studies	74	57

Quadro 2: Artigos selecionados
Fonte: dados primários.

Os resultados dos passos quatro, cinco e seis, que consistem na coleta, análise e apresentação e na interpretação dos dados extraídos destes artigos serão apresentados mais adiante. Cabe aqui definir que a coleta de dados foi predominantemente qualitativa, e a análise foi realizada por meio das técnicas de análise de conteúdo e análise do discurso.

3 BASE CONCEITUAL PRÉVIA

Esse capítulo não tem o objetivo de esgotar os conceitos sobre os temas abordados, pois esse feito demandaria inesgotáveis páginas. O intuito é apenas demonstrar as relações conceituais que motivaram a realização deste estudo.

O conceito chave de competências essenciais é dado por Prahalad e Hamel (1995) e consiste em basicamente três aspectos:

- a) em relação aos concorrentes são difíceis de imitar;
- b) em relação aos mercados e clientes são os recursos essenciais para que a empresa possa prover produtos/serviços diferenciados; e

c) em relação ao processo de mudança e evolução da própria empresa são o fator fundamental da maior flexibilidade que permite a exploração de diferentes mercados.

Outros autores também definiram competência essencial, como, por exemplo, Boguslauskas e Kvedaraviciene (2009) que a entendem como algo que a empresa faz melhor que seu concorrente e que caracteriza-se como raro, difícil de imitar e de substituir, o que complementa a visão de Prahalad e Hamel. Para os autores, é uma capacidade que contribui para o sucesso.

Onyeiwu (2003) trata competência essencial como um conjunto coerente de recursos, habilidades e cultura organizacional que possibilitam a obtenção de vantagem competitiva. A inclusão do componente cultura traz ao conceito o aspecto humano, que não fica claro nos conceitos até então apresentados. Nessa mesma linha, Yang et al (2006) citam Khatri (2000), que afirma que a competência essencial que estiver baseada em recurso humano intangível se torna um dos fatores chave para ganhar vantagens estratégicas.

Uma das formas de desenvolver competências essenciais, pressuposto deste trabalho, é por meio do processo de aprendizagem organizacional. A aprendizagem organizacional consiste no estudo dos processos de aprendizagem nas e das organizações, especialmente, do ponto de vista acadêmico (EASTERBY-SMITH; LYLES, 2005). Dusya e Crossan (2005), por sua vez, afirmam que a aprendizagem organizacional é o processo de mudança no pensamento individual e compartilhado e na ação, que é afetada por ele e se torna característica da organização. Tsang e Zahra (2008) trabalham com a definição de Huber (1991) que afirma que uma entidade aprende se, por meio do seu processamento de informação, a amplitude de seus comportamentos potenciais muda.

Sendo assim, não é necessária a mudança de comportamento observável, mas a mudança no repertório de comportamentos, que pode ou não se manifestar.

O framework dos 4 “T” da aprendizagem organizacional, elaborado por Crossan, Lane e White (1999) trata de quatro subprocessos relacionados – intuir, interpretar, integrar e institucionalizar – que ocorrem nos níveis individual, grupal e organizacional. Para os autores, são os níveis de aprendizagem que definem a estrutura pela qual a aprendizagem organizacional acontece.

Nesse mesmo artigo, os autores identificam a renovação estratégica como um fenômeno interessante que harmoniza continuidade e mudança nas organizações (citando HURST, 1995; HURST; RUSH; WHITE, 1989). A aprendizagem organizacional pode ser concebida como a principal maneira de alcançar a renovação estratégica de uma empresa e

esta, por sua vez, agrega valor à teoria da aprendizagem organizacional, pois, como afirma March (1991 apud CROSSAN; LANE; WHITE, 1999) requer que as organizações explorem novas formas enquanto continuam explorando aquelas que já aprenderam.

Por sua vez, a renovação estratégica é o processo evolucionário associado à promoção, acomodação e utilização de novo conhecimento e comportamento inovador com o objetivo de promover mudanças no domínio do mercado de uma organização (FLOYD; LANE, 2000). Consiste em três subprocessos: definição da competência, disposição e modificação.

Por outro lado, uma das formas de desenvolver as competências essenciais é por meio da aprendizagem organizacional, e esta, por sua vez, é o principal meio de alcançar a renovação estratégica (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999). O que demonstra que a renovação estratégica pode ser o elemento de ligação entre a competência essencial e a aprendizagem organizacional.

4 RESULTADOS ENCONTRADOS

Pela análise quantitativa, nota-se que a quantidade de trabalhos resultantes da busca da interseção dos temas em estudo é significativamente menor que a quantidade de trabalhos dos temas competência essencial e aprendizagem organizacional separadamente, número que chega à casa dos milhares. Pode-se sugerir, portanto, que ainda não existem conceitos consolidados quanto a essa relação. Uma leitura mais profunda dos trabalhos encontrados reforça essa afirmação, pois somente em um deles é objetivo demonstrar essa relação, enquanto nos demais artigos ela é indireta.

O trabalho onde esta relação está mais detalhada é de Roux-Dufort e Metais (1999). O artigo aborda o assunto por meio de um estudo de caso, e assim como visto na base conceitual levantada, está fundamentado na teoria baseada em recursos. Para os autores, as competências essenciais são conhecimentos imbricados e sua evolução no tempo depende da habilidade da organização de manter um alto nível de aprendizagem organizacional.

No artigo, os recursos, as competências e a aprendizagem organizacional são vistos como elementos internos dos processos organizacionais que ajudam a decifrar as raízes da vantagem competitiva, vistos do nível estratégico. Na visão dos autores, recursos propriamente combinados e coordenados contribuem para otimizar o nível de competência

organizacional. Eles representam a base de competências que a organização pode explorar. Essa base está no coração da identidade organizacional.

Um ponto a destacar é que o estado de crise é visto como ponto de partida pelos autores, e se estiver devidamente vinculado ao processo de aprendizagem organizacional pode ser fonte de vantagem competitiva. A aprendizagem organizacional significa como as organizações adquirem e acumulam conhecimento e transformam seu funcionamento de modo a aprimorar suas competências. Isso acontece, para Roux-Dufort e Metais (1999), devido a um processo de tensão criativa, cuja descrição guarda semelhanças com os conceitos apresentados de renovação estratégica.

Outros dois trabalhos identificados possuem como foco principal o conhecimento. Em Sherman, Berkowitz e Souder (2005), a aprendizagem organizacional aparece como tema de apoio, enquanto competências essenciais aparecem somente como uma das variáveis de análise. Os autores aprofundam a questão da gestão do conhecimento, mas tratam dos temas aprendizagem organizacional e competências essenciais superficialmente, sem estabelecer relações diretas entre eles, mesmo no estudo de caso que apresentam.

Já Stonehouse, Pemberton e Barber (2001) trabalham as temáticas em foco neste estudo de maneira mais semelhante a Roux-Dufort e Metais (1999). A começar pelo embasamento na teoria baseada em recursos, aqui também chamada de teoria baseada em competências. Stonehouse, Pemberton e Barber (2001), da mesma forma, entendem a aprendizagem organizacional como uma forma de desenvolver competências que melhorem o desempenho no nível estratégico. Portanto, para os autores, a vantagem competitiva pode advir de mudanças internas ou externas. A teoria baseada em recursos acredita que a vantagem competitiva vem da habilidade da organização em desenvolver competências essenciais.

Essa visão reforça a relação entre mudança, crise ou ainda a renovação estratégica como provocador da aprendizagem organizacional que desenvolverá as competências essenciais. Reforça também a relação destes temas com a gestão do conhecimento, embasando no modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1997). Características que suportam a criação de conhecimento novo por meio da aprendizagem organizacional são denominadas facilitadoras do conhecimento (STONEHOUSE; PEMBERTON; BARBER, 2001, p. 119).

DiBella, Nevis e Gould (1996) realizaram um estudo multicaso, considerando a realidade de quatro organizações, por meio do qual analisam a aprendizagem organizacional como capacidade, também fundamentando-se na teoria baseada em recursos, mesmo não

estando explicitamente definido. Com o foco direcionado à aprendizagem organizacional, os autores mencionam as fontes de conhecimento como fatores importantes, e assumem que a aprendizagem organizacional precisa estar orientada para a cadeia de valor. Isso implica em saber que as competências essenciais são valiosas e precisam ser suportadas com vistas ao seu desenvolvimento para agregar valor.

Cabe ainda destacar que tanto Stonehouse, Pemberton e Barber (2001), quanto Roux-Dufort e Metais (1999) e DiBella, Nevis e Gould (1996) mencionam que a aprendizagem organizacional e as competências essenciais influenciam e são influenciadas pela cultura organizacional, o que corrobora o texto de Hendry (1999). Hendry (1999) apresenta uma perspectiva antropológica, onde os pontos de análise são a cultura organizacional e a gestão contemporânea. É o único dos artigos analisados que não apresenta estudo de caso. No trabalho de Hendry (1999), os temas aprendizagem organizacional e competências essenciais são tratados superficialmente, como temas da gestão contemporânea que guardam relação com a cultura organizacional, sem chegar a aprofundar nenhum deles.

Nota-se a partir desta análise que há pontos de convergência entre os temas aprendizagem organizacional e competências essenciais. Essa convergência parece estar pautada no processo de mudança, ou ainda que indiretamente, de renovação estratégica, mesmo esse termo não tendo sido utilizado pelos autores analisados. É possível por meio deste trabalho, supor que a renovação estratégica pode ser um estopim para a aprendizagem organizacional, a qual desenvolverá as competências essenciais, agregando valor à organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o intuito de mapear e identificar os estudos científicos sobre competências essenciais e sobre aprendizagem organizacional e ainda de identificar estudos que relacionem competências essenciais e aprendizagem organizacional com renovação estratégica foi utilizada a técnica da revisão sistemática.

O volume de trabalhos sobre os temas em separado certamente demonstra que são áreas do conhecimento consolidadas individualmente. Pela pesquisa conduzida, percebeu-se que a origem do arcabouço teórico tanto da aprendizagem organizacional quanto de

competências essenciais é a chamada teoria baseada em recursos. Isso faz com que ocorra compatibilidade entre os temas, demonstrada pela existência desta relação nos trabalhos analisados.

Por outro lado, nota-se que não há profundidade no estabelecimento desta relação, nem tampouco detalhamento de como ela ocorre. Os trabalhos analisados deixam indícios de que o elemento agregador entre os temas é o tema mudança ou estado de crise. Partindo-se do conceito de renovação estratégica, tanto mudança organizacional quanto o estado de crise que provoca a mudança podem ser interpretados como similares, o que sugere que o termo pode não estar consolidado na comunidade acadêmica.

Atende-se assim, o objetivo geral de clarificar as relações existentes entre as competências essenciais e a aprendizagem organizacional e como essas se relacionam com o processo de renovação estratégica por meio da técnica de revisão sistemática. Recomenda-se para pesquisas futuras, o desenvolvimento de modelos teóricos que ajudem a compreender em profundidade estas relações, e ainda a busca por evidências empíricas que auxiliem na construção destes modelos.

REFERÊNCIAS

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William. **Economia das organizações**: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia.; NORD, Walter R. Handbook de estudos organizacionais: ação e análise organizacionais. v. 3. São Paulo: Atlas, 2004.

BOGUSLAUSKAS, V.; KVEDARAVICIENE, G. Difficulties in identifying Company's Core Competencies and Core Processes. **Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics**, v. 2, 2009.

CASTRO, Aldemar Araujo. **Revisão Sistemática e Meta-análise**. Disponível em: <http://www.metodologia.org>. 2001.

CROSSAN, M.; LANE, H.; WHITE, R. An organizational learning framework: from intuition to institution. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.

DIBELLA A.J.; NEVIS E.C.; GOULD J.M. Understanding organizational learning capability. **Journal of Management Studies**. v. 33. n. 3. 1996. p. 361-379.

DUSYA, Vera; CROSSAN, Mary. Organizational learning and knowledge management: toward an integrative framework. In: EASTERBY-SMITH; LYLES, Marjorie (eds). **Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management**. Malden: Blackwell, p. 122-141, 2005.

EASTERBY-SMITH, Mark; LYLES, Marjorie. Introduction: Watersheds of organizational learning and knowledge management. In: EASTERBY-SMITH; LYLES, Marjorie (eds). **Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management**. Malden: Blackwell, p.1-15, 2005.

FLOYD, S. W.; LANE, P. J. Strategizing throughout the organization: management role conflict in strategic renewal. **Academy of Management Review**. v. 25, p.154-177, 2000.

HAMEL, Gary.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle de seu setor e criar os mercados de amanhã**. 14. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HENDRY J. Cultural theory and contemporary management organization. **Human Relations**. v.52. n.5. 1999. p. 557-577.

JACKSON, N. et al. Unit One: Background to Systematic Reviews. In: **Handbook - systematic review of health promotion and public health interventions**. National Institute of Public Health. 2004. Disponível em http://www.ph.cochrane.org/Files/Website%20Documents/Unit_One.pdf

NHS - Centre for Reviews and Dissemination. **Undertaking Systematic Reviews of Research on Effectiveness**. University of New York, 2001.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 16 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

ONYEIWU, S. Some Determinants of Core Competencies: Evidence from a Binary-Logit Analysis. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 15, n. 1, 2003.

ROUX-DUFORT C.; METAIS E. Building core competencies in crisis management through organizational learning: The case of the French nuclear power producer. **Technological Forecasting and Social Change**. 1999. p. 113-127.

SHERMAN J.D.; BERKOWITZ D.; SOUDER W.E. New product development performance and the interaction of cross-functional integration and knowledge management. **Journal of Product Innovation Management**. v.22, 2005. p. 399-411.

STONEHOUSE G.H.; PEMBERTON J.D.; BARBER C.E. The role of knowledge facilitators and inhibitors: Lessons from airline reservations systems. **Long Range Planning**. v. 34, 2001. p. 115-138.

TSANG, E. W. K.; ZAHRA, S. Organizational unlearning. **Human Relations**, v. 6, n. 10, p. 1435-1462, 2008.

YANG, Bai-Chuan ; WU, Bing-Eng; SHU, Pei-Gi; YANG, Ming-Hsien. On establishing the corecompetency identifying model: a value-activity and process oriented approach. **Industrial Management & Data Systems**. v. 106 n. 1, 2006. p. 60-80.