



Artigo de reflexão

O desenvolvimento das competências coletivas no terceiro setor



CrossMark

Lorena Tello-Gamarra^{a,*} e Jorge Renato Verschoore^b

^a MSc. Professora e investigadora do Departamento de Tecnologia de Informação da Universidade Federal de Santa María (UFSM), Brasil

^b PhD. Professor e investigador do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)

INFORMAÇÃO SOBRE O ARTIGO

Historial do artigo:

Recebido a 5 de maio de 2015

Aceite a 1 de agosto de 2015

On-line a 24 de novembro de 2015

Palavras-chave:

Competências coletivas

Terceiro setor

Competências

Dimensões

RESUMO

Dentro da abordagem de competências que se focam na gestão de recursos humanos, a abordagem de competências coletivas é uma área de pesquisa emergente. O objetivo da presente pesquisa é compreender as competências coletivas em um projeto voluntário do terceiro setor. O método utilizado foi o estudo de caso, tendo como objeto de estudo o terceiro setor, mais especificamente um projeto social. Para isto, se fez a escolha da Organização Não Governamental Parceiros Voluntários (PV) com o projeto «Desenvolvimento de Princípios de Transparência e Prestação de Contas em Organizações da Sociedade Civil». Entre os resultados teóricos se identificaram 7 dimensões das competências coletivas. No que tange aos resultados empíricos referidos ao entendimento das competências coletivas no projeto voluntário do terceiro setor, observaram-se 4 resultados: (1) todas as dimensões das competências coletivas foram comprovadas no projeto; (2) essas dimensões conseguiram ser determinantes para o desempenho do projeto, (3) as 7 dimensões influenciaram também o desempenho de toda a ONG, (4) as dimensões das competências coletivas do projeto contribuíram para que as organizações sociais pratiquem os princípios da transparência e da prestação de contas em suas atividades. Finalmente, o fato da confirmação das dimensões das competências coletivas como elemento-chave do desenvolvimento abre a possibilidade de avançar na operacionalização deste construto.

© 2015 Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Este é um artigo Open Access sob a licença de CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

Development of collective competences in the third sector

ABSTRACT

Keywords:

Collective competences

Third sector

Competences

Dimensions

Inside the Competences approach that focused in the human resources management, the collective competences approach is an area of emergent research. The objective of this research is to understand the collective competences in a volunteer project of the third sector; the method used was the case study that has as object of study the third sector. Specifically, a social project for this purpose was chosen, the Non-Governmental Organization (NGO)

* Autor para correspondência.

Correio eletrónico: lorenatelogamarra@gmail.com (L. Tello-Gamarra).

<http://dx.doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.10.002>

2215-910X/© 2015 Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Este é um artigo Open Access sob a licença de CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

"Pareceiros Voluntarios" (PV) with the project "Development of the principles of transparency and Accountability in Civil Society Organizations". Among the theoretical results were identified seven dimensions of the collective competences. Furthermore, among the empirical results referred to the understanding of the collective competences in the volunteer project of the third sector four results were observed: (1) all the collective competences dimensions were proved in the project; (2) those dimensions were determinant for the development of the project; (3) the seven dimensions also influenced in the performance of all the ONG; (4) the dimensions of the project collective competences contributed for making that the social organizations could practice the principles of transparency and accountability in their activities. Finally, the confirmed fact that the collective competences were a key-element in the development opens the possibility of go forward in the operationalization of this construct.

© 2015 Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Published by Elsevier España, S.L.U.

This is an open access article under the CC BY-NC-ND license

(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

Introdução

Competências são fontes indispensáveis para garantir o crescimento e a permanência de toda e qualquer organização (seja com fins de lucro ou sem fins de lucro). Nas organizações, as competências podem ser estudadas por meio de 2 abordagens, uma estratégica e outra de gestão de recursos humanos (Dias et al., 2008; Grimand, 2011). A respeito da abordagem estratégica, esta estuda as competências na organização (nível macro), e como através destas é possível atingir maior competitividade (Dias et al., 2008). No que tange à abordagem da gestão de recursos humanos, ela está focada na gestão da competência individual (nível micro), ressaltando que «as práticas próprias da gestão de recursos humanos» ajudarão as organizações a procurar as pessoas certas, as quais serão selecionadas tendo como base as suas competências, identificadas pela gestão de recursos humanos, para que sejam úteis na organização (Dutra, 2001, p. 21). Também nesta abordagem, a competência individual interage com o coletivo organizacional para obter um objetivo em comum (Pauvers & Schieb-Bienfait, 2011).

Apesar de se entender que estas 2 abordagens podem-se complementar para estudar as organizações, o presente artigo concentra-se na abordagem da gestão de recursos humanos, mais especificamente nas competências coletivas a fim de contribuir com sua consolidação. «As competências coletivas dizem respeito a um grupo de indivíduos que interagem na realização de tarefas específicas, que são impossíveis para que um único indivíduo as realize sozinho» (Sandberg & Targama, 2007, p. 89). Ou seja, a interação de cada um dos membros do grupo é importante para este tipo de competência, porque, dessa forma, os membros do grupo podem compartilhar suas trajetórias individuais (como os diferentes conhecimentos, pontos de vista ou crenças que serão julgadas pelo coletivo), fazendo uma sinergia que resulte em competências coletivas. Consequentemente, as competências coletivas não existiriam sem esse processo de interação, e não se poderiam obter objetivos em comum e muito menos desenvolver estas competências.

Em geral, as organizações podem ser classificadas em 3 tipos: o primeiro setor, o segundo setor e o terceiro setor. O primeiro setor refere-se às organizações governamentais; as

organizações do segundo setor são aquelas privadas ou particulares (com ou sem fins de lucro); já as organizações do terceiro setor são aquelas organizações que contam com a disposição voluntária de seus participantes. As organizações do terceiro setor são consideradas «organizações cujos objetivos principais são sociais em vez de econômicos» (Hudson, 1999, p. 9). Este setor oferece importantes contribuições para a população, pois preenche as deficiências deixadas pelos outros setores, tanto do governo quanto do mercado.

As competências coletivas podem ser estudadas nos 3 setores acima mencionados. Dentre as pesquisas de competências coletivas no primeiro setor, pode ser citado o estudo de caso do Comando das Forças Especiais Francesas (Melkonian & Picq, 2010). No segundo setor, por exemplo, podem se mencionar o estudo de casos múltiplos nas organizações como IBM, Hewlett-Packard e Temex (Loufrani-Fedida & Angue, 2011) e o caso da petroquímica Acat, na França (Retour & Krohmer, 2011). Apesar de se terem encontrado diferentes pesquisas tanto no primeiro, quanto no segundo setor, tem-se identificado a falta de pesquisas a respeito das competências coletivas em organizações do terceiro setor, mais especificamente nas organizações voluntárias, as quais têm um caráter de benefício social. Pela sua contribuição à sociedade, as organizações do terceiro setor são um interessante objeto de estudo, pois, enquanto as empresas desenvolvem as competências para aumentar os lucros, as organizações do terceiro setor as desenvolvem para o benefício social.

Como acima exposto, o terceiro setor possibilita que a sociedade, no seu conjunto, possa obter alguns benefícios que de outra forma não seriam supridos; por exemplo, benefícios educacionais, culturais, sociais, econômicos, etc. Portanto, a presente pesquisa se foca nas competências coletivas no terceiro setor, mais especificamente na Organização Não Governamental Parceiros Voluntários (PV) em um projeto voluntário.

Além desta introdução, o artigo esta dividido em seis secções. A primeira secção descreve as competências coletivas. Posteriormente, são discutidas as dimensões das competências coletivas e as questões que abrangem o terceiro setor. A quarta secção descreve o método de pesquisa e os procedimentos de coleta e análises de dados. Na quinta secção é feita a apresentação dos resultados da pesquisa. No final, são tecidas as considerações finais do artigo.

Competências coletivas

A abordagem das competências coletivas evoluiu a partir de vários debates e pesquisas, os quais contribuíram para a aceitação, tanto do termo, quanto do conceito, por parte da comunidade científica (Gamarra & Verschoore, 2014). Desta maneira, e com base em diferentes aportes, esta abordagem caminha rumo à sua consolidação.

A partir dos anos 1990, os avanços na área de competências eram fundamentalmente aqueles vindos da visão baseada nos recursos (VBR), onde as competências são entendidas com um olhar abrangente; como sendo parte dos recursos-chave da organização (Leonard-Barton, 1992; Prahalad & Hamel, 1990). Já a partir dos anos 2000, os estudos na área avançaram na definição do conceito e na geração de diferentes abordagens (Michaux, 2011), apontando que estas competências podem ser entendidas «como um caminho para referir-se à competência de vários indivíduos envolvidos em uma atividade coletiva» (Rogalski et al., 2002, p. 137). Ou seja, as competências coletivas têm como foco central as competências individuais orientadas à cooperação e que estão distribuídas dentro de um determinado grupo; consequentemente, as competências coletivas podem ser consideradas como competências distribuídas para trabalho coletivo (Rogalski et al., 2002).

Para Hansson (2003), as competências coletivas são o resultado do quanto um grupo interage desenvolvendo suas próprias competências de forma autónoma. Nesse sentido, o autor destaca que as competências coletivas têm a ver com a interação do grupo de indivíduos, o que traz como resultado novas competências. A *tabela 1* sintetiza as definições e as especificidades das competências coletivas.

Com este avanço recente das competências coletivas, surgiram diferentes estudos que contribuíram para o desenvolvimento deste tema de pesquisa. A seguir, serão apresentadas as principais dimensões deste construto. Posteriormente, as dimensões identificadas serão a base do instrumento de pesquisa.

Dimensões das competências coletivas

Uma teoria pode ser vista como um construto com suas respectivas dimensões e variáveis que se relacionam umas com outras por meio de hipóteses, no intuito de explicar um fenômeno (Bacharach, 1989). Identificar as dimensões das competências coletivas pode ser importante na evolução e consolidação deste construto. Na revisão da literatura, se identificaram 7 dimensões, sendo elas: conhecimento coletivo, memória coletiva, comprometimento, sensemaking, entendimento compartilhado, ação e abrangência. A seguir, são descritas cada uma delas.

Conhecimento coletivo se relaciona com a capacidade de desenvolver uma «estrutura de conhecimento», a qual é mantida em base ao conhecimento individual de seus membros (Melkonian & Picq, 2010) e, logo, incorporada no coletivo. O termo «conhecimento coletivo» também refere-se a uma pré-condição epistêmica de um tipo de linguagem; essa linguagem é própria do grupo que a usa, a fim de executar as suas atividades (Boreham & Mackway-Jones, 2000).

Memória coletiva é obtida por meio da experiência individual dos membros da equipe, o que reforça que a construção de uma competência coletiva depende, acima de tudo, de níveis altos de experiência individual, capaz de reconhecer e se adaptar ao objetivo do coletivo (Melkonian & Picq, 2010; Retour & Krohmer, 2011). Isso quer dizer que a equipe tem que saber reconhecer suas experiências, as quais formarão parte de sua memória coletiva e ajudarão a equipe na sua prevenção, podendo, dessa forma, antecipar as mudanças em suas atividades (Retour & Krohmer, 2011).

Comprometimento foca-se no compromisso subjetivo apresentado pelos atores, os quais mobilizam todas as suas energias em direção de atividades em comum que são essenciais em determinados contextos; por exemplo, em um contexto de risco ou de emergência, onde decisões de vida ou morte podem ser tomadas (Melkonian & Picq, 2010). Isto pode ser visto no ritual que acontece na preparação e organização do equipamento para missões de guerra, onde cada membro da equipe de uma operação é totalmente consciente de que um erro individual pode causar uma falha do coletivo e colocar em risco a vida do grupo (Melkonian & Picq, 2010).

Sensemaking é um processo principal na construção e desenvolvimento das competências coletivas (Bitencourt y Bonotto, 2010; Boreham, 2004a; Frohm, 2003; Hansson, 2003; Klein & Bitencourt, 2012; Melkonian & Picq, 2010; Sandberg, 2003; Sandberg & Targama, 2007). Segundo Weick (1993), a ideia básica do sensemaking é que a realidade é um comprometimento atual que emerge a partir de esforços para criar ordem e fazer sentido retrospectivo.

Entendimento compartilhado é representado pelo resultado da construção coletiva do sensemaking. Por isso, essa dimensão coletiva precisa ser construída baseada no entendimento compartilhado (Sandberg, 2003; Sandberg & Targama, 2007). Esse entendimento está composto por meio da interação, da coordenação de conhecimento e do espírito coletivo, a fim de obter uma competência coletiva (Klein & Bitencourt, 2012).

Ação é uma dimensão que tem a ver com as atividades de reflexão e não reflexão no processo da competência coletiva (Klein & Bitencourt, 2012). As atividades de reflexão são ações que se executarão como consequência de fatos imprevistos ou não planejados. Além disso, é também uma forma de pensar no intuito de reduzir equívocações ou ambiguidades (Melkonian & Picq, 2010). Por outro lado, as atividades de não reflexão referem-se às atividades diárias que fazem parte de um processo. São, portanto, as atividades que acontecem de forma rotineira ou em forma repetitiva, a fim cumprir os objetivos em conjunto (Frohm, 2002; Hansson, 2003).

Abrangência é uma dimensão composta por 2 fatores que influenciam a competência coletiva, sendo estes: o tempo e o espaço (Frohm, 2002; Hansson, 2003; Klein & Bitencourt, 2012). O tempo é o período de duração do processo das competências coletivas. Além disso, esse não é tão absoluto como facilmente gostaria de se acreditar (Hansson, 2003). O espaço é o lugar no qual acontece a interação das competências dos indivíduos, no intuito de desenvolver as competências coletivas (Frohm, 2002; Hansson, 2003).

Na *tabela 2*, são sintetizadas as dimensões encontradas neste artigo, sendo elas: conhecimento coletivo, memória coletiva, comprometimento, sensemaking, entendimento

Tabela 1 – Definições das competências coletivas

Autores	Definições	Especificidade das definições
Amhag & Jakobsson (2009, p. 656)	«Definiram as competências coletivas como o nível de habilidade de aprendizagem de um grupo de estudantes, enquanto são utilizados os diálogos como uma ferramenta para sua própria aprendizagem, além de outras ferramentas de aprendizagem».	A definição especifica a aprendizagem e o grupo, a fim de obter uma competência coletiva.
Le Boterf (2003, p. 229)	«(...) Competência coletiva é uma resultante que emerge a partir da cooperação e da sinergia existente entre as competências individuais».	O conceito especifica a cooperação como o meio para obter uma competência coletiva.
Bonotto & Bitencourt (2006, p.12)	«Competências coletivas podem ser entendidas como a capacidade de um grupo de pessoas atingir um objetivo comum, tendo como base uma visão compartilhada construída a partir da qualidade dos processos de interação entre essas pessoas, do contexto e do sentido que essas pessoas conferem ao grupo e às suas atividades».	A definição que foca no grupo, a cooperação e a tarefa e complementando o contexto, o qual pode ser determinante para o surgimento das competências coletivas.
Sandberg & Targama (2007, p. 89)	«A competência coletiva significa que um grupo de indivíduos interage na realização de tarefas específicas que é impossível para um único indivíduo cumprir sozinho. Quando os indivíduos realizam uma tarefa determinada em conjunto, cada um deles contribui com uma competência específica».	As definições destacam o grupo, a cooperação e a tarefa em comum dos participantes para obter uma competência coletiva.
Rogalski et al. (2002 p. 137)	«A competência coletiva foca-se no desenvolvimento das atividades individuais e das interações entre os operadores individuais dentro de uma equipe quando desempenha uma tarefa».	
Loufrani-Fedida & Angué(2011, p.102)	«Resultam da combinação das competências individuais em uma coletividade de trabalho ou em uma equipe».	Os conceitos têm especificações dos pontos da cooperação e do grupo.
Ibrahim (2006, p. 338)	«O conceito é uma nova capacidade que o indivíduo obtém através da sua participação em uma ação coletiva».	

Tabela 2 – Dimensões da capacidades coletivas

Dimensão	Conceito	Autores
Conhecimento coletivo	A acumulação de conhecimento coletivo em base a uma linguagem em comum, em benefício da equipe.	Amhag (2009), Boreham (2004a, 2004b), Hansson (2003), Le Boterf (2003), Melkonian & Picq (2010), Retour & Krohmer (2011)
Memória coletiva	Acumulação de experiência do grupo, no intuito de adquirir outras competências no futuro.	Melkonian & Picq (2010), Le Boterf (2003), Retour & Krohmer (2011)
Comprometimento	Sentido de comprometimento individual para o coletivo, em base a rituais.	Melkonian & Picq (2010)
Sensemaking	Lidar ante um problema fazendo sentido a uma situação ou ambiente.	Boreham (2004, a, 2004, b), Frohm (2003), Hansson (2003), Klein & Bitencourt (2012), Melkonian & Picp (2010), Ruuska & Teigland (2009), Bitencourt & Bonotto (2010), Sandberg & Targama (2007), Sandberg (2003), Weick (1993)
Entendimento compartilhado	Que comprehende a interação, cooperação e interdependência das atividades do grupo.	Frohm (2003), Hansson (2003), Le Boterf (2003), Retour & Krohmer (2011). Sandberg (2003), Sandberg & Tamara (2007), Bitencourt & Bonotto (2010), Klein & Bitencourt (2012)
Ação	Processo de refletir a fim de resolver alguma eventualidade ou aperfeiçoamento.	Frohm (2002), Hansson (2003), Klein & Bitencourt (2012), Melkonian & Picp (2010)
Abrangência	Composto pelo tempo e espaço que influenciarão na obtenção da capacidade.	Frohm (2002), Hansson (2003), Klein & Bitencourt (2012)

compartilhado, ação e abrangência. A seguir, são descritas cada um delas.

Da revisão da literatura realizada até aqui, destaca-se que as competências coletivas podem ser estudadas em diferentes organizações e nos mais variados contextos. No caso específico deste artigo, as competências coletivas serão estudadas no terceiro setor; para isso, a seguinte secção aprofundará as principais questões sobre esse tipo de organização.

Terceiro setor

Nos últimos anos, o terceiro setor tem sido alvo de considerável interesse em todo o mundo; por isso, justifica-se o interesse em estudar as organizações sociais sem fins de lucro (Salamon et al., 1999). O terceiro setor refere-se a todas as organizações que estão, ou não estão, na dicotomia do setor privado vs. público (Anheier & Seibel, 1990).

Tabela 3 – Definições do terceiro setor

Autores	Definições	Especificidade das definições
Anheier & Selbel, (1990, p. 27)	«O terceiro setor amplamente conhecido como organizações sociais que operam fora do ambiente das organizações do Estado e do mercado».	O conceito foca-se em localizar de que tipo de organização se trata.
Hudson, Mike (1999, p. XI)	«O terceiro setor consiste em organizações cujos objetivos principais são sociais em vez de económicos. A essência do setor engloba instituições de caridade, organizações religiosas, entidades voltadas para as artes, organizações comunitárias, sindicatos, associações profissionais e outras organizações voluntárias».	O conceito trata da função social que cumprem as organizações do terceiro setor.
Fischer, Rosa (2002, p.45)	«Terceiro setor é a denominação adotada para o espaço composto por organizações privadas, sem fins lucrativos, cuja atuação é dirigida a finalidades coletivas ou públicas».	A definição centra-se na localização e função social das organizações do terceiro setor.

De acordo com Hudson (1999, p. XI), «o terceiro setor consiste em organizações cujos objetivos principais são sociais em vez de económicos». As instituições que compõem o terceiro setor, essencialmente, podem ser «instituições de caridade, organizações religiosas, entidades voltadas para as artes, organizações comunitárias, sindicatos, associações profissionais e outras organizações voluntárias». (Hudson, 1999, p. XI).

A partir de 1970, a literatura sobre organizações do terceiro setor passou a receber maior interesse (Anheier & Seibel, 1990; Defourny, 2001). Posteriormente, esta literatura recebeu importantes contribuições de diferentes pesquisadores americanos, pertencentes às mais diversas áreas do conhecimento, entre elas: economia, sociologia, ciência política, e história (Anheier & Seibel, 1990; Defourny, 2001). Mas, recentemente, pesquisadores têm começado a fazer estudos comparando papéis – tanto históricos, quanto atuais – de organizações do terceiro setor em países da Europa, Ásia, África e América Latina (Anheier & Seibel, 1990). Já os cientistas políticos têm conceitualizado o terceiro setor como uma zona intermediária entre o estado e o mercado e, também, têm analisado a forma em que o setor atua como mediador dos interesses econômicos existentes entre firmas de mercado, força trabalhadora e instituições públicas (Anheier & Seibel, 1990).

De forma sintética, é apresentada a **tabela 3**, onde se organizam as definições do terceiro setor e as especificidades destas, ressaltando que as especificidades dos conceitos são de localização e de função social. Após da revisão da literatura do terceiro setor, dá-se continuação à apresentação da metodologia da pesquisa.

Metodologia

A pesquisa utilizou uma abordagem qualitativa, mais especificamente o estudo de caso, o qual descreve e analisa as características detalhadas do fenômeno a estudar, no intuito de encontrar características próprias do objeto empírico (Yin, 2001). Visto que o objetivo do artigo é compreender o desenvolvimento, detalhadamente, as competências coletivas em um projeto voluntário do terceiro setor, esta pesquisa foi desenvolvida tomando como caso empírico uma organização do terceiro setor, a ONG PV, no projeto «Desenvolvimento de Princípios de Transparência e Prestação de Contas em Organizações da Sociedade Civil».

A escolha do projeto é justificada porque percebe-se que nele podem se encontrar refletidas as diferentes dimensões das competências coletivas. O projeto teve como objetivo principal «(...) implementar nas organizações da sociedade civil o princípio de transparência e prestação de contas, para que essas organizações possam fazer mais e melhor seu trabalho (...)» (E1), ressaltando, principalmente, que o princípio de transparência tem que ser uma atitude importante para todo tipo de organização. Assim, o projeto foi realizado por vários atores distribuídos nas diferentes fases do projeto. Na construção do documento-base foram dezenas de atores, com a rede colaborativa (que esteve formada pelo conselho assessor, liderado pela ONG PV) e o comitê técnico. As fases foram aulas presenciais, semipresenciais e consultoria, todas essas coordenadas pela ONG PV.

A execução da pesquisa se iniciou quando a ONG fez o convite aos autores para assistir à segunda edição do projeto que se vinha executando em Porto Alegre: mais especificamente, a capacitação das organizações. O envolvimento com a ONG permitiu aos autores participarem das capacitações seguintes. A participação nestas capacitações durou um mês, no qual houve a possibilidade de conhecer melhor as organizações, elaborar, adequar e validar o roteiro semi-estruturado de entrevistas.

Já no campo se aplicou o roteiro de entrevista à equipe interna da ONG, tanto em nível da coordenação, quanto em nível de consultores do projeto. O número de entrevistas foi fechado quando as respostas passaram a se repetir. Ao todo, foram 5 entrevistados que, para fins de anonimato, serão citados neste artigo como E1, E2, E3, E4 e E5. No total, foram 10 h e 15 min de entrevistas gravadas que, posteriormente, foram transcritas na sua totalidade. Logo, as transcrições da pesquisa foram analisadas com a técnica de análise de conteúdo. Segundo Bardin (1995, p. 31), «a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações». Após a análise das evidências nas 7 categorias estabelecidas no referencial, desenvolveu-se a triangulação dos resultados.

Resultados da pesquisa

Os resultados do estudo foram triangulados com base nas 7 as dimensões das competências coletivas em 3 fontes de informação. A primeira fonte de triangulação foi o referencial do tema pesquisado. A segunda fonte se constituiu dos diferentes documentos coletados, entre eles, relatórios anuais,

livros, artigos de jornal, gravações de palestras referentes ao projeto social. A última fonte de informação foram entrevistas dos 5 integrantes do projeto. Os resultados que se apresentam na continuação são a síntese da triangulação dessas 3 fontes de informação. Cabe lembrar que as dimensões identificadas das competências coletivas pesquisadas são: o conhecimento coletivo, a memória coletiva, o comprometimento, o entendimento compartilhado, o sensemaking, a ação e, por último, a abrangência. A apresentação dos resultados será realizada em função de cada uma dessas 7 dimensões.

Conhecimento coletivo

Conhecimento coletivo foca-se na habilidade de construção de uma «estrutura de conhecimento», cuja base vem do conhecimento individual do grupo (Melkonian & Picq, 2010) e que logo é incorporada no coletivo. Por exemplo, um entrevistado afirma que «o conhecimento coletivo foi utilizado por vários atores da rede colaborativa para o projeto» (E4).

O entrevistado E2 reconheceu que o conhecimento coletivo vem, também, das diferentes formações de profissionais que tem o projeto. Para esse entrevistado: «a gente também procura trabalhar com diferentes formações. Nós temos consultores com experiência profissional e acadêmica como administradores, contabilistas, sociólogos de áreas bem diferenciadas (...)» (E2).

Esses achados, nas palavras dos entrevistados, alinham-se com a afirmação do Boreham y Mackway-Jones (2000), quando propõe o termo «conhecimento coletivo» que refere-se a uma ação que identifique um grupo de indivíduos na execução das suas atividades; neste caso, seria a linguagem. Em geral, todos os entrevistados do projeto reforçaram que há uma linguagem, mas eles também reconhecem a existência de uma linguagem própria do grupo e uma linguagem absorvida de fora na execução das suas atividades.

A linguagem própria do grupo são os termos que se originaram no projeto. Essa linguagem surge no decorrer do desenvolvimento e a execução de cada uma das ações deles. Alguns entrevistados reconheceram que a linguagem própria do projeto é derivada da experiência de conhecer o terceiro setor. Um entrevistado afirma: « (...) a gente traz o voluntariado organizado, bem forte todo o tempo; o processo de transparência com evidências; capital social como meio da comunidade se desenvolver; objetos de transparência como meio, como uma linguagem bem do projeto (...)» (E5). No que tange à linguagem absorvida de fora, esta aconteceu como resultado do contato com órgãos nacionais que contribuíram com o projeto.

Portanto, esta dimensão de conhecimento coletivo é originada de 3 fontes: as reuniões de coordenação com a rede colaborativa, os profissionais e os consultores da ONG. Além disso, esta dimensão do conhecimento coletivo faz referência direta à linguagem, a qual é reconhecida por todos os entrevistados como uma forma de distinção do projeto; e também os entrevistados reconheceram a existência de 2 tipos de linguagem: uma linguagem própria e a outra de fora do projeto.

Memória coletiva

A memória coletiva é entendida como um meio para a construção das competências e tem como origem as capacidades individuais dos membros do grupo, após essas serem

reconhecidas e adaptadas pelos membros da organização e encaminhadas para obter um objetivo coletivo (Melkonian & Picq, 2010; Retour & Krohmer, 2011).

Sobre a memória coletiva, todos os entrevistados do projeto confirmaram que as experiências do grupo, entre elas, a construção do documento-base, as capacitações presenciais e semipresenciais e as consultorias nas organizações, são atividades importantes para a memória coletiva. Por exemplo, no que tange à construção do documento-base, um dos entrevistados aponta que: «Uma experiência fundamental foi a construção do documento-base, a questão de a gente ter definido um conselho assessor, um conselho técnico e ter de colocar representantes da sociedade com o governo, as lideranças sociais, todo o mundo de olho naquilo (...)» (E4).

Não obstante, outro entrevistado comenta que a experiência do grupo, como as visitas às organizações sociais cíveis e os resultados que elas trouxeram, fez diferença no projeto para obter uma memória coletiva e, assim, trabalhar nas futuras edições dele. Nas suas palavras: «Depois de nós termos ido ao campo, quando teve um processo de seleção para selecionar as organizações sociais cíveis, verificar como eram as organizações (...); essa experiência na primeira edição ajudou para a segunda edição» (E2).

Verificou-se que outra das experiências importantes também foi a relação com os patrocinadores (BID e Petrobras), os quais contribuíram para a obtenção de novas experiências no projeto e na ONG. Sobre este tema, um entrevistado aponta: «a relação com os patrocinadores foi um grande aprendizado... Porque prestar conta aos patrocinadores do BID, o sistema dele é em espanhol, e Petrobras na prestação de conta pede até a cor da pessoa, a cor de teu participante» (E2).

Portanto, nesta dimensão de memória coletiva, os entrevistados reconhecem que todas as experiências vindas do projeto trouxeram aprendizado, tanto para o projeto mesmo, quanto para posteriores projetos da ONG. No projeto, as experiências vieram da rede colaborativa na construção do documento-base, das organizações sociais e dos patrocinadores (BID e Petrobras) com seu próprio jeito de trabalhar.

Comprometimento

O comprometimento é um tipo de comportamento subjetivo de um conjunto de pessoas, as quais se unem para movimentar esforços conjuntos para atingir uma atividade em comum (Melkonian & Picq, 2010). No que tange a esta dimensão todos os entrevistados reconhecem sentir-se comprometidos por formar parte do projeto; um entrevistado comenta que «esse comprometimento vem tão natural do próprio projeto» (E4) que faz com que todos se envolvam na execução das atividades dele.

Além disso, outra forma de comprometimento dos membros do projeto derivou da influência dos resultados obtidos, que faz com que eles continuem envolvidos na causa do projeto em benefício de uma Organização da Sociedade Civil (OSC), o que pode ser identificado nesta afirmação de um entrevistado: «O resultado é este. É uma maximização de todo (...), então a maximização dos resultados ela só vem pelo comprometimento das pessoas» (E1).

Um momento formal de comprometimento, que é percebido pelo entrevistado como um ritual, é quando as OSC participam no projeto em diferentes eventos (como a formatura das

turmas-piloto) e mostram resultados. Neste momento, eles sentem na formatura que têm responsabilidade em suas mãos e mostram os seus resultados porque percebem que o projeto vale a pena. A esse respeito, uma entrevistada aponta que «os eventos com as organizações sociais, as formaturas e apresentação de seus resultados, têm momentos assim, através de um momento formal, elas apresentaram seus resultados, falaram da importância do projeto nas organizações» (E5).

Então, nesta dimensão os entrevistados reconhecem que o projeto tem atividades de comprometimento. Alguns entrevistados afirmam que o comprometimento vem pela forma de trabalhar do projeto e da organização e dos resultados que vem do próprio projeto. Outros entrevistados reconhecem que o comprometimento vem de algumas atividades do projeto, como rituais, os quais são atividades como os ciclos anuais do projeto: os eventos de encerramento, o processo de observação dos consultores, formatura das turmas e mostra de resultados.

Sensemaking

Sensemaking é um processo essencial para o surgimento das competências coletivas (Hansson, 2003; Frohm, 2003; Sandberg, 2003; Boreham, 2004b; Sandberg & Targama, 2007; Bitencourt & Bonotto, 2010; Klein & Bitencourt, 2012; Melkonian & Picq, 2010). Este refere que a realidade traz um comprometimento que emerge a partir de esforços dos indivíduos para criar ordem e fazer sentido retrospectivo do que aconteceu (Weick, 1993).

No que se refere ao *sensemaking*, as evidências indicaram que a construção do documento-base foi o resultado das reuniões de coordenação. Essas reuniões foram importantes, pois receberam o apoio da rede colaborativa (composta pelo comitê técnico e o conselho assessor) que se reuniu para obter o documento-base. Neste ponto, um dos entrevistados ressaltou que «uma coisa que é primordial também às reuniões de coordenação, sempre com a rede colaborativa, é o apoio na construção do documento-base, por isso se instituíram reuniões com a rede colaborativa para os outros projetos da PV» (E2).

O processo de *sensemaking* se deu, por exemplo, nas reuniões para resolver alguns apontamentos da auditoria externa. Esses apontamentos trouxeram debates e soluções, a fim de implementar os indicadores pela coordenação da PV nas OSC. O entrevistado E3 afirma: «(...) os momentos que a gente teve em conjunto para poder pensar em soluções que sempre foram muito criativos e resolveram (...) problemas que iam surgindo. A equipe pensou junto, a equipe resolveu em conjunto» (E3).

Do ponto de vista conceitual, foi identificado que os entrevistados que executam o projeto não reconhecem a utilização do processo de *sensemaking* no intuito de resolver algum problema retrospectivamente. Contudo, eles estavam cientes de que aconteceram muitas reuniões no projeto. Estas reuniões a analisar e debater problemas, e que depois, com o tempo, essas decisões resolveram os problemas e, logo, essas decisões se transformaram em rotinas a serem aplicadas no projeto ou em projetos futuros.

Entendimento compartilhado

O entendimento está composto por meio da interação, da coordenação de conhecimento e do espírito coletivo, a fim

de obter uma competência coletiva (Klein & Bitencourt, 2012). Neste sentido, os entrevistados reconheceram que os momentos de interação no projeto aconteceram através das reuniões para a elaboração do documento-base com a rede colaborativa. O entrevistado E1 afirma: «As interações foram presenciais, pelo telefone, pelo e-mail, Skype. A gente continuou a usar todos os recursos, as interações muito calorosas, todo o mundo sempre interessado, sempre muitas assertivas» (E1).

Ressalta-se que as interações aconteceram nas reuniões de acompanhamento com a coordenação, a equipe interna, os consultores e as OSC do projeto, com o principal intuito de coordenar as suas atividades. Os entrevistados evidenciaram que: «(...) Nas reuniões de acompanhamento do projeto com a equipe interna, com os consultores e com as próprias organizações, a gente teve um momento para visitar as organizações para ouvir e trazer a avaliação do projeto» (E6).

A coordenação do conhecimento dá-se também no compartilhamento das informações, como um dos entrevistados relata: «As reuniões sistemáticas e os relatórios ficam registados, e a gente coloca tudo em um banco de dados do projeto para acessar e compartilhar... Tudo é registrado ali, tudo o que aconteceu pontualmente» (E5), e, por exemplo, para a coordenação de conhecimento, «a PV tem uma equipe interna que manda e-mail, convoca, chama, no intuito de coordenar...» (E5).

O espírito coletivo tem a ver com as ações em direção a uma sinergia a mesma que «está conceituada em um padrão de interrelações de ajuda de ações de um sistema social» (Weick y Roberts, 1993, p. 357). A respeito do espírito coletivo entre os membros do projeto que permite esta sinergia, o entrevistado E5 comenta que «tudo na equipe pode ser possível se se trabalha em equipe e nunca sozinho; por isso, o projeto sempre trabalha com um espírito coletivo» (E5). Outro entrevistado reforça: «Está no nosso DNA. Nós não fazemos nada sozinhos (...)» (E1).

No entanto, esta dimensão de entendimento compartilhado está formada pelas subdimensões de interação, coordenação do conhecimento e espírito coletivo. A interação é uma subdimensão que os entrevistados reconhecem no projeto. Essas interações foram feitas sempre em nível formal e informal com a rede colaborativa, as OSC, os patrocinadores e a equipe interna dentro ou fora da ONG; essas interações foram feitas através de reuniões presenciais, pelo telefone, pelo e-mail e Skype. A coordenação de conhecimento é reconhecida pelos entrevistados em diferentes casos, como o compartilhamento do conhecimento, comunicação, coordenação via website e e-mail que tinham que ser mandados obrigatoriamente. O espírito coletivo é uma das subdimensões que os entrevistados reconhecem pouco. Somente 2 entrevistados afirmam a existência do espírito coletivo como DNA do projeto e da ONG.

Ação

A ação tem a ver com as atividades de reflexão e de não reflexão no processo da competência coletiva (Klein & Bitencourt, 2012). A reflexão são ações que se executam como consequência de fatos imprevistos ou eventualidades que não foram planejadas. A não reflexão são as ações rotineiras do dia-a-dia. Sobre as atividades de reflexão, os entrevistados evidenciaram que há atividades de reflexão no projeto. Essas atividades de reflexão aparecem com os imprevistos e as eventualidades,

como: a falta de água no prédio das capacitações, acessibilidade para as pessoas cadeirantes, um aparelho da aula que não funcionou, as greves, etc. Um dos entrevistados afirma que «essas eventualidades têm que ser resolvidas na hora» (E2).

A respeito das atividades de reflexão, os entrevistados afirmam que aconteceram melhorias no projeto. Um entrevistado comenta que a melhoria da auditoria externa foi muito importante, «(...) quando uma universidade fez uma avaliação externa como um todo» (E2). Outra entrevistada fez o seguinte relato: «Eu te poderia dizer mais do retorno da própria avaliação da universidade. Quando a gente começou o projeto, a primeira turma, a gente não fez a fotografia inicial e final das OSC, e aí a universidade nos criticou sobre isso (...)» (E1).

No que se refere às atividades de não reflexão, os entrevistados afirmaram que o projeto tem rotinas. Essas aconteceram sempre no desenvolvimento deste. Para um dos entrevistados: «As rotinas do projeto seriam o edital de seleção. Caracterizar as visitas de comprometimento. Então, depois de selecioná-las, a gente vai fazer uma visita e isso mesmo você quer, vai participar, deixar claro o que vai acontecer no curso (...)» (E1).

Porém, nesta dimensão de ação, todos os entrevistados reconheceram as subdimensões de atividades de reflexão e não reflexão. Atividades de reflexão de eventualidades ou imprevistos, como a falta de água no prédio das capacitações, acessibilidade para as pessoas cadeirantes, um aparelho da aula que não funcionou, as greves, etc. As atividades de reflexão se relacionaram com as melhorias no projeto. As atividades de não reflexão por sua vez, se relacionaram com as rotinas do projeto, como a aplicação da cultura de evidências, e a prestação de contas.

Abrangência

A abrangência é constituída de 2 fatores, os mesmos que influenciam nas competências coletivas, sendo estas: o tempo e o espaço (Frohm, 2002; Hansson, 2003; Klein & Bitencourt, 2012). Esses fatores interferem em todos os membros do grupo, sendo eles no mesmo tempo e no mesmo espaço, no intuito de atingir um objetivo em comum, em benefício do coletivo (Hansson, 2003).

A respeito do tempo, os entrevistados evidenciaram que o tempo é vital para o projeto, tendo, por um lado, o tempo físico ou cronológico. Para um destes entrevistados, o projeto «(...) teve uma duração de 3 anos para desenvolver e rodar o projeto tudo» (E4), isto desde que se assinou, no dia 28 de outubro de 2008, até o dia 28 de outubro de 2011.

Por outro lado, as experiências de tempo tem a ver com a determinação do tempo com base nas experiências. Assim, elas podem ser planejadas em base a essas experiências. Um dos entrevistados relatou como se determina o tempo no projeto; para ele «(...) o ciclo todo de fazer o edital, visitar as organizações, capacitar-las, fazer as visitas de acompanhamento, ele têm 3 anos de projeto. Então, é um projeto que a gente não consegue executar em menos tempo, porque tem um tempo de aprendizagem (...)» (E1).

Já no que tange ao espaço, este é o lugar no qual acontece a interação, a fim de desenvolver a competência interpessoal que forma parte das competências coletivas (Frohm, 2002; Hansson, 2003). Ou seja, o lócus onde se desenvolvem as competências individuais, que logo fazem parte das competências

coletivas. Neste ponto, os entrevistados confirmaram que os espaços utilizados para desenvolver as principais atividades do projeto foram diversos locais. O entrevistado E1 afirma: «Hoje, temos 3 ambientes diferentes, o ambiente de PV, o ambiente de capacitações e os ambientes das organizações» (E1).

Portanto, nesta dimensão de abrangência com as subdimensões de tempo e espaço, foram reconhecidas pelos entrevistados. As evidências permitem afirmar que a abrangência foi importante para o desenvolvimento das atividades do projeto. A subdimensão do tempo, como um fator vital para o desenvolvimento de todas as fases dele. A subdimensão do espaço foi importante para coordenar, executar e divulgar os resultados obtidos pelo projeto.

Considerações finais

Os estudos das competências coletivas têm evoluído desde o século passado. Contudo, é a partir de recentes contribuições (Bitencourt & Bonotto, 2010; Boreham & Mackway-Jones, 2000; Colin & Grasser, 2011; Hager y Johnson, 2009; Klein & Bitencourt, 2012; Gamarra, 2013; Kokko et al., 2007; Loufrani-Fedida & Angue, 2011; Melkonian & Picq, 2010; Michaux, 2011; Pauvers & Schieb-Bienfait, 2011; Ruuska y Teigland, 2009) que esta área avança rumo à sua consolidação.

Após uma revisão teórica dessas diferentes contribuições, esta pesquisa identificou 7 dimensões das competências coletivas, sendo estas: conhecimento coletivo, memória coletiva, comprometimento coletivo, sensemaking, entendimento compartilhado, ação e abrangência.

Estas competências têm sido estudadas em diferentes contextos organizacionais (instituições do governo, empresas privadas e organizações do terceiro setor). No entanto, constatou-se que pesquisas que analisem estas competências em organizações do terceiro setor são escassas. Assim sendo, o objetivo desta pesquisa foi compreender as competências coletivas em um projeto voluntário do terceiro setor.

Entre as 7 dimensões identificadas na literatura, todas foram contrastadas empiricamente no projeto estudado. A diferença entre uma e outra dimensão foi quão explícita ela se manifestava. Enquanto algumas das dimensões eram muito claras de serem identificadas por parte dos entrevistados (como o conhecimento coletivo, a memória coletiva, o comprometimento, a ação e a abrangência), outras dimensões eram algo implícitas. Essas as dimensões que foram difíceis de ser reconhecidas por parte dos entrevistados, destacam-se sensemaking e entendimento compartilhado.

Dentre as 7 dimensões pode-se concluir que as dimensões de conhecimento coletivo, memória coletiva, ação e abrangência foram evidenciadas de maneira nítida. Não obstante, a dimensão do comprometimento foi evidenciada de forma limitadas, porque só se define este comprometimento em base a ações e rituais. Sobre a dimensão sensemaking, concluiu-se que os achados identificados no contexto do projeto foram diversos mas de difícil associação por parte dos entrevistados. Quanto a dimensão conhecimento compartilhado, conclui-se que as evidências teóricas e empíricas das subdimensões interação e coordenação do conhecimento são reconhecidas facilmente. Já a subdimensão espírito coletivo é de difícil identificação.

As dimensões das 7 competências coletivas do projeto contribuíram para que as organizações sociais pratiquem os princípios da transparência e da prestação de contas em suas atividades. Dessa forma elas podem ficar cientes da prática dos princípios, a fim de beneficiar a população, ela de crianças, de deficientes físicos e de idosos, e assim cumprir com objetivo que persegue o terceiro setor.

Entende-se que a presente pesquisa trouxe contribuições, para o estudo das competências coletivas. A primeira contribuição é a identificação das 7 dimensões que formam este conceito. Esta identificação é um primeiro avanço para uma posterior mensuração quantitativa deste construto. A segunda contribuição foi a maior compreensão do comportamento dessas competências na execução de um projeto de uma organização do terceiro setor, o qual demonstra que estas competências também são evidenciadas em organizações deste tipo.

Finalmente, a respeito das dimensões encontradas na revisão teórica, foram identificadas 7, mas acredita-se que a dimensão aprendizagem poderia vir a constituir uma oitava dimensão. Também se sugere o estudo de cada uma das dimensões das competências coletivas da pesquisa, porque cada uma delas abrange um conhecimento amplo que pode ser explorado no intuito de compreender e esclarecer a área. Nesse sentido, podem ser estudadas qualquer uma das dimensões identificadas. As mesmas podem ser a base para a proposição construtos e indicadores para mensurar quantitativamente as competências coletivas.

Notas

1. Na literatura tem-se identificado que o termo competências coletivas também é usado no singular. Vale dizer como competência coletiva. Contudo, trata-se do mesmo conceito. Ao deste artigo, e devido ao fato de que a maior parte da literatura utiliza o termo na forma plural foi adotado o termo competências coletivas.

Agradecimentos

À ONG Parceiros Voluntários que nos permitiu desenvolver esta pesquisa. Em especial, à disposição de todo pessoal que contribuiu com a coleta de dados da pesquisa.

REFERÊNCIAS

- Amhag, L., & Jakobsson, A. (2009). *Collaborative learning as a collective competence when students use the potential of meaning in asynchronous dialogues*. *Computers & Education*, 52, 656–667.
- Anheier, H. K., & Seibel, W. (1990). *The third sector: Comparative studies of nonprofit organizations*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Bacharach, S. (1989). Organizational theories: Some criteria for evaluation. *Academy Of Management Review*, 14(4), 496–515.
- Bardin, L. (1995). *Análise de conteúdo*, Edições 70, Lisboa.
- Bitencourt, C. C., & Bonotto, F. (2010). *The emergence of collective competence in a Brazilian petrochemical company*. *Management Revue*, 21(2), 174–192.
- Bonotto, F. & Bitencourt, C.C. (2006), Os elementos das competências coletivas em grupos de trabalho – a experiência da Copesul, in Encontro Anual da Anpad, 26, 2006, Salvador. Anais. Salvador, Brasil, 1-14.
- Boreham, N. S. C., & Mackway-Jones, K. (2000). *Clinical risk and collective competence in the hospital emergency department in the UK*. *Social Science & Medicine*, 5, 83–91.
- Boreham, N. (2004). *A Theory of Collective Competence: Challenging The Neo-liberal Individualisation of Performance at Work*. *British Journal of Educational Studies*, 52(1), 5–17. March.
- Boreham, N. (2004b), Collective competence and work process knowledge, in: Symposium On Work Process Knowledge, in European vocational education and training research, Crete, Greece, september 1-13.
- Colin, T., & Grasser, B. (2011). *Das competências individuais às competências coletivas: contribuições da aprendizagem em um serviço de emergência hospitalar*. In D. Retour (Ed.), *Competências coletivas: no limiar da estratégia* (pp. 79–98). Porto Alegre: Bookman.
- Defourny, E. (2001). *The emergence of social enterprise*. New York: Routledge.
- Dias, G.B. et al., (2008), Revisando a noção de competências na produção científica em administração: avanços e limites, in Dutra, J.S., Fleury, M.T. and Ruas, Roberto (Org.). *Competências: Conceitos Métodos e Experiências*, Atlas, São Paulo, 9-30.
- Dutra, J. S. (2001). *Gestão do desenvolvimento e da carreira por competência*. In J. S. Dutra (Ed.), *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas* (pp. 25–40). São Paulo: Gente.
- Fischer, R. M. (2002). *O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor*. São Paulo: Gente.
- Frohm, C. (2003), Collective competence in an interdisciplinary project context, Linköpings: Department of Management and Economics, Sweden.
- Gamarra, L. (2013). Competências coletivas no terceiro setor: estudo de caso em um projeto voluntário. 106 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos. Programa de Pós-Graduação em Administração, São Leopoldo, RS, 2013.
- Gamarra, L.T.; Verschoore, J.R. (2014) Identificando as dimensões das competências coletivas: uma revisão teórica. In: III Congreso Internacional de Posgrado e Investigación Latinos en Administración y Estudios Organizacionales, 2014, Porto Alegre. Anais do III Congreso Internacional de Posgrado e Investigación Latinos en Administración y Estudios Organizacionales. v. 1. p.
- Grimand, A. (2011). *Das competências individuais às competências estratégicas: uma experiência de modelagem das estratégias concorrentiais com base na gestão de recursos humanos*. In D. Retour (Ed.), *Competências coletivas: no limiar da estratégia*. (pp. 24–44). Porto Alegre: Bookman.
- Hansson, H. (2003). *Collective competence. Competence development and Management literature review*. Sweden: Tradução Stefan Hulden and Rina Vanhanen.
- Hudson, M. (1999). *Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita*. São Paulo: Makron books.
- Ibrahim, S. (2006). From Individual to collective capabilities: The capability approach as a conceptual framework for self-help. *Journal of Human Development*, 7(3), 397–416.
- Klein, J., & Bitencourt, C. (2012). A emergência das competências coletivas a partir da mobilização de diferentes grupos de trabalho. *Revistas UFBA*, 19(63), 599–619, out./dez.
- Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13, 111–125.

- Loufrani- Fedida, S., & Angue, K. (2011). *Uma abordagem transversal e global das competências nas organizações por projetos*. In D. Retour (Ed.), *Competências coletivas: no limiar da estratégia* (pp. 99–125). Porto Alegre: Bookman.
- Melkonian, T., & Picq, T. (2010). Opening the «black box» of collective competence in extreme projects: Lessons from the French special forces. *Management Journal*, 41(3), 79–90.
- Michaux, V. (2011). Articular as competências individuais, coletivas, organizacional e estratégica: esclarecendo a teoria dos recursos e do capital social. In D. Retour (Ed.), *Competências coletivas: no limiar da estratégia* (pp. 1–21). Porto Alegre: Bookman.
- Pauvers, B. C., & Schieb-Bienfait, N. (2011). Competências individuais e coletivas no centro da estratégia: um estudo de caso longitudinal em uma empresa cooperativa de construção civil. In D. Retour (Ed.), *Competências coletivas: no limiar da estratégia* (pp. 127–150). Porto Alegre: Bookman.
- Prahald, C. K., & Hamel, G. (1990). The competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91. May/Jun.
- Retour, D., & Krohmer, C. (2011). *A competência coletiva: uma relação-chave na gestão das competências*. In D. Retour (Ed.), *Competências coletivas: no limiar da estratégia* (pp. 47–78). Porto Alegre: Bookman.
- Rogalski, J., Plat, M., & Antolin-Glenn, P. (2002). *Training for collective competence in rare and unpredictable situations*. In N. Boreham, M. Fischer, & R. Samurçay (Eds.), *Work process knowledge* (pp. 134–147). London: Routledge.
- Sandberg, J., & Targama, A. (2007). *Managing understanding in organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Weick, Karl E. (1993). *The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster*. *Administrative Science Quarterly*, 38, 628–652.
- Weick, K. E., & Roberts, K. (1993). Collectine Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks. *Administrative Science Quarterly*, 38, 357–381.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e método*. Porto Alegre: Bookman.