

IDENTIFICANDO AS DIMENSÕES DAS COMPETÊNCIAS COLETIVAS: UMA REVISÃO TEÓRICA

Lorena Tello Gamarra

Mestre em Administração, pesquisador da Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

E-mail: lorenatelloamarra@gmail

Jorge Renato Verschoore

Doutor em Administração, professor e pesquisador do Programa de Pós-graduação em Administração da

Universidade do Vale do Rio dos Sinos. E-mail: jorgevf@unisinos.br

Resumo:

Competências coletivas referem-se às competências de um grupo de indivíduos, os quais interagem, aprendem e cooperam coletivamente, sob um contexto determinado, no intuito de atingir uma atividade em comum. Diferentes trabalhos têm aportado no desenvolvimento desta área, no entanto, ainda são necessários avanços teóricos que permitam a consolidação desta área. O artigo tem como objetivo fazer uma revisão da literatura das competências coletivas, também, identificar as dimensões delas. A pesquisa mostrou a prevalência de duas perspectivas: a funcional e a social. Também, foi identificado que existe uma predominância de estudos a respeito da perspectiva social. Além disso, observou-se uma falta de pesquisas quantitativas na área. O artigo contribui com a identificação de sete dimensões das competências coletivas, sendo estas: conhecimento coletivo, memória coletiva, comprometimento coletivo, *sensemaking*, entendimento compartilhado, ação e abrangência.

Palavras chaves: Competência coletiva, competências grupal, dimensões, coletivo.

INTRODUÇÃO

As competências são as norteadoras de diferentes mudanças que acontecem nas organizações. As competências são as habilidades que têm as organizações para explorar os seus recursos (JAVIDAN, 1998), e, conseqüentemente, contribuem a atingir o desempenho organizacional. Desta maneira, as competências podem ser estudadas nas organizações por duas abordagens, sendo estas: uma a abordagem estratégica, e a outra a abordagem da gestão de recursos humanos.

De um lado, a abordagem estratégica aborda as competências na organização (nível macro), e como através destas é possível atingir maior competitividade (DIAS *et al.*, 2008), ou seja, que as organizações possuidoras destas competências poderiam conseguir a competitividade, a diferencia das que não são possuidoras delas. Por outro lado, a abordagem da gestão de recursos humanos 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 e recrutadas tendo como base as suas competências, identificadas pela gestão de recursos humanos, para que sejam úteis na organização (DUTRA, 2001, p. 21).

Desta maneira, quando a competência individual interage com o coletivo organizacional para obter um objetivo, está-se referindo à competência coletiva. Esta competência continua sendo organizacional, contudo dá maior ênfase à interação dos diferentes indivíduos, isto é, ao coletivo. “A competência coletiva significa que um grupo de

indivíduos interage na realização de tarefas específicas que é impossível para um único indivíduo cumprir sozinho (SANDBERG E TARGAMA, 2007, p. 89)”.

As competências coletivas podem emergem em diferentes organizações, deste modo até a data, existem importantes trabalhos teóricos e empíricos na área das competências coletivas nas organizações, contudo ainda há lacunas por serem preenchidas para a consolidação da área. Portanto, objetivo do artigo é fazer uma revisão da literatura existente teórica na área, no intuito de identificar pesquisas feitas até o momento, e também encontrar as dimensões deste construto.

Além da introdução, o artigo descrever a evolução das competências coletivas. Posteriormente, são descritas as características, atributos e saberes das competências coletivas. Na terceira seção, o artigo sistematiza os diferentes estudos realizados das competências coletivas, os mesmos que serviram a base para a próxima seção, quando se identificam as dimensões das competências coletivas. O artigo termina com as considerações finais.

2. EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE COMPETÊNCIAS COLETIVAS

A abordagem a respeito 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. Desta maneira, e com base em diferentes aportes, esta abordagem caminha rumo a sua consolidação.

A partir dos anos 90, os avanços na área de competências eram fundamentalmente aqueles vindos da Visão Baseada nos Recursos (VBR), onde as competências são vistas com um olhar abrangente; como sendo parte dos recursos chaves da organização (LEONARD-BARTON, 1992; PRAHALAD; HAMEL, 1990).

No seu estudo sobre competências, Leonard-Barton (1992) apresentou quatro dimensões que estão contidas no construto competência, sendo estas: conhecimentos e habilidades possuídas pelos funcionários, conhecimentos e habilidades encravadas no sistema técnico, criação do conhecimento, e, por último, valores e normas que perpassam as três dimensões anteriores.

A primeira dimensão, os conhecimentos e as habilidades possuídas pelos funcionários, engloba o entendimento específico da organização tanto na área técnica, quanto da científica. Por exemplo, os conhecimentos e as habilidades que os empregados têm para desenvolver novos produtos na área de P&D. A segunda dimensão, os conhecimentos e as habilidades embutidas no sistema técnico, tem a ver com os resultados dos processos obtidos através dos anos de acumulação. Esses processos são a codificação e a estruturação do conhecimento tácito da cabeça dos trabalhadores. Este conhecimento está formado tanto pelas informações (por exemplo, uma base de dados de produção de testes conduzidos sobre décadas), quanto pelos procedimentos (por exemplo, propriedade de regras de desenho). A terceira dimensão, criação do conhecimento, refere-se aos meios de representação formal, informal (por exemplo, através de programas de aprendizagens ou redes com parcerias) e de controle do conhecimento (sistemas intensivos e estruturas de reportes). Como quarta e última dimensão, as normas e os valores estão associados com os vários tipos de incorporação e encravamento do conhecimento (por exemplo, engenheiros químicos vs especialistas em marketing), o significado de coleta de conhecimento (por exemplo, graus formais vs experiências), gestão e controle de conhecimento (por exemplo, poder individual vs. hierarquia de gestão).

De acordo com Sandberg (2003), essas quatro dimensões, apresentadas por Leonard-Barton (1992), poderiam servir de base para a constituição e evolução das competências

coletivas, e bem especificamente a terceira dimensão de criação do conhecimento. Já, a partir dos anos 2000, os diferentes estudos na área avançaram na definição do conceito e na geração de várias 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, conseqüentemente, as competências coletivas podem ser consideradas como competências distribuídas para trabalho coletivo (ROGALSKI *et al.*, 2002).

Para sintetizar as definições a respeito das competências coletivas é apresentado o quadro 1. Esse quadro foi elaborado tomando como base as definições de diferentes autores e destacando as especificidades de cada definição. Entre as especificidades identificadas foram 5, sendo essas: grupo, tarefa, cooperação, contexto e desenvolvimento.

Quadro 1 - Definições das Competências Coletivas

Definições	Autoria	Especificidade das definições
“[...] Competência coletiva é uma resultante que emerge a partir da cooperação e da sinergia existente entre as competências individuais.”	Le Boterf (2003, p.229).	O conceito especifica a cooperação como o meio para obter uma competência coletiva.
“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.”	Bonotto e Bitencourt (2006, p.12)	A definição que foca no grupo, a cooperação e a tarefa, e complementando o contexto, o qual pode ser determinante.
“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.”	Sandberg e Targama (2007, p. 89)	As definições destacam o grupo, a cooperação e a tarefa em comum dos participantes para obter uma competência coletiva.
“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”.	Rogalski <i>et al.</i> (2002 p. 137)	
“A habilidade do grupo para se desempenhar em direção de um objetivo em comum, o qual resulta na criação de um resultado coletivo, que, por sua complexidade, não pode ser realizado por um só membro”.	Ruuska e Teigland, (2009, .324).	
“Resultam da combinação das competências individuais em uma coletividade de trabalho ou em uma equipe”.	Loufrani-Fedida e Angué(2011, p.102)	Os conceitos têm especificações dos pontos da cooperação e do grupo.
“A competência coletiva é o resultado de quando um grupo interage desenvolvendo competências dentro dela autonomamente[...]”	Hansson (2003, p. 1)	O conceito foca-se no grupo e o desenvolvimento de novas competências pelo grupo

Fonte: Elaborado pelos Autores

Após as definições sobre competências coletivas, precisamos saber como identificá-las. Portanto, na seguinte seção apresentamos as características, atributos e saberes das competências coletivas da pesquisa.

3. CARACTERÍSTICAS, ATRIBUTOS E SABERES DAS COMPETÊNCIAS COLETIVAS.

As competências coletivas, como é de se esperar, possuem as suas próprias características. Para Krohmer (2005 apud SALLE, 2013), a razão de ser das competências coletivas são suas características essenciais, sendo estas a cooperação, a confiança e o comprometimento. Segundo Sandberg e Targama (2007), as competências coletivas têm as características de interação e cooperação. A interação tem a ver com a relação entre vários indivíduos a fim de atingir uma tarefa específica. A cooperação é a união do coletivo para obter ganho compartilhado. Além disso, esses autores concluíram que um entendimento compartilhado coletivo poderia ser uma das características básicas das competências coletivas, as quais estão constituídas pelo sentido do trabalho dos membros do grupo. Por exemplo, a forma em que o grupo entende ou faz sentido do trabalho para eles.

Após apresentar as características das competências coletivas, a seguir, identificam-se os atributos. As competências coletivas também podem ser identificadas pelos seus atributos.

Retour e Krohmer (2011), identificaram quatro atributos importantes, os quais seriam: o referencial comum, a linguagem compartilhada, a memória coletiva, e o último o engajamento subjetivo. O referencial comum que se refere com a estrutura da ação coletiva é resultado de duas ações. A primeira, as ações de comparações das experiências em comum. A segunda ação é a representação dos atores que contribuem para uma ação em comum; ou seja, a estrutura da ação coletiva traz o ponto inicial para as ações do futuro. O referencial em comum da origem à linguagem compartilhada, esta última se refere à obtenção de uma linguagem própria do coletivo. Esta linguagem compreende um repertório de vocabulário e gestos que permitem uma rápida comunicação. Desta forma, com o passar do tempo o dialeto contribuirá com o trabalho em benefício do coletivo. A memória coletiva tem a ver com o conhecimento, experiências e aprendizagem que traz cada indivíduo, a qual em um momento determinado é compartilhada com o coletivo na execução de ações para resolver problemas e atingir objetivos do coletivo. Além disso, essa memória coletiva será acumulada ou armazenada no coletivo, para ser utilizada em outras oportunidades. No final, o engajamento subjetivo é o resultado da ação colaborativa dos indivíduos, o qual fará frente aos problemas contingenciais ou imprevistos do cotidiano. Entenda-se que o engajamento subjetivo está composto pela cumulação dos outros atributos como o referencial comum, a linguagem compartilhada e a memória coletiva que desenvolvem a competência coletiva.

Além dos atributos das competências coletivas, segundo Le Boterf (2003), estas têm componentes, os mesmos que são chamados de “saber”, sendo estes: um saber de elaborar representações compartilhadas; um saber comunicar-se; um saber cooperar e um saber aprender coletivamente da experiência.

A seguir serão explorados cada um dos saberes explicados por Le Boterf. Um *saber elaborar representações compartilhadas* pode ser formado por “normas”, “valores

coletivos”, “prioridades”, “esquemas de interpretação”, “sistemas comuns de referência” e “de temas de ação”. Todos esses motivam a união dos indivíduos, para logo atingir ações previsíveis de forma coordenada, isto com o objetivo de atingir um objetivo em comum. Um *saber comunicar-se* está baseado na utilização de uma linguagem do grupo, que seja própria da coletividade, esta linguagem pode ser formal ou informal, o mesmo que é utilizado habitualmente nas suas atividades, por exemplo: a equipe de emergência da unidade de tratamento intensivo (UTI) de um hospital, que tem uma linguagem própria no momento de fazer o atendimento do paciente na UTI. Um *saber cooperar* compreende a colaboração dos indivíduos que se inter-relacionam compartilhando atividades, estatutos e recursos em benefício do coletivo. Esta cooperação ajuda a eliminar ou descartar algum tipo de desfragmentação que possa prejudicar a cooperação entre os indivíduos. Um *saber aprender coletivamente da experiência* compreende um conjunto de atividades de aprendizagem para tirar proveito das experiências coletivas em benefício do grupo. Também a análise dos seus erros e acertos, a fim de capitalizar e acumular os diversos saberes da organização, os quais servirão para descobrir e desenvolver outros saberes coletivos.

Após tratar das características, atributos, fontes e saberes das competências coletivas, encontraram-se diferentes estudos que contribuíram para o desenvolvimento deste tema de pesquisa, que segue duas perspectivas: a perspectiva funcional e a perspectiva social. A seguir será apresentada a revisão desses trabalhos, nas suas respectivas perspectivas. Essa revisão servirá, também, para identificar as diferentes dimensões deste construto. Posteriormente, as dimensões identificadas serão a base do instrumento de pesquisa.

4. ESTUDOS DAS COMPETÊNCIAS COLETIVAS

Os estudos empíricos das competências coletivas podem ser classificados a partir das perspectivas **funcional e social** (BITENCOURT *et al.*, 2013; MICHAUX, 2011). A **perspectiva funcional** aborda a natureza do grupo (MICHAUX, 2011), como também, as funções internas de cada departamento de uma organização (BITENCOURT, *et al.* 2013). Os grupos funcionais de uma organização podem ser destacados como: produção, marketing, gestão de recursos humanos, finanças e P&D (BITENCOURT *et al.*, 2013).

No que tange à **perspectiva social**, esta está mais focada no trabalho em equipe e a relação que podem ter os membros da organização (BITENCOURT *et al.*, 2013). Nesta perspectiva, segundo Frohm (2003), as competências coletivas têm a ver com um fator determinante: o contexto. A perspectiva social “pode ser observada em diferentes contextos, como áreas da empresa, equipes de trabalho, cadeias produtivas, arranjos locais, redes de colaboração, setores industriais, parcerias entre universidade e empresa e ética” (BITENCOURT *et al.*, 2013. p. 134).

Na revisão teórica se identificaram diferentes estudos das competências coletivas, os quais serão apresentados segundo cada uma destas três abordagens. A respeito da **perspectiva funcional**, destacam-se os elementos como interação, *sensemaking*, identidade e a aprendizagem. Dentro desta perspectiva, conforme Bitencourt e Bonotto (2010), as competências coletivas podem ser consideradas como **uma forma para estimular a aproximação** dos níveis de integração dos indivíduos e uma construção coletiva dos objetivos da compreensão organizacional. Estas pesquisadoras estudaram uma companhia petroquímica brasileira, a qual é reconhecida por sua excelência no trabalho com equipes autogerenciáveis. Estas equipes foram utilizadas na compreensão das competências coletivas baseadas em alguns

elementos, sendo estes: interação, *sensemaking* e identidade. As autoras supõem que esses elementos podem oferecer um melhor entendimento das competências coletivas.

Melkonian e Picq (2010), estudaram o desenvolvimento da capacidade da equipe de projeto complementar em situações extremas. Por exemplo, no comando de forças especiais, onde a noção de competências coletivas desempenha um papel importante (MELKONIAN; PICQ, 2010). Também, existem outros estudos no contexto de projetos em organizações virtuais e parcerias, destacando-se o processo de aprendizagem como um fator decisivo para a obtenção das competências coletivas. Nesta mesma linha, Amhad e Jakobsson (2009) apontaram que a aprendizagem colaborativa é um fator das competências coletivas, tomando como exemplo um grupo de estudantes do ensino a distância. Na sua pesquisa, Amhad e Jakobsson (2009) utilizaram a ferramenta dos diálogos *asynchronous* no grupo de estudantes. Como resultado, constatou-se que existem três níveis de padrões temáticos de diálogo, sendo estes: (a) passivo e autoritário, (b) persuasivo e negociação pré-limitada, e (c) persuasivo e negociação coautoritária.

Em outros estudos, da perspectiva funcional, Boreham (2000) pesquisou as competências coletivas no departamento de emergência hospitalar (UTI), no Reino Unido. Para isso, foram estudados grupos ocupacionais dos departamentos de emergência hospitalar. No final, o autor mostrou que a aplicação das competências coletivas pode melhorar o atendimento dos pacientes. Outras pesquisas mostram a relação da aprendizagem com as competências coletivas. Dentre estes trabalhos, Colin e Grasser (2011), estudaram as competências individuais e as competências coletivas objetivando o processo de aprendizagem organizacional no serviço de emergência hospitalar.

Por outro lado, os estudos da **perspectiva social** estão focados em organizações por *projetos, redes, integração, aprendizagem, estratégia e modelos*. A respeito das organizações por projetos, existem estudos que se focam em estudar o entendimento das competências coletivas em projetos, como o estudo realizado por Frohm (2003). Foi analisado um estudo de caso em uma fábrica de caminhões e empilhadoras, cujas atividades eram desenvolvidas no contexto de projetos, onde a coordenação de diferentes bases do conhecimento é fundamental. O resultado da pesquisa traz a comprovação do encontro das atividades de coordenação e a competência coletiva no contexto de projetos.

Também há estudos de organizações virtuais. Por exemplo, Kokko *et al.* (2007) estudaram as competências individuais e coletivas necessárias para as organizações de projetos virtuais. Para isto, os autores fizeram a revisão da literatura e logo um estudo de casos múltiplos, tendo como resultado a identificação de alguns elementos presentes nas competências coletivas. Já as parcerias de instituições em projetos foram estudadas por Ruusk e Teigland (2009), estes autores analisaram o sucesso dos projetos através das competências coletivas e o conflito criativo em parcerias de instituições públicas e privadas, na Suécia. Ruusk e Teigland (2009) propõem focar-se nos desafios para o desenvolvimento de competências coletivas em parcerias pública-privadas e como essas parcerias possibilitam o sucesso do projeto.

Também, outros estudos de projeto, segundo Loufrani-Fedida e Angué (2011), trouxeram como contribuição teórica uma abordagem transversal e global das competências coletivas nas organizações por projeto. Logo, esta abordagem foi aplicada a quatro organizações, mostrando a diferencia entre os níveis de competências individuais e organizacionais, trazendo como resultado as competências coletivas. Além disso, Mardegam e Cardoso (2010) estudaram as competências coletivas interorganizacionais no ambiente de trabalho em projetos, para o qual pesquisaram empresas de telecomunicações no Brasil, onde analisaram as características associadas à gestão do setor de telecomunicações, mostrando como resultados a comparação da gestão das competências coletivas.

Dentro dos estudos de competências coletivas nesta perspectiva social, também, foram identificados estudos teóricos e empíricos no entorno das *redes* empresariais. No que se refere aos estudos teóricos em redes, pode-se mencionar o trabalho de Macke *et al.* (2010), no qual analisaram as competências coletivas e o capital social em redes de cooperação, e como elas podem influenciar na formação de competências coletivas e capital social, para isto, os autores elaboram um modelo que sirva como ferramenta para avaliar as redes de cooperação. Já no que se refere aos estudos empíricos de competências coletivas em redes empresariais, no estudo empírico de Orsolin, Vershoore e Balestrin (2013), foram pesquisadas as competências coletivas na Asiusi, uma rede empresarial no setor metal-mecânico, no Brasil. Esse estudo confirmou a existência de elementos de competências coletivas na rede.

A aprendizagem nas competências coletivas foi o foco da pesquisa de Hager e Johnson (2009). Nessa pesquisa, os autores descrevem e avaliam o significado da informalidade da aprendizagem, através da experiência, em um centro corretivo. Os resultados, dessa pesquisa, mostraram que o processo de aprendizagem faz parte da teoria das competências coletivas.

Pauvers e Schieb-Bienfait (2011) focaram seus trabalhos na estratégia para os quais pesquisaram as competências individuais e coletivas da estratégia, com o objetivo de focá-las nas abordagens da administração estratégica e a gestão de recursos humanos. Após revisão da literatura das duas abordagens, esses autores apresentaram um estudo de caso de uma empresa cooperativa de construção civil e comprovaram as articulações das competências individuais, coletivas e estratégicas.

Além disso, foram encontrados estudos que descrevem o aspecto da integração existente nas competências coletivas em um processo estratégico. A integração de equipes na organização foi o tema de pesquisa de (KLEIN E BITENCOURT, 2012). As autoras estudaram, mais especificamente, a emergência das competências coletivas a partir da mobilização de diferentes grupos de trabalho, como um processo estratégico. No final, elas mostraram os resultados de cada um dos elementos das competências coletivas, tanto no nível macro, quanto no nível micro.

Na revisão teórica sobre os estudos das competências coletivas, também foram identificados artigos teóricos propondo modelos ou *frameworks*. O estudo de revisão teoria das competências coletivas, segundo Salle (2013) identificou as teorias que fazem parte das competências coletivas, como a gestão do conhecimento, a aprendizagem organizacional e as competências centrais. Zille (2007), no entanto, fez uma revisão sistemática para explorar a existência da literatura acadêmica no instrumento de mensuração das competências coletivas na organização. Essa revisão abordou as áreas de interação da administração estratégica, administração de recursos humanos, evolução econômica e mensuração de desempenho de negócios. O resultando da revisão de Zille (2007) trouxe um conjunto de contribuições em conceitos relevantes, métodos, constructos, mensuração e questões para pesquisas futuras. O autor, ainda, ressaltou que não há pesquisas em mensuração do desempenho das competências coletivas.

Já Michaux (2011) estudou as competências individuais, coletivas, organizacionais e estratégicas, utilizando duas perspectivas: a Visão Baseada em Recursos (VBR) e o capital social. Na perspectiva VBR destaca-se que na organização existem rotinas que contribuem na geração do conhecimento organizacional no intuito de resolver problemas organizacionais. Na perspectiva do capital social, ressalta-se a cooperação e a interação, as mesmas que levaram ao surgimento das competências coletivas. Grimand (2011) estuda uma possível união da gestão de recursos humanos com a competência estratégica. Para isso, o autor propõe a modelagem de integração das competências individuais, coletivas e organizacionais como práticas e instrumentação da gestão

dos recursos humanos e competência estratégica. Grimand (2011) considerou a integração da teoria dos recursos e a gestão dos recursos humanos.

O trabalho de Boreham (2004a) está focado na competência profissional, destacando a distinção entre as competências individuais e coletivas, introduzindo um estudo cultural de várias décadas do Reino Unido. O autor, também, propôs a teoria de competências coletivas em três termos: fazer sentido coletivo de eventos no lugar de trabalho, desenvolvimento do conhecimento coletivo e desenvolvimento do sentido de interdependência.

Além disso, acharam-se estudos de análise de casos de organizações relevantes, e também um estudo de revisão das competências coletivas. Nos estudos da análise de caso, figuram dois estudos. No primeiro caso, Weick (1993) analisa o incêndio florestal da montanha *Mann Guch*, no qual reanalisa o desastre, baseando-se na estrutura dos papéis organizacionais e o *sensemaking* da tripulação de bombeiros florestais. Nesse trabalho, o autor foca-se na tripulação do corpo de bombeiros como uma organização. No segundo caso, Boreham (2002), apresenta uma análise do estudo de uma petroquímica multinacional, na Inglaterra, que criou um método de desenvolvimento de competências e processos. Nesse estudo, Boreham identifica a existência e duas teorias (as competências coletivas e o processo do conhecimento no trabalho), para logo conectá-las. O estudo concluiu que o processo do conhecimento no trabalho constitui uma parte significativa da base do conhecimento em comum, o qual depende das competências coletivas.

As competências coletivas nos ambientes dinâmicos foram estudadas por Rogalski *et al.* (2002). Nessa pesquisa, os autores utilizaram o contexto da aviação para estudar a administração das emergências.

Retour e Krohmer (2011) analisaram a perspectiva social. Esses autores, estudaram as competências coletivas como uma peça chave para a gestão das competências, contribuindo com a identificação dos atributos e as fontes, além disso, encontraram dois níveis das competências coletivas, o nível intragrupo e o nível intergrupo.

A seguir, no quadro 2, apresenta-se o resumo sistematizado dos estudos empíricos a respeito das competências coletivas. Do quadro podemos obter duas conclusões. A primeira refere-se a que os estudos sobre as competências coletivas estão em aumento, o qual contribui para sua consolidação. A segunda é que os estudos empíricos apresentados da perspectiva social são numerosos, quando comparados com a perspectiva funcional que, por enquanto, são poucos.

Quadro 2 Resumo dos estudos da Capacidade Coletiva

Perspectivas das competências coletivas	Autor	Resultado obtido
Perspectiva funcional da CC	Amhag e Jakobsson (2009)	Identificação e descrição de níveis diferentes de diálogos nas competências coletivas em grupo de estudantes.
	Bitencourt e Bonotto (2010)	Identificação dos elementos da competência coletiva.
	Boreham, Shea e Mackway-Jones (2000)	“autoridade <i>sapiential</i> ” reconhecida como um estado formal na competência coletiva no departamento de emergência hospitalar (UTI).
	Colin e Grasser (2011)	Mostra os resultados desde o ponto de vista teórico e empírico no serviço hospitalar.
	Melkonian e Picq (2010)	Mostra o detalhe dos seis principais ingredientes da competência coletiva.
	Frohm (2003)	Verificação da coordenação e as diferentes bases de

		conhecimento no contexto de projetos.
Perspectiva social CC	Klein e Bitencourt (2012)	Os níveis tanto macro quanto micro da competência coletiva.
	Kokko, Vartiainen e Loonblad (2007)	Ressaltam a importância das competências coletivas nos trabalhos virtuais de projetos organizacionais.
	Loufrani-Fedida e Angué (2011)	A competência funcional e de integração da competência coletiva são relevantes, para obter o desenvolvimento de organizações por projetos.
	Hager e Johnson (2009)	Sugerem um nexo da teoria do aprendizado do trabalho a partir da competência coletiva.
	Mardegam e Cardoso (2010)	Confirma-se a divergência no desenho e experiência da competência coletiva.
	Orsolin, Vershoore e Balestrin (2013)	Confirmação do interesse coletivo substituindo o interesse individual. Como também, a cooperação dos membros da rede.
	Pauvers e Schieb-Bienfait (2011)	Comprovação da relação das competências individuais, coletivas e estratégicas na organização.
	Ruuska e Teigland (2009)	Abraçar o conflito e torna-lo ele em um conflito criativo desenvolvendo a competência coletiva.
	Retour e Krohmer (2011)	Aplicação da gestão das competências coletiva para melhorar o desempenho coletivo, organizacional e individual.

Fonte: Elaboração própria dos autores

Na análise da literatura sobre competências coletivas, também, foram identificados alguns estudos (BITENCOURT; BONOTTO, 2010; FROHM, 2003; HANSSON, 2003; KLEIN; BITENCOURT, 2012; MELKONIAN; PICP, 2010; RETOUR; KROHMER, 2011; WEICK, 1993) que contribuíram na formação das suas dimensões, as quais se destacam a continuação.

5. 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 sete dimensões, sendo elas: conhecimento coletivo, memória coletiva, comprometimento, *sensemaking*, entendimento compartilhado, ação e abrangência. A seguir são descritas cada um delas.

O Conhecimento coletivo tem a ver 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 o usa a fim de executar as suas atividades (BOREHAM, 2000). Essas atividades são cumpridas, atingindo os objetivos tanto internos como externos. No nível interno, o objetivo das narrativas do grupo são importantes e necessárias na utilização das narrações efetivas do grupo, as quais devem possuir recursos de conhecimento do grupo (AMHAG, 2009; BOREHAM, 2004a, 2004b; LE BOTERF, 2003; RETOUR; KROHMER, 2011). No nível externo, o objetivo é tanto de enviar, quanto de receber informação da equipe (HANSSON, 2003). Como também a importância da utilização da linguagem na narração efetiva do grupo, o qual deve possuir recursos de conhecimento deste grupo (AMHAG, 2009; BOREHAM, 2004a, 2004b; LE BOTERF, 2003; RETOUR; KROHMER, 2011).

A *Memória coletiva* é obtida por meio da experiência individual dos membros da equipe, o que lembra 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; PICP, 2010; RETOUR; KROHMER, 2011). Isso quer dizer que a equipe tem que saber reconhecer suas experiências, as quais formaram parte de sua memória coletiva, e ajudarão a equipe na sua prevenção, podendo dessa forma antecipar as mudanças em suas atividades (RETOUR; KROHMER, 2011).

Já a memória coletiva é um processo vital que é usada em projetos, pela reunião de diferentes conhecimentos, tendo como base o modelo organizacional, a fim de utilizar essa memória coletiva em outros projetos. Dessa forma, a base para construções da memória coletiva não só servem como um registro de lições do passado, mas também como um guia para os processos de aprendizagem que ainda hão de vir (MELKONIAN; PICP, 2010). Portanto, quando uma organização tenta aproveitar suas experiências, mais rapidamente, ela aprenderá a controlar suas atividades, e conseqüentemente, mudará suas atividades futuras, assim, poderá continuar com o controle de suas atividades (LE BOTERF, 2003). Por exemplo, no caso em que os indivíduos de uma equipe não consigam resolver um problema complexo sozinho, toda a equipe terá que comparar, interpretar e debater o acontecimento, e chegar a um julgamento final, que é bem diferente, do julgamento apresentado inicialmente (RETOUR; KROHMER, 2011).

O *comprometimento* foca-se no compromisso subjetivo apresentado pelos atores, os quais mobilizam todas 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). Também, o desenvolvimento desta habilidade de comprometimento é uma parte integral da formação do processo, que reflete o rigor da preparação e organização do indivíduo e do coletivo para a execução de suas atividades. Isto pode ser visto no ritual que acontece na preparação e organização do equipamento para missões de guerra (na mobilização de todas as faculdades mentais, físicas e intelectuais no curso das operações), 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; BONOTTO, 2010; BOREHAM, 2004; FROHM, 2003; HANSSON, 2003; KLEIN; BITENCOURT, 2012; MELKONIAN; PICP, 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. Para Hansson (2003, p. 2), o “*sensemaking vem a ser uma mistura do desenvolvimento e preservação da competência*”.

No processo de construção do *sensemaking* tem a contribuição da visão do indivíduo através dos padrões fornecidos pelo grupo social (HANSSON, 2003). O *sensemaking* foca-se em que as pessoas têm que fazer coisas racionalmente responsáveis para si mesmas e para outras (WEICK, 1993).

O *Entendimento compartilhado* é entendido como o resultado da construção coletiva do *sensemaking*. Por isso, essa dimensão coletiva precisa ser construída baseada no entendimento compartilhado (SANDBERG, 2003; SANDBERG; TAMARA, 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). A interação é a identidade formada e explorada em um processo de interação com outras pessoas, especificamente no momento do *sensemaking* de uma situação que é construída (BITENCOURT; BONOTTO, 2010; RETOUR; KROHMER, 2011; SANDBERG, 2003; SANDBERG; TARGAMA, 2007). Também, a coordenação dos conhecimentos do grupo que é a atividade coletiva (a qual requer de cooperação e comunicação entre subsistemas) depende da capacidade do grupo para superar a tendência fragmentada, das várias percepções dos subsistemas pelo desenvolvimento de um sentido de interdependência (BOREHAM, 2004; FROHM, 2003; LE BOTERF, 2003). Espírito coletivo é aquele que “está conceituado em um padrão de inter-relações de ajuda de ações de um sistema social” (WEIK; ROBERT, 2003, p. 357), mas também é considerado como uma capacidade potencial em qualquer fluxo contínuo de eventos (FROHM, 2003).

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. Isto é, uma forma de pensar no intuito de reduzir equivocções ou ambiguidades, além de resolver incidentes e eventos inesperados que podem acontecer e devem ser processados (MELKONIAN; PICQ, 2010). Ou seja, as atividades de reflexão só podem atingir dois desafios, sendo eles de corrigir erros e de previsão, isto tudo para obter melhorias. As atividades de não reflexão referem-se às atividades diárias que fazem parte de um processo, também, essas atividades que acontecem de forma rotineira ou em forma repetitiva a fim de realizar as tarefas em conjunto (FROHM, 2002; HANSSON, 2003). Dessa maneira, a rotina baseada em tarefas rotineiras, que são as habilidades praticadas e internalizadas por todos têm um papel importante no desempenho das tarefas (FROHM, 2002). Consequentemente, essas atividades rotineiras melhoradas ajudarão no benefício do coletivo. Por exemplo, o banco de dados e a memória organizacional que são obtidas por processos rotineiros através do tempo (KLEIN; BITENCOURT, 2012).

Abrangência é uma dimensão composta por dois fatores que influenciam na competência coletiva, sendo estes o tempo e o espaço (FROHM, 2002; HANSSON, 2003; KLEIN; BITENCOURT, 2012). Além disso, esses fatores lidam com todos os indivíduos do grupo, no mesmo tempo e no mesmo espaço, no intuito de atingir um desempenho em conjunto, na existência de uma mesma tarefa em benefício do coletivo (HANSSON, 2003). 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 a competência interpessoal, que é parte das competências coletivas (FROHM, 2002; HANSSON, 2003). Também é fundamental que o grupo compartilhe um espaço em comum, com a finalidade de desenvolver as competências do grupo no compartilhamento de uma meta em conjunto (HANSSON, 2003). Contudo, a separação espacial dos indivíduos pode trazer como resultado o entendimento das ideias

diferentes, por exemplo, o grupo que não compartilha o espaço pode inibir o entendimento compartilhado (FROHM, 2002).

A seguir, o quadro 3 apresenta as dimensões das capacidades coletivas descritas por diferentes estudiosos desta área, sendo esses Amhag, (2009), Bitencourt e Bonotto (2010), Boreham (2004a, 2004b), Frohm (2003), Hansson (2003), Klein e Bitencourt (2012), Le Boterf, (2003), Melkonian e Picq (2010), Retour e Krohmer (2011), Sandberg (2003), Sandberg e Tamara (2007). As dimensões encontradas, nesta dissertação, foram 7: conhecimento coletivo, memória coletiva, comprometimento, *sensemaking* coletivo, entendimento compartilhado, ação e abrangência. Também, foi identificado que as dimensões mais estudadas são: conhecimento coletivo, *sensemaking* e entendimento compartilhado.

Quadro 3 – Dimensões da Capacidade Coletiva

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

Fonte: Elaboração própria dos autores

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 desta dissertação, as competências coletivas serão estudadas no terceiro setor, para isso a seguinte seção aprofundará alguns aspectos sobre esse tipo de organização.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dentro das competências como campo de pesquisa, diferentes trabalhos têm sido importantes para atingir um maior entendimento desta área. No entanto, pesquisas nesta área ainda são necessárias. Portanto, o artigo tem objetivado fazer uma revisão teórica para identificar as dimensões existentes das competências coletivas.

Em geral, os estudos da competência coletiva têm aparecido ainda no século passado, mas a partir deste século a área começou a se consolidar com ajuda de contribuições (Boreham, 2000; Kokko, Vartiainen e Loonblad, 2007; Hager e Johnson, 2009; Ruuska e Teigland, 2009; Melkonian e Picp, 2010; Bitencourt e Bonotto, 2010; Michaux, 2011; Colin e Grasser, 2011; Pauvers e Schieb-Bienfait, 2011; Loufrani-Fedida e Angué, 2011; Klein e Bitencourt, 2012). Após uma revisão teórica dessas diferentes contribuições teóricas, o artigo tem identificado sete dimensões das competências coletivas, sendo estas: Conhecimento coletivo, memória coletiva, comprometimento, *sensemaking*, entendimento compartilhado, ação e abrangência. Também, foi identificado que as dimensões que se destacam mais são: conhecimento coletivo, *sensemaking* e entendimento compartilhado.

Acredita-se que essas sete dimensões identificadas trazem uma melhor compreensão da competência coletiva, visto que elas refletem uma extensão de processos, no intuito de estabelecer algumas dimensões consensuais em pesquisas. Também, acredita-se que as organizações criam e desenvolvem as competências coletivas terão vantagem competitiva, desde que elas sejam trabalhadas em certo equilíbrio, assim, estas deveriam dedicar maior esforço em entender dessas dimensões.

Finalmente, da revisão da literatura a respeito das competências coletivas pode se identificar a existência de poucas pesquisas que estudam a mensuração e influencia das competências coletivas no desempenho organizacional. Vale dizer, estudos descritivos, tipo survey. Também foi identificado que existem poucas pesquisas da perspectiva funcional das competências coletivas, contudo, muitos estudos da perspectiva social das competências coletivas, mais especificamente na área de projetos. Portanto, recomenda-se o preenchimento dessas lacunas com pesquisas futuras nesta área.

REFERÊNCIAS

- AMHAG, Lisbeth; JAKOBSSON, Anders. Collaborative learning as a collective competence when students use the potential of meaning in asynchronous dialogues. **Computers & Education**, [S.l.], v. 52, p. 656- 667, 2009.
- BACHARACH, Samuel. Organizational theories: some criteria for evaluation. **Academy of management Review**, [S.l.], v. 14, n. 4, p. 496-515, 1989.
- BITENCOURT, Claudia, C.; BONOTTO, Fernanda. The emergence of collective competence in a brazilian petrochemical company. **Management Revue**, [S.l.], v. 21, n. 2, p. 174-192, 2010.
- BITENCOURT, Claudia; AZEVEDO, Debora; FROEHLICH, Cristiane. **Na trilha das competências**: caminhos possíveis no cenário das organizações. Porto Alegre: Bookman, 2013. 263 p.
- BONOTTO, Fernanda; BITENCOURT, Claudia. C. Os elementos das competências coletivas em grupos de trabalho - a experiência da Copesul. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

BOREHAM, Nick; SHEA, Christine; MACKWAY-JONES, K. Clinical risk and collective competence in the hospital emergency department in the UK. **Social Science & Medicine**, [S.l.], v. 5, p. 83- 91, 2000.

BOREHAM Nick M.; FISCHER, Renan; SAMURÇAY, Renan. **Work process knowledge**. London: Routledge, 2002. 275 p.

BOREHAM, Nick. A Theory of Collective Competence: Challenging The Neo-liberal Individualisation of Performance at Work. **British Journal of Educational Studies**, [S.l.], v. 52, n. 1, p. 5-17, March, 2004a.

BOREHAM, Nick. Collective competence and work process knowledge. In: **SYMPOSIUM ON WORK PROCESS KNOWLEDGE IN EUROPEAN**, september, p.1-13, 2004b.

COLIN, Thierry; GRASSER, Benoit. Das competências individuais à competências coletivas: contribuições da aprendizagem em um serviço de emergência hospitalar. In. RETOUR, D. (Ed). **Competências coletivas: no limiar da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 79-98.

DIAS, Gisele B. et al. Revisando a noção de competências na produção científica em administração: avanços e limites. In: DUTRA, Joel S.; FLEURY, Maria T., RUAS, Roberto (Org.). **Competências: conceitos métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008. p. 9-30.

DUTRA, Joel S. Gestão do desenvolvimento e da carreira por competência. In: DUTRA, Joel S. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001. p. 25-40.

FROHM, Cecilia. **Collective competence in an interdisciplinary project context**. Linköpings: Department of Management and Economics, Sweden 2003.

GRIMAND, Amaury. Das competências individuais as competências estratégicas: uma experiência de modelagem das estratégias concorrenciais com base na gestão de recursos humanos. In. RETOUR, D. (Ed). **Competências coletivas: no limiar da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 24-44.

HANSSON, Henrik. **Collective competence. Competence development and Management literature review**. Tradução Stefan Hulden e Riina Vanhanen. Swenden, 2003.

IBRAHIM, S. From Individual to collective capabilities: the capability approach as a conceptual framework for self-help. **Journal of Human Development**, [S.l.], v. 7, n. 3, p. 397- 416, 2006.

JAVIDAN, M. Core competence: what does it mean in practice? **Long Range Planning**, [S.l.], v. 31, n. 1, p. 60-71, 1998.

KLEIN, Josefina; BITENCOURT, Claudia. A emergência das competências coletivas a partir da mobilização de diferentes grupos de trabalho. **Revistaoes. UFBA** , Salvador, v. 19, n. 63, p. 599-619, out./dez. 2012.

KOKKO, Nina; VARTIAINEN, Matti; LONNBLAD, Johan. Individual and collective competences in virtual project organization. **The Electronic Journal for Virtual Organizations and Networks**, [S.l.], v. 8, Mar. 2007.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEONARD-BARTON, Dorothy. “Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development”. **Strategic Management Journal**, [S.l.], v. 13, p. 111-125, 1992.

LOUFRANI- FEDIDA, Sabrina; ANGUE, Katia A. Uma abordagem transversal e global das competências nas organizações por projetos. In. RETOUR, D. (Ed.). **Competências coletivas: no limiar da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 99-125.

- MACKE, Janaina.; SARATE, João.; VALLEJOS, Rolando V. Collective Competence and Social Capital Analysis in Collaborative Networks. **Systemics, Cybernetics and Informatics**, [S.l.], v. 8 , n.3, p. 18-23, 2010.
- MARDEGAN, Flavia; CARDOSO, Marco A. As competências coletivas inter-organizacionais nos ambientes de projeto: um estudo em empresas de telecomunicações. In: XIII SEMEAD SEMINARIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 2010, São Paulo. **Anais....** São Paulo, 2010.
- MELKONIAN, Tessa; PICQ, Thierry. Opening the “black box” of collective competence in extreme projects: lessons from the french special forces. **Management Journal**, [S.l.], v. 41, n. 3, p 79-90. 2010.
- MICHAUX, V. Articular as competências individuais, coletivas, organizacional e estratégica: esclarecendo a teoria dos recursos e do capital social. In. RETOUR, D. (Ed.). **Competências Coletivas: no limiar da estratégia**. Porto Alegre, Bookman, 2011. p. 1-21.
- ORSOLIN, Gustavo T; VERSCHOORE, Jorge; BALESTRIN, Alsones. Competências Coletivas na Asiusi. In: BITENCOURT, Claudia; AZEVEDO, Debora; FROEHLICH, Cristiane. **Na trilha das competências: caminhos possíveis no cenário das organizações**. In Porto Alegre: Bookman, 2013. p. 141-143.
- PAUVERS, Brigitte C.; SCHIEB-BIENFAIT, Nathalie. Competência individuais e coletivas no centro da estratégia: um estudo de caso longitudinal em uma empresa cooperativa de construção civil. In. RETOUR, Didier (Ed.). **Competências coletivas: no limiar da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 127- 150.
- PRAHALAD, C. K; HAMEL, G. The competence of the corporation. **Harvard Business Review**, [S.l.], v. 68, n. 3, p.79-91, May/Jun. 1990.
- RETOUR, Didier; KROHMER, Cathy. A competência coletiva: uma relação-chave na gestão das competências. In. RETOUR, D. (Ed.). **Competências coletivas: no limiar da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011, p. 47-78.
- ROGALSKI, Janine; PLAT, Marielle; ANTOLIN- GLENN, Patricia. Training for collective competence in rare and unpredictable situations. In. BOREHAM Nicholas; FISCHER, Martin; SAMURÇAY, Renan. **Work process knowledge**. London: Routledge, 2002, p. 134-147.
- RUUSKA, I; TEIGLAND, R. Ensuring project success through collective competence and creative conflict in public–private partnerships – A case study of Bygga Villa, a Swedish triple helix e-government initiative. **International Journal of Project Management**, [S.l.], v. 27, p. 323-334, 2009.
- SANDBERG, Jorgen. Competence the basis for a smart workforce. In: GERBER, Rod; LANKSHEAR, Colin. **Training for a smart workforce**. New York: Routledge, 2003.
- SANDBERG, Jörgen; TARGAMA, Axel. **Managing understanding in organizations** Thousand Oaks: SAGE 2007.
- SALLE, G.S. **Collective competences: a literature review**. 2013. Thesis (Doctoral) - Université Pierre Mendès-France, Grenoble, France, 2013.
- WEICK, Karl. E. The Collapse of Sensemaking in Organizations: the Mann Gulch Disaster. **Administrative Science Quarterly**, [S.l.], v. 38, p. 628-652, 1993.
- WEICK, Karl E.;ROBERTS, Karlene. Collectine Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks. **Administrative Science Quarterly**, [S.l.], v. 38, p. 357-381, 1993.
- ZIBELL, Laurent **Measuring collective competencies of organisations - a systematic review of literature**. 2007. 96 f. Dissertation -- School of Management – MRes / PhD Programme MRes dissertation Cranfield University, Inglaterra, 2007.

Apêndice-Resumo dos estudos das Capacidades Coletivas

Resumo dos diferentes aspectos pesquisados das competências coletivas					
Autor	Mostra	Método	Variável Independente	Variável Dependente	Resultado obtido
Amhag e Jokobsson (2009)	Monitoramento de 40 estudantes em um ambiente de ensino a distancia.	Estudo de caso	-Discussão colaborativa -Diálogos	Competência coletiva de cooperação.	Identificação e descrição de três níveis diferentes de diálogos, que os estudantes utilizam como uma maneira de aprendizagem colaborativa como elemento da competência coletiva.
Bitencourt e Bonotto (2010)	Dois grupos semiautônomos (De laboratório e de desenvolvimento de sistema de certificação) do Pólo petroquímico do Sul do Brasil	Estudo de caso	- Interação - <i>Sensemaking</i> - Identidade	Competência coletiva	O principal resultado é a identificação dos elementos da competência coletiva, concluindo que esses elementos podem oferecer uma contribuição para entender e devolver as competências coletivas.
Boreham, Shea e Mackway-Jones (2000)	Dois unidades de emergência hospitalar na União Europeia.	Estudo de caso	-Obtenção da Informação de diagnostico. - Má interpretação do diagnostico da informação. -Administração inadequada do tratamento.	Competências coletivas em ambiente de risco	A gestão de riscos pode ser melhorada pelo desenvolvimento da cultura de trabalho da “autoridade <i>sapiential</i> ”, a qual tem que ser reconhecida como um estado formal na competência coletiva.

Colin e Grasser (2011)	Coleta de dados de 70 entrevistas e 6 entrevistas semiestruturadas.	Estudo de caso	-Aprendizagem em equipe	Competências coletivas	Mostra os resultados desde o ponto de vista teórico e empírico. Do ponto de vista teórico os fenômenos da equipe (competências coletivas) neste estudo se associam com a aprendizagem. Do ponto de vista empírico, a constatação da competência coletiva tanto na cooperação quanto na interação.
Frohman (2003)	Empresa de fabricação de caminhões e empilhadeiras	Estudo de caso	- Coordenação - Diferentes bases de conhecimentos em contexto de projetos	Competências coletivas em projetos	O resultado traz consigo a verificação da coordenação e as diferentes bases de conhecimento no contexto de projetos podem atingir uma competência coletiva.
Klein e Bitencourt (2012)	Petroquímica brasileira Braskem	Estudo de caso	Elementos da competência coletiva Nível macro (SSMA, qualidade, prazo, custos). Nível micro (Sensemaking, entendimento compartilhado, ação, abrangência).	Competências coletivas a nível macro e micro	O estudo mostrou que os níveis tanto macro quanto micro da pesquisa, ajudaram a desenvolver os conceitos da visão de resultados e processual da competência coletiva.
Kokko, Vartiainen e Loonblad (2007)	102 entrevistados de organizações de projetos virtuais em 11 companhias.	Estudo de casos múltiplos.	Competências individuais em contexto virtual	Competências coletivas	O estudo conclui ressaltando a importância das competências coletivas, para o sucesso de trabalhos virtuais de projetos organizacionais.
Loufrani-Fedida e Angué (2011)	64 entrevistados de organizações por projetos de 4 organizações, como IBM,	Estudo de casos múltiplos	-Competência funcional -Competência Organizacional ou	Competências coletivas	A competência funcional e de integração da competência coletiva são relevantes, para obter o desenvolvimento de organizações por projetos.

	Hewlett-Packard, Arkopharma e Temex.		integração		
Hager e Johnson (2009)	Os membros do Centro Corretivo	Estudo de caso	-Aprendizagem no trabalho. -Crescimento profissional coletivo (interdisciplinaridade).	Ambiente de mudanças e reformas para a competência coletiva.	Os resultados sugerem um nexos útil da teoria do aprendizado do trabalho a partir de competência coletivas, com as teorias de mudança organizacional e desenvolvimento.
Mardegam e Cardoso (2010),	Empresa de telefonia Brasisat e dos times de operadora-móvel	Estudo de caso	Caraterísticas associadas as categorias de estilo de gesto.	Competências coletivas	Confirma-se a divergência no desenho e experiência de competência coletiva em gerenciais organizacionais.
Melkonian e Picp (2010)	Comando de forças especiais francesas	Estudo de caso	-Experiência individual. -Independência. -Mente coletiva e compartilhamento -Improvisação e iniciativa coletiva. - Memória coletiva. - Comprometimento	Competências coletivas de Situações extremas	Mostra o detalhe dos seis principais ingredientes da competência coletiva.
Orsolin, Vershoore e Balestrin (2013),	A rede Asiusi (Associação Serrana das indústrias de Usingem), composta por 9 empresas do setor	Estudo de caso	- Conhecimento - Cooperação	Competência coletiva	Ressalta a confirmação do interesse coletivo substituindo ao interesse individual. Como também, a cooperação dos membros da rede.

	metal-mecânico.				
Pauvers e Schieb-Bienfait (2011).	20 entrevistas individuais e 5 entrevistas coletivas, na empresa Batiscope de construção civil.	Estudo de caso	-Competência individual. -Competência coletiva -Competência estratégica	Alquimia complexa para o surgimento das competências	A pesquisa traz como resultado a comprovação da relação estreita das competências individual, coletiva e estratégica na organização.
Ruuska e Teigland (2009),	16 organizações em parceria, da qual esta conformada de academia, governo e indústria para o desenvolvimento de um portal de internet inovativo, na Suécia.	Estudo de caso	- Objetivos diferentes. - Carência de recursos. - Interdependência de tarefas	Competências coletivas	O projeto foi bem-sucedido pela habilidade de seus membros para abraçar o conflito e tornar ele em um conflito criativo através do diálogo, mantendo os altos os nível de satisfação do projeto pelos membros da parceria.
Retour e Krohmer (2011)	Departamento de engenheiros comerciais, da petroquímica Acat, na França. A petroquímica Acat, na França.	Estudo de caso	-Atributos das competências coletivas. -Fontes das competências coletivas. -Atributos das competências coletivas. -Fontes das competências coletivas	As competências coletivas para a satisfação do cliente Gestão da competência coletiva na empresa	As competências coletivas progredem facilmente quando são desenvolvidas em grupo. O estudo mostra que a aplicação da gestão da competência coletiva era triplo: melhorar o desempenho coletivo, organizacional e individual.

Fonte: Elaborado pelos autores