



## Artigo de reflexão

# O desenvolvimento das competências coletivas no terceiro setor



Lorena Tello-Gamarra<sup>a,\*</sup> e Jorge Renato Verschoore<sup>b</sup>

<sup>a</sup> MSc. Professora e investigadora do Departamento de Tecnologia de Informação da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Brasil

<sup>b</sup> PhD. Professor e investigador do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale 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

## R E S U M O

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 ONG 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, onde o seguinte passo seria um estudo descritivo.

© 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

## A B S T R A C T

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 ONG “Parceiros Voluntarios” (PV) with the

## Keywords:

Collective competences

Third sector

Competences

Dimensions

\* Autor para correspondência.

Correio eletrônico: [lorenatello@gmail.com](mailto:lorenatello@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/>).

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, where the next step will be a descriptive study.

© 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 as 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 aborda 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 muitas coisas (Exemplo: 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 ONG Parceiros Voluntários (PV) em um projeto voluntário.

Além da introdução, o artigo descreve as competências coletivas. Posteriormente, são mencionadas as dimensões das competências coletivas. Na quarta seção, o artigo foca no terceiro setor para a próxima seção. Na quinta seção, descreve o método de pesquisa e a apresentação do projeto a pesquisar. Logo, na sexta seção, a apresentação dos resultados da pesquisa. No final, as considerações finais do artigo.

## 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 (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 vistas 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 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 Hansson (2003), as competências coletivas são o resultado de quanto um grupo interage desenvolvendo suas próprias competências de forma autônoma. 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.

Após tratar das competências coletivas, encontraram-se diferentes estudos que contribuíram para o desenvolvimento deste tema de pesquisa. A seguir, serão apresentadas as 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* 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 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 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 & 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). Por exemplo, 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 entendido como o 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 imprevisíveis ou não planejados. Além disso, uma forma de pensar no intuito de reduzir equivocacões ou ambigüidades (Melkonian & Picq, 2010). 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).

*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).

A seguir, na tabela 2, sintetizam-se as dimensões encontradas neste artigo, sendo elas: conhecimento coletivo,

**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 específica 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 & Picq (2010), Ruuska & Teigland (2009), Bitencourt & Bonotto (2010), Sandberg & 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 & 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 & Picq (2010)
Abrangência	Composto pelo tempo e espaço que influenciarão na obtenção da capacidade.	Frohm (2002), Hansson (2003), Klein & Bitencourt (2012)

memória coletiva, comprometimento, *sensemaking*, entendimento 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 seção aprofundará alguns aspectos sobre esse tipo de organização.

## Terceiro setor

Nestes últimos anos, o terceiro setor tem sido alvo de considerável interesse em todo o mundo; por isso, o interesse se foca 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». Essas 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 foi introduzida pela primeira vez (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, história e leis (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 económicos existentes entre firmas de mercado, força trabalhadora e instituições públicas (Anheier & Seibel, 1990).

A seguir, 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 do método da pesquisa, que será a guia de confirmação da teoria.

## 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 a pesquisar (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 base 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 melhor 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 esteve formado por vários atores distribuídos nas diferentes fases do projeto. Na construção do documento-base foram muitos os 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. Dessa maneira, começou a coleta de dados. Paralelo a esta coleta, 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. Isto, com o objetivo de ter uma ideia de como foi a primeira edição do projeto. A assistência a estas capacitações durou um mês, no qual houve a possibilidade de conhecer melhor as organizações, ao mesmo tempo que as diferentes entrevistas iam acontecendo.

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. Em outras palavras, quando as respostas começaram a ser redundantes. 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 dos resultados, desenvolveu-se a triangulação das informações.

## Resultados da pesquisa

Os resultados do estudo foram apresentados baseados as dimensões das competências coletivas em 3 fontes de informação. A primeira fonte é a revisão bibliográfica do tema pesquisado. A segunda fonte de informação foram os 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 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. O que é referido como conhecimento coletivo no projeto, um entrevistado afirma que «o conhecimento coletivo foi utilizado por vários atores da rede colaborativa para o projeto» (E4).

Outro entrevistado 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 de 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 confirmaram 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 vem 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 poderia referir-se 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 conhecida 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, os entrevistados apontam 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).

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

Entenda-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, todos os entrevistados reconhecem que todas as experiências vindas do projeto trouxeram muito 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 comprometimento, 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.

Entenda-se que, outra forma de comprometimento dos membros do projeto, pode vir pela influência dos resultados obtidos, que faz com que eles continuem envolvidos na causa do projeto em benefício das organizações 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, porque eles sentem na formatura que têm muita 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 de comprometimento, todos 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 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 atual, 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*, um entrevistado comentou que a construção do documento-base foi o resultado dessas reuniões de coordenação. Essas reuniões foram importantes, as quais receberam o apoio da rede colaborativa (composta pelo comitê técnico e o conselho assessor) que se reuniu para obter o documento-base. Um resalta 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 implantação de indicadores pela coordenação da PV nas OSC. O entrevistado 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).

Deste 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 estão cientes de que aconteceram muitas reuniões no projeto, as quais ajudaram a analisar e debater problemas, os mesmos que necessitaram ser resolvidos tomando decisões; que depois, com o tempo, essas decisões resolveram os problemas e, logo, essas decisões viram rotinas a serem aplicadas no projeto ou em projetos futuros.

### Entendimento compartilhado

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). Sobre a interação, 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 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 fim de coordenar as suas atividades. Os entrevistados comentaram: «(...) 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 entrevistado relata: «As reuniões sistemáticas e os relatórios ficam registrados, 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 do coletivo, a mesma que «está conceituada em um padrão de interações 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 uma sinergia, o entrevistado 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). Um entrevistado afirma: «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 organizações sociais cíveis, 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 *hotsite* e e-mail que tinham que ser mandados obrigatoriamente. O espírito coletivo é uma das subdimensões que os entrevistados reconhecem muito pouco. Só 2 entrevistados afirmam a existência do espírito coletivo como DNA do projeto e da ONG, porque sozinhos não se pode conseguir nada.

### Ação

A ação tem a ver com as atividades de reflexão e não reflexão no processo da competência coletiva (Klein & Bitencourt, 2012). A reflexão são ações que se executarão, como consequência de fatos imprevistos ou eventualidades que não

foram planejadas. A não reflexão são ações rotineiras do dia-a-dia. Sobre as atividades de reflexão, os entrevistados afirmam 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 entrevistado 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 a UFRGS fez uma avaliação externa como um todo*» (E2). Outra entrevistada relatou o seguinte: «*Eu te poderia dizer mais do retorno da própria avaliação da UFRGS. Quando a gente começou o projeto, a primeira turma, a gente não fez a fotografia inicial e final das OSC, e aí a UFRGS 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. Além disso, as atividades de reflexão têm a ver com as melhorias no projeto. As atividades de não reflexão como as atividades que surgiram no projeto e que depois viram rotinas, como a aplicação da cultura de evidências como uma rotina no projeto, a prestação de contas.

### Abrangência

A abrangência tem a ver com 2 fatores, os mesmos que influenciam nas competências coletivas, sendo estas: o tempo e o espaço (Frohman, 2002; Hansson, 2003; Klein & Bitencourt, 2012). Também 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 confirmaram que o tempo é vital para o projeto, tendo, por um lado, o tempo físico ou cronológico, que é confirmado pelos entrevistados. 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, que tem a ver com a determinação do tempo com base nas nossas experiências, assim que elas podem ser planejadas em base a essas experiências. Um entrevistado relata como se determina o tempo no projeto; para este: «*(...) o ciclo todo de fazer o edital, visitar as organizações, capacitá-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 OSC (...)*» (E1).

Já no que tange ao espaço, este é o lugar no qual acontece a interação das competências dos indivíduos, a fim de desenvolver a competência interpessoal que forma parte das competências coletivas (Frohman, 2002; Hansson, 2003). Ou seja, o lugar geográfico onde se desenvolvem as competências individuais, que logo fazem parte das competências coletivas. Sobre o espaço, os entrevistados confirmaram que os espaços utilizados para desenvolver as principais atividades do projeto foram diversos locais. O entrevistado diz: «*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, ambas foram reconhecidas pelos entrevistados, afirmando que esses são importantes para o desenvolvimento das atividades do projeto. A subdimensão do tempo, como um fator vital para o desenvolvimento de todas as fases dele, o mesmo que foi determinado pela experiência da ONG de fazer. A subdimensão do espaço foi importante para coordenar, executar e divulgar os resultados obtidos pelo projeto. Os espaços determinados para a execução do projeto foram 3: o local da ONG, os locais das capacitações e as organizações sociais cívicas.

### Considerações finais

Os estudos das competências coletivas têm começado ainda no 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 tem identificado 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). Contudo, 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.

Das 7 dimensões identificadas na literatura, todas foram contrastadas empiricamente no projeto estudado. A diferença entre uma e outra dimensão foi quão explícita era cada dimensão. Ou seja, 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 últimas dimensões foram difíceis de ser reconhecidas por parte dos entrevistados, sendo essas o *sensemaking* e entendimento compartilhado. Contudo, todas estas existentes no projeto todo.



Dessas dimensões pode-se concluir que as dimensões de conhecimento coletivo, memória coletiva, ação e abrangência têm evidências empíricas do projeto e que as evidências teóricas estudadas foram comprovadas com facilidade; também que a dimensão do comprometimento tem evidências muito limitadas, porque só se define este comprometimento em base a algumas ações e rituais. Sobre a dimensão *sensemaking*, concluiu-se que os achados identificados no contexto do projeto foram muitos, mas de difícil associação por parte dos entrevistados. Da 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 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 ser cientes da prática dos princípios, a fim de beneficiar a população, seja esta população de crianças, de deficientes físicos e de idosos, e assim cumprir com objetivo que persegue o terceiro setor.

Entende-se que a presente pesquisa pode contribuir, tanto teoricamente, quanto empiricamente, com área das competências coletivas. A primeira contribuição é a identificação das 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 existem nas organizações do terceiro setor.

Finalmente, a respeito das dimensões encontradas na revisão teórica, foram identificadas 7, mas acredita-se que a dimensão aprendizagem poderia ser 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 8 dimensões identificadas. As mesmas podem ser a base para a proposição de um construto 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 longo desta dissertação, e devido a que a maior parte da literatura utiliza o termo em plural, será usado, principalmente, o termo *competências coletivas*.

## Agradecimentos

À ONG Parceiros Voluntários que me permitiu desenvolver esta pesquisa. Em especial, à disposição de todo pessoal que contribuiu com a coleta de dados da minha 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, 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, Joel 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 concorrenciais 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.
- Prahalad, 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.