

AS COMPETÊNCIAS COLETIVAS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA COM APLICAÇÃO DE ESTUDO DE CASO NUMA ORGANIZAÇÃO DE GASTRONOMIA

Indyara Carol Sátyro da Silva Trindade
indy.carol@hotmail.com

Isabelle Carla Marques Guedes
beelmarg@gmail.com

Nicássia Feliciano Novôa
nicassia.novoa@ifsudestemg.edu.br
IF Sudeste MG

Hélder Antônio da Silva
helder.silva@ifsudestemg.edu.br
IF Sudeste MG

Salvador Júnior Quintão Barbosa
salvador.junior@ifsudestemg.edu.br
IF Sudeste MG

Resumo: O acirramento do mercado estimula a procura por inovações capazes de desenvolver um diferencial competitivo entre as organizações. Tem-se então o início dos estudos relacionados às competências dos trabalhadores, evoluindo-se ao analisar o nível coletivo das organizações, dando origem ao termo Competências Coletivas (CC), que aborda o desenvolvimento das competências em equipes e grupos num ambiente organizacional, privilegiando aspectos como a interação, cooperação e a sinergia entre os membros da equipe. Assim, o presente estudo tem como objetivo geral mapear o tema das competências coletivas da literatura nacional, no banco de dados gratuito do SPELL - Scientific Periodicals Electronic Library, com a finalidade de selecionar elementos e conceitos para aplicação em um estudo de caso, visando esquematizar o desenvolvimento das competências coletivas numa empresa do setor gastronômico. Os resultados da pesquisa, mostram que durante a construção da revisão sistemática pode-se observar a predominância da metodologia do estudo de caso, sendo este adequado e aplicado segundo a necessidade de cada organização e equipe, que gera diversos conceitos e elementos que contribuem para o desenvolvimento das competências coletivas nas organizações como a memória coletiva, referencial comum, linguagem compartilhada e engajamento subjetivos. No estudo de caso percebe-se o amadurecimento e o desenvolvimento das competências individuais, mas se faz necessário a maturação e o engajamento da equipe para o desenvolvimento e o fortalecimento das competências

coletivas, o que infere a necessidade de mais estudos sobre o tema com a intenção de ampliar a discussão e debate sobre a observação das mesmas e como desenvolvê-las de forma mais orgânica nas equipes, porém com uma abordagem estratégica.

Palavras Chave: Competências Coletiv - Vantagem Competitiva - Revisão Sistemática - Estudo de Caso -

1. INTRODUÇÃO

A globalização associada às inovações tecnológicas promove o acirramento do mercado de trabalho refletindo no ambiente organizacional e provocando no mesmo grandes alterações em seu contexto social. Dessa forma, a valorização das competências dos indivíduos alcança novos contornos visando acompanhar as tendências organizacionais e desenvolver uma lógica coletiva no trabalho. Gradativamente, as equipes de trabalho têm se desenvolvido e sendo utilizadas como estratégias de negócio no mercado competitivo, desenvolvendo através de trabalhos com objetivos comuns a junção das competências individuais e promovendo a competência coletiva no ambiente das organizações (GRIMAND, 2011).

As competências presentes nos mais diversos estudos apresentam abordagens relacionadas ao contexto individual e organizacional, abrindo uma lacuna teórica que, buscando entender a articulação entre as competências individuais e organizacionais, originou os estudos relacionados às competências coletivas (BONOTTO, BITENCOURT; 2006).

A competência coletiva pode ser apreendida como uma ação interativa entre o grupo baseada na contribuição das habilidades dos indivíduos, ocasionada por um sentido comum desenvolvido pelos mesmos ao realizar suas práticas de trabalho em conjunto, levando em consideração ainda o engajamento na finalidade da tarefa desenvolvida pelos mesmos e nos valores que o grupo compartilha. (HANSSON; 2003; ROSA, BITENCOURT, 2010). Sua definição encontra-se em construção (RETOUR, KHROMER, 2011; SILVA, 2012; BERTOLINI, MACKE, 2014), mas pode-se inferir a importância da mesma ao se entender que a competência coletiva está relacionada a desenvolver as competências dos indivíduos de maneira compartilhada (SANDBERG, 1996; ROSA, BITENCOURT, 2010), podendo ser uma importante ferramenta na procura pelo diferencial competitivo de uma organização.

O tema competências coletivas é ainda pouco explorado pelos estudos, mas devido às buscas pela diferenciação e obtenção de vantagem competitiva frente aos concorrentes torna-se cada vez mais necessário o seu entendimento nas organizações (MICH AUX, 2011; FONTOURA *et al.*, 2011). Sendo assim, o presente estudo utiliza-se da interação entre grupos de trabalho, visão intergrupos, e tem como propósito contribuir para a compreensão das competências coletivas no contexto organizacional a luz de um estudo de caso. Dessa forma, a pesquisa visa contribuir com a teoria das competências coletivas que as associa principalmente às práticas de cooperação entre os indivíduos, utilizando-se de uma organização do ramo gastronômico.

Assim, o presente estudo tem como objetivo geral mapear o tema das competências coletivas da literatura nacional, no banco de dados gratuito do SPELL - *Scientific Periodicals Electronic Library*, com a finalidade de selecionar elementos e conceitos para aplicação em um estudo de caso, visando esquematizar o desenvolvimento das competências coletivas numa empresa do setor gastronômico. Portanto, os objetivos específicos do estudo são: (i) apresentar e desenvolver uma análise sistemática do corpus de artigos selecionados por meio de uma base de dados digital; (ii) levantar elementos para um modelo de avaliação com inspiração nas competências coletivas; (iii) realizar um estudo de caso com aplicação dos elementos e conceitos chave encontrados na revisão sistemática; e (iv) apresentar os resultados encontrados nos estudos.

O presente trabalho oferece a seguinte estrutura: apresentação das bases teóricas da discussão seguida de uma revisão sistemática no portal de acesso livre SPELL; e apresentação do estudo de caso realizado em um gastrobar na região da Pampulha em Belo Horizonte, capital de Minas Gerais, de nome fictício Moinhos Gastroculinário. Por fim, apresentam-se os principais resultados do estudo e recomendações para pesquisas futuras.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Dado todo o contexto dos estudos em torno das competências, por serem identificadas como um diferencial competitivo para times e organizações (MICHAUX, 2011; FONTOURA *et al.*, 2011), estas foram classificadas quanto a sua dimensão sendo individuais, coletivas e organizacionais (SILVA, 2012; ZAGO, RETOUR, 2013). Para se entender a proposta das competências coletivas é necessário de forma inicial entender o que estas em sua natureza são. Desta forma, um apanhado de conceitos apresentados na literatura acadêmica foi realizado e será apresentado de forma justificada por diversas vertentes de pensamento.

Segundo Ruas (2009) o entendimento sobre competências tem sido interpretado como uma forma de administração que combina competências organizacionais (que tratam de entregas coletivas) e competências individuais. A Gestão por Competências, analisada de um ponto de vista organizacional, procura influenciar sobre as características coletivas e individuais das organizações, com intenção de suprir os déficits de desenvolvimento e melhoria de desempenho, formuladas através de seus valores estratégicos (RUAS, 2009).

Dutra (2004), apresenta a idéia de que as competências individuais precisam ser analisadas como essenciais para a organização, pois, a soma destas constitui o capital organizacional. A visão de Weick (1993), apresenta o *sensemaking* como o ponto inicial para a formação da competência coletiva, significando o porquê da formação de grupos e trabalho em equipe, quais são os ideais e objetivos específicos de determinado grupo, qual sentido este deve seguir. A construção da identidade para o grupo se dá através da interação e *sensemaking*, Weick (1993) ainda apresenta três dimensões para este, sendo: (i) intersubjetivo, formado por um encontro de pensamentos, sentimentos e ideais; (ii) genérico, baseado em regulamentos, normas e rotinas e (iii) extrasubjetivo, em âmbito simbólico e cultural.

Shonk (1993), Zarifian (2001), Boterf (2003) apresentam o quanto o coletivo, o dinamismo grupal e do trabalho em grupo se tornam importantes para as organizações. Os grupos, acontecem como uma adaptação das organizações a um ambiente complexo e instável, buscando se apoiar na interação e aprendizado em conjunto (BOTERF, 2003; LEONARD; SWAP, 1999; SALERNO, 1999; SHONK, 1993; ZARIFIAN, 2001)

Colin e Grasser (2011) contribuíram com a conceituação das competências coletivas através de um estudo de caso, no qual identificam as variáveis para a constituição das competências coletivas e apresentam duas novas variáveis a serem incorporadas aos 04 atributos de Retour e Krohmer (2006), sendo a competência coletiva resultado do processo de aprendizagem, heterogeneidade e multilateralidade. Os autores destacam que para a formação das competências coletivas é necessário que se exista interação e transformação, para a implementação de uma nova competência que possa ser identificada no grupo (COLIN, GRASSER, 2011).

Boterf (2003) acreditava que aplicar as competências coletivas de forma prática é um processo muito difícil, pois, estas representam muito mais que o somatório das competências individuais. Assim, ilustra dois segmentos para entendimento. Um, da dimensão coletiva de uma competência individual, pela preocupação do desenvolvimento não só de capacidades individuais, mas dos recursos materiais que contribuem para o desenvolvimento. O outro, através da cooperação entre equipes, destacando e enfatizando a aplicação da mesma por meio da gestão organizacional.

Para Retour e Krohmer (2011), a competência coletiva pode ser segmentada no saber operacional grupal e como um entendimento de atividades individuais. Os autores acreditam que a equivalência de referencial, ou seja, de realidade, constrói o coletivo que resulta da troca de experiências e interação. Uma linguagem é compartilhada entre os membros de

determinado grupo que convive diariamente, criando um vocabulário próprio e permitindo uma comunicação composta por códigos internos, que pode ser representada através de gestos, de olhares e palavras-chave com significado já conhecidos. A memória coletiva é associada a aprendizagem, de forma a associar os conhecimentos já existentes anterior a formação da equipe com os conhecimentos adquiridos de forma conjunta e posterior. Ao retratarem o engajamento subjetivo, estes desejam apresentar a mobilização dos que pertencem a determinado time a fazer acontecer, e a se envolver de forma concreta com a missão grupal (RETOUR, KROHMER, 2011).

Através de um estudo de caso longitudinal Pauvers e Schieb-Bienfait (2011) puderam discutir as competências organizacionais, coletivas e individuais. Ao realizar análise das competências organizacionais descreveram-na como uma ação coletiva, que combina recursos externos e competências elementares. E ainda, que os talentos ao serem expostos a situações de grupo em organizações que estimulam o trabalho em equipe resultam no referencial coletivo que ao ser aplicado a uma gestão por competências apresentam a formação de uma competência organizacional. Reforçando a ideia de que estas se correlacionam e interagem entre si e construindo o que os autores denominaram como uma “alquimia complexa” (PAUVERS, SCHIEB-BIENFAIT, 2011).

Para Michaux (2011), o entendimento das competências coletivas é consolidado pelo contexto do estudo, estando ainda em processo de apropriação e sendo moldado por constantes como equipes, lógica de aprendizagem e criação de saber pela ação. A autora constrói uma linha de pensamento que correlaciona as competências ao capital social, pois em sua sinergia o mesmo defende o respeito as normas de reciprocidade e referencial cognitivo, revelando o coletivo e a capacidade de cooperação. Portanto a associação se torna cabível e aplicável. Assim, pode-se identificar que as competências coletivas, como referencia para a construção de equipes, segundo Retour e Krhomer (2011), estão relacionadas com os seguintes elementos: a memória coletiva, referencial comum, linguagem compartilhada e engajamento subjetivos.

Através destas variáveis, Silva (2012) classifica as competências coletivas em duas principais vertentes, sendo a primeira constituída por um conceito formado principalmente pelos autores europeus que apresentam a possibilidade das competências coletivas no nível grupal, lidando diretamente com a cooperação como o elemento de maior destaque. E a segunda constituída por uma conceituação americana que apresenta as competências coletivas sob duas dimensões, complementares e únicas: a funcional e a social, sendo a primeira entendida pelos recursos materiais e externos que complementam as competências organizacionais e as sociais apresentando a perspectiva social, relacionando o desenvolvimento das competências coletivas ao conjunto humano que integra os grupos de trabalho.

Ainda, Silva (2012) apresenta as competências coletivas como o resultado da interação entre competências individuais. Sendo determinadas pela capacidade de realizar alguns feitos em equipe que não poderiam ser realizados de forma individual. Percebe-se então que a construção do conceito vem baseando-se sempre nos estudos que seguem as vertentes europeia e americana, e a vasta conceituação que acaba aumentando a complexidade do assunto, evidenciando a necessidade de estudos mais aprofundados.

A seguinte pesquisa optou por utilizar a conceituação definida por Retour e Krhomer (2011) que defende a vertente europeia de conceituação, baseando-se em variáveis relacionadas à sinergia entre os grupos promovida por uma memória coletiva, referencial comum, linguagem compartilhada, dentre outros fatores acima mencionados.

3. METODOLOGIA

Este estudo foi dividido em duas partes, sendo a primeira a produção de uma revisão sistemática, e a segunda uma pesquisa de campo por meio do estudo de caso. A primeira etapa, a revisão sistemática, foi realizada em um conjunto de artigos disponíveis em meio eletrônico, mais especificamente no portal de dados SPELL do tema “competências coletivas”. A revisão sistemática é uma forma de pesquisa que, segundo Linde e Willich (2003), utiliza a literatura sobre determinado tema como fonte de dados, e resulta em um resumo das evidências relacionadas à estratégia abordada, mediante a critérios de busca, análise e síntese das informações selecionadas, possibilitando a integração e comparação de diversos estudos com resultados similares e/ou divergentes contribuindo com a construção e aprimoramento dos conceitos analisados, bem como auxiliando a identificação da necessidade de aprofundamentos e orientando novos estudos.

A estrutura do método da revisão sistemática aplicada se baseia na adaptação de Linde e Willich (2003), conforme os cinco passos, sendo que as etapas 1 a 5 estão representadas no Quadro 1: (i) Definição da pergunta científica; (ii) Identificação das bases de dados a serem consultadas; (iii) definição das palavras-chave e estratégias de busca; (iv) Estabelecimento de critérios para a seleção dos artigos, condução da busca nas bases de dados escolhidas e aplicação dos critérios na seleção dos artigos e justificar possíveis exclusões; (v) Análise crítica e avaliação de todos os estudos incluídos na revisão, e; (vi) Preparação do resumo crítico, sintetizando as informações disponibilizadas pelos artigos que foram incluídos na revisão.

Quadro 1- Estratégias de Busca e Critérios de Seleção do Corpus da Pesquisa

Passos	Descrição
A Base de Dados Pesquisada	Periódicos disponíveis na base do meio digital de acesso livre <i>Spell (Scientific Periodicals Electronic Library)</i> .
Critérios de Busca	Artigos que continham as palavras “Competência Coletiva”, “Competências Coletivas”, no título, resumo e/ou palavras-chave, em português em todas as áreas de estudo.
Critérios de Seleção e Exclusão de Artigos	Artigos que contemplem um debate sobre a Competência Coletiva, direta ou indiretamente (apontando elementos de referência e que de fato trouxesse a discussão e não apenas a citação do termo), em pesquisas em qualquer área de atuação. Os resultados somaram 16 publicações em revistas, sendo que 8 foram excluídos por não terem relação com o tema ou por não apresentarem um debate sobre as Competências Coletivas nos seus estudos. Logo, o <i>Corpus</i> da pesquisa a ser analisado se limitou a 8 artigos.
Análise Crítica do Material	Análise de conteúdo, pois a mesma leva em consideração a categorização de informações que mais se destacaram em meio às publicações selecionadas (BARDIN, 2011).

Fonte: Elaborado pelos autores

A segunda etapa, se refere ao estudo de caso, de abordagem qualitativa, tendo como principais fontes de coleta de dados entrevistas semiestruturadas, observação não participante e análise documental, sendo que os dados obtidos pela pesquisa foram submetidos à análise de conteúdo. O estudo de caso caracteriza-se, pela investigação empírica de um fenômeno contemporâneo em seu contexto da vida real, buscando-se compreender os limites entre o fenômeno e o contexto em que se está inserido (YIN, 2001). Sendo assim, a pesquisa se apresenta como estudo de caso a medida que optou por realizar uma análise acerca do funcionamento de um gastrobar localizado em Belo Horizonte- MG, para preservar a imagem do mesmo, o estudo utiliza-se do nome fictício Moinhos Gastroculinário.

Para a coleta de dados realizou-se uma análise documental nos documentos da organização, bem como o site da empresa e demais reportagens publicadas sobre a mesma. Já as entrevistas semiestruturadas partem de questionamentos básicos apoiados em teorias e hipóteses relacionadas à pesquisa que abrem campo para novas indagações e construção de novas hipóteses observando-se as respostas obtidas (TRIVIÑOS, 1987). As entrevistas foram realizadas com 7 colaboradores do gastrobar de variados cargos na organização, vide Tabela 1, seguindo um roteiro baseado nas pesquisas de Silva (2012), com duração média de 20 minutos.

Tabela 1 – Perfil dos profissionais do *gastrobar* entrevistados.

Cargo	Código da Entrevista	Escolaridade	Tempo de Casa	Tempo no Cargo	Experiência Profissional
Gestão/ Gerência	CG	Ensino Médio	05 anos	02 anos	Sim
Profissionais de Cozinha	PC	Ensino Médio	Entre 05 meses a 02 anos	Abaixo de 05 anos	Sim
Profissionais do Salão	PS	Ensino Médio	Entre 03 meses e 01 ano	Entre 05 e 10 anos	Sim

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para a análise das entrevistas, as mesmas foram transcritas e houve uma triangulação dos dados, com a pesquisa documental e a observação, a fim de se promover maior entendimento através do delineamento da comunicação dos colaboradores, permitindo a realização de inferências sobre o contexto abordado.

4. REVISÃO SISTEMÁTICA: APRESENTAÇÃO DOS DADOS E SUAS ANÁLISES

A pesquisa foi realizada na base de dados gratuita SPELL, com o único filtro de publicações nacionais, sendo eliminados apenas os que não se relacionavam à temática das competências coletivas. Como resultado apresenta um corpus formado por oito publicações, tem-se então a imagem a seguir para ilustrar a distribuição das publicações por ano no portal utilizado.

Gráfico 1–Frequência Relativa de Publicações por Anos no portal Spell



Fonte: Elaborado pelos autores

As publicações encontradas em 2012 (LIMA *et al*; KLEIN, BITENCOURT), 2014 (SILVA, RUAS), 2015 (LIMA, SILVA; MUNCK, GALLELI; GIANSANTE *et al.*) e 2016 (SILVA, RUAS; TÓDERO *et al.*), refletem o cenário de um termo com estudos recentes no meio nacional, mas com grandes possibilidades de desenvolvimento, ou seja, uma área a ser explorada. Uma das metodologias mais utilizadas para construção da análise das competências coletivas é o estudo de caso que, segundo Yin (2005), é indicado para a investigação de como e o porquê de eventos contemporâneos que acontecem constantemente

na vida real, principalmente quando os limites entre os acontecimentos e o contexto não são claramente definidos.

Ao se construir a análise dos artigos estudados neste trabalho é justificada a relevância do estudo de caso para a análise das competências coletivas (CC's) pois possibilita uma avaliação prática do conceito. Pode-se perceber a predominância da metodologia como apresenta o gráfico a seguir.

Gráfico 2- Frequência Relativa de Metodologias Aplicadas nos Estudos Avaliados



Fonte: Elaborado pelos autores

Gil (2002) apresenta os 5 porquês para os estudos de caso: 1) estudar situações rotineiras que não possuem limites claramente definidos; 2) manter a característica individual do objeto estudado; 3) descrever como acontece o evento estudado e a investigação contextual do mesmo; 4) construir hipóteses e teorias e 5) explicar as causas dos fenômenos em situações de alta complexidade impossibilitando a oportunidade de realizar experimentos.

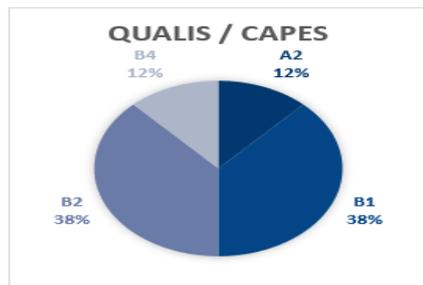
Desta forma, serão apresentadas as abordagens utilizadas por cada artigo analisado e a incorporação de outras metodologias aos estudos de caso para melhores resultados. Sendo: Estudos de Casos Múltiplos (LIMA *et al.* 2012); Estudo de Caso Qualitativo (KLEIN; BITENCOURT, 2012; SILVA; RUAS, 2014; SILVA; RUAS, 2016); Revisão da Literatura e Estudo de Caso Qualitativo (LIMA; SILVA, 2015); Pesquisa Qualitativa e Descritiva (MUNCK; GALLELI, 2015); Estudo de Caso Quali- Quantitativo (GIASANTE *et al.* 2015) e Estudo de Caso Exploratório Qualitativo-Quantitativo (TÓDERO *et al.* 2016).

A coleta de dados dos artigos analisados é justificada segundo a classificação da metodologia selecionada para composição dos trabalhos. Desta forma os artigos em análise podem ser classificados quanto as variáveis para coleta de dados, sendo: Questionários (GIASANTE *et al.*, 2015); Levantamento Bibliográfico (MUNCK; GALLELI, 2015); Observação (KLEIN; BITENCOURT, 2012; GIASANTE *et al.*, 2015; TÓDERO *et al.*, 2016); Análise de Conteúdo (LIMA *et al.*, 2012; SILVA; RUAS, 2014; SILVA; RUAS, 2016; TÓDERO *et al.*, 2016); Entrevistas (LIMA *et al.*, 2012; KLEIN; BITENCOURT, 2012; SILVA; RUAS, 2014; LIMA; SILVA, 2015; SILVA; RUAS, 2016; TÓDERO *et al.*, 2016); Grupo de Foco (KLEIN; BITENCOURT, 2012; LIMA; SILVA, 2015) e Análise Documental (KLEIN; BITENCOURT, 2012; SILVA; RUAS, 2014; SILVA; RUAS, 2016).

Infere-se que as entrevistas, análises de conteúdo e análise documental foram as variáveis mais utilizadas para a coleta de dados quanto as competências coletivas. Vale ressaltar que segundo (YIN, 2005) a coleta de dados por meio dos documentos, tem como um dos pontos mais fortes a amplitude de informações e a possibilidade de ser revisada inúmeras vezes. No entanto, os documentos devem ser analisados com cautela para que não exista má interpretação durante a pesquisa.

Quanto às revistas utilizadas nas publicações todas têm em seu escopo o direcionamento para estudos na área de Administração com níveis diversos na abordagem Qualis/CAPES (Vide Gráfico3), são elas: Revista Gestão e Tecnologia (LIMA et al., 2012); Organizações e Sociedade (KLEIN, BITENCOURT, 2012); Revista Sinergia (SILVA E RUAS, 2014); Revista de Administração Mackenzie (LIMA, SILVA, 2015); REGE- Revista de Gestão (MUNCK, GALLELI, 2015); Revista Alcance (GIANSANTE *et al.*, 2015); Revista Eletrônica de Administração (SILVA, RUAS, 2016); Revista Gestão e Planejamento (TÓDERO *et al.*, 2016).

Gráfico 3– Classificação das Revistas utilizadas segundo o QUALIS/CAPES.



Revista	Classificação Qualis/CAPES
Organizações & Sociedade	A2
Revista de Administração Mackenzie	B1
REGE- Revista de Gestão	B1
Revista Eletrônica de Administração	B1
Revista Gestão e Tecnologia	B2
Revista Alcance	B2
Revista Gestão e Planejamento	B2
Sinergia	B4

Fonte: Elaborado pelos autores

Com a análise dos dados coletados, pode-se perceber o quanto as CC podem ser empregadas e aprimoradas dentro de diversos ambientes e organizações, pois não é obrigatório um padrão para se desenvolver a temática, sendo que, onde há pessoas envolvidas em relacionamentos pessoais ou profissionais há espaço para a existência das competências coletivas.

Sendo assim, a seguinte análise trata dos locais utilizados para estudo do corpus do trabalho, estes podem ser classificados quanto as áreas de pesquisa: Cotonifícios e Fações Têxteis em Minas Gerais (LIMA *et al.*, 2012); Manutenção da UNIB-RS/Braskem (KLEIN; BITENCOURT, 2012); Cooperativa Privada de Crédito (SILVA; RUAS, 2014); Secretaria de Recursos Humanos da UFCG (LIMA; SILVA, 2015); Curso de Gastronomia em uma Universidade Particular na Cidade de São Paulo (GIANSANTE *et al.*, 2015); Recursos Humanos de uma Empresa Voltada à Serviços Financeiros (SILVA; RUAS, 2016); Empresas do Setor Metal-Mecânico de Caxias do Sul (TÓDERO *et al.*, 2016). Sendo Munck e Galleli (2015) um levantamento bibliográfico não se possui um local específico para a pesquisa.

Ainda, pode-se identificar no estudo duas categorias de análise sendo a primeira as organizações e a segunda equipes de alta performance. Neste estudo as organizações apresentam grande relevância nos setores atuantes. Classificados como análise em organizações apresentam-se os artigos: Lima *et al.* (2012); Silva e Ruas (2014); Silva e Ruas (2016); Tódero *et al.* (2016).

Percebe-se através da análise dos artigos a sinergia e equilíbrio das competências coletivas aplicadas nas organizações e equipes que podem estar inseridas ou não dentro de organizações formais. Ao se trabalhar as competências coletivas, nota-se o quanto o tema é subjetivo, pois, além de ser moldado por diversas variáveis que interferem nos resultados o mesmo ainda é pouco trabalhado na literatura acadêmica.

Porém, existem autores que se tornaram referência no assunto apresentando teorias através de estudos de caso aplicados em diversos contextos, abordagens e resultados e da análise de equipes de alta performance, com alto desempenho. Dentre todos os estudos alguns importantes autores evidenciaram suas correntes de pensamento na abordagem do tema,

gerando vertentes para a categorização das competências coletivas e sendo norteadores dos estudos que se seguem.

Observa-se nos artigos selecionados a preocupação em se demonstrar os conceitos das principais vertentes relacionadas às competências coletivas, devido principalmente à complexidade do tema, seguido de uma definição própria dos autores ou um posicionamento sobre a vertente que utilizam para guiar seus estudos, sendo assim, tem-se o Quadro 2 a seguir com os autores dos estudos selecionados e o conceito utilizado pelos mesmos para analisar a presença das competências coletivas.

Quadro 2- Definições/autores do *corpus* analisado

Autores	Definições
Lima <i>et al.</i> (2012)	Tomam-se os valores organizacionais como eixo importante na construção de competências coletivas, implicando o resgate de certos aspectos inerentes à cultura e à identidade organizacional, alinhando-a a conformação da força de trabalho. Desta ótica, os valores representam elementos que se relacionam aos aspectos essenciais da construção de competências coletivas, como: senso de identidade, base comum de linguagem e conhecimentos, senso de interdependência, dentre outros.
Klein e Bitencourt (2012)	No estudo, a noção de competência coletiva representa a construção de um significado coletivo do trabalho, a partir do compartilhamento de diferentes bases de conhecimento, ampliando-os e construindo uma visão sistêmica e interdependente para o alcance de um objetivo compartilhado. O mesmo, tem por foco então a abordagem social, mais especificamente ao contexto relacionado à dinâmica e resultado da equipe, compreendidos através da assimilação de seus elementos constitutivos dados por <i>sensemaking</i> , entendimento compartilhado, ação e abrangência.
Lima e Silva (2015)	As competências coletivas são vistas como formadas através da sinergia entre as competências individuais dentro de um contexto influenciadas por diversos fatores e centrada em objetivos compartilhados, além da capacidade de mobilizar recursos coletivos e de saberes tácitos. Os principais fatores apontados para obtê-las são à dinâmica do compartilhamento e a aprendizagem coletiva.
Munck e Galleli (2015)	O estudo se apóia na contribuição de Boterf (2003), e entende que o conceito de competências coletivas é uma resultante que emerge da cooperação e da sinergia existentes entre as competências individuais, destacando a importância em se administrar as competências coletivas para que se perdurem ainda que as pessoas deixem as organizações e possam ser reconstruídas pelos recém chegados.
Giansante <i>et al.</i> (2015)	O estudo adota a perspectiva social das competências coletivas focada no comportamento e nas relações dos indivíduos, relações inter organizacionais e das equipes, formando uma competência coletiva a partir das relações sociais que o grupo estabelece. Nos contextos organizacionais, a competência coletiva surge das relações de cooperação e sinergia entre as competências individuais focadas na melhora do desempenho coletivo como um diferencial perante os concorrentes e um desafio às empresas que buscam desempenho e competitividade.
Silva e Ruas (2014/2016)	Apresenta uma vasta evolução da conceituação de maneira organizada, e opta por se nortear no levantamento da corrente francesa, destacando que a competência coletiva se refere à capacidade de um grupo de trabalho alcançar melhor desempenho a partir de uma ação alicerçada em práticas de cooperação no interior de uma situação de interação em que objetivos e linguagens sejam compartilhados. Baseiam-se ainda nos seguintes termos: conceitos de práticas coletivas, nas perspectivas de rotinas organizacionais; diferentes formas de cooperação, compartilhamento e interação e das expectativas individuais; políticas de gestão capazes de mobilizar a interação dos trabalhos individuais e os atributos de competências coletivas, com destaque ainda aos elementos centrais na formação da dimensão coletiva do trabalho.

Tódero *et al.*
 (2016)

A competência coletiva também é vista como o resultado da sinergia entre as competências individuais, porém o foco do artigo, devido à seu objetivo de comparar competências coletivas e capital social, optou por utilizar da definição que relaciona às competências coletivas ao resultado da combinação de competências individuais no contexto organizacional, dando destaque à habilidade do grupo em agir coletivamente em prol de um objetivo comum.

Fonte: Elaborado pelos autores

No corpus selecionado, observa-se três categorias de análises das competências coletivas, sendo estas: (i) Comunidade de prática e grupos de trabalho com foco na interação, cooperação e sinergia (KLEIN; BITENCOURT, 2012; SILVA, RUAS, 2014; SILVA; RUAS, 2016; GIANSANTE *et al.*, 2015); (ii) Elementos, dimensões e atributos da competência coletiva (RETOUR; KROHMER, 2011; LIMA, SILVA, 2015; MUNCK, GALLELI, 2015; TÓDERO *et al.*, 2016); (iii) Cultura, valores organizacionais e Comunicação/diálogo (LIMA *et al.*, 2012). Pode-se inferir que as variadas vertentes de análises e linhas de conceituação reforçam a ideia de polissemia do termo e evidenciam a necessidade de mais estudos sobre o mesmo.

5. O CASO: “MOINHOS GASTROCULINÁRIO”

O espaço Moinhos Gastroculinário surgiu em 2013 em uma parceria baseada no sonho dos empresários com o grande desafio de levar aos clientes uma opção diferenciada nas noites de Belo Horizonte. Situado na Avenida Guarapari, conhecida pelo grande número de bares e opções em entretenimento seu desafio começa com a concorrência do local, e para tal optou por oferecer um serviço diferenciado dos demais, unindo o característico bar ao restaurante. Tal diferenciação se dá inclusive pela expressão Gastroculinário que o mesmo utiliza, visando dar a junção dos termos à ideia da antiga culinária apresentada em novos moldes, em pratos mais elaborados e saborosos que agradam a clientela do local e cumprem com o prometido pela organização.

O espaço funciona de terça a domingo em uma casa de madeira, um local pequeno, e oferece como principais pontos seus pratos de qualidade reconhecida e o bom atendimento. A equipe é composta de 9 funcionários dos quais apenas 7 estavam no local e participaram do estudo. No local, percebe-se ainda a divisão do trabalho em duas equipes, a cozinha composta por 4 funcionários incluindo-se um dos sócios e o salão com os outros 5, que entre o barman e os garçons participam do atendimento e mantém contato direto com o público.

A casa foi escolhida para o estudo por se tratar de um ambiente já reconhecido na região em que se localiza justamente pelo serviço que se propõe a fazer, o nome da mesma e de seus funcionários será preservado e para tanto utilizou-se um nome fictício na elaboração do mesmo. As entrevistas semiestruturadas foram realizadas com uma duração média de 20 minutos no próprio estabelecimento durante seu horário de funcionamento bem como a observação, a fim de se verificar as práticas realizadas pelos funcionários em seu ambiente de trabalho, tais atividades foram realizadas no decorrer de uma semana.

6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS DO ESTUDO DE CASO

O estudo de caso foi realizado com base na pesquisa desenvolvida por Silva (2012), e a análise das informações levantadas foi desenvolvida utilizando-se a tabela a seguir que relata as categorias de análise escolhidas com trechos dos relatos dos entrevistados, seguidos dos resultados observados, conforme apresentado no quadro a seguir.

Quadro 3 - Análises e relatos das entrevistas dos colaboradores do gastrobar.

Elementos	Relatos	Resultados
Contexto	Ambiente Organizacional Eu acho bem tranquilo, a casa é pequena, trabalham dois no salão, dois na cozinha, um copeiro (...). Eu acho que a organização aqui é tranquila, tudo certo. Temos um bom funcionamento, é um lugar que indicaria para outras pessoas trabalharem, todo mundo gosta de todo mundo, não tem confusão, igual eu falei a casa é pequena, todo mundo é bem chegado. (PS03)	Lugar tranquilo para se trabalhar
	Diferencial O diferencial é a comida contemporânea por sua qualidade e o bom atendimento prestado. (CG 01)	Qualidade e variedade dos pratos, além de um ótimo atendimento
Práticas Comuns	A gente chega a partir das 17 horas ne, a gente pega uma hora antes que é pra você ajeitar as suas funções, suas funções que é o que você tem que fazer (...) A gente prepara o ambiente todo de trabalho antes de começar. (...) cada um tem a sua função assim, entendeu? Eu chego eu já vou direto pra minha, só se alguém necessitar de alguma ajuda aí chega "ou tem como você me dar uma força aqui" mas quando chega todo mundo já tem a sua função, tudo certinho. (PS 02)	Bom entendimento de responsabilidade atreladas às funções.
Cooperação / Qualidade de Interação	Divisão do Trabalho Tem, cada um tem sua função. Então, vamos supor, eu cheguei, eu abri ajudei os meninos a tirarem o portão ali, aí já vou abrir o caixa e arrumar outras coisas que eu sei que eles não fazem aí um vai montando mesa enquanto o outro já vem limpando. A menina da faxina vai adiantando o lado porque não tem como a gente montar se ela não limpar primeiro, e a cozinha todo mundo já vai chegando e vai montando a praça, fazendo molho, fazer algumas carnes que tem que fazer antes, aí cada um já tem direcionado a sua função certinho, e se um acabar primeiro que o outro pergunta o outro "quer que eu te ajude a terminar aí ainda?". (CG 02)	Existe a divisão entre os setores, cada um sabe o que faz.
	Troca de Experiência Com certeza, a todo momento. Na prática do trabalho. A cozinheira que me auxilia nisso, ela fala assim: Faz assim que vai ficar melhor e fala assim: se você tiver uma maneira que não vai atrapalhar no nosso relacionamento aqui dentro e vai atender ao cliente lá fora, você pode fazer da sua forma. (PC 02)	A troca de experiência ocorre durante o trabalho, de maneira informal
	Interação Na verdade assim, amizade somos todos, o conjunto aqui somos todos amigos, a gente conversa bastante (...). Mas durante o trabalho a gente não entra assim muito em termo de amizade, a gente procura separar a amizade do serviço que é uma coisa bacana também porque se você mistura a relação acaba prejudicando o próprio serviço. Na organização todos conseguem se dar bem. (PS 01)	Feeling de família
Comunicação	Canais de Comunicação No momento não temos canais de comunicação, conversamos mais durante o expediente. (PC 02)	Não possuem canais de comunicação

	Reuniões	<p>Geralmente só quando o Eduardo tem que dar alguma informação de alguma coisa, vai trocar algum prato, ou tem algum evento (...). Agora com o pessoal da cozinha, todo mundo junto é mais difícil, só quando vai mudar alguma coisa mesmo do cardápio, ou quando tá havendo uma desavença com a cozinha e com o salão, aí junta todo mundo e fala que que tá acontecendo pra poder esclarecer aquilo dali. Fora isso, não tem reunião assim, semanal. Ele fica ali no começo falando a proposta, o que tá acontecendo depois cada um dá sua opinião, o que acha ruim o que acha bom, como é que vai ser, tira algumas dúvidas. (CG 02)</p>	Não existem reuniões
	Tipo de Comunicação	<p>A gente procura chegar cedo e enquanto na montagem da casa a gente conversa então assim, justamente pra poder organizar e deixar, organizar, um exemplo, algo que a gente fez errado a gente fala "tem que ser dessa maneira" então a gente procura conversar só pra poder liberar mesmo. É básica, tranquila. (PS 01)</p>	Comunicação direta, durante a preparação do ambiente.
Construções de solução		<p>Ou eu chego no gerente que é o Rafael ou se o dono tiver aqui que é o Eduardo a gente chega e primeiro passa pra eles o problema, são os dois que estão aqui pra resolver, (...) aí depende como é algo que tem que ser resolvido, se for algo com o colega de trabalho a gente procura conversar pra poder melhorar, agora se for algo com o cliente a gente chega e explica pro cliente também o que pode ser feito. (...) Esses problemas assim, não digo problema, quando acontece algo são coisas pequenas. (PS 01)</p>	As soluções são definidas de maneira hierárquica
Estilo de Gestão		<p>Tanto pra mim quanto pro Eduardo. O jeito de trabalhar com ele é bem flexível, então você pode chegar, o que você tiver que conversar com ele você pode conversar, tem hora que os meninos vão conversar uma coisa comigo, pedir pro Eduardo, eu falo assim, olha, você quer ganhar ponto com o Eduardo que é o dono, chega e conversa direto com ele, ao invés de chegar pra mim pra eu passar pra ele, se você conversar direto com ele, ele vai ver assim que você já está tendo menos medo de conversar com ele, chega e conversa. O dono acaba pegando até mais confiança, quer dizer que ele não está passando recado e falando direto comigo, melhor. (CG 02)</p> <p>A gente tenta entender o motivo do problema e tenta acreditar que todos merecem oportunidade para mudança. (CG 01)</p>	Gestão democrática
Referencial Comum	Propósito da Organização	<p>Nossa missão, nesse caso é simples, o que eu me comprometo a fazer é tentar fazer que a satisfação de quem vem aqui seja uma coisa boa, que possa voltar aqui. A minha missão é poder proporcionar para as pessoas um momento de prazer. (CG 01)</p>	Proporcionar satisfação aos clientes
	Orientações	<p>Não existem normas escritas, foi tudo me passado quando eu cheguei, me passaram o horário e tudo, mas a questão do horário não é muito certo, tem dia que a gente sai mais cedo. (PS 03)</p>	Não existem orientações formais

<p>Linguagem Compartilhada</p>	<p>A gente procura chegar próximo, não muito próximo ao cliente, dá um toque, chama, faz um sinal pra poder passar "tal coisa tem que ser feita dessa maneira" então a gente procura pegar um momento mais rápido só pra poder passar mesmo assim sem ter que gritar, sem ter que algo assim. (PS 01)</p> <p>As vezes está acontecendo alguma coisa em uma mesa que eu sei que o cliente ta argumentando alguma coisa, e eu sei que ele vai vir me perguntar se pode ou se não pode de longe e dou só um toque pra ele ou se pode ou se não pode e ali mesmo ele resolve (...). É, só de olhar mesmo. (CG 02)</p>	<p>Existe uma linguagem compartilhada, de forma subjetiva.</p>
<p>Engajamento Subjetivo</p>	<p>Por exemplo agora, muita chuva, a faxineira teve um problema na casa dela. Aí eu tive que assumir a responsabilidade de estar cobrindo o serviço que ela ia fazer, pra casa funcionar normal amanhã, por exemplo, se eu não chegar atrasado, eu acho que vou estar contribuindo para o sucesso, se eu tiver um problema e avisar antes eu vou estar colaborando porque eles estão contando comigo, ai já ajuda, é meu compromisso com a organização, vestir a camisa da empresa, não interessa se eu sou o chefe da cozinha, o auxiliar da cozinheira, que eu não posso passar um pano, lavar um vasilha, um banheiro, acho que isso é profissionalismo da gente. (PC 02)</p>	<p>Os colaboradores possuem engajamento subjetivo nas práticas de trabalho, procurando sempre fazer o melhor.</p>
<p>Memória Coletiva</p>	<p>Geralmente quando entra assim, quando é cozinha, o Eduardo como é chefe de cozinha apresenta como é que funciona a cozinha e etc. agora se for do salão eu apresento, como que funciona a questão de sistema da casa, explico como é que ele tem que estudar o cardápio porque ele tem que conhecer o cardápio né, não tem como você vender uma coisa pro seu cliente se você não conhece com o que você ta trabalhando, mas fora isso é bem tranquilo, não tem dificuldade não. (CG 02)</p>	<p>A memória coletiva é herdada através da relação com os funcionários mais antigos da casa, que orientam o trabalho em todos os setores.</p>

Fonte: Dados da Pesquisa Elaborado pelos autores.

Após o levantamento dos dados e análises realizadas e mensuradas vários pontos se apresentaram de forma intrínseca no contexto da organização estudada para a formação e consolidação das competências coletivas, porém, muitos foram os que divergiram. Desta forma apresentaremos de forma conceitual as percepções levantadas.

Durante o estudo um dos funcionários precisou se ausentar por problemas pessoais, foi observado que naturalmente toda a equipe reagiu de forma pró-ativa para cobrir a falta do colaborador. Portanto, pode-se perceber na realidade organizacional do estabelecimento que a cooperação entre a equipe funciona de forma efetiva e concreta, destacando-se o engajamento da mesma em manter o funcionamento da empresa sem prejuízos à organização. Foram observadas a troca de olhares entre os colaboradores que atendem ao salão da casa em um momento de tensão no atendimento aos clientes. Desta forma, se pode inferir a presença de uma linguagem compartilhada entre os mesmos. Na rotina do restaurante ficou clara a interação entre todos os colaboradores e a relação de segurança dos mesmos para com a gerência da casa demonstrando certa confiança e amizade entre a equipe.

Outro fator apresentado trata do compartilhamento de aprendizado entre os membros da equipe, destacando-se ainda a participação dos dois funcionários mais antigos no

estabelecimento para a realização dessas trocas, tornando iminente a preocupação em se transferir aos demais a cultura da organização de maneira fiel, reforçando a memória coletiva do estabelecimento.

A interpretação destes pontos poderia caracterizar a competência coletiva presente na organização, porém, para a existência da competência coletiva é necessário que toda a equipe entenda e se esforce para a manutenção da excelência no serviço prestado e foi observado obstáculos para o alcance da sinergia em relação ao trabalho desempenhado, ainda, em alguns momentos chave, foi analisada a insatisfação dos colaboradores que percebem o trabalho como passageiro, o que compromete significativamente o sentimento de pertencimento e, conseqüentemente, a sinergia entre os colaboradores da organização estudada. A direção também apresentou falta de sintonia com a equipe em determinados pontos, como o compromisso e fidelidade no ambiente de trabalho, que corrobora negativamente na interação, cooperação entre os membros da equipe e, por fim, pode impactar negativamente na vantagem competitiva do “Moinhos Gastroculinário” no mercado.

Enfim, percebe-se mais aspectos de um trabalho coletivo do que a consolidação plena de todos os elementos das competências coletivas na organização apresentados por Retour e Krohmer (2011), que mesmo possuindo um alto renome, ainda enfrenta problemas internos, como a alta rotatividade no quadro colaborativo, o que inviabiliza o amadurecimento da equipa para a formação e estabelecimento das competências coletivas. Entretanto, vale ressaltar que para a manutenção do padrão de qualidade muitas outras variáveis foram observadas, como por exemplo a competência individual mapeada em quatro colaboradores chave para a organização. Infere-se que o estabelecimento possui muitas características marcantes e propensão para o desenvolvimento de competências coletivas, faltando para o mesmo o engajamento estratégico alinhado aos propósitos organizacionais.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Segundo (RUAS, 2000) as Competências Coletivas são como as competências primordiais para realizar todas as operações base de determinada empresa, como a produção, a pesquisa e desenvolvimento (P&D), marketing, gestão de pessoas e gestão de recursos financeiros. Dadas como um diferencial formado por uma equipe de trabalho que converge e possui sinergia entre si apresentando excelentes resultados em diferentes contextos e sendo a base para a formação da excelência de grandes times, as CC's se tornam essenciais para o alcance de excelentes resultados.

Dentro do contexto acadêmico observa-se uma infinidade de discussões sobre as competências de modo geral, pode-se ainda observar um acervo de trabalhos apresentando as competências organizacionais e individuais. Sabe-se que as Competências Coletivas são ainda um tema pouco discutido e identificado como vantagem competitiva na realidade organizacional, o que torna grande parte das pesquisas de certa forma nebulosas.

Durante o desenvolvimento do trabalho pôde-se explicar a complexidade do tema e suas diversas variáveis e contextos, ainda, foi identificado no estudo de caso a presença das competências individuais, mas se faz necessário o amadurecimento e engajamento da equipe para o desenvolvimento e o fortalecimento das competências coletivas, o que infere a necessidade de mais estudos sobre o tema com a intenção de ampliar a discussão e debate sobre a observação das mesmas e como desenvolvê-las de forma mais orgânica nas equipes, porém com uma abordagem estratégica.

Vale ressaltar que muitas equipes e organizações estão muito perto de desenvolver as competências coletivas, mas, pela falta de atenção a vantagem proporcionada pelas mesmas perdem-se grandes oportunidades. Portanto, sugere-se novos estudos científicos na área, com

uma abordagem em que os próprios pesquisadores apliquem o conceito das competências coletivas dentro das organizações, gerenciando e acompanhando o desenvolvimento das mesmas nas equipes de trabalho estudadas, a fim de se estabelecer padrões de um modelo capaz de instruir o desenvolvimento desta vantagem competitiva.

Para as organizações, sugere-se o acompanhamento às novas tendências do mercado e aos meios de desenvolver as habilidades de seus colaboradores, valorizando a presença do capital humano e utilizando-o cada vez mais como diferencial competitivo e estratégico.

8. REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

BERTOLINI, A. L.; MACKE, J. Elementos da Competência Coletiva do Setor Vitivinícola Serra Gaúcha (RS/Brasil). **Revista Perspectivas Contemporâneas**, v. 9, n. 1, p. 115-136, jan./jun. 2014.

BONOTTO, F.; BITENCOURT, C. Os elementos das competências coletivas em grupos de trabalho – a experiência da Copesul. **ENANPAD**, 30., 2006. Salvador. Anais ... Salvador (BA): ANPAD, 2006.

BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COLIN, T.; GRASSER, B. **Das competências individuais à competência coletiva: contribuições da aprendizagem em um serviço de emergência hospitalar**. In: RETOUR, D. et al. **Competências Coletivas: no limiar da estratégia**. Porto Alegre: Editora Bookman, p. 7998, 2011

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

FONTOURA, D. S.; ÁVILA, V. P.; CORSETTI, R.; RUAS, R. L. Competências Coletivas: uma tentativa de aproximação do conceito e identificação em uma organização do ramo editorial. **Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (EnGPR)**, João Pessoa, PB, Brazil, 2011. Disponível em <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR340.pdf>, acessado em 27 de agosto de 2020.

GIANSANTE, C. C. et al. Competências coletivas e desempenho coletivo: um estudo com equipes de gastronomia. **Alcance**, vol. 22 – n. 4 – out./dez. 2015

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002

GRIMAND, A. **Das Competências Individuais às Competências Estratégicas: uma experiência de modelagem das estratégicas concorrenciais com base na gestão de recursos humanos**. In: RETOUR, D. et al. **Competências Coletivas: no limiar da estratégia**. Porto Alegre, Bookman, 2011.

HANSSON, H. **Kolektiv kompetens**. Doctoral Thesis Summary. Sweden: Göteborg University, 2003. Disponível em <http://www.viktoria.se/~henrik/summary.pdf>. Acesso em: 15 junho de 2018.

KLEIN, M. J.; BITENCOURT, C. A Emergência das Competências Coletivas a Partir da Mobilização de Diferentes Grupos de Trabalho. **Organizações & Sociedade**, vol. 19, núm. 63, outubro-diciembre, p. 599=619, 2012.

LEONARD, Dorothy; SWAP, Walter. **Centelhas incandescentes: estimulando a criatividade em grupos**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

LIMA, J. O.; SILVA, A. B. Determinantes do Desenvolvimento de Competências Coletivas na Gestão de Pessoas. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, vol. 16, núm. 5, pp. 41-67, septiembre-octubre, 2015

LIMA, R. J. C.; BARBOSA, A. C. Q.; BAETA, A. M. C.; GIROLETTI, D. A. Valores e Construção de Competências Coletivas no Complexo Têxtil: Reflexões e Evidências. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 12, n. 1, pp.102-125, jan./jun. 2012.

LINDE, K.; WILLICH, S. N. **How objective are systematic reviews? Differences between reviews on complementary medicine**. **J R SocMed.**;96:17-22, 2003.

MICHAUX, V. **Articular as Competências Individual, Coletiva, Organizacional e Estratégica: esclarecendo a teoria dos recursos e do capital social**. In: RETOUR, D. et al. **Competências Coletivas: no limiar da estratégia**. Porto Alegre, Bookman, 2011.

MUNCK, L.; GALLELI, B. Avanços e desafios da conceituação e operacionalização das competências organizacionais em 15 anos de produção científica internacional. **REGE Revista De Gestão**, 22(4), 525-544, 2015.

PAUVERS, C. B.; SCHIEB-BIENFAIT, N. **Competências Individuais e Coletivas no Centro da Estratégia: um estudo de caso longitudinal em uma empresa cooperativa de construção civil**. In.: RETOUR, D. et al. *Competências Coletivas: no limiar da estratégia*. Porto Alegre, Bookman, 2011.

RETOUR, D.; KROHMER, C. **La compétence collective, maillon clé de la gestion des competences**. In: DEFELIX C.; KLASFERD A.; OIRY E. *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*. Paris: Vuibert, 2006.

RETOUR, S. D.; KROHMER, C. **La Compétence Collective, Maillon Clé De La Gestion Des Compétences**. FACEF PESQUISA - número especial - 2011.

ROSA, J. S.; BITENCOURT, C. A Dinâmica das Competências Coletivas em um Contexto de Redes de Cooperação. **UNOPAR - Cient., Ciênc. Juríd. Empres.**, Londrina, v. 11, n. 2, p. 05-14, Set. 2010.

RUAS, R. Gestão das competências gerenciais e a aprendizagem nas organizações. **Working Paper**, Porto Alegre: UFRGS, 2000.

RUAS, R. L. **Competências: compartilhando conceitos e noções**. Porto Alegre, Mimeo 2009.

SALERNO, Mario Sérgio. **Projeto de organizações integradas e flexíveis: processos, grupos e gestão democrática via espaço de comunicação-negociação**. São Paulo: Atlas, 1999.

SANDBERG, J. **Human competence at work**. Sweden: Grafikerna I Kungälv AB, 1996.

SHONK, James. **Team-based organizations: developing a successful team environment**. Burr Ridge, Ill: Irwin Professional Publishing, 1993.

SILVA, F. M. O que sabemos sobre competências coletivas? **XXXVI Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, 2012.

SILVA, F. M.; RUAS, R. L. **Competências Coletivas: Considerações Acerca de Sua Formação e Desenvolvimento**. REAd | Porto Alegre – Edição 83 - Nº 1– pp. 252-278 – Janeiro/Abril, 2016.

SILVA, F. M.; RUAS, R. L. Desenvolvimento de competências coletivas a partir das contribuições das práticas de gestão de recursos humanos. **Sinergia**. Rio Grande do Sul, 2014.

TÓDERO, S. A.; MACKE, J.; SARATE, J. A. R. Análise das Dimensões e Elementos de Competências Coletivas e Capital Social: Um Estudo Comparativo. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 17, n. 2, p. 252-271, maio/ago. 2016

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

WEICK, K. The collapse of sensemaking in organization: the man gulch disaster. **Administrative Science Quarterly**, v. 38, n. 4, p. 628-652, 1993.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. (2Ed.). Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

ZAGO, C. C.; RETOUR, D. Cultura organizacional: Nível coletivo constitutivo da gestão por competências. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 20, n. 1, p. 180-191, 2013.

Sites:

Spell – Scientific Periodicals Electronic Library – Biblioteca Eletrônica de artigos científicos e de acesso gratuito à informação técnico-científica. disponível em <http://www.spell.org.br/>, acessado no período de maio de 2018 à dezembro de 2020.