

Competências coletivas: sua influência em gestão estratégica organizacional, grupos, equipes e coletividades

ROBERTA SALGADO GONÇALVES DA SILVA
UNIVERSIDADE NORTE DO PARANÁ (UNOPAR)

Agradecimento à órgão de fomento:

Núcleo de Informação Tecnológica em Materiais (NIT/Materiais) da Universidade Federal de São Carlos

Título

Competências coletivas: sua influência em gestão estratégica organizacional, grupos, equipes e coletividades

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho é uma revisão de literatura sistemática com foco na influência da Competência Coletiva (CC) em gestão estratégica organizacional, grupos, equipes e coletividades, em âmbito nacional e internacional.

Como método de pesquisa as buscas ocorrem nas bases de dados *Web of Science*, *Scopus*, *Science Direct*, *SPELL*, além da busca manual, usando as palavras-chave *collective competence*, *collective competency*, *collective competencies*, competência coletiva e competências coletivas. Reuniu 428 estudos, sendo 55 artigos considerados relevantes, dos quais foram selecionados 12 com base na definição de Boreham (2001) – acima – mais os seguintes: a influência da CC na gestão estratégica organizacional, em grupos, equipes e coletividades; validação de experiências ou modelos para o desenvolvimento de CC; diretrizes para conduzir uma análise; diferentes definições; desenvolvimento ou treinamento; experiências em quaisquer organizações; casos de sucesso; avanço organizacional; uma crítica; e diferentes visões. Sendo que os critérios de exclusão são: não estar em inglês ou em português; não cita CC; se refere à terapia ou cirurgia; se refere a área do direito; é um editorial; e se relaciona a um tema sobre emergência hospitalar.

Tabela 1

Identificação de Artigos por Número, Nome e Tipo de Acesso

Número	Nome	Acesso
1	<i>“One swallow does not make a summer”</i> : the development of an instrument for measuring collective competences in information technology teams	Total
2	Análise das dimensões e elementos de competências coletivas e capital social: um estudo comparativo	Total
3	<i>Collective action competence: an asset to campus sustainability</i>	Total
4	Competências coletivas e desempenho coletivo: um estudo com equipes de gastronomia	Total
5	Competências coletivas: considerações acerca de sua formação e desenvolvimento	Total
6	<i>Constructing collective competence: A new CSCW-based approach</i>	Parcial
7	Determinantes do desenvolvimento de competências coletivas na gestão de pessoas	Total
8	<i>Exploring collective political competence in socially complex projects</i>	Parcial
9	<i>Exploring organisational competences in Human Factors and UX project work: managing careers, project tactics and organisational strategy</i>	Total
10	O desenvolvimento das competências coletivas no terceiro setor	Total
11	<i>SMEs’ leaders: Building collective cognition and competences to trigger positive strategic outcomes</i>	Total
12	<i>Towards sustainable public FM: collective building of capabilities</i>	Total

Fonte: dados primários.

Este trabalho está estruturado em introdução, problema de pesquisa e objetivo, fundamentação teórica, método de pesquisa, discussão e conclusão.

2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

A finalidade é identificar essa influência e os modelos (ou estruturas) para o desenvolvimento ou a validação de experiências. Possui foco na definição de Boreham (2004) em que CC pode ocorrer a partir da junção de três elementos: senso coletivo dos eventos no local de trabalho; desenvolvimento e utilização de uma base coletiva de conhecimentos; e construção de um senso de interdependência, desde que a unidade de análise sejam grupos, equipes ou coletividades.

Os beneficiados pelos resultados são equipes de trabalho, lideranças e gestores que valorizam o desempenho coletivo, pois este agrega valor à organização. Este trabalho não pretende esgotar as análises em CC.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A noção de competência é abrangente e dispõem ao menos dois campos de debates e ações: o da gestão estratégica e o da gestão de pessoas, explica Silva (2012), sendo que cada campo com suas particularidades e influências específicas: a dimensão estratégica provoca um debate sobre o desenvolvimento da competitividade; na perspectiva da gestão de pessoas o tema ‘competências’ está frequentemente associado às práticas de seleção, desenvolvimento, avaliação e remuneração.

De acordo com Ruas (2005), a diversidade e heterogeneidade no uso da noção de competências ocorre devido a importância da dimensão no contexto próprio a esse conceito. Definidas sob três perspectivas e bases filosóficas (Amaro e Bianco, 2007) sobre as quais foram construídos vários conceitos, as competências podem ser encontradas sob a perspectiva americana originária do modelo comportamental, a inglesa do modelo funcionalista e a francesa do modelo construtivista (Amaro e Bianco, 2007). Para Amaro e Bianco (2007) e Borgo, Bianco e Colbari (2013) a competência de origem americana é relacionada ao cargo e é produzida por meio da integração de três elementos: conhecimento, habilidade, atitude, que compõem o CHA, cuja finalidade do indivíduo é alcançar um desempenho superior. Na perspectiva francesa a aprendizagem é a engrenagem para o desenvolvimento de competências em busca de uma solução por meio de motivação e desenvolvimento de pessoas (Amaro e Bianco, 2007 e Borgo, Bianco e Colbari, 2013). Já a inglesa busca a certificação das competências e constrói bases para a definição dos perfis ocupacionais (Amaro e Bianco, 2007 e Borgo, Bianco e Colbari, 2013). Quanto a origem e a aplicação as perspectivas de associação das competências, segundo Markus, Cooper-Thomas e Allpress (2005) são: psicológica, comportamental e organizacional. Na perspectiva psicológica a competência equipara o CHA à obtenção de desempenho; na comportamental, pode ser identificada e ensinada a outras pessoas; e na perspectiva organizacional a competência é fruto da aprendizagem coletiva das organizações.

Já a CC está associada às organizações, cuja característica é funcional ou aos grupos, sob o aspecto social. De acordo com Bonotto e Bitencourt (2006), CC pode ser entendida 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 as suas atividades.

Para Boreham (2004) a definição de CC pode se dar a partir da junção de três elementos: senso coletivo dos eventos no local de trabalho, desenvolvimento e utilização de uma base coletiva de conhecimentos e construção de um senso de interdependência, desde que a unidade de análise sejam grupos, equipes ou coletividades. Retour e Krohmer (2011) destacam quatro

atributos da CC: o referencial comum, a linguagem compartilhada, a memória coletiva e o engajamento subjetivo.

4. MÉTODO DE PESQUISA

A revisão foi realizada por meio da ferramenta computacional de apoio à revisão sistemática StArt - *State of Art Through Systematic Review* - com a finalidade de tornar o trabalho mais ágil, preciso e replicável, de acordo com Montebelo, Orlando, Porto, Zaniro e Fabbri (2007). A ferramenta permite apresentar a prioridade de leitura baseada nos seguintes critérios quantitativos de ajuste: 5 pontos para ocorrência de palavra-chave no título; 3 pontos de ocorrência para palavras-chave no resumo; e 2 pontos para ocorrência de palavras-chave dos artigos. Sendo que o valor limite de pontuação é 5.

O protocolo de pesquisa é baseado em Kitchenham (2004) para a engenharia de software com origem na área médica, cuja diretriz abrange três fases de uma revisão sistemática: a) planejamento, onde se estabelece o protocolo de pesquisa; b) execução em que se identifica, seleciona e extrai informações por meio da leitura completa dos artigos classificando-os com prioridade de leitura baixa e elevada; e c) análise dos resultados em que se apresenta a sumarização por meio de gráficos e da visualização da informação do estudo.

Ao longo da leitura dos artigos foram determinados critérios de inclusão e exclusão considerando os seguintes aspectos quanto à CC: 1) gestão estratégica organizacional, em grupos, equipes e coletividades; 2) modelos para o desenvolvimento ou a validação de experiências; 3) foco em senso coletivo dos eventos no local de trabalho; 4) foco em desenvolvimento e utilização de uma base coletiva de conhecimentos; 5) foco em construção de um senso de interdependência, desde que a unidade de análise sejam grupos, equipes ou coletividades (Figura 1).

Critérios de inclusão	Critérios de exclusão
Apresentar diretrizes para conduzir uma análise	Não está em inglês ou em português
Apresentar diferentes definições	Não cita competências coletivas
Apresentar desenvolvimento ou treinamento	Se refere a terapia ou cirurgia
Apresentar experiências em quaisquer organizações	Se refere a área do direito
Apresentar casos de sucesso	É um editorial
Apresentar avanço organizacional	Se refere a emergência hospitalar
Apresentar uma crítica	
Apresentar diferentes visões	

Figura 1 – Oito critérios de inclusão e seis de exclusão

Fonte: dados primários.

O modo como o trabalho é apresentado se baseia na sumarização do estudo e na extração de dados baseados no resumos dos artigos frente a análise dos critérios e quanto a 13 atributos identificados na leitura: a) universidade ou instituto de origem do primeiro autor; b) país de origem do primeiro autor; c) área de conhecimento (administração, engenharia e outras); d) classificação do periódico (*JCR*, *Qualis CAPES* e outras); e) perspectivas encontradas: social e organizacional; f) número de autores brasileiros e estrangeiros que assinam o artigo; g) cenário de análise; h) quantidade de organizações; i) procedimento técnico; j) natureza e objetivos; k) abordagem (qualitativa, quantitativa e quali-quantitativa); l) instrumentação da pesquisa; m) análise dos dados.

5. DISCUSSÃO

Foram identificados 428 artigos científicos, entre 1985 e agosto de 2018 (encerramento da busca), em que 17 (4%) pertencem à base de dados *Web of Science*, 374 (87%) *Scopus*, 23

(5%) *Science Direct*, 6 (1%) SPELL e 8 (2%) incluídos manualmente. Em 1985 ocorre a primeira aparição do termo na literatura, por isso este ano é incluído na busca, entretanto, o objetivo foi buscar artigos mais recentes, assim, são considerados aqueles publicados nos últimos cinco anos. Após a identificação automática das palavras-chave foram selecionados e aceitos 55 (13%) artigos. Com base nos atributos de extração, dos 55 artigos obteve-se 23 (42%) aceitos, 21 rejeitados (38%) e 11 (20%) duplicados. Dos 23 artigos, 12 foram publicados nos últimos cinco anos. O resultado final foi realizado a partir da leitura de 11 dos 12 artigos aceitos, pois dois desses, “*Constructing collective competence: A new CSCW-based approach*” e “*Exploring collective political competence in socially complex projects*” são recentes e, portanto, relevantes, mas só seus resumos foram acessados e lidos. Sendo assim, a análise foi feita de acordo com o conteúdo disponível no resumo, além dos critérios pré-estabelecidos.

Com base em 12 artigos foram identificadas 11 palavras-chave correlatas à palavra-chave “competências coletivas”: trabalho coletivo, desempenho coletivo, *action competence*, *collective action competence*, *collective action*, *collective building of capabilities*, *collective competence*, *collective competence construction*, *collective cognition*, *collective intelligence in group and collective performance*.

Os artigos 6 e 8 tiveram apenas os resumos lidos, sendo que os objetivos e os resultados são, respectivamente: a) objetivo: apresenta a abordagem baseada em CSCW, apoiando a construção coletiva de competências; resultado: identifica as ferramentas de conscientização de grupo altamente eficazes; b) objetivo: contribuir para uma melhor compreensão de como os gerentes podem facilitar a operação eficiente e o sucesso de projetos muito complexos socialmente; resultado: fornece uma confirmação inicial da existência de competência política coletiva real e descreve, pela primeira vez, os contornos de projetos que envolvem muitos participantes. Esses resultados apoiam uma disseminação mais ampla da teoria da liderança e uma abordagem para o gerenciamento das partes interessadas em projetos como fatores de desempenho. Também tornam possível sugerir áreas que se beneficiariam de pesquisas adicionais.

A seguir cada artigo analisado em detalhes.

O objetivo do artigo 1 é desenvolver um instrumento coletivo de competência para as equipes de Tecnologia da Informação (TI). A pesquisa foi realizada em Farroupilha (RS), em uma empresa de fabricação de calçados de grande porte. Realiza uma revisão conceitual das CC e estabelece um marco teórico para a criação de um instrumento para sua avaliação de acordo com a abordagem social. Como resultado indica quatro fatores que explicam a CC nas equipes de trabalho de TI: proatividade, comunicação, cooperação e relacionamento interpessoal. A proatividade foi o fator com maior intensidade de associação com a percepção geral de CC (Macke & Crespi, 2016). Com base nos critérios de escolha do conjunto de artigos analisados, este fornece uma ferramenta prática para avaliar as competências coletivas, na medida em que elas corroboram estudos teóricos de autores proeminentes.

O artigo 2 tem o objetivo de compreender e analisar a relação existente entre capital social e o desenvolvimento de CC, no contexto de equipes de trabalho. A pesquisa foi realizada em duas empresas do setor metal-mecânico da cidade de Caxias do Sul (RS). A inter-relação entre os elementos de CC com as dimensões do capital social demonstra que os conceitos estão relacionados entre si e que o contexto de análise tem influência direta no desenvolvimento de CC. Deste modo, a partir do contexto é que são estabelecidos ou explicados os elementos que compõem a CC em relação às dimensões do capital social. Observa-se que existem relações de complementaridade entre os elementos de CC, pois ficou evidente uma complexa rede de relações entre os elementos analisados, o que reforça a lógica de que cada elemento é dependente dos demais, variando o grau de intensidade dessa relação, de acordo com o resultado a ser alcançado. Isso atesta que CC é desenvolvida tanto pela interação entre os membros dos grupos de trabalho quanto pela interdependência das relações. Ainda destaca que programas de

gestão por competências e processos formais de trabalho em equipe não são condições indispensáveis para o desenvolvimento de CC e a formação de capital social. Como resultado ambas as organizações estudadas apresentam níveis semelhantes de capital social que favorecem a consolidação de CC. As razões podem ser explicadas pela forte identidade dos grupos de trabalho analisados, especialmente em relação ao meio organizacional, rotinas diárias, normas e valores compartilhados (Tódero, Macke & Sarate, 2016).

No artigo 3 não fica claro se competência de ação coletiva corresponde a CC, mas o mantivemos, pois, seu registro não deve ser desconsiderado de acordo com os critérios pré-estabelecidos. O objetivo do artigo 3 é operacionalizar teorias de aprendizagem social e ação coletiva para praticantes de sustentabilidade do campus em instituições de ensino superior, nos Estados Unidos, com a finalidade de aprimorar seu trabalho e introduzir o conceito de competência de ação coletiva como uma ferramenta prática. O conceito de competência de ação coletiva é introduzido como uma conexão relevante entre aprendizagem e ação. Dentre os resultados deste trabalho teórico, está a maior consideração da aprendizagem social, competência de ação e ação coletiva voluntária nas iniciativas de sustentabilidade do campus da universidade, pois muitos resultados importantes de sustentabilidade dependem fortemente de comportamentos voluntários por grupos de participantes do campus, tornando a ação coletiva voluntária uma ferramenta importante, embora pouco utilizada, para os profissionais de sustentabilidade do campus (Clark, 2016).

No artigo 4 o objetivo é analisar a influência de CC sobre o desempenho coletivo de equipes de alunos de gastronomia de uma universidade privada no Brasil, além de identificar a formação de CC durante a execução das tarefas em equipe e comparar o desenvolvimento de CC com desempenho coletivo de equipes. Como resultado, a correlação positiva entre CC e desempenho coletivo apareceu apenas nas equipes do quarto período que já trabalham juntas há mais de um ano, e se diferenciaram pela presença de liderança e indicadores de CC (Giansante, Venelli-Costa, Vieira, & Dutra, 2015).

O objetivo do artigo 5 é ampliar os conhecimentos acerca das configurações coletivas e da seleção de categorias de análise que viabilizem a identificação de elementos e dinâmicas que constituem os coletivos. Como resultados há elementos capazes de configurar os coletivos de trabalho e há uma dinâmica de formação e desenvolvimento de CC. O uso desse instrumental revelou a presença de duas CC dentre as práticas de recursos humanos examinadas: relacionamento e colaboração; e capacidade de desenvolver soluções conjuntas, observando-se que a primeira foi avaliada em estágio mais avançado de consolidação. Também foi elaborado um *framework* (estrutura) que sistematiza os resultados obtidos na perspectiva da formação e desenvolvimento de CC. Foi realizada em empresa de serviços financeiros, no sul do Brasil (Molon da Silva & Ruas, 2016).

No artigo 7 o objetivo é identificar os fatores determinantes para o desenvolvimento de CC dos servidores da área de gestão de pessoas da Universidade Federal de Campina Grande (PB). Como resultado apresenta elementos que podem fundamentar um projeto de gestão por competências no contexto social, bem como em outras instituições públicas. Reúne as principais abordagens sobre o tema que balizaram a categorização proposta nos resultados, o que possibilita uma análise mais ampla dos aspectos conceituais e permite uma avaliação crítica da difusão da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. Tanto as barreiras identificadas quanto os fatores determinantes de CC podem ser úteis no planejamento da implantação de um sistema de gestão por competências não apenas com enfoque no indivíduo, mas no ambiente coletivo. Foram identificados oito fatores determinantes no processo de desenvolvimento de CC, dos quais alguns aspectos representam limitações para a construção de competências em nível de grupo e outros facilitam esse desenvolvimento (Lima & Silva, 2015).

O objetivo do artigo 9 é analisar a competência organizacional em fatores humanos e experiência do usuário (*UX*), com pesquisa realizada em um projeto na Inglaterra. As

competências organizacionais afetam o modo como o trabalho rotineiro e não-rotineiro do projeto é realizado, mas recebe pouca atenção na literatura. Gerenciar combinações de competências adaptativas é importante para o desenvolvimento de carreiras, táticas de projetos e estratégias organizacionais. Este trabalho afasta-se das noções individualistas de competências para destacar como as competências possuem propriedades sistêmicas, são contextualizadas e são integradas em uma rede de ligações. Propriedades sistêmicas incluem uma apreciação da história dos relacionamentos e trabalho de projeto que pode impactar o desempenho e como a memória organizacional pode melhorar o trabalho do projeto. Além disso, do ponto de vista de sistemas, até coisas como ferramentas e métodos especializados (em vez de pessoas em si) podem influenciar a competência organizacional. Como resultado apresenta seis áreas principais de competências em fatores humanos e trabalho de projeto de *UX*: a) a condução do processo central do projeto é uma visão gradual do trabalho do projeto; b) o *insight* analítico e a compreensão do projeto envolvem insights e compreensão sobre o projeto atual; c) aumentar a persuasão, o relacionamento e a reputação envolve aspectos não técnicos e sociais do trabalho do projeto e a obtenção de resultados; d) a gestão do desenvolvimento e supervisão do pessoal envolve o desenvolvimento de conhecimentos, experiência no longo prazo e gestão da qualidade no projeto; e) a seleção de ferramentas, métodos e práticas de relato refere-se ao desenvolvimento de diferentes tipos de prática; e f) o gerenciamento da documentação envolve o arquivamento e o uso da documentação do projeto para fins de referência e auditoria (Furniss, Curzon & Blandford, 2018).

No artigo 10 o objetivo é compreender CC em um projeto voluntário do terceiro setor brasileiro. Entre os resultados se identificaram sete dimensões de CC: o conhecimento coletivo, a memória coletiva, o comprometimento, o entendimento compartilhado, o *sensemaking*, a ação e, por último, a abrangência (tempo e espaço). Sendo que: todas as dimensões de CC foram comprovadas no projeto; essas dimensões conseguiram ser determinantes para o desempenho do projeto; as sete dimensões influenciaram também o desempenho de toda a organização não-governamental; e as dimensões de CC do projeto contribuíram para que as organizações sociais pratiquem os princípios da transparência e da prestação de contas em suas atividades. A confirmação das dimensões de CC como elemento-chave do desenvolvimento abre a possibilidade de avançar na operacionalização desse construto e de indicadores para mensurar quantitativamente CC (Gamarra & Verschoore, 2015).

O objetivo do artigo 11 é observar a gênese da cognição coletiva e sua transformação em CC. O resultado é que CC significativamente contribuem para a gestão estratégica em contextos de Pequenas e Médias Empresas (PME's). Os líderes de PME's constroem um sistema de coordenação de estratégias com base na cognição coletiva e competências que articulam três diferentes fases: a comunicação da visão do líder e a sua evolução/transformação, a avaliação da estrutura, processos, modelo de negócio e funcionamento da empresa, e o desenvolvimento de interações interpessoais e de negócios internos e externos (Redien-Collot & Lefebvre, 2014).

No artigo 12 o objetivo é desenvolver e testar um conceito baseado em *workshop* para a construção coletiva de capacidades direcionadas a gestão públicas. A estrutura produzida para um código de conduta sustentável é útil para fins educacionais, bem como para a decisão estratégica sobre o perfil de CC das organizações públicas. O uso de *workshops* para a construção de CC pode ser útil para muitas outras organizações e não apenas as públicas. O resultado descreve o fenômeno da gestão pública embutida nos paradigmas da direção social e sugere uma estrutura para um código de conduta de gestão sustentável. O sugerido “código de conduta da próxima geração” ajuda os funcionários a assumir uma posição estratégica proativa em que a tradução entre política, estratégia, tática e prática diária se tornam a base para a priorização e a tomada de decisão. As capacidades necessárias são o conhecimento de gestão pública (incluindo a compreensão de tecnologias para sustentabilidade e governança públicas),

o código de conduta da gestão pública é o controle da própria prática a ser obtido por meio de estratégias e planejamento, colaboração e educação (Galamba & Nielsen, 2016).

A perspectiva social é abordada nos artigos 1,2,6,7 e 8 e a organizacional nos artigos 3, 4, 5, 9, 10, 11e12.

Do total, 3 periódicos foram classificados pelo *Journal Citation Report (JCR)* de 2017, com fator de impacto entre 1.876 e 2.089 (Figura 2).

Número do artigo	Fator de impacto 2017	Periódico	Ano
3	JCR 1.876	<i>International Journal of Sustainability in Higher Education</i>	2016
9	JCR 2.019	<i>Ergonomics</i>	2018

Figura 2. Artigos indexados pelo JCR

Fonte: dados primários.

Dos 11 artigos indexados quatro estão classificados na base *Scopus*, três pelo Qualis CAPES, um pela SPELL e outro pela *Publindex* (Figura 3).

Número do artigo	Indexação	Periódico	Ano
1	SCOPUS <i>e Social Science Citation Index - SSCI (Clarivate Analytics)</i>	<i>Sage Open</i>	2016
2	Qualis CAPES B2 Administração	Revista Gestão e Planejamento	2016
4	Redalyc, ProQuest, SPELL	Revista Alcance	2015
5	Qualis CAPES B1 Administração	REAd. Revista Eletrônica de Administração	2016
6	SJR 0.13 e SCOPUS	<i>International Journal of Information and Communication Technology</i>	2018
7	Qualis CAPES B1 Administração	Revista de Administração do Mackenzie	2015
8	SCOPUS	<i>Journal of Modern Project Management</i>	2015
10	Publindex - Categoria B	Suma de Negocios	2015
11	SCOPUS	<i>Handbook of Research on Strategic Management in Small and Medium Enterprises</i>	2014
12	SCOPUS 1.50	<i>Facilities</i>	2016

Figura 3. Indexação Scopus, Qualis Capes, Spell e Publindex e ano de publicação

Fonte: dados primários.

A identificação de autores e universidades no momento da publicação do artigo e a área de conhecimento está na Figura 4.

Número do artigo	Primeiro autor	Universidade / País	Área de conhecimento
1	Macke, J.	Faculdade Meridional/Brasil	Outra (Tecnologia da informação)
2	Tódero, S. A	Universidade de Caxias do Sul/Brasil	Administração
3	Clark, C. R.	Universidade de Duke/Estados Unidos	
4	Giansante, C.C.B	Universidade de Guarulhos/Brasil	Administração
5	Silva, F M	Universidade Federal de Pelotas/Brasil	Administração
6	Hedjazi, D.	Universidade de Batna/Argélia	
7	Lima, J.O.	Universidade Federal da Paraíba/Brasil	Administração
8	Leyrie, C.	Universidade de Quebec/Canadá	
9	Furniss, D	<i>University College London/Inglaterra</i>	Engenharia

10	Gamarra, L. T.	Universidade Federal de Santa Maria/Brasil	Administração
11	Redien-Collot, R.	<i>Novancia Business School</i> /França	Administração
12	Galamba, K.R.	Universidade da Dinamarca Ramboll/Dinamarca	Administração Pública

Figura 4. Primeiro autor, universidade, país e área de conhecimento

Fonte: dados primários.

Em apenas um artigo foi identificado um autor brasileiro entre estrangeiros, nos demais todos eram brasileiros (Figura 5).

Número do artigo	Autoria	Número de brasileiros
1	Macke, J. e Crespi, K.M.	Todos
2	Tódero, S.A; Macke, J.; Sarate, J.A.R.	Todos
4	Giansante, C.C.B.; Venelli-Costa, L.;Vieira, A.M.; Dutra, J.S.	Todos
7	Lima, J.O. ;Silva, A.B.	Todos
10	Gamarra, L. T.; Verschoore, J.R.	Todos

Figura 5. Autores brasileiros entre os demais

Fonte: dados primários.

Quanto ao procedimento técnico a maioria da metodologia adotada é o estudo de caso, as demais são *survey* e pesquisa-ação. Há dois artigos conceituais sem o uso de procedimento técnico. A instrumentação usada nas pesquisas são observação, formulário/questionário, *survey* e entrevista. A seguir estão apresentadas as quantidades de organizações analisadas nos artigos, cenário de análise, procedimentos técnico, abordagem e a instrumentação da pesquisa (Figura 6).

Número do artigo	Número de organizações estudadas	Cenário de análise	Procedimento técnico	Abordagem	Instrumentação
1	1	Setor privado	Estudo de caso	Qualitativa-quantitativa	Questionário ou <i>Survey</i>
2	2	Setor privado	Estudo de caso	Qualitativa-quantitativa	Entrevista
3	1	Setor privado	Artigo conceitual	Qualitativa teórica	Não há instrumentação
4	1	Setor privado	Estudo de caso	Qualitativa-quantitativa	Observação e formulário
5	1	Setor privado	Estudo de caso	Qualitativa	Entrevista
7	1	Setor público	Estudo de caso	Qualitativa	Entrevista
9	1	Setor privado	Estudo de caso	Qualitativa	Questionário ou <i>Survey</i>
10	1	Terceiro setor	Estudo de caso	Qualitativa	Entrevista
11	Não há	Não há	Artigo conceitual	Qualitativa teórica	Não há instrumentação
12	Uma	Setor público	Pesquisa-ação	Qualitativa	Observação e formulário

Figura 6. Quantidade de organizações, cenário, procedimento técnico, abordagem e instrumentação.

Fonte: dados primários.

Quanto à análise de dados foram encontrados dois tipos: análise de conteúdo (para os artigos 2, 5, 7, 9 e 10) e a análise múltipla - que permite analisar graficamente as relações existentes através da redução de dimensionalidade do conjunto de dados - (artigos 1, 4 e 12) sendo que no artigo 1 ocorreu a análise descritiva e multivariada.

Após a leitura dos 12 artigos, foi possível identificar os seguintes resultados de análise, em resumo: quatro instrumentos de desenvolvimento de CC; novas relações com a aprendizagem social; a ação coletiva e dimensões do capital social; termos como competências dinâmicas e rede de interações; presença nas áreas de Tecnologia da Informação e da Administração Pública, além da administração de empresas; e a presença no ambiente de Pequenas e Médias Empresas (PME's).

Em um dos artigos ocorre a avaliação de CC com abordagem social na área de Tecnologia da Informação. Outro mede CC para sua criação, desenvolvimento e aprimoramento em uma empresa do setor metal-mecânico brasileiro. Nesse caso, se relacionou elementos de CC às dimensões do capital social demonstrando que há relação direta entre si e, ainda, introduz a definição de capital social ao tema.

Outro termo introduzido ao contexto de CC é a 'competência de ação coletiva' definida como a capacidade de um grupo de pessoas direcionar seu comportamento para um objetivo comum baseado em uma alfabetização coletiva, CC e uma necessidade ou meta coletiva. Nesse estudo novas relações são estabelecidas como entre a 'aprendizagem social' e a 'ação coletiva'. Um novo termo é a 'competência política coletiva real' cujo trabalho descreve os contornos de projetos que envolvem muitos participantes. O estudo sugere uma disseminação mais ampla da teoria da liderança e uma abordagem para o gerenciamento das partes interessadas em projetos como fatores de desempenho.

A terceira estrutura apresentada sistematiza resultados na perspectiva da formação e desenvolvimento de CC e conclui que o trabalho individual deve seguir as determinações do coletivo já que é na dimensão coletiva que CC se desenvolvem.

Já a quarta estrutura é uma abordagem baseada em *CSCW* que apoia a construção coletiva de competências identificando ferramentas de conscientização de grupo altamente eficazes.

Um dos estudos afirma que as competências dinâmicas e situadas formam uma rede de interações. E identifica 29 funções e seis principais áreas de competências: processo central do projeto; processo de aprender sobre o problema; manter e desenvolver relações com clientes; desenvolvimento de equipe; práticas evolutivas; e o gerenciamento de documentação para auditoria e controle de qualidade.

Além desses resultados surge a influência de CC na gestão estratégica organizacional em um artigo teórico que discute a capacidade dos líderes das PME's em coordenar a gênese da cognição coletiva e competência para melhorar a coesão e envolvimento dos funcionários. Nesse estudo afirma-se que o surgimento de CC ajudará a empresa a manter sua vantagem competitiva, por meio da coesão e do comprometimento interno, ao mesmo tempo em que a empresa será capaz de se adaptar às mudanças e choques no ambiente externo. Também afirma que CC na PME provém da dinâmica de grupos e que o desenvolvimento progressivo da cognição e de CC podem ser uma fonte de negociação e tensão interpessoal resultando em um fator de vantagem competitiva e resultados estratégicos positivos para as PME's.

Quanto à influência de CC em nível de grupos, um estudo apresenta uma correlação positiva entre elas e o desempenho coletivo em equipes que trabalham juntas há mais de um ano, diferenciando-se pela presença de uma liderança e indicadores de competências.

Um dos estudos traz uma contribuição teórico-prática para o contexto do setor público brasileiro, apesar da ausência da unidade de equipe. De acordo com esse artigo, a falta de unidade de equipe é traduzida em fragmentação das atividades e ausência de integração entre as coordenações, fatos que limitam o desenvolvimento de CC. Afirma ainda que a base teórica

sobre o conceito de CC permite situar três diferentes níveis, individual, coletivo e organizacional, sendo que o coletivo é o mais escasso na literatura.

Outro estudo traz uma contribuição para o desenvolvimento organizacional público, na Dinamarca. Discute as capacidades coletivas afirmando que podem ser construídas dentro de um processo de desenvolvimento por meio de diálogo e reflexões coletivas. É pioneiro na compreensão dos recursos necessários para as organizações públicas assumirem a liderança em uma integração de sustentabilidade nos processos.

No terceiro setor do Brasil outro estudo afirma que CC estão evidentes nesse tipo de organização. O artigo contribui com a identificação das sete dimensões que formam o conceito.

6. CONCLUSÃO

A revisão de literatura sistemática sobre CC se baseou na leitura de artigos que abordaram os seguintes critérios quanto ao tema: 1) gestão estratégica organizacional, em grupos, equipes e coletividades; 2) modelos para o desenvolvimento ou a validação de experiências; 3) foco em senso coletivo dos eventos no local de trabalho; 4) foco em desenvolvimento e utilização de uma base coletiva de conhecimentos; 5) foco em construção de um senso de interdependência, desde que a unidade de análise sejam grupos, equipes ou coletividades.

Este trabalho atingiu o objetivo proposto ao compreender a fronteira do conhecimento em CC na literatura recente sobre o tema e identificou estruturas para o desenvolvimento de CC, sua influência na gestão estratégica organizacional e em grupos, equipes e coletividades. Também foi descoberta o aspecto sistêmico das competências organizacionais, cujas propriedades sistêmicas são contextualizadas e integradas em rede. Tais propriedades sistêmicas incluem uma apreciação da história dos relacionamentos e trabalho de projeto que pode impactar o desempenho e como a memória organizacional. Além disso, do ponto de vista de sistemas, até ferramentas e métodos especializados (em vez de pessoas em si) podem influenciar na competência organizacional.

O trabalho não pretende esgotar as análises em CC e pode contribuir com gestores e líderes que valorizam uma visão compartilhada no local de trabalho.

Como trabalhos futuros é possível incorporar novas palavras-chave nas buscas em bases de dados, aprofundar os estudos sobre instrumentos de desenvolvimento de CC, considerar o estabelecimento de novas relações entre CC e aprendizagem social, ação coletiva, dimensões do capital social. Estudo de pesquisa de campo em organizações públicas e privadas, bem como no ambiente de PME's. Além disso, podem ser realizados outros estudos futuros de natureza teórica.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Amaro, R.; Bianco, M. (2007) A noção de competências e a gestão: novos discursos e velhas prescrições no cotidiano de uma empresa. In Souza, S. Tecnologias de gestão: por uma abordagem multidisciplinar. Vitória: EDUFES.

Bonotto, F., Bitencourt, C. C. (2006). Os elementos das competências coletivas em grupos de trabalho-a experiência da Copesul. XXX Encontro Anual da ANPAD. Salvador: ANPAD.

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.

Borgo, C. B., Bianco, M. F., & Colbari, A. L. (2013). Competência e cooperação em uma empresa brasileira de mineração. *Revista Economia & Gestão*, Minas Gerais, 13(33).

Clark, C. R. (2016). Collective action competence: an asset to campus sustainability. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 17(4), 559-578.

- Furniss, D., Curzon, P., & Blandford, A. (2018). Exploring organisational competences in Human Factors and UX project work: managing careers, project tactics and organisational strategy. *Ergonomics*, 61(6), 739-761.
- Galamba, K. R., & Nielsen, S. B. (2016). Towards sustainable public FM: collective building of capabilities. *Facilities*, 34(3/4), 177-195.
- Gamarra, L.T. & Verschoore, J. R. (2015). O desenvolvimento das competências coletivas no terceiro setor. *Suma de Negocios*, 6(14), 194-203.
- Giansante, C. C. B., Venelli-Costa, L., Vieira, A. M., & Dutra, J. S. (2015). Competências coletivas e desempenho coletivo: um estudo com equipes de gastronomia. *Revista Alcance (Online)*, 22(4), 457.
- Hedjazi, D. (2018). Constructing collective competence: a new CSCW-based approach. *International Journal of Information and Communication Technology*, 12(3-4), 393-416.
- Kitchenham, B. (2004). Procedures for performing systematic reviews. Keele, UK, Keele University, 33(2004), 1-26.
- Leyrie, C. (2015). Exploring collective political competence in socially complex projects. *The Journal of Modern Project Management*, 3(1).
- Lima, J.O., & Silva, A. B. da (2015). Determinantes do desenvolvimento de competências coletivas na gestão de pessoas. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 16(5).
- Macke, J., & Crespi, K. M. (2016). "One Swallow Does Not Make a Summer" The Development of an Instrument for Measuring Collective Competences in Information Technology Teams. *SAGE Open*, 6(2), 2158244016642497.
- Markus, L., Thomas, H. C., & Allpress, K. (2005). Confounded by competencies? An evaluation of the evolution and use of competency models. *New Zealand journal of psychology*, 34(2), 117.
- Molon da Silva, F. & Lima Ruas, R. (2016). Competências coletivas: considerações acerca de sua formação e desenvolvimento. *READ-Revista Eletrônica de Administração*, 22(1).
- Montebelo, R. P., Orlando, A., Porto, D. P., Zaniro, D., & Fabbri, S. C. P. F. (2007). SRAT (systematic review automatic tool) uma ferramenta computacional de apoio à revisão sistemática. In *V Experimental Software Engineering Latin American Workshop, ICMC-São Carlos*.
- Redien-Collot, R., & Lefebvre, M. R. (2014). SMEs' leaders: Building collective cognition and competences to trigger positive strategic outcomes. In *Handbook of Research on Strategic Management in Small and Medium Enterprises* (pp. 143-158). IGI Global.
- Retour, D., & Krohmer, C. (2011). La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences. *FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão, (Especial)*.
- Ruas, R. (2005). Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 34-54.
- Silva, F. D. (2012). O que sabemos sobre competências coletivas. *XXXVI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, 75-94.
- Tódero, S. A., Macke, J., & Sarate, J. A. R. (2016). Análise das dimensões e elementos de competências coletivas e capital social: um estudo comparativo. *Gestão & Planejamento-G&P*, 17(2).