

## **Reflexões sobre a Atuação do Líder no Desenvolvimento de Competências Coletivas**

**LUIZ HENRIQUE DA SILVA**

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

**FRANCIELLE MOLON DA SILVA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS (UFPEL)

Agradecimento à órgão de fomento:

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES)

# REFLEXÕES SOBRE A ATUAÇÃO DO LÍDER NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS COLETIVAS

## 1. INTRODUÇÃO

A temática que abarca a discussão sobre competências tem sido bastante pesquisada desde a última década do século XX, principalmente nas dimensões individual (Le Boterf, 2003; Dutra, 2007) e organizacional (Prahalad & Hamel, 1990; Ruas, 2008). Contudo, nos últimos anos, nota-se um crescente interesse pelas competências coletivas (CC) nas discussões e pesquisas acadêmicas (Avelino, Salles, & Costa, 2017). Este fato pode estar relacionado com as novas demandas das organizações contemporâneas que necessitam de uma melhor interação, comunicação e formação de equipes multidisciplinares com o propósito de alcançar objetivos comuns (Bitencourt & Bonotto, 2010). Ou seja, a CC torna-se um elemento importante para realização de atividades compartilhadas, resolução de problemas em conjunto e adaptação a mudanças, contribuindo para o funcionamento da organização (Defelix, Le Boulaire, Monties, & Picq, 2014; Iazykoff, 2018).

Inserida nessa discussão, torna-se relevante considerar alguns elementos mobilizadores no desenvolvimento CC. No caso deste estudo optou-se por repousar a atenção sobre o tema liderança, mais especificamente sobre a atuação do líder (atuando na posição de gestor), a qual vem sendo estudada ao longo dos anos extensivamente em diferentes contextos e fundamentos teóricos (Horner, 1997). Entende-se por liderança o processo dinâmico de trabalho em equipe, envolvendo líder e liderados, cujo produto dessas interações sociais (Kwok, Hanig, Brown, & Shen, 2018) influencia nos resultados da organização, podendo apresentar um caminho para a compreensão da formação das CC. Neste cenário a mediação do líder é percebida como essencial para sustentar o alinhamento entre a estratégia, as práticas de gestão e o comportamento das pessoas (Bianchi, Quishida, & Foroni, 2017).

Percebe-se, assim, que o líder passa a ser uma peça imprescindível para o desenvolvimento de CC uma vez que ele se torna responsável pela orientação e desenvolvimento de sua equipe (Dutra, 2007), estimulando entre seus seguidores o processo de interação, participação e cooperação (Pinheiro, Saboia, & Uemura, 2018). Portanto, estudar a atuação do líder neste contexto, pode permitir uma melhor compreensão das dinâmicas sociais e das configurações coletivas, envolvendo um processo de influência e interação entre líderes e liderados na busca do cumprimento dos objetivos estabelecidos e da promoção de transformações sociais (Turano & Cavazotte, 2016). Nesse sentido, algumas pesquisas já apontam a importância do líder para o desenvolvimento das CC (Giansante, Venelli-Costa, Vieira, & Dutra, 2015; Hansson, 2003; Lima & Silva, 2015; Mauny & Frantz, 2018; Pinheiro, Saboia, & Uemura, 2018).

Quinn, Thompson, Faerman e McGrath (2003) e Yukl (2013) destacam que a influência dos líderes nos processos coletivos é fundamental para determinar o desempenho de uma equipe, fato este que justifica a necessidade de um maior debate sobre a atuação do líder no processo de desenvolvimento das CC. Isso porque a mera formação de equipes de trabalho não pressupõe a existência de CC (Michaux, 2003). Diante do exposto, o objetivo do presente artigo é promover uma discussão sobre a relação da atuação do líder, enquanto gestor, com o desenvolvimento de CC em equipes através da estruturação de um *framework* teórico, na tentativa de contribuir para o avanço do debate envolvendo estes dois conceitos.

Para abordar a relação entre estas duas temáticas, liderança, por vezes ampla e heterogênea, e as CC, por vezes subjetivas e complexas, tem-se a intenção de aproximar essas discussões por meio de algumas escolhas teóricas, as quais se apresentam ao longo do texto. Primeiro, discorre-se

sobre suas bases conceituais, retratando as CC e seu processo de desenvolvimento e apresenta-se os papéis que um líder pode exercer em equipes. Em seguida, são descritas as principais diretrizes para a atuação do líder no desenvolvimento de CC. Por fim, é exposto o *framework* teórico elaborado com base nas escolhas conceituais apresentadas e as considerações finais.

## 2. COMPETÊNCIA COLETIVA

A CC pode ser compreendida como a habilidade de uma equipe agir de forma coletiva em prol de um objetivo comum (Toderó, Macke, e Sarate, 2016), ou seja, ela refere-se à participação e interação de pessoas, em equipes de trabalho (Avelino, Salles, & Costa, 2017) e a capacidade da equipe de resolver mais problemas em conjunto que seus membros individuais (Hedjazi, 2018).

Desta forma, as CC propiciam maneiras mais eficientes para as equipes desempenharem suas rotinas laborais (Broman & Rocha-Pinto, 2015), pois são percebidas como uma ação coletiva realizada por vários indivíduos trabalhando de forma conjunta por um propósito comum (Nielsen, 2003) e exigem a capacidade de compreender as ações de outros membros e a capacidade de ajustar essas ações, com base nas informações fornecidas por eles (Frohman, 2002).

Este trabalho colaborativo permite o compartilhamento de informações, conhecimento, competências individuais e recursos para solucionar problemas e aumentar a eficácia e eficiência das entregas (Hedjazi, 2018), demandando dos membros da equipe estarem cientes do seu papel, das suas responsabilidades e do funcionamento da equipe (Shinners & Franqueiro, 2017). Sendo assim, a combinação, a articulação e a forma como são conduzidos os trabalhos em equipe conduzem aos resultados que podem levar a empresa a destacar-se no mercado em que atua (Rosa & Bitencourt, 2010).

Boreham (2004) afirma existir três princípios normativos que uma equipe deve conformar para agir com competência no nível coletivo. O primeiro princípio consiste no fazer sentido coletivo de eventos no local de trabalho, ou seja, para lidar com os problemas de forma competente é necessário dar sentido à situação. A eficácia de uma equipe de trabalho está sujeita a forma como ele aborda o objetivo ou orientação de sua atividade. Assim, posicionando o indivíduo dentro da estrutura mais ordenada e colaborativa, proporcionada pela experiência coletiva, pode-se amenizar o sentimento de incompreensão e medo, principalmente em casos de situações desafiadoras.

O segundo princípio compreende em desenvolver uma base de conhecimento coletivo, além do conhecimento de seus membros individuais, considerando que o conhecimento está embutido na linguagem e nos artefatos construídos socialmente pelos integrantes da equipe ou da organização. Para que a narração ocorra de forma efetiva, uma equipe deve possuir recursos de conhecimento, como por exemplo a utilização de uma linguagem própria (Boreham, 2004).

O terceiro princípio consiste em um senso de interdependência entre os membros da equipe. A atividade coletiva demanda a cooperação e a comunicação entre os subsistemas e isso depende da capacidade em que a equipe supera as tendências fragmentadoras de suas diferentes percepções, desenvolvendo um senso de interdependência. Se isto não ocorrer, os indivíduos podem agir sem levar em conta o propósito coletivo ou as necessidades de cada um dos membros da equipe (Boreham, 2004).

Retour e Krohmer (2011) analisaram as fontes de criação e desenvolvimento das CC (tabela 1) e as dividem em elementos próprios as pessoas (o capital de competências individuais, as interações afetivas, as interações informais e a cooperação) e os fatores organizacionais (a escolha da composição dos coletivos de trabalho, as interações formais, o estilo de administração e os motores de ação próprios à gestão de recursos humanos).

Tabela 1

**Fontes de criação e desenvolvimento das Competências Coletivas**

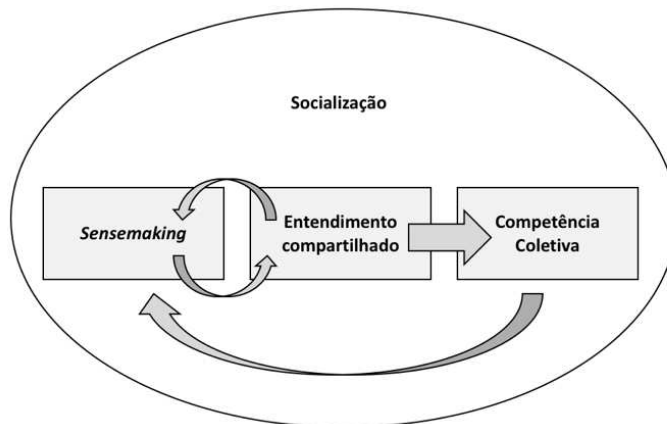
<b>Elementos próprios as pessoas</b>	
<b>Capital das competências individuais</b>	As CC são dependentes das competências individuais expressas por cada um dos funcionários, que formam o grupo a coletividade considerada. Quanto maior forem o seu capital, maiores serão as oportunidades de criação e desenvolvimento das CC.
<b>Interações afetivas</b>	Permitem a constituição de uma comunidade e uma maior disposição de o indivíduo realizar o trabalho em equipe.
<b>Relações informais</b>	Criam e estabilizam formas de CC compartilhadas. Com o tempo, os hábitos, rotinas e costumes coletivos possibilitam o desenvolvimento e reconstrução de novas CC no contexto dessas interações informais.
<b>Cooperação</b>	É fundamental para que ocorra a expansão ainda mais rápida entre os participantes. Refere-se à uma compreensão recíproca, a acordos sólidos, a identidade dos objetivos, ao sentido dado às ações e convergência das motivações dos indivíduos que agem juntos.
<b>Fatores organizacionais</b>	
<b>Composição das equipes</b>	A escolha dos membros do coletivo deve ser de extrema atenção tendo em vista a necessidade de fazer emergir o maior valor coletivo agregado possível. Deve-se encontrar a combinação mais harmoniosa de talentos, compatíveis com as personalidades de cada indivíduo.
<b>Interações formais</b>	A instalação de estruturas formais que permitem responsabilizar e envolver as pessoas, contribui para o surgimento de novas CC.
<b>Estilo da administração</b>	Trata-se de conhecer como a organização aprende a autonomia e a tomada de iniciativa dos membros do grupo. O estilo de gestão pode estimular ou criar barreiras a interação de um grupo, de modo a aumentar ou não o capital de CC.
<b>Fatores relacionados à gestão de recursos humanos</b>	Referem-se as ações de recrutamento, avaliação de desempenho, desenvolvimento de bases de cálculo de remuneração, formação ou capacitação que devem estar ligados ao desenvolvimento das CC.

**Nota.** Fonte: Adaptado de Lima e Silva (2015) e Retour e Krohmer (2011).

Assim como os indivíduos desenvolvem competências fundamentais para o seu desempenho, as equipes também desenvolvem suas CC, que irão agregar valor ao trabalho em equipe e contribuir para o desempenho da organização (Puente-Palacios & Brito, 2017).

De acordo com Klein e Bitencourt (2012) o processo de desenvolvimento da CC envolve: a socialização, o entendimento compartilhado e o *sensemaking*. A socialização compreende a aprendizagem individual e coletiva (Klein e Bitencourt, 2012). O entendimento compartilhado ocorre quando indivíduos trabalham em direção a um objetivo mútuo sendo capazes de possuir o mesmo entendimento sobre o assunto do objetivo tratado (Tan, 1994). O *sensemaking* corresponde a capacidade de estabelecer significados compartilhados e uma maneira de entender como uma equipe se organiza (Einola & Alvesson, 2019).

A figura 1, expressa a ideia que por meio da socialização é possível desenvolver um entendimento do trabalho, que após ser internalizado entre os membros da equipe é compartilhado e estruturado pela construção de significado das atividades. Sendo este entendimento compartilhado pelos membros, primeiramente desenvolvido e formado através do processo de *sensemaking* (Klein & Bitencourt, 2012).



**Figura 1.** Processo de desenvolvimento da Competência Coletiva

Fonte: Klein e Bitencourt (2012, p. 603) elaborada a partir de Sandberg e Targama (2007).

Considera-se que o processo de interação, a participação dos indivíduos e a cooperação são elementos essenciais para existência das CC. Assim, afirma-se que a liderança é fundamental para o estímulo ou não da existência desses elementos, pois propicia as condições necessárias para o desenvolvimento dos atributos das CC. Uma liderança de sucesso também está sujeita ao desenvolvimento da equipe e do coletivo como um todo (Pinheiro, Saboia & Uemura, 2018).

### 3. OS PAPÉIS DO LÍDER

Considera-se a liderança como um processo de interação dinâmico entre pessoas que influencia nas atividades da organização, através do trabalho em equipe. Neste contexto, o líder é o responsável por conhecer os procedimentos, desenvolver a capacidade de apreciar as diferentes habilidades de seus membros e direcionar essas habilidades para atingir os objetivos e resultados esperados (Escandon-Barbosa & Hurtado-Ayala, 2016). Por meio de combinação e implementação de políticas e práticas compartilhadas o líder consegue direcionar o comportamento das pessoas promovendo mensagens articuladas e coletivas, com foco nos objetivos organizacionais (Bianchi, Quishida, & Foroni, 2017).

Para tanto, os líderes precisam atuar como facilitadores nas atividades de processamento de informações da equipe, expondo aos seus membros um entendimento das tarefas, as ações necessárias para sua conclusão e a função de cada um no desempenho coletivo (Zaccaro, Rittman, & Marks, 2001). Mas para que eles possam orientar os comportamentos dos membros da equipe é essencial que se construa uma relação de confiança (Teixeira & Popadiuk, 2003). Essa relação se estabelece quando o líder encoraja e desenvolve um bom relacionamento entre membros e entre equipes (Rabey, 2005).

A percepção generalizada de que as ações de um líder são desejáveis e adequadas, diz respeito ao seu processo de legitimidade pela equipe, tornando sua liderança apropriada e aceitável. No contexto relacional, os seguidores concedem legitimidade ao líder e suas ações, na medida em que são convencidos pela visão, objetivos e comportamentos do seu líder. A legitimidade é então compreendida, como a crença de que os líderes são dignos de direcionar o comportamento de seus seguidores (Sidani & GlennRoweb, 2018). Em complemento Lund (2016) afirma que a questão de

lealdade e confiança entre líder e seguidores, contribui para o desafio de legitimidade dos líderes em equipes de trabalho.

Giansante *et al.* (2015), em estudo realizado com equipes de gastronomia, revelou que a presença da liderança bem estabelecida na equipe promove a interação e aderência coletiva dos membros. Além disso, identificou-se que o líder possui o papel de realizar o gerenciamento dos membros, distribuição das tarefas, promoção da participação e coesão das pessoas, e a mobilização da equipe no alcance de metas. Ou seja, depreende-se que a liderança pode ser um dos fatores determinantes na formação de equipes de trabalho com melhores CC e desempenho coletivos.

Para Davel e Machado (2001) não existe papel de líder de forma isolada, o vínculo de liderança ocorre de forma fecunda e produtiva quando as ações do líder forem convergentes com as expectativas dos liderados e assim reciprocamente. Essa identificação acontece quando os comportamentos se caracterizam por expectativas complementares. Os autores ainda destacam que por intermédio da noção de identificação, a liderança é percebida como um processo psicossocial, com base no relacionamento entre líder e seguidores, que envolve e articula cognição, emoção, poder, consentimento e ordenamento. Como resultado, permite a constituição de novas identidades coletivas e novos parâmetros para produzir, criar e inovar nas organizações.

Dentre os estudos de liderança, algumas teorias apontam perspectivas da liderança centradas nos líderes. A teoria dos traços de personalidade, busca identificar qualidades e características pessoais que diferem líderes, de não líderes (Bianchi, Quishida, & Foroni, 2017), presumindo os traços são a melhor maneira de entender a personalidade (Fleeson & Jayawickreme, 2015). A teoria comportamental, identifica características comportamentais que contribuam para a diferenciação de pessoas líderes ou não líderes (Bianchi, Quishida, & Foroni, 2017), compreendendo que o conjunto de atributos necessários para a liderança, podem ser adquiridos, modificados, adaptados ou apreendidos (Versiani, Caeiro, Martins, & Neto, 2019). Já a teoria de troca líder-membro, também conhecida como LMX, explica a natureza do relacionamento entre líderes e seguidores e como esse relacionamento afeta o processo de liderança (Horner, 1997), sugerindo que relacionamentos que promovam um alto retorno estão ligados a confiança, comunicação aberta e compartilhamento mútuo (Kauppila, 2016).

Desta forma, alguns estilos de liderança são abordados pelas teorias de liderança com a finalidade de investigar a relação do líder com seus seguidores. Na liderança transacional os líderes oferecem recompensas a seus seguidores em troca dos esforços de trabalho e contribuições de desempenho (Young, Glerum, Joseph, & McCord, 2020). Líderes transacionais podem promover o comprometimento e serem eficaz para explicar como os objetivos podem ser alcançados (Deichmann & Stam, 2015). Já liderança transformacional sugere que os líderes influenciam as atitudes de seus subordinados por meio de comportamentos/estilos de liderança (Farahnak, Ehrhart, Torres, & Aarons, 2020). Os líderes transformacionais destacam oportunidades para mudança e promovem a confiança dos seguidores na ideia de que podem moldar essa mudança com êxito (Deichmann & Stam, 2015).

Silva, Pereira e Ghedine (2019) ainda destacam estudos sobre novos estilos de liderança: servidora, espiritual, e-liderança e responsável. A liderança servidora, onde o líder busca ajudar as pessoas a serem e fazerem o seu melhor (Greenleaf, 2006); a liderança espiritual, que estabelece uma cultura baseada em valores de amor altruísta (Fry, 2003); a e-liderança, em que o líder atua em um ambiente mediado pela tecnologia (DasGupta, 2011); e a liderança responsável, unindo responsabilidade social e liderança (Voegtlin, 2011). Percebe-se que há uma gama de diferentes estilos de liderança que ainda estão sendo estudados com intuito de se ter uma maior compreensão sobre suas características, contextos e resultados.

Uma vez que os estilos de liderança são vastos e heterogêneos, este artigo mantém a lente

apontada para os estilos clássicos de liderança: autocrática, democrática e liberal. Esta escolha deve-se por acreditar-se que estilos de liderança ainda pouco desvendados poderiam gerar mais dúvidas do que auxiliar na discussão, ainda embrionária, sobre a relação da atuação do líder com o desenvolvimento de CC em equipes.

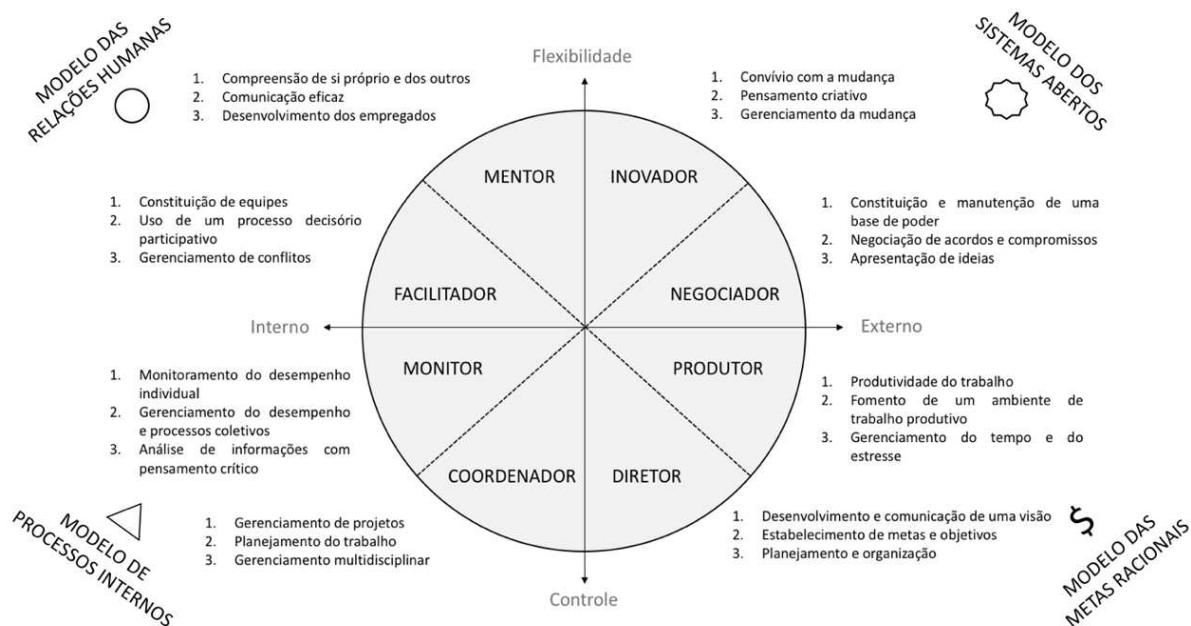
Diante do exposto, entende-se a liderança autocrática como o uso de comportamentos de controle e direção por líderes voltados à centralização das tomadas de decisões e à concentração do poder (Hoogh, Greer, & Hartog, 2015) que reflete um estilo dominador com implicações negativas para muitos membros (Harms, Wood, Landay, Lester, & Lester, 2018). O estilo autocrático de liderança é caracterizado pela realização do desejo do líder em que não leva em consideração a opinião de seus subordinados (Escandon-Barbosa & Hurtado-Ayala, 2016). Esse líder toma as decisões sozinho, não solicita opiniões ou sugestões de outros indivíduos, que não possuem influência direta sobre a sua decisão (Yukl, 2013).

A liderança democrática, também chamada de liderança participativa, é determinada pela comunicação entre líderes e subordinados, envolve a utilização de procedimentos de decisões que permitem aos membros sua participação e opiniões consideradas (Escandon-Barbosa & Hurtado-Ayala, 2016; Yukl, 2013). O líder democrático incentiva o envolvimento ativo dos membros nas atividades (Cheong, Yammarino, Dionne, Spain, & Tsai, 2019; Gastil, 1994), incorpora comportamentos de liderança participativa, em que ouve sugestões, comunica-se com seus membros (Li, Liu, & Luo, 2018) e utiliza-se de elogios honestos e críticas, em grau de companheirismo (Gastil, 1994). A sensação de envolvimento e *empowerment* ajuda os membros a superar a resistência as mudanças e apoiar seu líder (Ahmed, Naqshbandi, Kaur, & Ng, 2018).

A liderança liberal ou também conhecida como *laissez-faire*, é marcada pela evitação ou ausência de liderança e considerada a mais ineficaz de acordo com a grande maioria das pesquisas sobre estilos de liderança (Bass & Bass, 2008; Northouse, 2017; Yukl, 2013). O estilo liberal atribui autonomia total aos membros e o líder intervém apenas quando achar necessário (Escandon-Barbosa & Hurtado-Ayala, 2016). É definida como uma indiferença passiva sobre as tarefas e os subordinados, em que o líder ignora problemas e necessidades subordinadas (Yukl, 2013).

Através do estilo de liderança adotado, um líder pode exibir diferentes comportamentos na interação com seus seguidores, onde esses comportamentos, podem se relacionar e coexistir (Kelemen, Mattheus, & Breevaart, 2020). Nesse sentido, Quinn *et al.* (2003), não trabalham com estilos, mas classificaram oito papéis do líder (diretor, produtor, mentor, facilitador, coordenador, monitor, inovador e negociador) com foco na sua eficácia, especificando as principais funções e expectativas que podem ser experimentadas por um líder. O modelo proposto também apresenta as três competências específicas intrínsecas de cada papel (figura 2).

Conforme figura 2 observa-se que os papéis estão dispostos em quadrantes associados a quatro modelos gerenciais propostos por Quinn *et al.* (2003). O modelo de sistemas abertos (inovador, negociador) possui ênfase na adaptação política, resolução criativa de problemas, inovação e gerenciamento da mudança; o modelo das metas racionais (produtor, diretor) enfatiza a explicitação de metas, análise racional e tomada de iniciativas; o modelo de processos internos (coordenador, monitor) possui ênfase na definição de responsabilidade, mensuração e documentação; e o modelo das relações humanas (mentor, facilitador) enfatiza a participação, resolução de conflitos e criação de consenso.



**Figura 2.** Os papéis e as competências dos líderes  
 Fonte: Quinn *et al.* (2003).

Alguns papéis desempenhados pelos líderes (mentor, facilitador, monitor e coordenador) relacionados do lado esquerdo da figura são voltados para as atividades internas da empresa, enquanto do lado direito (diretor, produtor, negociador e inovador) são voltados para o ambiente externo. Pode-se afirmar também que determinados papéis (facilitador, mentor, inovador e negociador) relacionados na parte superior da figura exigem dos líderes maior flexibilidade para lidar com pessoas e mudanças, enquanto na parte inferior (monitor, coordenador, diretor e produtor) possuem maior enfoque no controle, em virtude de suas principais funções estarem relacionadas ao estabelecimento de processos e metas.

Diante dos papéis apresentados, é necessário compreender que eles não se aplicam a toda e qualquer situação. Situações específicas requerem determinados papéis e suas respectivas competências, podendo um líder utilizar-se de vários papéis ao mesmo tempo em virtude da complementariedade no modelo proposto (Quinn *et al.*, 2003).

Os papéis de mentor e facilitador fazem parte do modelo das relações humanas e são os que mais se aproximam ao desenvolvimento das CC em virtude de o foco desses papéis estar atrelado ao desenvolvimento de indivíduos e equipes. O modelo dos papéis e competências dos líderes (figura 2) parte do pressuposto que todos os indivíduos são únicos, porém, nenhuma equipe funcionará se os membros se concentrarem na sua individualidade. Cabe ao líder colaborar no desenvolvimento das habilidades de seus membros, ao mesmo tempo que congrega essas habilidades individuais para a construção da equipe, ou seja, das suas CC (Quinn *et al.*, 2003).

#### 4. ATUAÇÃO DO LÍDER NO DESENVOLVIMENTO DE CC

Na literatura nacional e internacional alguns estudos foram realizados retratando a liderança e as CC. Hansson (2003) aponta o papel da liderança na organização da CC, essa organização é descrita como um processo dinâmico na equipe de trabalho, norteando em qual componente ou



processo da organização deve ser focalizado. O papel do líder estaria atrelado na condução da equipe para agir e direcioná-la ao objetivo estabelecido, através do apoio e encorajamento, criando condições para que ela realize seu processo de trabalho.

Lima e Silva (2015) em estudo realizado com servidores da área de gestão de pessoas de uma universidade pública, verificou que o comportamento do líder em relação ao processo de aprendizagem e ao modelo de gestão por ele adotado na equipe, pode influenciar, positivamente ou negativamente, o compartilhamento de competências individuais e contribuir para o desenvolvimento de CC.

Pinheiro, Saboia e Uemura (2018) analisaram em uma empresa as práticas de recursos humanos que contribuem para o desenvolvimento de CC. O estudo demonstrou que líderes que atuavam de forma muito autoritária e pouco colaborativa, indo contra os valores da empresa, não propiciavam condições necessárias para o desenvolvimento dos atributos das CC.

No contexto educacional, Mauny e Frantz (2018) destacam que a influência da liderança pode contribuir na união de práticas individuais para construção de CC, visando estabelecer orientações compartilhadas que favoreçam a educação do aluno.

Ao explorar a noção de liderança no contexto das CC, é possível analisar os três princípios propostos pela Teoria de Competência Coletiva de Boreham (2004) e sua relação com a atuação do líder em equipes de trabalho:

a) Fazer sentido coletivo de eventos no local de trabalho: relacionamentos com maior envolvimento e identificação das pessoas com seus colegas e com o trabalho, é o que as aproxima das CC (Silva & Ruas, 2014). Os líderes podem enfatizar interesses e valores comuns buscando a identificação coletiva dos seus liderados com a equipe. Para Chen e Tjosvold (2014) líderes que fortalecem objetivos cooperativos reconhecem que esse esforço ajuda a comunicar seus valores e auxilia os integrantes da equipe a trabalharem juntos produtivamente, incentivando o trabalho coletivo. Le Boterf (2003) evidencia que o líder também pode incentivar as relações de ajuda entre os colaboradores estabelecendo uma rede de relacionamentos que favoreça o apoio mútuo e o compartilhamento de saberes.

b) Desenvolvimento uma base de conhecimento coletivo: Silva e Ruas (2014) afirmam que estimular a aprendizagem, e a produção e compartilhamento do conhecimento, permite a promoção de espaços para apresentação de trocas e ideias, relacionando-se com as CC, uma vez que elas prezam pelo compartilhamento de conhecimento e experiências. Nesse sentido, o líder pode implementar uma memória da equipe criando uma base de conhecimento, com procedimentos, registros e práticas profissionais, para serem utilizadas como referência para as atividades da equipe (Le Boterf, 2003). Essas memórias permitem o compartilhamento de falhas em experiências anteriores, para que a equipe as usem coletivamente como recurso para entender uma nova situação (Kameo, 2017). A memória da equipe também permite a aproximação e expansão da capacidade dos membros de participarem das atividades laborais, incorporando conhecimentos e habilidades dos indivíduos com quem trabalham (Jain, 2020).

c) Senso de interdependência entre os membros da equipe: as práticas de relacionamento mobilizam a configuração das CC, combinando eventos e ações voltadas para integração e cooperação no trabalho individual (Silva e Ruas, 2014). Líderes devem incentivar sua equipe promovendo a integração das atividades (Mumford, Scott, Gaddis, & Strange, 2002), esse processo é um esforço contínuo e precisa ser nutrido por meio de relacionamentos com uma cultura certa e comportamentos adequados (Ibrahim, Costello & Wilkinson, 2013). O líder é capaz de promover a identidade da equipe por meio de atividades internas, ajudando seus membros de diferentes cargos e funções a terem uma melhor consciência dos outros integrantes e de suas responsabilidades. Com foco interno, líderes podem permitir que as pessoas trabalhem em conjunto

de maneira eficaz, aumentando o compromisso da equipe na realização dos objetivos (Benoliel & Somech, 2005). É importante que líderes promovam a identificação coletiva, criando uma combinação certa de interdependência de tarefas e objetivos entre os integrantes da equipe, e mostrem apoio e reconhecimento, para que desenvolvam juntos um histórico compartilhado (Van Der Vegt & Bunderson, 2005).

Percebe-se que as pesquisas realizadas ressaltam o papel do líder no desenvolvimento de um sentido e uma base de conhecimento coletivo, além do fato desse senso de interdependência entre os membros da equipe também ser estimulado pelos líderes através de diversas práticas. Algumas delas e outras mais são apresentadas por Yukl (2013) e Le Boterf (2003) como formas de os líderes melhorarem a coesão dos seus membros, a cooperação e identificação com a equipe, a eficácia e o aprendizado coletivo. As diretrizes, tabela 2, descrevem procedimentos para desenvolver uma equipe e que podem ser utilizados como referência para o desenvolvimento das CC.

Tabela 2

**Diretrizes do líder para o desenvolvimento de Competências Coletivas**

<b>Diretrizes</b>	<b>Descrição</b>
<b>Enfatizar interesses e valores comuns</b>	A identificação coletiva em uma equipe é mais forte quando os membros concordam sobre seus objetivos, valores, estratégias, prioridades e a necessidade de cooperação. O líder deve enfatizar os interesses mútuos, identificar objetivos compartilhados e explicar a necessidade da cooperação.
<b>Criar relações de solidariedade e de convivência</b>	A solidariedade e a convivência desempenham um papel relevante na CC de uma equipe. Em situações de incerteza ou de dificuldade, o “espírito esportivo” possibilita enfrentar situações trabalhosas e permite que os membros da equipe se unam e possam contar uns com os outros.
<b>Facilitar as relações de ajuda entre os colaboradores</b>	Estabelecendo uma rede de intercâmbio e apoio mútuo. Todos os membros devem poder contar uns com os outros, apelar para seus saberes ou para suas competências e estar disponível.
<b>Usar cerimônias, rituais e símbolos para desenvolver a identificação coletiva</b>	Cerimônias e rituais podem ser utilizados para aumentar a identificação com uma equipe, sendo mais eficazes quando enfatizam seus valores e tradições. Os símbolos podem ser eficazes para ajudar a criar uma identidade separada para uma equipe, como um nome para equipe, logotipo, insígnia ou cor.
<b>Incentivar e facilitar a interação social</b>	O desenvolvimento de uma equipe coesa é provável que os membros achem satisfatório interagir socialmente, como, por exemplo, a utilização de uma sala para a equipe utilizar em reuniões e <i>coffe break</i> .
<b>Informar as pessoas sobre as atividades e realizações em equipe</b>	As pessoas tendem a se sentir alienadas e pouco valorizadas quando recebem pouca informação sobre os planos, atividades e realizações de sua equipe ou departamento. É importante alertar a todos sobre essas informações e explicar aos membros como seu trabalho contribui para o sucesso dos objetivos.
<b>Implantar uma memória organizacional</b>	Possibilita constituir uma base de conhecimentos, valores e princípios comuns. Nessa memória, se encontrarão referências de cooperação, procedimentos, práticas profissionais formalizadas e capitalizadas e cartografias de saberes de competências.
<b>Realizar sessões de análise de processo</b>	Envolvem discussão franca e aberta das relações interpessoais e processos da equipe em um esforço de tornar a equipe mais eficaz.
<b>Aumentar incentivos para a cooperação mútua</b>	Incentivos baseados no desempenho individual encorajam os membros da equipe a competir uns contra os outros, ao passo que os incentivos baseados no desempenho da equipe buscam a cooperação.
<b>Realizar sessões práticas em condições realistas</b>	O desempenho da equipe pode ser melhorado com a realização de sessões práticas, elas são úteis para aumentar a confiança dos membros para que eles possam realizar tarefas difíceis com sucesso. Como exemplo, equipes de aviões praticam lidar com emergência devido a falhas no equipamento e equipes hospitalares realizam simulação prática de atendimento com um grande número de vítimas em um desastre natural.

<b>Implantar estruturas de geometria variável</b>	Pode facilitar a sinergia e o intercâmbio das competências. O líder pode implementar uma estrutura de gestão em que é possível o indivíduo ocupar diferentes papéis.
<b>Usar revisões pós-atividade para facilitar o aprendizado coletivo</b>	A aprendizagem coletiva a partir da experiência é mais provável quando uma análise sistemática é feita posteriormente a conclusão de uma atividade importante para descobrir as razões do seu sucesso ou fracasso. A revisão pós-atividade objetiva identificar o que foi aprendido para melhorar o desempenho futuro.
<b>Manter a diversidade das competências</b>	Um equilíbrio deve ser encontrado na constituição das equipes e das redes para chegar ao que denominam de “consenso multidimensional”. A diversidade é um fato importante para que não haja repetição.

Nota. Fonte: Adaptado de Le Boterf (2003) e Yukl (2013).

Na tabela 2, percebe-se que o desenvolvimento das CC envolve práticas gerenciais que são utilizadas para aumentar as habilidades e facilitar o ajuste no trabalho. Os principais comportamentos para esse desenvolvimento incluem a orientação, o treinamento e fornecimento de oportunidades. O desenvolvimento apesar de geralmente ser orientado para as relações, pode também contribuir para obtenção de objetivos relacionados à tarefa, como a melhoria da qualidade do desempenho. O benefício do desenvolvimento é triplo: para o líder promove relacionamentos mutuamente cooperativos; para os membros melhor ajuste do trabalho, maior aprendizado, confiança e crescimento na carreira; e para a organização, maior comprometimento dos colaboradores e melhor desempenho (Yukl, 2013).

Com base nas escolhas teóricas apresentadas, buscou-se por meio do *framework*, ilustrado na figura 3, sintetizar como pode ser compreendida a relação da atuação do líder junto à sua equipe, considerando os estilos de liderança e os papéis desempenhados, através de procedimentos utilizados no seu cotidiano, gerando diretrizes para o desenvolvimento das CC.

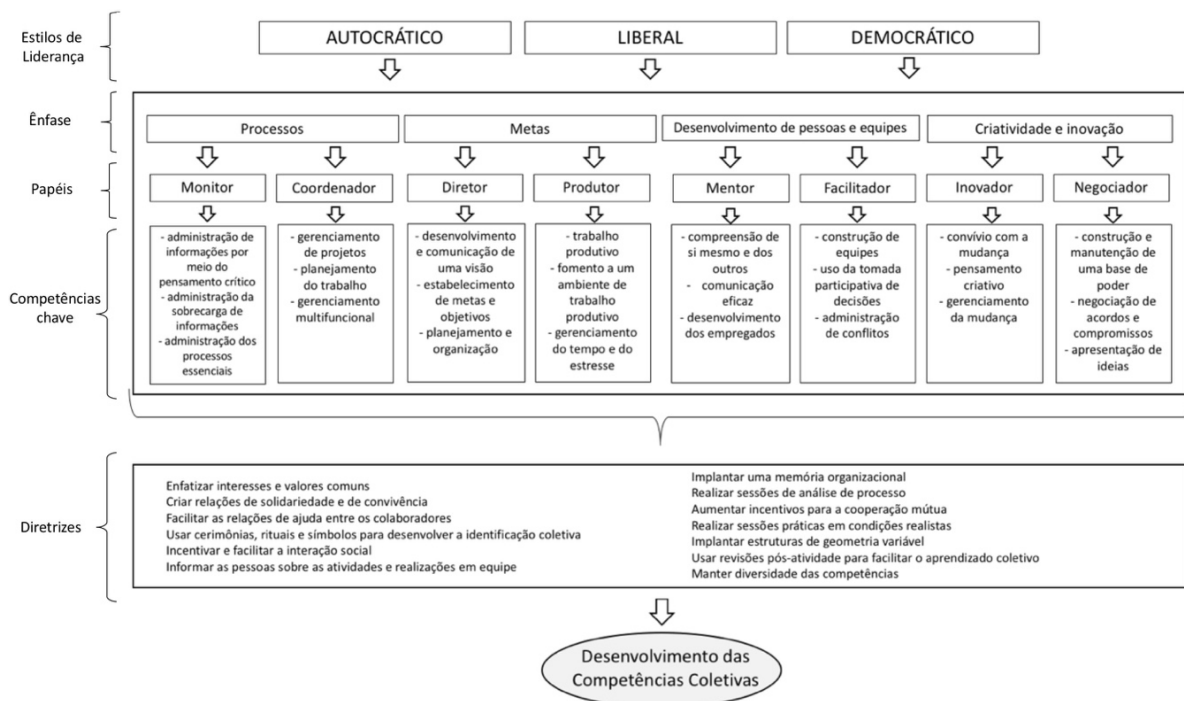


Figura 3. Framework da atuação do líder no desenvolvimento de competências coletivas

Nota. Fonte: Elaborado a partir de Quinn *et al.* (2003); Le Boterf, G. (2003) e Yukl (2013).

No primeiro componente da figura 3 estão alocados os estilos de liderança: autocrático, liberal e democrático. Esses três estilos irão influenciar um conjunto de características do líder representados pelos componentes de ênfase, papéis e competências chaves, propostas por Quinn *et al.* (2003). O líder autocrático com comportamentos de direção e controle, está voltado principalmente na ênfase dos processos e metas. O líder democrático determinado pela participação e orientação, envolve principalmente comportamentos com ênfase no desenvolvimento de pessoas e equipes, criatividade e inovação. O líder liberal é caracterizado pela intervenção de comportamentos apenas quando acreditar ser necessário, desta forma, não possui ênfase definida.

Observa-se que a ênfase nos processos está ligada aos papéis de monitor e coordenador, a ênfase das metas aos papéis de diretor e produtor, a ênfase no desenvolvimento de pessoas e equipes aos papéis de mentor e facilitador, a ênfase de criatividade e inovação aos papéis de inovador e negociador, e por fim, cada papel ligado respectivamente as suas competências.

É possível considerar que o papel do líder e suas competências chaves são influenciados em virtude da ênfase estabelecida pelo líder, sendo esta ênfase, determinada pelo estilo de liderança adotado. Os componentes (estilos de liderança, ênfase, papéis e competências chaves) conjuntamente irão influenciar nas diretrizes, que representam os procedimentos que os líderes podem utilizar para que ocorra o desenvolvimento das CC de sua equipe, propostas por Le Boterf (2003) e Yukl (2013). Desta forma, com base no *framework* teórico apresentado sustentado na teoria exposta, sugere-se dois Pressupostos para orientar pesquisas futuras: P1 - os líderes influenciam no desenvolvimento das CC de equipes de trabalho; e P2 - os papéis de mentor e facilitador são os que mais contribuem para o desenvolvimento de CC.

O presente estudo sustenta que a relação do líder/gestor democrático, formalmente empossado no cargo, agindo de forma colaborativa e integrativa, seria um dos elementos mobilizadores do desenvolvimento das CC, pois através de uma liderança democrática é possível incentivar as relações de ajuda entre os colaboradores estabelecendo uma rede de relacionamentos que favoreça o apoio mútuo e o compartilhamento de saberes (Le Boterf, 2003).

Nesta mesma direção, os papéis de mentor e facilitador do estilo democrático de liderança também contribuem para que ocorram os processos de trocas entre as pessoas, outro importante elemento mobilizador da CC, pois a sistematização dessas trocas ocorre a partir dos processos de aprendizagem que estimulam a criação da memória coletiva na equipe. Dessa forma, também se percebe a relação entre o líder e CC.

É importante ressaltar ainda que a CC, assim como a atividade coletiva, demanda de cooperação e linguagem compartilhada. Nesse sentido, uma liderança democrática pode garantir o aumento da interdependência intergrupar, não isolando sua equipe de outras equipes na organização. A configuração da líder democrático pode colaborar para preencher lacunas na comunicação da equipe esclarecendo conceitos que possam ter significados diferentes para seus membros, pode identificar eventos importantes, interpretá-los e comunicar essa interpretação, promovendo um intercâmbio contínuo de informações (Benoliel & Somech, 2005).

No momento em que se escolheu trabalhar com esses estilos de liderança, sabe-se que algumas perspectivas e relações podem ter ficado descobertas como os estilos mencionados anteriormente de liderança servidora, espiritual, e-liderança e responsável, propostas por Silva, Pereira e Ghedine (2019). Contudo, volta-se a destacar que a utilização de estilos de liderança ainda pouco desbravados poderiam gerar mais dúvidas do que auxiliar na discussão aqui proposta sobre a relação da atuação do líder com o desenvolvimento de CC em equipes.

Dessa forma, a intenção aqui é apresentar um caminho inicial para investigações futuras, porém não delimitando as múltiplas possibilidades que provêm das interações humanas no contexto de trabalho, mas apontando um caminho inicial a ser percorrido pelos pesquisadores, na intenção de contribuir com o debate subjetivo das CC, talvez com um posicionamento inicialmente mais conservador, utilizando estilos de liderança já mais consolidados, contundo, defendendo a ideia de que uma liderança, democrática (mentora e facilitadora) apresenta uma forte contribuição para que se desenvolva CC.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos sobre CC têm buscado compreender progressivamente uma dimensão coletiva nas organizações, fundamentados em objetivos compartilhados, desenvolvimento de equipes e promoção da eficácia organizacional (Silva & Ghedine, 2019). Líderes orientados para pessoas inspiram seus seguidores a diminuir os conflitos de equipe, criam relações interpessoais e promovem a ação coletiva dentro da equipe, buscando uma cultura coletivista (Ceri-Booms, 2020). Nesse sentido, a atuação do líder, enquanto gestor, torna-se fundamental para o direcionamento e desenvolvimento de sua equipe, buscando estimular a participação e cooperação entre pessoas, com o propósito de atingir os objetivos e resultados esperados.

Este artigo teve como propósito promover uma discussão sobre a relação da atuação do líder com o desenvolvimento de CC em equipes através da estruturação de um *framework* teórico, pautado pelas teorias clássicas dos estilos de liderança, na tentativa de contribuir para o avanço do debate envolvendo estes dois conceitos. Observando o que foi discutido, o papel do líder é considerado uma configuração coletiva, envolta por dinâmicas sociais e construída por meio de uma relação de confiança mútua, entre líder e liderados, sendo o processo de legitimação do líder pela equipe, fundamental para o processo dinâmico de construção coletiva.

O próprio reconhecimento do líder já aponta elementos suficientes de coesão e integração da equipe, elementos importantes para o desenvolvimento e até fortalecimento das CC. Quando um líder é legitimado, não apenas pela natureza formal do cargo que ocupa, mas pela identificação e respeito demonstrados pela equipe, a possibilidade de melhor orientação, desempenho e interação tende a favorecer o desenvolvimento das CC. Assim, o desenvolvimento de CC pode estar atrelado ao quanto o líder representa a sua equipe de trabalho e contribui com diretrizes que enfatizem o coletivo e o desenvolvimento de pessoas e equipes. O líder que viabiliza o relacionamento cooperativo, estimula o esforço coletivo e promove a coesão e o trabalho em equipe, tende a colaborar com ações que fomentem o desenvolvimento de CC.

O *framework* teórico apresentado buscou contribuir para apresentar a relação entre liderança e CC, demonstrando caminhos que um líder pode utilizar-se para desenvolver as CC. As diretrizes identificadas apontam práticas que podem facilitar esse desenvolvimento em equipes de trabalho. Além disso, são apresentados dois Pressupostos Teóricos que poderão orientar pesquisas futuras: P1 - os líderes influenciam no desenvolvimento das CC de equipes de trabalho; e P2 - os papéis de mentor e facilitador são os que mais contribuem para o desenvolvimento de CC. O *framework* sugerido deve ser considerado como um ponto de partida para uma “viagem” que como qualquer outra precisará sofrer ajustes ao longo do trajeto. Para isso, recomenda-se a investigação empírica entre a relação líder e desenvolvimento de CC, em diferentes campos de atuação organizacional, a elaboração de instrumentos que possibilitem a identificação da relação proposta no presente artigo e a análise do pressuposto de que o estilo democrático e os papéis de mentor e facilitador, são os que mais contribuem para o desenvolvimento de CC.

Este artigo não tem presunção de ser um fim em si mesmo e sim contribuir para o debate acadêmico e gerencial, ainda em estágio embrionário, sobre a atuação do líder no processo de desenvolvimento de CC de equipes e como podem ocorrer os desdobramentos desta relação de acordo com o perfil de liderança adotado. Destaca-se que as escolhas conceituais realizadas neste artigo podem não conseguir abarcar alguns pontos relacionados sobre os estilos mais “atuais” de liderança. Contudo, por se estar no início de uma jornada optou-se por manter um posicionamento inicial mais conservador, utilizando estilos de liderança já mais consolidados, tanto no mercado como na academia, podendo esta escolha vir a ser uma das limitações do *framework* aqui proposto.

## REFERÊNCIAS

- Ahmed, F., Naqshbandi, M., Kaur, S., & Ng, B. (2018). Roles of leadership styles and relationship-based employee governance in open service innovation: evidence from malaysian service sector. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(3), 353-374.
- Avelino, K., Salles, D., & Costa, I. (2017). Collective competencies and strategic people management: a study carried out in federal public organizations. *Revista de Administração Mackenzie*, 18(5), 202-228.
- Bass, B., & Bass, R. (2008). *The bass handbook of leadership: theory, research, and managerial implications*. 4.ed. New York: Free Press.
- Benoliel, P., & Somech, A. (2015). The role of leader boundary activities in enhancing interdisciplinary team effectiveness. *Small Group Research*, 46(1), 83-124.
- Bianchi, E., Quishida, A., & Foroni, P. (2017). Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: reflexões, lacunas e oportunidades. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(1), 41-61.
- Bitencourt, C., & Bonotto, F. (2010). The emergence of collective competence in a brazilian petrochemical company. *Management Revue*, 21(2), 174-192.
- Boreham, N. (2004). A theory of collective competence: challenging the neo-liberal individualization of performance at work. *British Journal of Educational Studies*, 52(1), 5-17.
- Broman, S., & Rocha-Pinto, S. (2015). Formação de competências em rotinas organizacionais: a percepção dos gestores. *EnANPAD*, Belo Horizonte, MG, Brasil, 39.
- Ceri-Booms, M. (2020). Context and person-oriented leader in teams: a meta-analytical review. *Team Performance Management*, 26(1/2), 91-121.
- Chen, G., & Tjosvold, D. (2014). Leader productivity and people orientations for cooperative and effective teams in china. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(15), 2129-2145.
- Cheong, M., Yammarino, F., Dionne, S., Spain, S., & Tsai, C. (2019). A review of the effectiveness of empowering leadership. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 34-58.
- Dasgupta, P. (2011). Literature review: e-leadership - emerging leadership journeys. *Emerging Leadership Journeys*, 4(1), 1-36.
- Davel, E., & Machado, H. (2001). A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(3), 107-126.
- Defelix, C., Le Boulaire, M., Monties, V., & Picq, T. (2014). La compétence collective dans le contexte de la globalisation du management: retrouver le lien avec la performance. *@GHR*, 11, 31-50.
- Deichmann, D., & Stam, D. (2015). Leveraging transformational and transactional leadership to cultivate the generation of organization-focused ideas. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 204-219.

- Dutra, J. (2007). *Competências, conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. 1.ed. São Paulo: Atlas.
- Einola, K., & Alvesson, M. (2019). The making and unmaking of teams. *Human Relations*, 72(12), 1891-1919.
- Escandon-Barbosa, D., & Hurtado-Ayala, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 137-145.
- Farahnak, L., Ehrhart, M., Torres, E., & Aarons, G. (2020). The influence of transformational leadership and leader attitudes on subordinate attitudes and implementation success. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(1), 98-111.
- Fleeson, W., & Jayawickreme, E. (2015). Whole trait theory. *Journal of Research in Personality*, 56, 82-92.
- Frohm, C. (2002). *Collective competence in a project context*. Sweden: Unityck.
- Fry, L. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14, 693-727.
- Gastil, J. (1994). A definition and illustration of democratic leadership. *Human Relations*, 47(8), 953-975.
- Giansante, C., Venelli-Costa, L., Vieira, A., & Dutra, J. (2015). Competências coletivas e desempenho coletivo: um estudo com equipes de gastronomia. *Revista Alcance*. 22(4), 457-473.
- Greenleaf, R. K. *Liderança servidora*. (2006). 1. ed. São Paulo: CBEL.
- Hansson, H. (2003). Kolektiv kompetens. *Doctorate Thesis Summary*. Gotemborg University, Sweden.
- Harms, P., Wood, D., Landay, K., Lester, P., & Lester, G. (2018). Autocratic leaders and authoritarian followers revisited: a review and agenda for the future. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 105-122.
- Hedjazi, D. (2018). Constructing collective competence: a new CSCW-based approach. *International Journal of Information and Communication Technology*, 12(3/4), 393-416.
- Hoogh, A., Greer, L., & Hartog, D. (2015). Diabolical dictators or capable commanders? An investigation of the differential effects of autocratic leadership on team performance. *The Leadership Quarterly*, 26(5), p. 687-701.
- Horner, M. (1997). Leadership theory: past, present and future. *Team Performance Management*, 3(4), 270-287.
- Iazykoff, V. (2018). Construire la competence collective par la transmission entre générations: le tutorat, entre tradition et modernité. *Formation Emploi*, 141, 89-105.
- Ibrahim, K., Costello, S., & Wilkinson, S. (2013). Key practice indicators of team integration in construction projects: a review. *Team Performance Management*, 19(3/4), 132-152.
- Jain, A. (2020). Is organizational memory a useful capability?. In L. Argote, & J. M. Levine, (Eds.), *The Oxford Handbook of Group and Organizational Learning* (pp.295-314). New York: Oxford University Press.
- Kameo, N. (2017). A culture of uncertainty: interaction and organizational memory in software engineering teams under a productivity scheme. *Organization Studies*, 38(6), 733-752.
- Kaupilla, O. (2016). When and how does LMX differentiation influence followers' work outcomes? the interactive roles of one's own LMX status and organizational context. *Personnel Psychology*, 69, 357-393.
- Kelemen, T., Mattheus, S., & Breevaart, K. (2020). Leading day-to-day: a review of the daily causes and consequences of leadership behaviors. *The Leadership Quarterly*, 31(1).

- Klein, M., & Bitencourt, C. (2012). A emergência das competências coletivas a partir da mobilização de diferentes grupos de trabalho. *Organização & Sociedade*, 19(63), 599-619.
- Kwok, N., Hanig, S., Brown, D., & Shen, W. (2018). How leader role identify influences the process of leader emergence: a social network analysis. *The Leadership Quarterly*, 29(6), 648-662.
- Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed.
- Li, G., Liu, H., & Luo, Y. (2018). Directive versus participative leadership: dispositional antecedents and team consequences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(3), 645-664.
- Lima, J., & Silva, A. (2015). Determinantes do desenvolvimento de competências coletivas na gestão de pessoas. *Revista de Administração Mackenzie*, 16(5), 41-67.
- Lund, A. (2016). Leader legitimacy - a matter of education? Leading highly specialized people - a legitimacy challenge. *Development and Learning in Organizations*, 30(6), 20-23.
- Mauny, C., & Frantz, A. (2018). Leadership: « lâcher prise » pour que s'exprime l'acte productif collectif. *Éducation et francophonie*, 46(1), 50-66.
- Michaux, V. (2003). Compétence collective et système d'information, cinq cas de coordination dans les centres de contacts, *Thèse de doctorat en Sciences de gestion*, Université de Nantes, Facultés Sciences Economiques et de Gestion.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 705-750.
- Nielsen, K. (2003). The development of collective competencies in the context of new high tech ventures. *OLCK*, Lancaster, Lancashire, England. 5.
- Northouse, P. (2017). *Introduction to leadership: concepts and practice*. 4.ed. Thousand Oaks: Sage.
- Pinheiro, E., Saboia, L., & Uemura, M., (2018). A relação entre as práticas de recursos humanos e as competências coletivas: um estudo de caso em uma empresa b. *EnANPAD*, Curitiba, PR, Brasil, 42.
- Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Puente-Palacios, K., & Brito, L. (2017). Impacto das competências de equipes sobre o desempenho, *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 33, 1-10.
- Quinn, R., Thompson, M., Faerman, S., & McGrath, M. (2003). *Competências gerenciais: princípios e aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Rabey, G. (2005). The complexity of leading. *Team Performance Management*, 11(5/6), 214-220.
- Retour, D., & Krohmer, C. (2011). A competência coletiva: uma relação-chave na gestão das competências. In: Retour, D., Picq, T., Defelix, C., & Ruas, R. *Competências coletivas: no limiar da estratégia* (Cap. 3, pp. 45-78). Alegre: Bookman.
- Rosa, J., & Bitencourt, C. (2010). A dinâmica das competências coletivas em um contexto de redes de cooperação. *UNOPAR Científica*, 11(2), 5-14.
- Ruas, R. (2008). Gestão de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: Fleury, M. T. L., & Oliveira Jr., M.M. *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas.
- Shinners, J., & Franqueiro, T. (2017). Individual and collective competence. *Journal of Continuing Education in Nursing*, 48(4), 148-150.



- Sidani, Y., & GlennRowe, W. (2018). A reconceptualization of authentic leadership: Leader legitimation via follower-centered assessment of the moral dimension. *The Leadership Quarterly*, 29(6), 623-636.
- Silva, F., & Ruas, R. (2014). Desenvolvimento de competências coletivas a partir das contribuições das práticas de gestão de recursos humanos. *Sinergia*, 18(1), 17-28.
- Silva, L., & Ghedine, T. (2019). Os caminhos da competência coletiva. *EnANPAD*, São Paulo, SP, Brasil, 43.
- Silva, L., Pereira, C., & Ghedine, T. (2019). Produção acadêmica brasileira sobre liderança: os caminhos percorridos. *SemeAD*, São Paulo, SP, Brasil, 22.
- Tan, M. (1994). Establishing mutual understanding in systems design: an empirical study. *Journal of Management Information Systems*, 10(4), 159-182.
- Teixeira, M., & Popadiuk, S. (2003). Confiança e desenvolvimento de capital intelectual: o que os empregados esperam de seus líderes?. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(2), 73-92.
- Todero, S., Macke, J., & Sarate, J. (2016). Análise das dimensões e elementos de competências coletivas e capital social: um estudo comparativo. *Revista Gestão e Planejamento*, 17(2), 251-270.
- Turano, L., & Cavazotte, F. (2016). Conhecimento científico sobre liderança: uma análise bibliométrica do acervo do the leadership quarterly. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(4), 434-457.
- Van Der Vegt, G. V., & Bunderson, J. S. (2005). Learning and performance in multidisciplinary teams: the importance of collective team identification. *Academy of Management Journal*, 48(3), 532-547.
- Versiani, F., Caeiro, M., Martins, M. & Neto, A. (2019). Características de liderança das mulheres empreendedoras: um estudo de caso no setor de serviços. *Revista de Administração da UNIMEP*, 17(1), 188-213.
- Voegtlin, C. (2011). Development of a scale measuring discursive responsible leadership. *Journal of Business Ethics*, 98(1), 57-73.
- Young, H., Glerum, D., Joseph, D., & McCord, M. (2020). A meta-analysis of transactional leadership and follower performance: double-edged effects of LMX and empowerment. *Journal of Management*. in press, 1-26.
- Yukl, G. *Leadership in organizations*. (2013). 8. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Zaccaro, S., Rittman, A., & Marks, M. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 12, 451-483.