

"UM POR TODOS, TODOS POR UM": COMPETÊNCIAS COLETIVAS EM EQUIPES DE DESIGN DE MODA

LUIZ HENRIQUE DA SILVA

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

TATIANI SCHMITT

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

FRANCIELLE MOLON DA SILVA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS (UFPEL)

TATIANA GHEDINE

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

Agradecimento à orgão de fomento:

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

"UM POR TODOS, TODOS POR UM": COMPETÊNCIAS COLETIVAS EM EQUIPES DE DESIGN DE MODA

1. INTRODUÇÃO

O famoso lema "um por todos, todos por um" conhecido pela história dos três mosqueteiros do escritor francês Alexandre Dumas, representa a união entre pessoas para que todos alcancem o objetivo desejado. Na atual conjuntura das organizações é possível associar esta representação com as competências coletivas de equipes de trabalho, consideradas por Todero *et al.* (2016) como a capacidade de um conjunto de indivíduos agir coletivamente em prol de um objetivo comum, presumindo uma visão compartilhada construída pela qualidade das interações entre esses indivíduos.

A competência coletiva tem se destacado nas discussões organizacionais (Avelino *et al.*, 2017; Guernoub & Kerkoub, 2019) como uma nova ferramenta de gestão que tem por finalidade a melhoria da eficiência e o funcionamento de equipes (Guernoub & Kerkoub, 2019), possibilitando desenvolver trabalhos coletivos (El Hammioui, 2020). Por meio da dimensão coletiva das competências é possível desenvolver uma base coletiva de conhecimento que auxilia na melhoria da colaboração, na comunicação e na compreensão entre os membros da equipe (Langlois, 2020), aprimorando o desempenho laboral e contribuindo com os resultados organizacionais (Silva & Ghedine, 2020).

Diante desta realidade, Korica e Bazin (2019) chamam a atenção para o fato de que os processos criativos de equipes de design de moda demandam trabalhos coletivos, corroborando com alguns estudos que apontam a importância das competências coletivas para as equipes de design de moda (Libânio & Amaral, 2016, 2017; Silva & Ghedine, 2020). Como forma de contribuir para o desenvolvimento e formação das competências coletivas, este artigo possui como objetivo identificar os fatores que explicam as competências coletivas em equipes de design de moda.

Este estudo se justifica pela necessidade do desenvolvimento de trabalhos que abordem a temática de competência coletiva (Avelino *et al.*, 2017; Silva & Ghedine, 2019; Wagner *et al.*, 2020; Fuel *et al.*, 2021) em diferentes realidades organizacionais, uma vez que é perceptível a falta de evidências empíricas que comprovem sua dinâmica (Wagner *et al.*, 2020). Considerando a importância estratégica das competências coletivas, grande atenção é necessária para avaliar e monitorar seu desenvolvimento (Macke, & Crespi, 2016), bem como a necessidade de trabalhos quantitativos que as mensurem com base em seus elementos constitutivos (Silva & Ghedine, 2020).

O presente estudo foi realizado com equipes de design de moda de empresas catarinenses, uma vez que o estado se destaca nacionalmente pela concentração de indústrias têxteis e de vestuário (Libânio & Amaral, 2016, 2017; Lins, 2018), constituindo um cenário de particular interesse para os estudos sobre tais questões (Lins, 2018). O segmento de vestuário é representativo para Santa Catarina, correspondendo a 18,8% dos empreendimentos industriais e por 21,8% dos empregos na indústria (Sebrae, 2019).

Dada a falta de evidências empíricas sobre a temática de competências coletivas, este estudo apresenta alguns resultados e contribuições: 1) demonstra os fatores que explicam as competências coletivas de equipes de design de moda; 2) a combinação sinérgica dos fatores identificados evidenciou sua relevância na composição e formação dos grupos; 3) dois fatores se apresentaram divergentes (espírito coletivo e interação) e dois fatores convergentes (cooperação e relacionamento) nas equipes analisadas; 4) para indústria da moda, contribuiu demonstrando fatores capazes de formar ou desenvolver competências coletivas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção são apresentados os principais aportes teóricos que subsidiaram a realização desta pesquisa.

2.1 Competências Coletivas

O surgimento das competências coletivas tem por base a existência de combinações de habilidades individuais eficazes e interações recíprocas, onde os membros da equipe aprendem a agir e pensar conjuntamente para superar seus conflitos. A equipe deve estar arquitetada como um sistema dinâmico do qual se cruzam comunicações, interações e relacionamentos emocionais de seus integrantes (Guernoub & Kerkoub, 2019). Assim, a competência coletiva está situada em uma rede de interações entre pessoas (Langlois, 2020), por meio de seus relacionamentos e processos de colaboração, configurando uma habilidade da equipe para realização de suas atividades de trabalho (Wagner *et al.*, 2020).

Macke e Crespi (2016) encontraram quatro fatores que explicam as competências coletivas em equipes de trabalho, sendo eles: proatividade, comunicação, cooperação e relacionamento interpessoal. Para Zarafian (2001) a competência está ligada a capacidade de as pessoas assumirem responsabilidades em relação a situações laborais complexas, agindo de forma proativa e enfrentando imprevisibilidades. Desta forma, a proatividade é uma das atitudes mais importantes para o desenvolvimento de competências coletivas.

O conteúdo das competências coletivas envolve um saber comunicar-se (Le Boterf, 2003). A comunicação é utilizada para oportunizar a distribuição e execução das tarefas, possibilitar tomadas de decisões criativas e rápidas (Giansante *et al.*, 2015) e como canal onde os membros da equipe podem distribuir informações cruciais para outros integrantes (Marlow *et al.*, 2018).

É possível reconhecer a existência das competências coletivas por meio de um saber cooperar (Le Boterf, 2003). Cooperar é atuar em conjunto, é agir e trabalhar conjuntamente com vários indivíduos (Zarafian, 2009). Para haver cooperação, é preciso tender a uma compreensão mútua, conhecer o outro nas suas intenções, expectativas, desejos e crenças (Felix *et al.*, 2019). A cooperação é facilitada pelo desenvolvimento do senso de interdependência e o engajamento subjetivo. É constituída como indutora da ação prática, pois no fazer junto que a competência coletiva é expressa. O senso cooperativo é desenvolvido com o intuito de atender os objetivos comuns (Goldmeyer & Feuerschutte, 2017).

A competência coletiva é vista como a capacidade de gerar resultados a partir dos relacionamentos, mobilizando recursos e capacidades necessárias (Klein & Bitencourt, 2012). Relacionamentos amigáveis podem ser compreendidos como um determinante para que as exigências e necessidades laborais sejam atendidas (Lima & Silva, 2015). Para Silva e Ruas (2014) relacionamentos com maior envolvimento e identificação das pessoas com seus colegas e com o trabalho, é o que as aproxima das competências coletivas.

Embora tenha-se alguns trabalhos retratando as características ou desenvolvimento de competências coletivas (por exemplo, Avelino *et al.*, 2017; Lima & Silva, 2015; Silva & Ruas, 2016; Todero *et al.*, 2016), são poucos os estudos que realizam sua identificação. Dentre esses poucos estudos, destacam-se Silva e Ruas (2016) que identificaram duas competências coletivas em uma empresa do setor financeiro. A primeira, denominada "relacionamento e colaboração", ao qual dinamiza o relacionamento laboral e o engajamento no processo de colaboração para alcançar objetivos comuns. A segunda, denominada "capacidade de desenvolver soluções conjuntas", retratando o desenvolvimento de projetos e programas em parcerias com outras áreas da empresa.

Graz *et al.* (2020) em estudo realizado com trabalhadores que atuavam em regime de produção híbrida identificaram três competências coletivas ao qual nomearam de: acesso,

inclusão e alavancagem. O "acesso" diz respeito a atuação coletiva na busca por interesses comuns e a negociação de acordos coletivos. A "inclusão" aborda a participação nos processos de estabelecimento e revisão de normas trabalhistas garantindo que os acordos coletivos sejam disponibilizados a todos. A "alavancagem" é referenciada como uma pressão industrial e política seja para apresentar uma reclamação ou na busca do estabelecimento de resultados específicos.

Silva e Ghedine (2020) em uma pesquisa realizada no setor de moda, identificaram seis competências coletivas em equipes de design de moda, sendo elas, capacidade de: cooperação, criação, planejamento da coleção, tomada de decisão, resolução de problemas, aprovação da coleção e cumprimento de metas. Essas competências coletivas se configuram nas equipes pelo envolvimento conjunto de seus membros, através de interações, colaboração, apoio mútuo e trocas sociais, com o intuito de alcançar objetivos compartilhados.

A identificação das competências coletivas possibilita às organizações um melhor entendimento das atividades coletivas de suas equipes. Para isto, elas precisam buscar desenvolver suas competências coletivas deficientes e formar competências coletivas ausentes, necessárias para aprimorar o desempenho de suas equipes e contribuir com o alcance dos resultados organizacionais (Silva & Ghedine, 2020). Somado a isto, na indústria da moda a identificação das competências coletivas permite sua articulação e desenvolvimento, colaborando na integração e formação de indivíduos e equipes para a ocorrência da gestão de design (Libânio & Amaral, 2016).

2.2 Equipes de Design de Moda

Uma equipe representa um conjunto de pessoas em situação comum, cuja tarefas e os resultados são interdependentes, ocorrendo a articulação das ações e a interação dos profissionais. Uma equipe de trabalho gera uma sinergia positiva através do esforço coordenado, em que os esforços individuais resultam em um nível de desempenho maior que a soma das contribuições individuais (Ciampone & Peduzzi, 2000; Puente-Palacios & Brito, 2017). Seus membros possuem papéis específicos e únicos, onde o desempenho de cada pessoa contribui para o sucesso coletivo (Reis & Puente-Palacios, 2016; Zaccaro *et al.*, 2001). Esse sucesso coletivo deriva das competências da equipe, que surgem quando seus membros compartilham seus conhecimentos, habilidades e atitudes, que resultarão na construção de um arranjo coletivo (Puente-Palacios & Brito, 2017).

As equipes de design de moda possuem em sua rotina atividades de desenvolvimento de produtos e pesquisas de tendências na indústria de vestuário que exigem práticas coletivas de trabalho. O processo de desenvolvimento de produtos nas equipes de design de moda é composto por etapas que requerem dados, informações e competências que demandam o envolvimento de diferentes indivíduos e equipes (Libânio & Amaral, 2017), sendo este processo altamente colaborativo e demandando tomada de decisões conjuntas (Paney, 2016).

O objetivo de um design de moda é fazer um bom design de roupas (Kim & Cho, 2000). Para atender a este objetivo, é necessário a colaboração de design que requer esforços coletivos e conjuntos através do compartilhamento de conhecimentos, ideias, recursos e responsabilidades em termos do design do produto. Essas atividades de colaboração de design visam melhorar o desempenho do produto e a eficiência organizacional (Wang *et al.*, 2017).

Nesse sentido, Libânio e Amaral (2017) demonstram existir cinco fases e atividades realizadas pelos profissionais do design de moda no processo de desenvolvimento de produtos em empresas de vestuário: i) elaboração de diretrizes e pesquisa de tendências, são definidas as diretrizes e elaborado o conceito da coleção; ii) criação da coleção, por meio do agrupamento de diferentes expertises da equipe ocorre a discussão e validação de coleção; iii) produção da peça piloto, são produzidas as peças-piloto e iniciada a produção da coleção; iv) produção da

coleção, revisão, controle de qualidade e distribuição, são transmitidos o conceito da nova coleção aos agentes envolvidos; v) monitoramento do mercado, ocorre a análise dos dados. Em todas as fases e atividades ocorrem momentos de criação, troca e retenção de dados e informações, como também da criação, desenvolvimento e retenção de competências individuais, coletivas e organizacionais.

Assim, observa-se que a indústria de vestuário possui muitos agentes envolvidos em seus sistemas de produção. O dinamismo deste mercado exige constantes atualizações que necessitam de uma gestão de design que tenha um olhar crítico sobre aspectos determinantes relacionados aos processos, agentes envolvidos, informações e conhecimento (Libânio & Amaral, 2017). Diante do exposto, é possível afirmar que as competências coletivas são altamente relevantes para as equipes de design de moda. As atividades laborais executadas por estas equipes, exigem uma constante colaboração entre seus integrantes para que de forma conjunta atinjam seu objetivo, ou seja, desenvolvam produtos alinhados com o propósito da marca e organização.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa é caracterizada como de natureza descritiva, com uma abordagem quantitativa e coleta de dados por meio de *survey*. A população alvo considerada foram equipes de design de moda do estado de Santa Catarina. O setor de moda catarinense foi selecionado por alguns motivos. Em primeiro lugar, equipes de design de moda demandam trabalhos altamente coletivos. Na criação de uma coleção de moda são envolvidos diversos profissionais cuja atividade de colaboração torna-se essencial para alcançar seus objetivos compartilhados (Mora, 2006). Em segundo lugar, Santa Catarina é considerado o segundo maior polo têxtil e de confecção do país, com 13,83% das empresas, possuindo grande representatividade no contexto social e econômico do país (Sebrae, 2019). Em terceiro lugar, necessita-se de estudos que aprofundem este setor globalmente notável (Korica & Bazin, 2019).

A coleta de dados foi realizada entre os meses de fevereiro e março de 2021, por meio de questionário online do *Google Forms*, ao qual foi enviado por e-mail e *whatsapp* para os integrantes das equipes. O questionário foi elaborado com base no instrumento proposto por Crespi (2012) e Macke e Crespi (2016), possuindo 19 itens para mensurar as competências coletivas de equipes de trabalho. Esses itens foram medidos em uma escala Likert de 5 pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). A pesquisa obteve uma amostra de 22 equipes de design de moda compostas por 4 a 12 integrantes, totalizando 112 respondentes. A amostra foi selecionada por conveniência, no qual os pesquisadores selecionam os participantes ao qual tem acesso, assumindo que esses possam representar o universo da pesquisa (Prodanov & Freitas, 2013).

No procedimento de análise dos dados foram aplicadas duas técnicas: a análise fatorial exploratória (AFE) e a análise de variância (ANOVA). A análise fatorial exploratória é empregada quando pouco se conhece sobre as possíveis relações entre os fatores envolvidos, uma vez que essa técnica possibilita explorar os dados e fornecer o número de fatores necessários para melhor representá-los. A análise de variância é uma técnica estatística que serve para comparar diferenças de grupos independentes (Hair *et al.*, 2009).

Inicialmente foi necessário tratar os dados por meio do *software Microsoft Excel* e posteriormente, esses dados foram importados e trabalhados no *software STATA/SE 13.0*. Para que fosse agrupado as competências coletivas em fatores, utilizou-se a AFE, com o método de rotação fatorial ortogonal varimax, apontado por Hair *et al.* (2009), como um dos mais utilizados. Após AFE as 19 variáveis foram agrupadas em 4 fatores (espírito coletivo, interação, cooperação e relacionamento) considerando elementos teóricos de outras pesquisas (tabela 1) sobre fatores mobilizadores das competências coletivas.

Tabela 1. Referências base dos fatores

Fatores	Referências base
Espírito Coletivo	Bitencourt <i>et al.</i> (2013); Klein e Bitencourt (2012); Silva e Ghedine (2020); Silva <i>et al.</i> (2014).
Interação	Frohman (2002); Hansson (2003); Klein e Bitencourt (2012); Le Bofert (2003); Lima e Silva (2015); Sandberg e Tagarma (2007); Silva e Ghedine (2020).
Cooperação	Dupuich (2011); Felix <i>et al.</i> (2019); Le Bofert (2003); Macke e Crespi (2016); Silva e Ghedine (2020).
Relacionamento	Macke e Crespi (2016); Puente-Palacios e Borba (2009); Silva e Ruas (2014); Silva e Ruas (2016); Silva <i>et al.</i> (2021).

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Para medir a confiabilidade do instrumento, foi calculado o coeficiente Alfa de *Cronbach*, o qual resultou no valor de 0,9069, sendo superior ao valor indicado por Hair *et al.* (2009) (< 0,60). Também foi calculado o coeficiente Alfa de *Cronbach* para cada fator, para medir a consistência interna dos fatores. Após foi realizado a análise de variância (ANOVA), além do teste *Post Hoc* de *Tukey*. O teste *Post Hoc* de *Tukey* segundo Hair *et al.* (2009), busca identificar diferenças significantes ao realizar comparações entre grupos. Neste caso, o teste buscou apontar diferenças entre as equipes de design de moda pesquisadas no tocante aos fatores de competências coletivas.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise do perfil dos profissionais de design de moda considerou cinco variáveis: sexo, idade, escolaridade, cargo e tempo de serviço. O perfil dos participantes da pesquisa (tabela 2) é composto por uma predominância do gênero feminino (80%), idade de 21 a 30 anos (52%), com escolaridade de graduação (56%), atuantes no cargo de estilista (35%) e com tempo de serviço de 1 a 5 anos (52%).

Tabela 2. Perfil dos participantes

Sexo	Quantidade	%	Cargo	Quantidade	%
Masculino	22	20	Assistente de estilo	18	16
Feminino	90	80	Coordenador/gerente	22	20
Idade	Quantidade	%	Desenhista	16	14
Até 20 anos	02	02	Estilista	39	35
De 21 a 30 anos	58	52	Modelista	04	03
De 31 a 40 anos	44	39	Outros	13	12
De 41 a 50 anos	08	07	Tempo de serviço	Quantidade	%
Escolaridade	Quantidade	%	Até 1 ano	14	12
Ensino Médio	09	08	De 1 a 5 anos	58	52
Graduação	63	56	De 6 a 10 anos	28	25
Especialização	40	36	De 11 a 15 anos	09	08
			Acima de 20 anos	03	03

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Corroborando com o perfil apresentando (tabela 2), a pesquisa de Makara *et al.* (2017) realizada na área da moda, especificamente na indústria de confecção de vestuário, também se destaca a predominância de algumas características similares, como: gênero feminino, idade aproximada, cargo de estilista e tempo de atuação aproximado.

Com relação a análise dos dados, inicialmente foi realizada a AFE com as 19 variáveis que resultou em quatro fatores, com um índice *Kaiser - Meyer - Olkin* (KMO) de adequação de 0,8497. Os fatores indicados, bem como as cargas fatoriais, médias e desvios padrão de cada variável são apresentados abaixo (tabela 3).

Tabela 3. Fatores e Variáveis das Competências Coletivas

Fatores	Variáveis	Carga fatorial	Média	Desv. padrão
<i>Espírito Coletivo</i> *0,8895	Q3: Os meus colegas têm formas de demonstrar que se importam uns com os outros	0,6763	4,419	0,766
	Q4: Em nossa equipe reconhecemos os esforços dos colegas	0,6906	4,428	0,625
	Q8: Quando um problema atrapalha nosso progresso, os membros da equipe demonstram motivação para resolvê-lo	0,5730	4,330	0,787
	Q11: Em nossa equipe é comum os colegas compartilharem seus conhecimentos	0,5932	4,553	0,745
	Q12: Meus colegas entendem meus pontos fortes e fracos	0,5368	4,116	0,867
	Q15: Quando tenho dificuldades, meus colegas de equipe costumam me ajudar	0,7795	4,464	0,746
	Q16: Em nossa equipe, as pessoas se interessam em conhecer melhor os colegas	0,8440	4,125	0,959
	Q17: Meus colegas me incentivam a atingir ou superar meus objetivos pessoais e profissionais	0,8001	4,142	1,021
	Q18: Em nossa equipe, há uma distribuição equilibrada das tarefas entre os membros	0,4080	3,732	1,090
<i>Interação</i> *0,7809	Q2: Nós ficamos atentos ao clima de nossa equipe	0,7576	4,392	0,727
	Q5: Quando há tensão em nossa equipe nós admitimos e conversamos a respeito	0,7868	4,196	0,888
	Q6: Nós discutimos frequentemente como lidar com as dificuldades do dia a dia	0,6260	3,883	1,046
	Q13: Quando tenho uma reclamação de um colega sinto-me à vontade para conversar com ele(s) sobre o assunto	0,7230	3,875	1,005
<i>Cooperação</i> *0,5899	Q10: Meus colegas costumam cooperar para que a equipe consiga atingir seus objetivos	0,6904	4,651	0,610
	Q14: Meus colegas participam das decisões da equipe com suas sugestões	0,7271	4,410	0,741
	Q19: Nossa equipe procura estabelecer boas relações com outras equipes	0,5234	4,473	0,696
<i>Relacionamento</i> *0,5252	Q1: O relacionamento de nossa equipe é sustentado pela cooperação	0,6756	4,794	0,405
	Q7: Nossa equipe costuma encontrar maneiras criativas para solucionar problemas	0,5821	4,401	0,776
	Q9: Em nossa equipe informamos aos colegas se eles estão fazendo algo considerado inaceitável	0,4341	4,276	0,861

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

*Alfa de *Cronbach*.

A variância total explicada pelos quatro fatores é de 61,12%. Este resultado é satisfatório, pois apresenta uma porcentagem de variância total superior ao limite aceitável sugerido pela literatura (Hair *et al.*, 2005). Apesar das variáveis Q9 " Nós discutimos frequentemente como lidar com as dificuldades do dia a dia" e Q18 "Em nossa equipe, há uma distribuição equilibrada das tarefas entre os membros" apresentarem cargas fatoriais baixas (menos de 0,500), optou-se por mantê-las no estudo. Caso a Q18 fosse retirada, o valor do alfa de *Cronbach* do fator espírito coletivo seria mais baixo. Já a Q9 foi mantida em virtude da quantidade de variáveis no fator, pois caso a variável fosse retirada, o fator relacionamento ficaria apenas com duas variáveis representando-o.

Os resultados da análise referente aos fatores demonstram que a variável "As pessoas se interessam em conhecer melhor os colegas", do fator **espírito coletivo**, destacou-se como maior peso entre as variáveis analisadas (carga fatorial de 0,8440). Outras duas variáveis também

foram identificadas como mais associadas a este fator, "Meus colegas me incentivam a atingir ou superar meus objetivos pessoais e profissionais" (carga fatorial de 0,8001) e "Nas dificuldades meus colegas de equipe costumam me ajudar" (carga fatorial de 0,7795). O fator espírito coletivo é compreendido como um entendimento das ações conectadas entre si ao sistema, gerando um senso de interdependência e visão de processo (Klein & Bitencourt, 2012). Ele reproduz e reformula o entendimento compartilhado dos membros da equipe sobre seu trabalho e estabelece a base da competência coletiva (Bitencourt *et al.*, 2013).

No fator **interação**, as principais variáveis foram "Na tensão em nossa equipe nós admitimos e conversamos a respeito" (carga fatorial de 0,7868) e "Ficarem atentos ao clima de nossa equipe" (carga fatorial de 0,7576). A interação é reconhecida como o espaço compartilhado para o debate e a definição das atividades das equipes ou da troca de experiências (Sandberg & Tagarma, 2007; Frohm, 2002; Hansson, 2003; Le Bofert; 2003), além de possibilitar o desenvolvimento das competências coletivas (Klein & Bittencourt, 2012).

No fator **cooperação** a variável de destaque foi "Meus colegas participam das decisões da equipe com suas sugestões" (carga fatorial de 0,7271). A cooperação é vista como um fator essencial, para manter e facilitar relações de solidariedade entre membros e assegurar a coesão dos grupos de trabalho (Dupuich, 2011). Em complemento, Felix *et al.* (2019) afirmam que a cooperação é o compartilhar o sentido do querer fazer junto, imprimindo uma orientação ao fazer, indicando o valor e a relevância subjetiva do agir em comum.

Por fim, no fator **relacionamento** a principal variável foi "O relacionamento de nossa equipe é sustentado pela cooperação" (carga fatorial de 0,6756). As práticas de relacionamentos mobilizam a configuração das competências coletivas, combinando eventos e ações voltadas para integração e cooperação no trabalho individual (Silva & Ruas, 2014). O relacionamento também viabiliza o compartilhamento de conhecimento permitindo que as equipes estabeleçam relações sociais para que a integração de seus membros aconteça (Silva *et al.*, 2021).

Após a análise fatorial, seguiu-se para a análise de variância (ANOVA) dos fatores das competências coletivas. Esse teste foi conduzido para indicar se cada fator era diferente para as equipes de design de moda. Os participantes foram classificados em 22 grupos, de acordo com a equipe a qual pertenciam. Desta forma, analisou-se as 22 equipes com os fatores encontrados para as competências coletivas. Na Tabela 4 demonstra-se a ANOVA das equipes em relação aos fatores espírito coletivo, interação, cooperação e relacionamento.

Tabela 4. Análise de Variância dos fatores

Espírito coletivo					
	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Entre grupos	45.4603031	21	2.16477634	2.97	0.0002*
Nos grupos	65.5396961	90	.728218846		
Total	110.999999	111	.999999993		
Interação					
	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Entre grupos	45.9636314	21	2.18874435	3.03	0.0001*
Nos grupos	65.0363697	90	.72262633		
Total	111.000001	111	1.00000001		
Cooperação					
	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Entre grupos	28.0359968	21	1.33504747	1.45	0.1177
Nos grupos	82.9640042	90	.921822269		
Total	111.000001	111	1.00000001		
Relacionamento					

	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Entre grupos	30.8896618	21	1.47093628	1.65	0.0545
Nos grupos	80.1103373	90	.890114858		
Total	110.999999	111	.999999991		

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Conforme apresentado previamente, houve uma diferença estatisticamente significativa entre os grupos no fator espírito coletivo, conforme determinado pela ANOVA ($p = 0,002$). Isso significa que pelo menos uma das médias das equipes é diferente neste fator, já que a significância foi inferior a 0,05. Compreende-se assim que, este fator da competência coletiva depende da equipe a qual o colaborador faz parte, podendo ter maior facilidade ou dificuldade para adquiri-lo. Portanto, torna-se necessário identificar qual média difere das demais e para isto, foi realizada a análise *Post Hoc* de *Tukey* (tabela 5).

Tabela 5. Teste de *Tukey* do Fator Espírito Coletivo

Equipes	Média	Erro Padrão	<i>P-value</i>	Intervalo de confiança	
				Limite inferior	Limite superior
20 vs 11	-2.098777	.5508398	0.037	-4.139493	-.0580607
21 vs 11	-1.964153	.4926861	0.021	-3.789425	-.1388812
22 vs 11	-1.887854	.4926861	0.034	-3.713126	-.0625818

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

O teste de *Post Hoc* de *Tukey* revelou que o fator espírito coletivo foi estatisticamente significativo nas equipes: 20 em comparação com a 11 ($p = 0,037$), 21 em comparação com a 11 ($p = 0,021$) e 22 em comparação com a 11 ($p = 0,034$), conforme apresentado na Tabela 5. Entretanto, não houve diferenças estatisticamente significativas entre os demais grupos de equipes de design de moda, por este motivo os dados das demais equipes não foram expostos.

Outro fator que também apresentou diferença estatisticamente significativa entre os grupos foi o fator interação, como verificado pela ANOVA ($p = 0,001$) (tabela 4). Esse resultado demonstra que, este fator da competência coletiva depende da equipe para ser obtida com facilidade ou não. Como ao menos uma das médias das equipes foi distinta neste fator, é fundamental identificar qual a média diferente e para isto, foi efetuada a análise *Post Hoc* de *Tukey*, apresentada na Tabela 6.

Tabela 6. Teste de *Tukey* do Fator Interação

Equipes	Média	Erro Padrão	<i>P-value</i>	Intervalo de confiança	
				Limite inferior	Limite superior
16 vs 09	-2.32138	.6010933	0.031	-4.548272	-.0944885
16 vs 10	-1.888294	.4907906	0.033	-3.706544	-.0700446
16 vs 11	-2.326077	.5487206	0.009	-4.358942	-.2932124
16 vs 12	-2.790013	.6010933	0.002	-5.016905	-.563121
21 vs 12	-2.217145	.5487206	0.018	-4.25001	-.1842802
16 vs 14	-2.126886	.5487206	0.030	-4.159751	-.0940215
17 vs 16	2.386247	.5328123	0.004	.4123185	4.360176
20 vs 16	2.241123	.6010933	0.047	.0142314	4.468015
21 vs 17	-1.813379	.4729377	0.034	-3.565488	-.0612703

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A partir destes dados, pode-se perceber que o fator interação foi estatisticamente significativo em mais equipes que o fator espírito coletivo. O fator interação apresentou significância em 9 grupos distintos: 16 em comparação com a 9 ($p = 0,031$), 16 em comparação com a 10 ($p = 0,033$), 16 em comparação com a 11 ($p = 0,009$), 16 em comparação com a 12 ($p = 0,002$), 21 em comparação com a 12 ($p = 0,018$), 16 em comparação com a 14 ($p = 0,030$),

17 em comparação com a 16 ($p = 0,004$), 20 em comparação com a 16 ($p = 0,047$) e 21 em comparação com a 17 ($p = 0,034$).

Em relação a ANOVA demonstrada na Tabela 3, compreende-se que as médias das equipes com relação ao fator cooperação e ao fator relacionamento são estatisticamente iguais, uma vez que o grau de significância foi de 0,1177 e 0,0545 respectivamente, ou seja, valores superiores a 0,05. Isso sugere que a cooperação e relacionamento são fatores de competências coletivas comuns em todas as equipes analisadas.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados demonstraram por meio da análise fatorial as principais variáveis e os principais fatores que explicam as competências coletivas em equipes de design de moda. Esses fatores identificados (espírito coletivo, interação, cooperação e relacionamento) manifestaram ser atributos explicativos e essenciais para as competências coletivas. Assim, é possível comparar esses resultados com outros estudos realizados sobre as competências coletivas.

O espírito coletivo já foi apresentado como um elemento constitutivo das competências coletivas por Klein e Bitencourt (2012) e Silva e Ghedine (2020). Klein e Bitencourt (2012) relatam que o espírito coletivo é fortalecido nas equipes durante a execução das atividades de trabalho com prazos exíguos, independente dos papéis executados por seus integrantes. Silva e Ghedine (2020) em estudo realizado com equipes de moda, demonstram que o espírito coletivo contempla uma dinâmica de comprometimento coletivo para alcançar objetivos, como por exemplo no cumprimento das metas ou na resolução de problemas da equipe.

Na interação, Klein e Bitencourt (2012), demonstram ser possível observá-la na complexidade de relações envolvidas pela mobilização de grupos de trabalho em função de um objetivo comum, onde as competências coletivas seriam desenvolvidas a partir da interação entre diferentes grupos de trabalho. Para Silva e Ghedine (2020) a interação permitiu que a realização de trocas entre os membros da equipe e o entendimento compartilhado acontecesse. Nas equipes de moda os momentos de maior interação percebidos em seu estudo foram na conferência das peças de vestuário, reuniões, convenções das marcas e viagens de pesquisa.

A cooperação também foi apontada por Silva e Ghedine (2020) como essencial para as equipes de moda no cumprimento de metas, na sobrecarga de trabalho ou no fornecimento de ajuda entre os colaboradores. Macke e Crespi (2016) apontaram a cooperação como um fator explicativo da competência coletiva. As autoras realizaram um estudo empírico com equipes de tecnologia da informação e constataram a cooperação como um dos seus fatores explicativos. Os resultados demonstram um alfa de Cronbach de 0,849 para o fator cooperação, valor maior ao encontrado neste estudo (0,5899).

O relacionamento foi um fator mobilizador das competências coletivas identificado em um estudo realizado por Silva e Ruas (2016) em uma empresa do setor financeiro. O relacionamento também foi um fator identificado por Macke e Crespi (2016) ao qual nomearam de "relacionamento interpessoal". As autoras afirmam que através de múltiplas transações, muitos conteúdos são trocados nas equipes de trabalho por seus integrantes, que acabam influenciando atitudes, pensamentos e formas de agir. Os resultados demonstram um alfa de Cronbach de 0,743 para o fator relacionamento interpessoal, valor maior ao encontrado neste estudo (0,5252).

Por meio da análise de variância, dois fatores apresentaram diferenças estatisticamente significativas entre os grupos (espírito coletivo e interação), demonstrando que estes dois fatores são considerados os mais divergentes nas equipes analisadas. Com relação ao espírito coletivo, isto pode estar atrelado ao fato de que em algumas equipes os interesses pessoais podem prevalecer sobre os interesses coletivos, impossibilitando que a equipe crie um "espírito". Ou quando os objetivos individuais perdem relevância e a equipe define objetivos

apropriados para todos. Assim, a equipe pode dar o seu melhor quando seus membros são capazes de impulsionar seus objetivos individuais e coletivos (Silva *et al.*, 2014).

Na interação, as diferenças entre as equipes podem estar ligadas à composição de seus integrantes. O quadro de pessoal está relacionado com as competências individuais dos membros, a quantidade de pessoas no setor e a alocação por perfil em cada coordenação. O desenvolvimento das competências coletivas no trabalho pode ser favorecido pelo potencial individual de cada membro e por uma equipe com um número adequado de pessoas distribuídas nas coordenações conforme suas habilidades (Lima & Silva, 2015). Assim, é importante para que uma equipe funcione bem, que ela seja formada com o “melhor possível” e possua uma interação social saudável entre seus membros (Einola & Alvesson, 2019).

Em contrapartida, dois fatores mostram-se comuns em todas as equipes de design de moda (cooperação e relacionamento). A cooperação é considerada um componente existencial da competência coletiva. O saber cooperar presume a colaboração dos membros de uma equipe com a cultura, recursos, estatutos ou procedimentos cognitivos distintos. Diz respeito a uma cooperação e ajuda mútua diária, em que ocorre a fala e a discussão para encontrar solução de um problema, de forma que as pessoas se ajudam e escutam o ponto de vista do outro (Le Boterf, 2003). Já o relacionamento, é considerado por Silva e Ruas (2016) como um fator mobilizador das competências coletivas, ou seja, incentivando e reforçando os processos de interação e cooperação no trabalho individual. Em complemento, Puente-Palacios e Borba (2009) afirmam que o processo de formação de propriedades coletivas é favorecido pelo desempenho das tarefas realizadas em conjunto e pelo relacionamento cotidiano das pessoas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo demonstra que a discussão sobre competências coletivas é complexa, heterogênea e com possibilidades múltiplas de interpretação e análise. Este artigo teve por objetivo identificar os fatores que explicam as competências coletivas em equipes de design de moda, por meio de uma pesquisa quantitativa, através da qual percebeu-se haver manifestação dos seguintes atributos explicativos e essenciais para as competências coletivas: espírito coletivo, interação, cooperação e relacionamento.

Nossas descobertas apoiam a noção de que esses fatores demonstram que o desenvolvimento e manutenção das competências coletivas, ocorrerá apenas se forem além da soma dos indivíduos. Nesse sentido, uma pessoa somada a outra pode representar nenhuma, duas ou ainda cem, dependendo da maneira pela qual as relações, articulações e organização do trabalho ocorrem. É preciso haver **cooperação** (envolvimento de todos para atingir objetivos comuns, participação com sugestões e boas interlocuções com outras equipes), **relacionamento** (busca por soluções criativas, trabalho cooperado, claro e honesto, especialmente quando alguém está fazendo algo inaceitável), **interação** (manutenção de um clima organizacional satisfatório e ter abertura para falar com os colegas para resolver tensões e/ou dificuldades) e **espírito coletivo** (demonstração de importância de uns com os outros, reconhecimento de esforços, compartilhamento de conhecimentos, busca por incentivos que estimulem a motivação e superação de cada um, colaboração na realização de atividades, interesse em conhecer melhor os colegas, identificação dos pontos fortes e fracos dos membros da equipe e a distribuição equilibrada de tarefas).

A combinação sinérgica dos fatores encontrados corrobora com o lema apresentado e defendido nesse estudo, de "um por todos, todos por um", uma vez que havendo competências coletivas é possível ir além, e esse ir além representa a capacidade que as pessoas têm de pensar e agir no coletivo, desenvolvendo ações compartilhadas em prol da organização do trabalho, a partir das interações e visões, que mesmo distintas, podem ser compartilhadas. Pensando e agindo em prol de objetivos compartilhados e não apenas comuns, o que altera a maneira pela

qual as pessoas se envolvem e se engajam no trabalho, despertando o sentimento de pertencimento e de interdependência, elementos também relevantes na discussão das competências coletivas e, conseqüentemente nas relações saudáveis de trabalho, respeitando e reiterando o lema destacado anteriormente.

Sendo assim, nossas descobertas deixam evidente o quanto esses fatores são relevantes na composição e formação dos grupos, isso porque também se identificou que o espírito coletivo e a interação foram elementos divergentes nas equipes analisadas. E, isso leva a considerar alguns pontos importantes: i) pensar no coletivo e entender esse coletivo, vai muito além do trabalhar junto, é preciso conhecer e respeitar as diferentes pessoas, para que seja possível desenvolver relações de identificação com membros e isso leva tempo e está condicionada a escolha das pessoas que integram as equipes; ii) o senso de interdependência pode ser mobilizado a partir da interação, e que esses espaços de trocas e compartilhamentos estão relacionados a maneira pela qual as pessoas se organizam e compreendem que estar junto é muito mais que dividir tarefas e pensar em atingir objetivos pessoais. Por esses motivos é que os fatores de espírito coletivo e interação foram identificados como diferentes em todas as equipes, podendo estar ligado à composição dos seus integrantes.

Outra descoberta que merece destaque é que os outros dois fatores (cooperação e relacionamento) foram identificados como comuns a todas as equipes investigadas. O que nos leva a compreender que esses seriam elementos com predisposição à existência, uma vez que o senso de cooperação, embora exija um pensar coletivo, é possível de haver um fazer individual e talvez por isso fique mais presente, até porque buscar por objetivos comuns é diferente do que despertar objetivos compartilhados, conforme sinalizado anteriormente. E, analisando a questão do relacionamento, essas combinações de eventos e ações e o estabelecimento das relações sociais e da integração pode ocorrer quase que naturalmente pela necessidade de haver um trabalho em grupo. Nesse sentido surge uma questão importante a se refletir: estariam esses elementos presentes em todas as equipes por que seriam eles essenciais para as competências coletivas? Ou essa presença em todas as equipes ocorreria por ser natural da relação e da organização do trabalho?

Em conclusão, a construção desse estudo bem como de toda a revisão realizada e caminho percorrido em termos de pesquisa a respeito das competências coletivas, aponta para o fato de que é preciso haver e/ou despertar um sentimento do coletivo do estar e fazer coletivamente, o que é complexo, mas que pode ser desenvolvido a partir dos elementos de relacionamento e cooperação. Ou seja, aqui, destacamos que essa presença não é natural, mas construída e consolidada com o passar do tempo e que ainda assim, outros fatores como o espírito de equipe e a interação devem coexistir, e que para isso, é necessário pensar com maior profundidade na composição das equipes e no estímulo ao desenvolvimento coletivo, e não apenas individual. O que ainda se apresenta como um desafio tanto para as organizações quanto para a sociedade em geral.

Este estudo ainda aponta contribuições gerenciais, como a identificação dos fatores que explicam as competências coletivas, permitindo às equipes uma melhor compreensão de suas atividades coletivas de trabalho e que elas trabalhem questões que visem melhorar o seu desempenho de forma a contribuir com os resultados organizacionais. Para a indústria da moda, este estudo também apresenta fatores capazes de formar ou desenvolver competências coletivas para equipes que trabalham com processos de criatividade coletiva e desenvolvem coleções de moda de forma compartilhada ou conjunta.

Nesse sentido, embora tenha-se limitações nesse estudo como a aplicação do questionário em empresas catarinenses, não permitindo generalizações para outras áreas do Brasil, e a acessibilidade às equipes de moda e sua disponibilidade em participar da pesquisa, visto que os pesquisadores enfrentaram dificuldades para alcançar uma amostra considerável de participantes nesta pesquisa, considera-se relevante apontar que existem lacunas importantes

de pesquisa a respeito das competências coletivas. E que aqui sinalizam-se como sugestões de pesquisas futuras: ampliação do escopo da pesquisa; utilização do instrumento de coleta em outras equipes de trabalho em diferentes setores; relações entre os fatores identificados por este estudo; e a possibilidade de se falar em gestão de competências individuais.

REFERÊNCIAS

- 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. <http://doi.org/10.1590/1678-69712017/administracao.v18n5p202-228>.
- Bitencourt, C., Azevedo, D., & Froehlich, C. (2013). *Na trilha das competências: caminhos possíveis no cenário das organizações*. Bookman.
- Ciampone, M. H. T., & Peduzzi, M. (2000). Trabalho em equipe e trabalho em grupo no programa de saúde da família. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 53, 143-147. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-71672000000700024>.
- Crespi, K. M. (2012). *Competências coletivas em uma equipe de tecnologia da informação de uma empresa de grande porte: o caso da empresa grendene s.a.* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Caxias do Sul].
- Dupuich, F. (2011). L'émergence des compétences collectives, vers une gestion durable. *Gestion 2000*, 28(2), 107-125. <http://doi.org/10.3917/g2000.282.0107>.
- Einola, K., & Alvesson, M. (2019). The making and unmaking of teams. *Human Relations*, 72(12), 1891-1919. <http://doi.org/10.1177%2F0018726718812130>.
- El Hammoui, L. (2020). La gestion des compétences comme levier de performance de l'entreprise. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 6(3), 1-15. <http://doi.org/10.5281/zenodo.3623767>.
- Felix, Y., Araújo, A., & Máximo, T. (2019). A concepção de cooperação das equipes do serviço de atendimento móvel de urgência (samu). *Laboreal*, 15(1), 1-24. <http://dx.doi.org/10.4000/laboreal.1269>.
- Frohm, C. (2002). *Collective competence in a project context*. Unityck.
- Fuel, P., Pardo-del-Val, M., & Revuelto-Taboada, L. (2021). Does the ideal entrepreneurial team exist? *International Entrepreneurship and Management Journal*, in press. <http://doi.org/10.1007/s11365-020-00739-x>.
- 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*, 22(4), 457-473. <http://doi.org/alcance.v22n4.p457-472>.
- Goldmeyer, M., & Feuerschutte, S. G. (2017). A expressão de competências coletivas em uma cooperativa de agricultores ecológicos. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*. São Paulo.
- Graz, J., Helmerich, N., & Prébandier, C. (2020). Hybrid production regimes and labor agency in transnational private governance. *Journal of Business Ethics*, 162, 307-321. <http://doi.org/10.1007/s10551-019-04172-1>

- Guernoub, H., & Kerkoub, I. A. (2019). La compétence collective et les capacités dynamiques de la firme: repports théoriques et application managériales. *Les Cahies du Cread*, 35(3), 73-94.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados*. (5th ed.). Bookman.
- Hair, J. F.; Black, W. C.; Babin, B. J.; Anderson, R. E.; Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. (6th ed.). Bookman.
- Hansson, H. (2003). Kolektiv kompetens. *Doctorate Thesis Summary*. Gotemborg University, Sweden.
- Kim, H., & Cho, S. (2000). Application of interactive genetic algorithm to fashion design. *Engineering Applications of Artificial Intelligence*, 13(6), 635-644. [http://doi.org/10.1016/S0952-1976\(00\)00045-2](http://doi.org/10.1016/S0952-1976(00)00045-2).
- 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. <http://dx.doi.org/10.1590/S1984-92302012000400003>.
- Korica, M., & Bazin, Y. (2019). Fashion and organization studies exploring conceptual paradoxes and empirical opportunities. *Organization Studies*, 40(10), 1481-1497. <http://doi.org/10.1177%2F0170840619831059>.
- Langlois, S. (2020). Collective competence: moving from individual to collaborative expertise. *Perspectives on Medical Education*, 9, 71-73. <http://doi.org/10.1007/s40037-020-00575-3>.
- Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Artmed.
- Libânio, C., & Amaral, F. (2016). Competencies and interactions in design management. *Brazilian Business Review*, 13(6), 191-209. <http://doi.org/10.15728/bbr.2016.13.6.2>.
- Libânio, C., & Amaral, F. (2017). A design framework for the fashion industry. *Brazilian Business Review*, 14(1), 1-20. <https://doi.org/10.15728/bbr.2017.14.1.1>.
- Lima, J. O., & Silva, A. B. (2015). Determinantes do desenvolvimento de competências coletivas na gestão de pessoas. *Revista de Administração Mackenzie*, 16(5), 41-67. <http://doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n5p41-67>.
- Lins, H. N. (2018). Reestruturação produtiva e reconfiguração espacial da indústria do vestuário em santa catarina: contextualização do tema e indícios sobre o começo do século xxi. *Revista Catarinense de Economia*, 2(2), 5-31.
- Macke, J., & Crespi, K. (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), 1-11. <http://doi.org/10.1177/2158244016642497>.
- Makara, E., Marino, G. S. A. D., & Vergana, L. G. L. (2017). Delimitação do usuário nas etapas de criação, modelagem e prototipagem do produto de vestuário. *Moda Palavra E-periódico*, 10(19), 201-218. <http://doi.org/10.5965/1982615x10192017201>.
- Marlow, S. L., Lacerenza, C. N., Paoletti, J., Burke, S., & Salas, E. (2018). Does team communication represent a on-size-fits-all approach?: a meta-analysis of team communication and performance. *Organizationak Behavior and Human Decision Processes*, 144, 145-170. <http://doi.org/10.1016/j.obhdp.2017.08.001>.

- Mora, E. (2006). Collective production of creativity in the italian fashion system. *Poetics*, 34(6), 334-353. <http://doi.org/10.1016/j.poetic.2006.10.003>.
- Payne, A. (2016). Inspiration sources for australian fast fashion design: tapping into consumer desire. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 20(2), 191-207. <http://doi.org/10.1108/JFMM-12-2014-0092>.
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. (2nd ed.). Feevale.
- Puente-Palacios, K., & Borba, A. C. P. (2009). Equipes de trabalho: fundamentos teóricos e metodológicos da mensuração de seus atributos. *Avaliação Psicológica*, 8(3), 369-379.
- Puente-Palacios, K., & Brito, L. (2017). Impacto das competências de equipes sobre o desempenho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 33, 1-10. <http://dx.doi.org/10.1590/0102.3772e3352>.
- Reis, D. P., & Puente-Palacios, K. E. (2016). Identidade com equipes de trabalho: teoria e medida. *Estudos de Psicologia*, 21(2), 167-178. <http://doi.org/10.5935/1678-4669.20160017>.
- Sandberg, J., & Tagarman, A. (2007). *Managing understanding in organizations*. Sage Publications.
- Sebrae - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2019). *Estudo inédito analisa setor de moda em santa catarina e aponta cenários futuros*. <https://atendimento.sebrae-sc.com.br/blog/estudo-inedito-analisa-setor-de-moda-em-santa-catarina-e-aponta-cenarios-futuros/>.
- Silva, F. M., & Ruas, R. L. (2014). Desenvolvimento de competências coletivas a partir das contribuições das práticas de gestão de recursos humanos. *Sinergia*, 18(1), 17-28.
- Silva, F. M., & Ruas, R. L. (2016). Competências coletivas: considerações acerca de sua formação e desenvolvimento. *Revista Eletrônica de Administração*, 22(1), 252-278. <http://doi.org/10.1590/1413-2311.0102015.54938>.
- Silva, L. H., & Ghedine, T. (2019). Os caminhos da competência coletiva. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*. São Paulo.
- Silva, L. H., & Ghedine, T. (2020). Competências coletivas e seus elementos constitutivos: um estudo de caso na indústria da moda. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*. Versão Online.
- Silva, L. H., Uemura, M. R. B., Saboia, L. M., Pinheiro, E. H. Y., & Ghedine, T. (2021). The relationship between human resource management practices and collective competencies: a case study in a certified company b. *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia*, 11, 1-14. <http://doi.org/10.22279/navus.2021.v11.p01-14.1568>.
- Silva, T., Cunha, M. P., Clegg, S. R., Neves, P., Rego, A., & Rodrigues, R. A. (2014). Smells like team spirit: opening a paradoxical black box. *Human Relations*, 67(3), 287-310. <http://doi.org/10.1177/0018726713492349>.
- 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. <http://dx.doi.org/10.21714/2178-8030gep.v17i1.2407>.
- Wagner, M., Dubé, T., & Gomez-Garibello, C. (2020). It takes a team: generating evidence to define and foster collective competence in health professions education. *Canadian Medical Education Journal*, 11(5), 109-111. <http://dx.doi.org/10.36834/cmej.69664>.

Wang, L., Shen, B., & Liu, X. (2017). The value of design collaboration in the fashion business: a literature review. *The Design Journal*, 20(6), 795-820. <http://doi.org/10.1080/14606925.2017.1370667>.

Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 12, 451-483. [http://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00093-5](http://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00093-5).

Zarafian, P. (2001). *Objetivo competência: por uma nova lógica*. Atlas.

Zarifian, P. (2009). *Le travail et la compétence: entre puissance et controle*. PUF.