



COMPETÊNCIAS COLETIVAS NOS PROJETOS DA ÁREA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

COLLECTIVE COMPETENCIES IN PROJECTS IN THE INFORMATION TECHNOLOGY AREA: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW



Iasmim Cruz Ribeiro

Mestre em Administração

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo - IFSP

São Paulo, SP - Brasil

iasmim.cribeiro@gmail.com



José Braz de Araujo

Doutor em Administração

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo - IFSP

São Paulo, SP - Brasil

jose.ba@ifsp.edu.br

Resumo

Diferentes estudos consideram as competências como fatores críticos de sucesso nas empresas ao buscar pela vantagem competitiva sustentável. Posto que muitos projetos de tecnologia da informação falham devido à falta de competências coletivas, considera-se que os resultados da empresa dependem de atividades das equipes distribuídas entre os níveis estratégicos e operacionais. Assim como a criação de metas coletivas de negócios é uma condição para melhorar o resultado de mercado e lucratividade da empresa, logo busca-se por um reconhecimento mais abrangente do estado atual sobre as competências do grupo. Esta revisão sistemática da literatura objetivou identificar as características das competências coletivas nos projetos da área de tecnologia da informação para analisar tendências sobre o tema, elementos-chave e lacunas para apoio em pesquisas futuras. Foram analisados estudos na base de dados Scopus, publicados entre 2009 e 2022 resultando em um *corpus* de 72 trabalhos. Os resultados deste estudo teórico evidenciaram uma profundidade no conceito das competências coletivas traduzidas em 58 características, distribuídas entre 06 categorias identificadas: competências individuais, equipes, gestão de pessoas, visão estratégica, organização e tecnologia. Para entendimento do estado da arte e contribuir à discussão é apresentada uma revisão geral dos principais assuntos das produções arroladas em uma linha do tempo. Este trabalho contribui com a comunidade acadêmica identificando e categorização das competências coletivas nos projetos da área de tecnologia da informação, auxilia as áreas gestoras de recursos humanos e de tecnologia da informação das organizações na identificação, aplicação e monitoramento das competências coletivas para entregas de projetos mais eficientes.

Palavras-chave: Competência coletiva. Competência relacional. Eficácia coletiva. Projetos de tecnologia da informação. Revisão sistemática da literatura.

Abstract

Any studies consider competencies as strong critical success factors in companies when seeking sustainable competitive advantage. Considering that information technology projects fail due to lack of collective competences, it's considered that the company's results depend on the activities of the teams distributed between the strategic and operational levels. Just as the creation of collective business goals is a condition for improving the company's market results and profitability, a more comprehensive recognition of the current state of competences at the team level. This systematic literature review aimed to identify the characteristics of collective competences in projects in the area of information technology to analyze trends on the subject, as well as key elements and gaps to support future research. Studies were analyzed in the Scopus Database, published between 2009 and 2022, resulting in a corpus of 72 studies. The results of this theoretical study showed a depth in the concept of collective competences represented into 58 characteristics, distributed among 06 identified categories: individual competences, teams, people management, strategic vision, organization and technology. To understand the state of the art and contribute to the discussion, a general review of the main subjects of the productions listed in a timeline is presented. This work contributes to the academic community by identifying and categorization of collective competences in projects in the area of information technology, assists the human resources and information technology management areas of organizations in identifying, applying and monitoring collective competences for delivering projects more efficient.

Keywords: Collective competence. Relational competence. Collective effectiveness. Information technology projects. Systematic literature review.

Cite como

American Psychological Association (APA)

Ribeiro, I. C., & Araujo, J. B. (2023, jan./abr.). Competências coletivas nos projetos da área de tecnologia da informação: uma revisão sistemática da literatura. *Revista de Gestão e Projetos (GeP)*, 14(1), 219-271.
<https://doi.org/10.5585/gep.v14i1.22933>

1 Introdução

O ambiente organizacional cotidiano é caracterizado por constantes mudanças (Paiva & Ferreira, 2013) devido à natureza competitiva dos negócios cada vez mais globalizados (Igbinkhase & Naidoo, 2019). O capital humano torna-se, então, mais relevante dentro da empresa, pois passa a fazer parte das estratégias empresariais, principalmente na execução de projetos (Kramar, 2014), assim como o desenvolvimento de competências das pessoas para atuação e sobrevivência neste ambiente dinâmico (Carayannis, Grigoroudis, Del Giudice, Della Peruta & Sindakis, 2017; Igbinkhase & Naidoo, 2019). Considerando que os resultados da empresa dependem de atividades de natureza coletiva distribuídas entre os níveis estratégico e operacional (Nelson & Winter, 2005), elenca-se as competências coletivas como orientação para aprendizado em grupo e aumento do desempenho das equipes nos projetos (Igbinkhase & Naidoo, 2019).

Percebe-se que muitos projetos de tecnologia da informação (TI) falham devido à falta de competência coletiva (Ying, Jia, Du & Wang, 2018), o que vai ao encontro do posicionamento de Ruuska e Teigland (2009), que consideram o sucesso dos projetos como consequência dessas competências. Contudo, percebe-se que o tema é pouco explorado na literatura atual, principalmente no que tange a detalhes para apoiar estrategicamente as organizações a serem mais eficientes no dia a dia, além de definição conceitual sobre competências coletivas, o que torna ainda mais complexo gerir as competências do esforço em grupo, bem como mapear e evoluir-las nos membros da organização para melhorar a eficácia na gestão e gerar vantagem competitiva às organizações (Takey & Carvalho, 2015).

No geral, as competências coletivas são muito mais do que a soma de habilidades individuais, como ressaltado por Le Boterf (2003). Elas emergem da cooperação e sinergia entre as pessoas, e são como fenômenos no grupo para aumentar a capacidade de trabalhar em direção a algum objetivo em comum de forma eficiente (Macke, Sarate & Vallejos, 2010). Desta forma, elas estão ancoradas na equipe (Ribeiro, Pedron, Ruas & Chaves, 2018), realizando a integração entre as competências práticas, funcionais e interpessoais das pessoas, assim como com as competências integrativas organizacionais (Loufrani-Fedida & Missonier, 2015).

O coletivo representa uma alternativa promissora para atuar com as complexidades do ambiente mutável e para responder aos desafios da gestão dentro das organizações (Collignon, Ngoc, Daumarie, Genty, Grange, Piazza & Prévost, 2022). Mas, novamente, destaca-se que há muito tempo, como apresentado no trabalho de Dum Dum (2011), que as empresas buscam por

essas respostas para problemas altamente complexos, enfrentar situações dinâmicas, que envolvem diferentes partes interessadas, e as pressões massivas para sobrevivência ao mesmo tempo em que inovam. Portanto, entende-se que a exposição sobre competências coletivas está viva muito ainda de forma tácita para os praticantes e, infelizmente, silenciosa no âmbito acadêmico. Logo, salienta uma necessidade de identificação de um conjunto de habilidades coletivas para saber como lidar com as transformações atuais utilizando o conhecimento compartilhado e as tecnologias.

Neste contexto, por meio de pesquisa bibliográfica, buscou-se na literatura o embasamento para responder a seguinte questão de pesquisa: **Quais são as características das competências coletivas nos projetos da área de Tecnologia da Informação?**

A seguir serão apresentados o referencial teórico, a metodologia, os resultados, a análise dos dados e as considerações finais.

2 Referencial teórico

2.1 Competências em projetos de tecnologia da informação

Ao longo dos últimos anos, os projetos executados pelas organizações têm sofrido alterações significativas, por causa das novas necessidades empregadas pela globalização (Cicmil, Williams, Thomas & Hodgson, 2006). Os projetos são conduzidos por indivíduos, que aplicam conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas como orientados pelo PMI (2013).

Considera-se que as pessoas é a maior força para garantia do sucesso dos projetos nas empresas (Ollus, Jansson, Karvonen, Uoti & Riikonen, 2011). Ao mesmo tempo em que o aprendizado organizacional evolui devido às experiências e as ações dos indivíduos em conjunto (Antunes & Pinheiro, 2020). Portanto, deve considerar a competência coletiva nos projetos de TI como eficácia do grupo em um processo dinâmico (Ruuska & Teigland, 2009), pois as pessoas colaboram dentro e fora das fronteiras das organizações (Ying, Jia, Du & Wang, 2018) e precisam um dos outros para atingir um objetivo comum.

2.2 Competências coletivas

Existe uma relação íntima entre a competência individual e a organizacional, logo a definição das competências individuais deve estar vinculada à reflexão sobre as competências organizacionais, pois existe uma mútua influência entre elas (Dutra, 2008). Ruuska e Teigland

(2009) acreditam que um membro sozinho não conseguiria atingir um resultado organizacional, por causa da complexidade. Com isso, a competência coletiva surge como resultado emergente de competências funcionais individuais e competências integrativas organizacionais (Loufrani-Fedida & Missonier, 2015), o que ressalta a importância de entender mais sobre o tema.

Para Da Silva e Ruas (2016), as competências coletivas referem-se à interação entre competências de um conjunto de indivíduos, grupos ou atores sociais que trabalham em uma organização. Ou seja, a competência coletiva é mais do que a soma das competências individuais das pessoas (Le Boterf, 2003), mas é necessário usar esse âmbito individual como ponto de partida para pensar as competências coletivas (Hansson, 2003).

As competências coletivas são constituídas por: saber como construir uma representação comum para os problemas operacionais e os objetivos a serem alcançados; estabelecer um método comum de linguagem, que representa a capacidade de se comunicar dentro de uma rede; e saber como cooperar em uma rede com diferentes normas, culturas, recursos e procedimentos cognitivos (Le Boterf, 1995). Não se pode ignorar que é por meio do aprendizado coletivo que há a intermediação do efeito da interação das práticas de trabalho de alto desempenho e as mudanças organizacionais que surgem da criatividade organizacional (Jeong & Shin, 2019).

A gestão por competências deve ser considerada como ferramenta operacional da área de recursos humanos para otimizar o desempenho dos colaboradores nos projetos e a competitividade da organização (Carayannis et al., 2017). Em especial, porque as competências que transitam por toda a organização são transversais em três perspectivas: individual, coletiva e organizacional (Loufrani-Fedida, Hauch & Elidrissi, 2019).

3 Procedimentos metodológicos

Este trabalho trata-se de uma revisão sistemática da literatura (RSL) apresentando uma metodologia explícita, criteriosa e reprodutível, tendo como objetivo a identificação, avaliação e interpretação de pesquisas disponíveis, que são relevantes para responder uma questão de pesquisa (Kitchenham & Charters, 2007). As RSL são investigações científicas que sintetizam os resultados de múltiplas pesquisas por meio de estratégias que limitam o viés e erro aleatório (Cook, Mulrow & Haynes, 1997).

É uma pesquisa que exige etapas que são chaves no desenvolvimento da revisão, que incluem a formulação da questão de pesquisa, a identificação de pesquisas relevantes, extração de dados, avaliação do risco de viés, síntese de dados, resumo e interpretação do que foi

encontrado (Pollock & Berge, 2018). Sendo caracterizada como estudo sistemático, por causa das etapas do processo que são guiadas por critérios definidos em um protocolo de pesquisa baseado em uma questão de pesquisa e objetivos (Munzlinger, Narcizo & Queiroz, 2012). O protocolo de pesquisa deste trabalho está apresentado a seguir.

3.1 Protocolo de pesquisa

Munzlinger et al. (2012) destacam a necessidade de utilizar um protocolo de estudo estabelecido como uma formalização da pesquisa contendo especificações dos procedimentos executados. A seguir, na Tabela 1, é apresentado o protocolo de pesquisa elaborado para normatização do que foi desenvolvido com o fim de registrar de forma transparente todo o processo que envolveu a execução da revisão sistemática da literatura.

Tabela 1

Protocolo de Pesquisa

Escopo da Pesquisa - Critérios Adotados para Seleção de Fontes	
Bases de Dados	<i>Scopus</i> : Para encontrar trabalhos acadêmicos publicados.
Expressão Geral de Busca	Os seguintes termos ¹ (<i>strings</i>) foram procurados em: Títulos, Resumos e Palavras-chave. <ul style="list-style-type: none"> • “Collective” and “Competence” OR “Collective” and “Competencies” • “Relational” and “Competence” OR “Relational” and “Competencies” • “Collective” and “Efficacy”
Domínios da Pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> • Ciências Sociais • Tecnologia da Informação
Área da Pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Business, Management and Accounting</i> • <i>Computer Science</i> • <i>Social Sciences</i>
Tipos de Documento Aceitos	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Article</i> • <i>Book Chapter</i> • <i>Conference Paper</i> • <i>Review</i>
Ano	• 2009 ² a 2022
Idioma	<ul style="list-style-type: none"> • Inglês • Português
Método de Busca de Publicações - Seleção dos Dados	
Seleção das publicações relevantes	<ul style="list-style-type: none"> • Critérios de Inclusão: Produções que estão relacionadas com o tema ‘Competência Coletiva’ encontradas na base de dados Scopus. • Critérios de Exclusão: <ul style="list-style-type: none"> ○ Produções vinculadas a subáreas de educação, sustentabilidade e medicina. ○ Produções de idiomas diferentes de inglês ou português. ○ Produções com tipos diferentes de <i>Artigo, Conference Paper, Book</i>

¹ Os termos pesquisados são sinônimos de “competências coletivas” identificados a partir da leitura dos primeiros artigos encontrados e do referencial teórico.

² A pesquisa iniciou-se em 2019, utilizando-se como referência os trabalhos publicados nos dez anos anteriores.

<i>Chapter ou Review.</i>	
<i>Seleção e extração dos dados</i>	<ul style="list-style-type: none">• Inicialmente foram lidos todos os títulos e resumos dos materiais coletados.• Posteriormente as produções selecionadas para o trabalho foram analisadas por completo.
<i>Catálogo e Sumarização dos dados</i>	<ul style="list-style-type: none">• A ferramenta Mendeley foi utilizada como repositório das produções encontradas.• A ferramenta ATLAS.ti foi utilizada para catalogação dos dados e como suporte para análise de conteúdo.
Análise das Publicações - Procedimentos para Análise	
<i>Análise Qualitativa</i>	<ul style="list-style-type: none">• Realização de análise de conteúdo, a partir da descrição e interpretação do conteúdo das publicações selecionadas.

Fonte: Elaboração própria (2023).

Considera-se que uma revisão sistemática de alta qualidade buscará a identificação das pesquisas relevantes em todo o mundo, com isso essas produções serão avaliadas e os resultados serão sistematicamente reunidos para responder uma questão de pesquisa (Pollock & Berge, 2018). O processo de pesquisa seguido neste estudo está composto em nove passos, conforme explanado por Petticrew e Roberts (2006), e detalhada a seguir.

- 1. Formular a pergunta de pesquisa:** A pergunta que a RSL visa responder é: *Quais são as características das competências coletivas nos projetos da área de Tecnologia da Informação?*
- 2. Definir protocolo de pesquisa:** Estratégia de busca e análise dos trabalhos selecionados.
- 3. Fazer a busca nas bases de dados:** Busca pelas expressões levantadas na base de dados Scopus, que apresentou um total de 7.925 documentos, como apresentado na Tabela 2.

Tabela 2

Busca na Base de Dados Scopus

Código	Expressão	Pesquisa	Resultado
A	“Collective Competence” and “Information Technology” em Resumo, Título e Palavras-chave	(TITLE (collective AND competence) OR KEY (collective AND competence) OR ABS (collective AND competence) AND TITLE (information AND technology) OR KEY (information AND technology) OR ABS (information AND technology)) AND PUBYEAR > 2008 AND PUBYEAR < 2023	Foram encontradas 46 publicações na Scopus ³ .
B	“Collective Competence” or “Collective Competencies” em Resumo, Título e Palavras-chave	(TITLE (collective AND competence) OR TITLE (collective AND competencies) OR ABS (collective AND competence) OR ABS (collective AND competencies) OR KEY (collective AND competence) OR KEY (collective AND competencies)) AND PUBYEAR > 2008 AND PUBYEAR < 2023	Foram encontradas 1.965 publicações na Scopus ⁴ .
C	“Relational Competence” or “Relational Competencies” or “Collective Efficacy” em Resumo, Título e Palavras-chave	(TITLE (relational AND competence) OR TITLE (relational AND competencies) OR TITLE (collective AND efficacy) OR ABS (relational AND competence) OR ABS (relational AND competencies) OR ABS (collective AND efficacy) OR KEY (relational AND competence) OR KEY (relational AND competencies) OR KEY (collective AND efficacy)) AND PUBYEAR > 2008 AND PUBYEAR < 2023	Foram encontradas 5.914 publicações na Scopus ⁵ .

Fonte: Elaboração própria (2023).

4. Retirar publicações: Remoção de publicações seguindo os critérios de exclusão do protocolo de pesquisa, baseado nas expressões selecionadas e na leitura dos títulos e resumos.

➤ **A. “Collective Competence” and “Information Technology” (46 documentos)**

- **1º Filtro:** pela língua do documento igual a Português ou Inglês
 - Excluído: 04 publicações | Restou: 42 publicações
- **2º Filtro:** pelo tipo de documento igual a Artigo, *Conference Paper*, *Book Chapter* ou *Review*
 - Excluído: 04 publicações | Restou: 38 publicações
- **3º Filtro:** pela área do documento igual *Business*, *Management and Accounting*, *Computer Science* ou *Social Sciences*
 - Excluído: 25 publicações | Restou: 13 publicações
- **4º Filtro:** pela leitura de título, resumo e palavras-chave
 - Excluído: 07 publicações | Restou: 06 publicações

³ Pesquisa realizada em 02.01.2023.

⁴ Pesquisa realizada em 02.01.2023.

⁵ Pesquisa realizada em 08.01.2023.

- **B. “Collective Competence” or “Collective Competencies” em Resumo, Título e Palavras-chave (1.965 documentos)**
 - **1º Filtro:** pela língua do documento igual a Português ou Inglês
 - Excluído: 274 publicações | Restou: 1.691 publicações
 - **2º Filtro:** pelo tipo de documento igual a Artigo, *Conference Paper*, *Book Chapter* ou *Review*
 - Excluído: 85 publicações | Restou: 1.606 publicações
 - **3º Filtro:** pela área do documento igual *Business, Management and Accounting*, *Computer Science* ou *Social Sciences*
 - Excluído: 503 publicações | Restou: 1.103 publicações
 - **4º Filtro:** pela leitura de título e palavras-chave relacionados com competências coletivas
 - Excluído: 690 publicações | Restou: 413 publicações
 - **5º Filtro:** pela leitura de resumo
 - Excluído: 379 publicações | Restou: 34 publicações

- **C. “Relational Competence” or “Relational Competencies” or “Collective Efficacy” em Resumo, Título e Palavras-chave (5.914 documentos)**
 - **1º Filtro:** pela língua do documento igual a Português ou Inglês
 - Excluído: 276 publicações | Restou: 5.638 publicações
 - **2º Filtro:** pelo tipo de documento igual a Artigo, *Conference Paper*, *Book Chapter* ou *Review*
 - Excluído: 126 publicações | Restou: 5.512 publicações
 - **3º Filtro:** pela área do documento igual *Business, Management and Accounting*, *Computer Science* ou *Social Sciences*
 - Excluído: 2.301 publicações | Restou: 3.211 publicações
 - **4º Filtro:** pela leitura de palavras-chave
 - Excluído: 1.865 publicações | Restou: 1.346 publicações
 - **5º Filtro:** pela leitura de títulos de artigos e por seleção de revistas
 - Excluído: 709 publicações | Restou: 637 publicações
 - **5º Filtro:** pela leitura de resumo
 - Excluído: 603 publicações | Restou: 34 publicações

- **Com a junção de todos os resultados:** A – 06 publicações, B – 34 publicações e C – 34 publicações, totalizou 74 publicações.
 - Excluído: 02 publicações repetidas
 - **Total Final de publicações:** 72 documentos

5. **Selecionar artigos:** Após os procedimentos realizados, **72** publicações foram selecionadas para leitura de todo o trabalho.
6. **Recuperar publicações:** Os artigos foram armazenados na ferramenta *Mendeley*.
7. **Extrair e Catalogar dados:** Os dados relevantes para composição das discussões e resultados deste artigo foram catalogados na ferramenta ATLAS.ti.
8. **Sintetizar:** Os dados extraídos de todas as publicações foram sintetizados em uma tabela com as categorias e características das Competências Coletivas, apresentadas no capítulo de resultados deste artigo.
9. **Redigir resultados e Publicar:** O resultado deste trabalho é um artigo teórico, o qual se pretende publicar, e uma revisão sobre gestão.

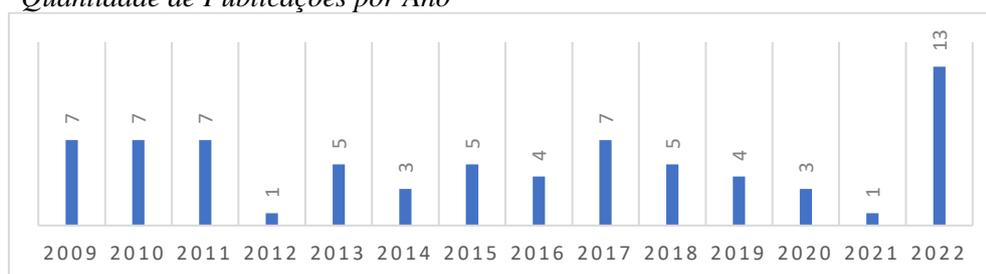
As características encontradas nos materiais analisados serão expostas a seguir.

4 Resultados e análises

A partir de uma análise dedutiva apresenta-se os resultados identificados na revisão, seguido do levantamento das características encontradas na literatura agrupadas em categorias. Foram analisadas 72 publicações, distribuídas entre: artigos (52), artigos de conferências (15), capítulos de livro (3) e revisão (2). As 72 produções compreendem o período de 2009 a 2022, conforme apresentado na Figura 1, sendo 69 em inglês e 3 em português.

Figura 1

Quantidade de Publicações por Ano



Fonte: Elaboração própria (2023).

Na Figura 1 apresenta-se de forma clara uma linha irregular de crescimento e de queda nas publicações sobre as competências coletivas ao longo dos anos, ou seja, não há uma estabilidade de publicações na literatura. Destaca-se que em grande parte dos anos na década de 2010 houve uma quantidade baixa em publicações sobre competências coletivas, e em 2022, após a crise sanitária da pandemia da Covid-19, demonstra-se uma retomada de crescimento de

publicações pontuando sobre o tema. Espera-se, portanto, que nos próximos anos ocorra um crescimento nas publicações para melhor entendimento das competências coletivas no novo contexto provocadas pela pandemia, além de como as ciências sociais podem contribuir para o entendimento do comportamento das organizações, e de seus colaboradores, para seguirem em crescimento de forma sustentável.

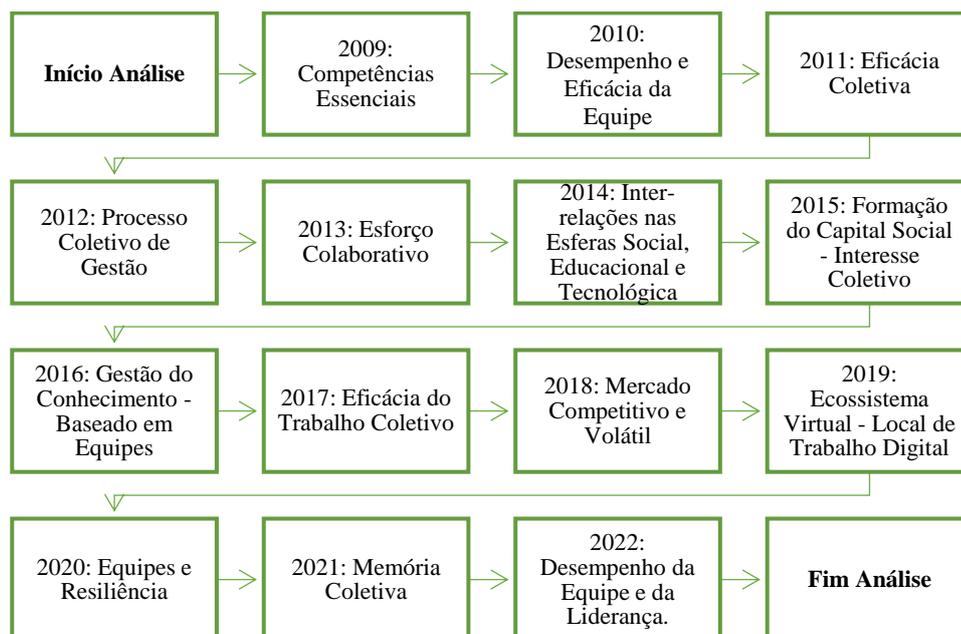
Apresenta-se a seguir uma linha do tempo destacando os principais assuntos identificados nos estudos ao longo dos anos entre 2009 e 2022.

4.1 Linha do tempo das pesquisas

Munksgaard, Johnsen & Patterson (2015) acreditam que a criação de metas de negócios coletiva melhora o resultado de esforços conjuntos relacionados ao impacto no mercado e lucratividade. Conforme análise, percebe-se que os locais de trabalho estão em mutação para sobreviverem em um ambiente frequentemente competitivo e inovador. Por meio de uma linha do tempo (Figura 2) representa-se de forma visual os eventos destacados na literatura relacionados com as competências coletivas para identificação de como foi explorado, divulgado e analisado o interesse no assunto em âmbito acadêmico.

Figura 2

Linha do Tempo das Pesquisas



Fonte: Elaboração própria (2023).

No Apêndice A tem-se um detalhamento complementar de cada período estudado, destacando o estado da arte sobre competências coletivas baseado nos estudos selecionados. A seguir, apresentam-se as características das competências coletivas encontradas para responder à questão de pesquisa do estudo.

4.2 Características das competências coletivas

Para responder à lacuna deste estudo, a partir da análise de 72 publicações, identificou-se 06 categorias (Figura 3) vinculadas em 58 características das competências coletivas.

Figura 3

Categorias das Competências Coletivas



Fonte: Elaboração própria (2023).

As características identificadas para responder à questão de pesquisa se relacionam para expressar os significados das competências coletivas. Iniciando o ciclo pelo ambiente externo destacado pela VISÃO ESTRATÉGICA, que interage diretamente com a ORGANIZAÇÃO, sendo essa a mantedora das estratégias e políticas, bem como responsável por assegurar a GESTÃO DE PESSOAS para administração de seu capital humano e desenvolvimento de COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS, sendo que deve ser integrada diretamente com as EQUIPES e seus objetivos. Em paralelo a todos esses estágios, tem-se a TECNOLOGIA permeando e apoiando todo o ciclo apresentado. Salienta-se que no entorno de cada característica apresentada há um conjunto de características com diferentes intensidades para apoiar nos objetivos dos negócios que as equipes atuam.

A seguir são apresentadas as 58 características, que formam as competências coletivas, levantadas na revisão sistemática, agrupadas nas 06 categorias apresentadas. Cada característica apresentada possui uma descrição detalhando o comportamento identificados ao analisar os estudos desta RSL.

I. Competências individuais

A categoria é composta por 15 características:

➤ *Competência não estática*

As competências envolvem os indivíduos que compõem as equipes, bem como as empresas. No geral, as competências são mutáveis dependendo das necessidades dos projetos, do momento em que a empresas e os colaboradores estão, com isso evoluem dinamicamente. As empresas e os indivíduos estão dentro de ambientes voláteis, o que exige respostas rápidas e adaptações das pessoas. Autores referenciados: Cronholm & Goldkuhl (2009).

➤ *Competências para atuação do mercado*

As competências das pessoas estão em movimento contínuo para a formação de habilidades básicas, principalmente *hard skill*, que o mercado de tecnologia exige para atuação em seu ecossistema. As competências coletivas fomentadas internamente na organização associadas às competências complementares oriundas do mercado formam as capacidades integradas dos membros que atuam na implementação de diferentes práticas e em iniciativas da estratégia organizacional. Autores referenciados: Ruuska & Teigland (2009); Jøranli (2018); Alsheyadi (2022).

➤ *Competências relacionais*

As pessoas são fundamentais para as empresas, em especial no processo de internacionalização. Nessa mobilização global as competências relacionais não são dadas, mas são construídas com estratégias pessoais, dinâmica dos relacionamentos em grupo e a direção da organização. Assim como as habilidades pessoais do indivíduo, as competências da relação em grupo, ao unir esforços com outras pessoas por um objetivo, e as competências organizacionais, estimuladas e estipuladas pela empresa, são pilares de apoio na condução dos

objetivos empresariais. Autores referenciados: Román & Smida (2015); Anantharaman, Rajeswari, Angusamy & Kuppusamy (2017); Avelino, Salles & Costa (2017); Ying, Jia, Du & Wang (2018); Zhong & Nieminen (2018); Loufrani-Fedida, Hauch & Elidrissi (2019); Fotopoulou, Zafeiropoulos, Cassà, Guiu & Papavassiliou (2022); Holmemo & Powell, D. (2022).

➤ *Competências relacionais interpessoais*

As competências relacionais interpessoais focam nas relações do indivíduo em âmbito intraorganizacional, ou seja, nas relações do dia a dia do trabalho entre as pessoas ou como convivem umas com as outras. Essas habilidades interpessoais precisam ser intrínsecas ao capital intelectual para geração de vantagem competitiva das empresas. Autores referenciados: Carter, Murray & Gray (2011); Morais & Paiva (2014); Román & Smida (2015); Suprpto, Bakker & Mooi (2015); Methot, Rosado-Solomon & Allen (2018); Chen & Lin (2020); Fotopoulou, Zafeiropoulos, Cassà, Guiu & Papavassiliou (2022).

➤ *Comunicação*

A existência de competências coletivas depende diretamente do saber como desenvolver representações compartilhadas. Para tanto, necessita de uma comunicação eficaz, contudo ser capaz de se comunicar não elimina tensões e conflitos do dia a dia, mas promove a capacidade de lidar com essas situações. Considera-se que as empresas no futuro serão cada vez mais globalizadas, exigindo pessoas altamente qualificadas para entregas de resultados mais tecnológicos e inovadores. Para fomentar a agilidade dessas equipes globais e digitais, o trabalho em equipe é estruturado pela tecnologia em plataformas sociais, sem a necessidade de interação física e socialização, o que gera maior necessidade de comunicações frequentes de diferentes formas como escrita, verbal, não verbal, visual, entre outras, para gerar interações de qualidade. Para se construir confiança, principalmente em equipe, requer-se comunicação eficiente e regular. Autores referenciados: Ruuska & Teigland (2009); Melkonian & Picq (2010); Román & Smida (2015); Macke & Crespi (2016); Olaisen & Revang (2017); Singh & Johnston (2020); Ntale & Ssempebwa (2022).

➤ *Confiança*

A busca pela troca e compartilhamento de conhecimento entre as pessoas está diretamente ligada à frequência das interações profissionais e sociais gerando, assim, maior confiança, ao mesmo tempo em que exige relações de confiança entre as pessoas para que se tenha segurança. Autores referenciados: Feng, Zhu & Wang (2010); Jian & Osman (2010); Lin & Peng (2010); Beck & Solansky (2011); Hatak & Roessl (2011); Bradford (2013); Román & Smida (2015); Olaisen & Revang (2017); Singh & Johnston (2020); Luo & Lin (2022).

➤ *Conhecimento compartilhado*

O compartilhamento de informações entre as pessoas é uma das principais características das competências coletivas, pois a união de um conjunto de pessoas heterogêneas dependerá da transferência de conhecimento entre eles em um movimento contínuo e constante. A capacidade do grupo em dar significado às ações individuais são ajustadas de acordo com as informações fornecidas e compartilhadas por cada pessoa para que o coletivo possa ter sucesso. Autores referenciados: Ruuska & Teigland (2009); Román & Smida (2015); Suprpto, Bakker & Mooi (2015); Wu (2016); Olaisen & Revang (2017); Franco, Carvalho, Da Costa Santos & Ventura (2019); Fasbender, Gerpott & Unger (2021); Hopkins, Meyer, Afkinich, Bialobrzkeski, Perry & Brown (2022); Ntale & Ssempebwa (2022).

➤ *Conhecimento operacional*

Na perspectiva do indivíduo dentro da organização, observa-se a necessidade de fomentar as competências organizacionais em diferentes setores, níveis e processos, e isso é possível por meio de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atividades operacionais conduzidas por cada pessoa e compartilhado com o grupo. O conhecimento operacional é um capital intangível nas empresas e é uma fonte essencial para o andamento dos processos, projetos e transmissão de conhecimento para outras pessoas, logo o cultivo e a obtenção desse conhecimento são benéficos para a capacidade de inovação e o sucesso do fluxo operacional das empresas. Autores referenciados: Tsai, Wu & Hu (2009); Miyao, Ozaki, Tobia, Messeni & Frattini (2022).

➤ *Cooperação*

Para a geração de compartilhamento e busca da harmonia no ambiente, requer-se cooperação entre as pessoas, que é a compreensão mútua da coesão sobre os assuntos a serem abordados, do conhecimento a ser desenvolvido, da identidade de cada indivíduo e do grupo, do significado dado às ações e da convergência de todas as ações. A cooperação se torna essencial para o indivíduo na complementaridade e versatilidade da execução das atividades, pois a associação entre cooperação e ajuda mútua entre os indivíduos leva a discussões para encontrar soluções para os problemas, promovendo a ajuda recíproca entre as pessoas, a partir de diferentes pontos de vistas. Autores referenciados: Cronholm & Goldkuhl (2009); Kellett, Ronald & Randall (2009); Macke, Sarate & Vallejos (2010); Tsai, Wu & Hu (2009); Feng, Zhu & Wang (2010); Jian & Osman (2010); Lin & Peng (2010); Melkonian & Picq (2010); Beck & Solansky (2011); Hatak & Roessl (2011); Lewis (2011); Fearon, McLaughlin & Morris (2013); Pauget & Wald (2013); Suprpto, Bakker & Mooi (2015); Macke & Crespi (2016); Olaisen & Revang (2017); Franco, Carvalho, Da Costa Santos & Ventura (2019); Jha (2022); Ntale & Ssempebwa (2022).

➤ *Da competência individual para coletiva*

O conceito de competência dos indivíduos pode ser classificado em três categorias: competência prática (execução de tarefas), competência interpessoal (interação social) e apoio mútuo (capacidade de se relacionar com os colegas de trabalho dentro e fora da organização). O desenvolvimento de uma competência coletiva decorre de um processo de socialização, que desenvolve a compreensão do processo de trabalho e o compartilhamento do conhecimento gerado entre os membros do grupo. Esse processo de socialização envolve aprendizagem individual e coletiva, em que o conhecimento individual, quando compartilhado, torna-se essencial para o desenvolvimento e manutenção da competência coletiva. Autores referenciados: Macke, Sarate & Vallejos (2010); Ayub, Kausar & Qadri (2017); Fotopoulou, Zafeiropoulos, Cassà, Guiu & Papavassiliou (2022); Holmemo & Powell, D. (2022); Miyao, Ozaki, Tobia, Messeni & Frattini (2022).

➤ *Engajamento*

O engajamento busca uma forte relação entre o indivíduo e os objetivos que ele desempenha junto ao grupo por meio de empenho, comprometimento e envolvimento nas ações do dia a dia. Quanto maior a interatividade entre as pessoas do grupo, maior poderá ser o nível de engajamento individual de cada pessoa. Essa interação do indivíduo no seu local de trabalho precisa ser voluntária para gerar boas experiências. O engajamento das pessoas associado a uma cultura organizacional forte pode motivar os demais colaboradores, proporcionando um bom clima na organização e melhorando a eficácia coletiva. Autores referenciados: Fearon, McLaughlin & Morris (2013); Lin, Liu & Liao (2020); Jha (2022).

➤ *Proatividade*

A proatividade é o fator com maior intensidade de associação com a percepção geral de competência coletiva, pois o comportamento proativo de cada pessoa é causado pela percepção do ambiente de trabalho que leva o indivíduo a influenciar ativamente o seu papel de trabalho, representando os interesses da organização e moldando o contexto da organização. Os indivíduos que compõem as equipes precisam apresentar comportamento coletivo relacionado à proatividade para com os outros, gerando engajamento aos objetivos do grupo, melhorias nas relações interpessoais e sinergia para negociação de conflitos. Autores referenciados: Melkonian & Picq (2010); Macke & Crespi (2016).

➤ *Qualidade cognitiva*

A cognição está associada ao processo de aprendizagem e disseminação de conhecimento, pois o indivíduo consegue desenvolver suas capacidades intelectuais e emocionais, como linguagem, raciocínio lógico, memória e percepção do comportamento humano. Logo, o desenvolvimento da qualidade cognitiva de cada pessoa afeta diretamente o seu comportamento perante o grupo. Ressalta-se que que estratégias cognitivas por si só não podem promover a aprendizagem dos indivíduos, que precisam ser motivados a fazê-lo constantemente por meio de discussões de conhecimento para encontrar soluções para problemas operacionais, que fortalece a comunicação e melhora a qualidade cognitiva com a aquisição do conhecimento através da percepção do ambiente, gerando mais cooperação na realização dos objetivos. Autores referenciados: Ziek & Smulowitz (2014).

➤ *Relacionamento interpessoal*

Uma equipe de trabalho é um grupo de pessoas que entendem seus objetivos e estão comprometidas em alcançá-los em conjunto. Os colegas de trabalho precisam conhecer os pontos fortes e fragilidades uns dos outros para poder reconhecer fatos, diagnosticar necessidades e planejar ações. O relacionamento interpessoal refere-se a esses vínculos entre os indivíduos de um grupo, sendo importante para a construção de uma convivência harmoniosa que gere um ambiente de trabalho colaborativo e produtivo. Autores referenciados: Melkonian & Picq (2010); Lewis (2011); Macke & Crespi (2016); Methot, Rosado-Solomon & Allen (2018).

➤ *Sinergia*

A sinergia é um esforço coletivo simultâneo para realização de uma atividade que exige colaboração de todas as pessoas envolvidas, estando, portanto, entrelaçada com a cooperação. Exige a necessidade de relacionar as competências nos níveis individual, coletivo e organizacional, além de destacar a transformação da competência individual para a coletiva, pois são movimentos necessários para atingir os objetivos do grupo. Autores referenciados: Macke, Sarate & Vallejos (2010); Fasbender, Gerpott & Unger (2021).

II. Equipe

A categoria é composta por 06 características:

➤ *Autoeficácia do time*

Trata-se da capacidade dos indivíduos se organizarem para executar ações visando atingir metas e produzir resultados desejados. A eficácia do coletivo está vinculada com a autoeficácia de cada pessoa, pois os indivíduos não vivem isolados e com a autoeficácia conseguem colaborar em situações com maiores desafios, bem como estão significativamente ligados aos resultados como satisfação, compromisso e desempenho. Autores referenciados: Kellett, Ronald & Randall (2009); Proenca (2009); Celani, Tasa & Schat (2010); Law & Chuah (2010); Lin & Peng (2010); Bradford (2013); Crockett, McGee & Payne (2013); Ziek & Smulowitz (2014); Anantharaman, Rajeswari, Angusamy & Kuppusamy (2017); Luo, Li & Zhang (2017).

➤ *Equipe autogerenciável*

Uma equipe de trabalho autogerenciada é um grupo que assume papéis e responsabilidades pela entrega de objetivos em comum por meio da colaboração das pessoas, sem a orientação de um gerente em uma hierarquia vertical. São equipes que possuem autonomia nas tomadas de decisões relativas ao alcance de resultados por meio do coletivismo do grupo, que é positivamente associado com a eficácia coletiva e desempenho do time. Geralmente o autogerenciamento está associado com equipes que atuam com métodos ágeis, que enfatiza a autonomia das pessoas e a hierarquia horizontal, onde todos possam se comunicar e tomar decisões. Autores referenciados: Proenca (2009); Celani, Tasa & Schat (2010); Turner & Baker (2017).

➤ *Equipe coesa*

As equipes precisam de coesão para funcionar de forma eficaz e produtiva, visando alcançar seus objetivos com sucesso. Refere-se à capacidade de uma equipe em trabalhar efetivamente como um grupo em direção a um objetivo comum, ou seja, os indivíduos atuam bem e em conjunto. A coesão de um grupo pode não surgir naturalmente e precisa ser fomentada a partir das relações interpessoais entre os membros do time, gerando uma comunicação eficaz e aumentando a motivação das pessoas. Autores referenciados: Law & Chuah (2010); Lin & Peng (2010); Dumdum (2011); Román & Smida (2015); Lima & Silva (2015); Olaisen & Revang (2017); Singh & Johnston (2020).

➤ *Equipe interprofissional*

A colaboração interprofissional tornou-se firmemente estabelecida como um componente importante, principalmente em equipes de tecnologia, para fomentar a colaboração entre as pessoas, e a complementariedade de papéis auxiliam no desempenho das entregas de objetivos. Os ambientes de trabalho modernos estão frequentemente atuando com mudanças e são as equipes multidisciplinares que apoiam a organização na adaptação poli contextual por meio de atuações em âmbito vertical (em disciplinas ou especializadas) como horizontal (diferentes contextos). Logo, uma equipe interprofissional eficaz é baseada nos esforços coletivos dos membros do grupo, que é melhor realizada através de várias responsabilidades compartilhadas, planejamento interativo e tomada de decisão colaborativa. Autores

referenciados: Dumdum (2011); Kokk, Jönsson & Rovio-Johansson (2012); Román & Smida (2015); Johansson, Abrahamsson, Kåreborn, Fältholm, Grane & Wykowska (2017); Olaisen & Revang (2017).

➤ *Familiaridade da equipe*

Em busca pela eficácia coletiva apresenta-se a importância dos membros das equipes se conhecerem no dia a dia, não como amigos dentro ou fora do trabalho, mas sobre suas habilidades, perfis e comportamentos. A familiaridade da equipe reflete a experiência, ou seja, um conhecimento profundo de um determinado grupo e está relacionada positivamente com o conhecimento compartilhado e as relações interpessoais entre as pessoas, e conseqüentemente com a eficácia coletiva. Para alcance dos objetivos do grupo, exige-se que aspectos de familiaridade das pessoas, como entendimento de forças e fraquezas um do outro através da convivência (presencial e/ou virtual), que gera intimidade, confiança, companheirismo, entendimento, bem como proximidade entre os membros. Salienta uma prática de autocorreção da equipe para melhoria do desempenho dos indivíduos, que promove discussões do desempenho, incluindo o que correu bem, o que não foi tão bom, por que as coisas não funcionaram de forma eficaz, e o como mudar para o futuro. Autores referenciados: Román & Smida (2015); Lin, Chiu & Liu (2019).

➤ *Rede colaborativa*

O trabalho em grupo cria uma rede colaborativa entre os indivíduos, gerando de forma intrínseca a satisfação entre as pessoas e o comprometimento organizacional em relação aos objetivos e normas coletivas. Contudo, para maior maturidade e alinhamento desse grupo heterogêneo há a necessidade de uma equipe que se conhece, que seja familiar, coesa, e interprofissional, ou seja, um mesmo indivíduo com conhecimentos diversos para apoiar a equipe e não especificamente um projeto. Autores referenciados: Tsai, Wu & Hu (2009); Feng, Zhu & Wang (2010); Jian & Osman (2010); Jackson, Yi & Liu (2013); Pauget & Wald (2013); Morais & Paiva (2014); Suprpto, Bakker & Mooi (2015); Methot, Rosado-Solomon & Allen (2018); Ebnerasoul, Ghannadpour & Haeri (2022); Ntale & Ssempebwa (2022).

III. Gestão de pessoas

A categoria é composta por 15 características:

➤ *Atribuições individuais definidas*

A gestão de pessoas ganha cada vez mais evidencia e importância. Assim, é necessário que as empresas sejam transparentes com seus colaboradores, detalhando o que é esperado do perfil de cada pessoa, além de respeitar e confiar nas equipes ágeis, que tem como característica o autogerenciamento. A auto atribuição e alocação das atividades do dia a dia é realizada pelos próprios membros do time atribuindo e escolhendo o trabalho por si mesmos, necessitando, para tanto, de equipes capacitadas e maduras. Autores referenciados: Cronholm & Goldkuhl (2009); Beck & Solansky (2011).

➤ *Gestão de desempenho*

A gestão de pessoas é considerada como um sistema de processos lineares, que inicia na aquisição de talentos para formação de equipes eficazes, sendo necessário conhecer o propósito de cada time e de cada membro dentro dela. A gestão de desempenho é necessária para sustentar o alto desempenho dos grupos dentro de uma organização com o objetivo de destacar o melhor de cada empregado, além de alinhá-los aos objetivos da empresa. Autores referenciados: Kellett, Ronald & Randall (2009); Lin & Peng (2010); Lima & Silva (2015).

➤ *Cargos executivos*

Para crescimento das organizações, principalmente em âmbito global e digital, se faz necessário ter profissionais seniores com experiências no nível executivo para apoiar na gestão das pessoas, uma vez que são essenciais para elevar as competências da organização e, consequentemente, dos colaboradores. Esses profissionais influenciam e propagam consciências e competências a partir de uma visão executiva mais ampla, além de ajudar a balancear a competitividade agressiva com o desempenho da empresa. Uma liderança transacional ou transformacional cria uma eficácia coletiva, que se traduz em desempenho de uma equipe bem-sucedida. No geral, cabem aos líderes reconhecer as variações nos traços de desempenho das equipes para construir ambientes propícios ao seu sucesso, estruturando pontes de conhecimento e compreensão e estabelecendo uma visão e um plano que agregue valor à

organização. Autores referenciados: Illia, Bonaiuto, Pugliese & Van Rekom (2011); Bradford (2013); Valentine (2014); Jøranli (2018); Luo & Lin (2022).

➤ *Complexidade da gestão de pessoas*

Gerenciar a complexidade é fundamental para obter o melhor desempenho das equipes e da organização de forma que possa orientar a sistemática, e não as especificidades das pessoas, ou seja, é necessário gerenciar o ambiente em que os colaboradores estão e entender cada pessoa para orientar e retirar impedimentos necessários para que se tenha uma cultura saudável, um local de trabalho motivador e com propósito para se trabalhar. A área de recursos humanos pode usar como ferramenta de apoio modelos baseados em competências coletivas de avaliações e de satisfação para direcionar melhor os colaboradores considerando a forma como as competências foram aplicadas ao longo do tempo. As pessoas precisam de apoio constante e uma gestão de pessoas amigável para se ter um ambiente seguro, empático, acessível, heterogêneo, diverso e de confiança para estruturar processos, políticas e regras, bem como tornar os colaboradores protagonistas, proporcionando o entendimento de que também são responsáveis por essa construção no ambiente de trabalho. Autores referenciados: Kellett, Ronald & Randall (2009); Macke, Sarate & Vallejos (2010); Anantharaman, Rajeswari, Angusamy & Kuppusamy (2017); Avelino, Salles & Costa (2017); Luo, Li & Zhang (2017); Sora, Höge, Caballer & Peiró (2019); Holmemo & Powell, D. (2022); Pota, Minutolo, Damiano, De Pietro & Esposito (2022).

➤ *Desempenho do colaborador*

A gestão de pessoas é uma parte estratégica muito importante das organizações, que pode fazer toda a diferença no desempenho do colaborador nas empresas. A gestão de pessoas visa estabelecer um conjunto de práticas que abrange os processos de ponta a ponta, desde a contratação de talentos até a retenção de empregados, passando pela evolução das competências do dia a dia, orientações e motivação, além de fornecer todo o suporte contínuo à organização para apoio na adequação das necessidades dos colaboradores, impactando no desempenho de cada colaborador. No geral, precisa apoiar o grupo em como as pessoas trabalham, se comportam, se engajam e crescem na empresa. Autores referenciados: Celani, Tasa & Schat (2010); Carter, Murray & Gray (2011); Jackson, Yi & Liu (2013); Lima & Silva (2015); Wu

(2016); Ying, Jia, Du & Wang (2018); Sora, Höge, Caballer & Peiró (2019); Miyao, Ozaki, Tobia, Messeni & Frattini (2022); Ntale & Ssempebwa (2022).

➤ *Experiência das pessoas*

Acredita-se que as equipes de alto desempenho trazem maior vantagem competitiva às empresas, pois a capacidade conjunta, que é um forte pilar de uma equipe, tem entrelaçada a competência e a experiência geral do time, influenciando o desempenho das entregas. Para formação desse tipo de equipe são necessárias pessoas com experiência, seja ela técnica, operacional e/ou comportamental. No geral, um profissional experiente oferece mais confiança para as organizações, pois já apresenta uma bagagem de conhecimento associado e experiências vividas em outros projetos e locais de trabalho. Contudo, também é um profissional que necessita de reconhecimento imediato e remuneração diferenciada, pois pode iniciar o trabalho com pouco ou nenhum treinamento. É um desafio na gestão de pessoas equilibrar perfis, incluindo diferentes níveis de experiência para equilibrar a curiosidade da equipe, a busca pelo desafio, a troca de conhecimento entre seus membros, criação de novos hábitos e satisfação de todos os envolvidos. Autores referenciados: Lewis (2011); Kokk, Jönsson & Rovio-Johansson (2012); Crockett, McGee & Payne (2013); Suprpto, Bakker & Mooi (2015); Wu (2016); Ayub, Kausar & Qadri (2017); Jøranli (2018); Fasbender, Gerpott & Unger (2021).

➤ *Indivíduos heterogêneos*

Uma gestão eficaz de pessoas está diretamente ligada com a compreensão de cada colaborador que compõe a organização e que é organizado em grupos. É necessário entender suas personalidades, motivações e objetivos de carreira, além de ter empatia, escuta ativa e uma abordagem que prioriza as pessoas para que elas possam trabalhar em conjunto com cooperação mútua, mesmo tendo diferentes aspectos como idade, tempo de experiência, conhecimento de negócio e técnico, experiências nas relações, gêneros, cargos, entre outros. Ressalta-se que as pessoas são diferentes e possuem diferentes comportamentos e habilidades para atuação individual e coletiva. Autores referenciados: Kokk, Jönsson & Rovio-Johansson (2012); Pauget & Wald (2013); Fasbender, Gerpott & Unger (2021); Hopkins, Meyer, Afkinich, Bialobrzeski, Perry & Brown (2022).

➤ *Motivação de pessoas*

O sucesso ou o fracasso é um resultado oriundo da equipe, por isso o trabalho não pode acontecer em silos, incluindo a gestão de pessoas que envolve estruturar e executar processos de reconhecimento de colaboradores. A motivação é um fator que influencia o desempenho do colaborador, pois está diretamente vinculado ao nível de satisfação e engajamento. Destaca-se a importância da comunicação e de *feedbacks* constantes com escuta ativa, além da empatia ao lidar com cada indivíduo e no entendimento do como é a vida de cada um dentro da sua equipe de trabalho, ou seja, se colocando no lugar dele para entender mais profundamente suas motivações, desafios e emoções para proporcionar ambientes melhores. Com a crescente dependência de equipes cada vez mais globalizadas realça-se a necessidade de manter as pessoas motivadas no trabalho para inspirar outras pessoas do seu grupo. Por outro lado, espera-se que os grupos gerem motivações para os indivíduos, tendo em vista que possuem relações interpessoais fortes e trabalham em direção ao objetivo da equipe, gerando satisfação em suas conquistas. Autores referenciados: Kellett, Ronald & Randall (2009); Carter, Murray & Gray (2011); Lewis (2011); Bradford (2013); Anantharaman, Rajeswari, Angusamy & Kuppusamy (2017); Luo, Li & Zhang (2017); Lin, Liu & Liao (2020); Fasbender, Gerpott & Unger (2021); Ntale & Ssempebwa (2022).

➤ *Nova geração*

O capital humano de uma organização é a soma da inteligência encontrada nos indivíduos do grupo e consiste na aprendizagem e educação, experiência e especialização, criatividade e inovação pessoais dos indivíduos. Pessoas nascidas depois dos anos 90, consideradas da "nova geração", estão adentrando o mercado de trabalho cada vez mais rápido para fortalecer esse capital humano das empresas. São pessoas que cresceram na era da internet, sendo considerados como nativos digitais. São pessoas com perfil mais imediatista, com acesso mais fácil aos gestores e que desejam líderes transformacionais e inspiradores. A gestão de pessoas tem um desafio de equilibrar o ecossistema organizacional para adaptar pessoas de diferentes gerações em um mesmo local e com o mesmo objetivo, desta forma, precisa incentivar o compartilhamento entre pessoas mais velhas e mais jovens para a melhoria do desenvolvimento de todos, e, conseqüentemente, da empresa. Essa troca de conhecimento entre pessoas mais velhas e mais novos aumenta a memória coletiva de uma organização e contribui para o sucesso do negócio. Com a mudança demográfica do local de trabalho atual, as

organizações terão que confiar fortemente nas habilidades de suas equipes e na eficácia coletiva, em busca de ganhos positivos e vantagem competitiva no mercado, além da atenção constante, pois a cada geração surgirão novas expectativas, novas opiniões e novas visões de trabalho, contudo isto deve ser absorvido com cautela e parcimônia. Autores referenciados: Bradford (2013); Jøranli (2018); Fasbender, Gerpott & Unger (2021).

➤ *Orgulho da organização*

No geral, a cultura organizacional influencia diretamente no engajamento das pessoas e o orgulho por uma empresa é impulsionada por uma cultura corporativa que é fomentada pela gestão de pessoas, através da disseminação do sentimento de pertencimento, além de proporcionar benefícios para os clientes, sociedade, colaboradores, entre outros. O orgulho da empresa oriundo do colaborador pode ser uma vantagem competitiva, ajudando a impulsionar os grupos na direção das conquistas e sucesso, ou seja, pode incentivar os colaboradores a se gabar de seu local de trabalho e encaminhar empregadores para premiações, além de se sentirem satisfeitos com suas contribuições no seu trabalho para ajudar clientes, criar produtos, apoiar a empresa e sua equipe, ou fornecer serviços de qualidade. A falta de orgulho pode ser uma indicação precoce de outras questões e problemas que podem criar uma crise para a organização e a gestão de pessoas. Autores referenciados: Beck & Solansky (2011); Illia, Bonaiuto, Pugliese & Van Rekom (2011).

➤ *Recrutamento*

O processo de gestão de pessoas das empresas tem como etapa operacional primordial o recrutamento, seleção e integração de novas pessoas para entrar na organização, e recrutamento interno para direcionar indivíduos para uma outra equipe visando melhoria na carreira. O recrutamento é um papel fundamental, pois novos talentos são essenciais para compor o grupo e apoio para que a organização atinja seus objetivos. Com isso, considerando que o trabalho coletivo na organização é caracterizado pela cooperação e influencia nos resultados, é importante considerar as habilidades individuais e coletivas esperadas pela empresa de forma inerente em todo o processo para recrutar uma pessoa. Autores referenciados: Feng, Zhu & Wang (2010); Jian & Osman (2010); Carter, Murray & Gray (2011); Jøranli (2018); Pota, Minutolo, Damiano, De Pietro & Esposito (2022).

➤ *Retenção de colaboradores*

O processo de gestão de pessoas atua também com o processo de retenção dos colaboradores, ou seja, há um desafio em integrar o recrutamento nos objetivos de desenvolvimento de competências a longo prazo dos indivíduos, o que afeta diretamente nas competências do grupo dentro das organizações. As competências sedimentam e estruturam a carreira do colaborador, o que permite a gestão para retenção de colaboradores envolvendo ações estratégicas para manter as pessoas motivadas e focadas para que optem por permanecer na organização produzindo juntamente com o grupo, bem como não afeta o time de forma negativa com a saída de uma pessoa. Autores referenciados: Carter, Murray & Gray (2011); Anantharaman, Rajeswari, Angusamy & Kuppusamy (2017); Sora, Höge, Caballer & Peiró (2019).

➤ *Sensemaking - criação de sentido*

As organizações passam a ter maior responsabilidade na gestão de pessoas, pois precisam criar sentido para os colaboradores, logo precisam configurar e manter um ambiente que seja saudável, que transforme os desempenhos individuais em gestão coletiva, além de promover orgulho em fazer parte do propósito organizacional. *Sensemaking* colaborativo atua como um processo social, que consiste em encontrar informações de forma conjunta e iterativa através de uma experiência de estar “no meio das coisas”. Autores referenciados: Macke, Sarate & Vallejos (2010); Dumdum (2011); Kokk, Jönsson & Rovio-Johansson (2012).

➤ *Valor do colaborador para a empresa*

No geral, a gestão de pessoas precisa enfatizar e deixar claro o valor de cada colaborador para a empresa e seus objetivos, com atribuições individuais definidas e claras, além de proporcionar ambiente para as relações do grupo. Considera-se que o valor que o colaborador oferece um pacote de conhecimento, habilidades e atitudes para a organização gerando troca de valor com outras pessoas e consequente vantagem competitiva à estratégia da empresa. Autores referenciados: Beck & Solansky (2011); Fearon, McLaughlin & Morris (2013); Hopkins, Meyer, Afkinich, Bialobrzewski, Perry & Brown (2022); Pota, Minutolo, Damiano, De Pietro & Esposito (2022).

➤ *Vandalismo social*

Cabe à gestão de pessoas atuar na captura e utilização, de forma positiva, as experiências de cada colaborador, evitando o vandalismo social da superioridade das pessoas entre outros indivíduos, além de definir e preparar indivíduos em cargos executivos para elevar o desempenho da competência coletiva. Autores referenciados: Kellett, Ronald & Randall (2009); Franco, Carvalho, Da Costa Santos & Ventura (2019); Lin, Liu & Liao (2020).

IV. Visão estratégica

A categoria é composta por 09 características:

➤ *Intraorganizacional*

A visão estratégica, na perspectiva intraorganizacional, envolve a elaboração de estratégias e estruturas como os colaboradores podem se combinar com a visão externa para responder às mudanças e à sobrevivência organizacional. De maneira geral, as características intraorganizacionais referem-se às trocas dentro da organização, onde formam-se redes compostas de um agregado das relações formais e informais entre os membros de uma empresa. O coletivo fortalecerá a rede na aprendizagem intraorganizacional e precisará ter colaboradores com heterogeneidade e com diferentes experiências para que um incentive o outro e para que tenha as trocas de conhecimento. E por meio de nivelamento das estruturas organizacionais pode-se construir a confiança corporativa e os relacionamentos mutuamente recíprocos removendo tendências ditatoriais e alta distância de poder que prejudicam os relacionamentos colaborativos. Autores referenciados: Carter, Murray & Gray (2011); Nobre & Walker (2011); Crockett, McGee & Payne (2013); Munksgaard, Johnsen & Patterson (2015); Wu (2016); Jha (2022); Ntale & Ssempebwa (2022).

➤ *Ambiente transformador*

A estratégia é um componente primordial do sucesso organizacional. Em meio a um mercado dinâmico, o ambiente transformador torna-se uma questão premente para as empresas, pois precisam se adaptar e responder rapidamente às mudanças utilizando seus talentos internos, processos e conhecimento desenvolvidos. Dessa forma, as competências coletivas, vista no âmbito das organizações como a capacidade de resolver problemas em conjunto, contribuem

para o funcionamento dos negócios facilitando a atuação de forma mais ágil ao responder às mudanças do ambiente que a empresa se encontra e gerando vantagem competitiva. Autores referenciados: Kellett, Ronald & Randall (2009); Ruuska & Teigland (2009); Dumdum (2011); Hatak & Roessl (2011); Lewis (2011); Bradford (2013); Munksgaard, Johnsen & Patterson (2015); Kashirin, Semenov, Ostrovskaya, Kokuytseva & Strenaluk (2016); Johansson, Abrahamsson, Kåreborn, Fältholm, Grane & Wykowska (2017); Olaisen & Revang (2017).

➤ *Desempenho na inovação*

Com os desafios do mercado, as empresas focam suas estratégias na expansão de capacidades dinâmicas, com respostas ágeis às mudanças para ter competitividade e inclusão do cliente no centro das atenções, de modo que é necessário estabelecer um alinhamento interorganizacional para entrelaçar a estratégia dos negócios, da inovação e interna da empresa, que trata a cultura, que ressalta a importância de práticas pela organização na gestão de pessoas, e que estimule o desenvolvimento e a gestão de competências, principalmente do grupo, para fomentar atividades empresariais que visam o desempenho das atividades de inovação. A inovação é reconhecida como um processo coletivo que tem as pessoas como ponto central, pois elas utilizam os conhecimentos e as experiências adquiridas das relações do grupo para contribuir conjuntamente em busca de soluções para as necessidades empresariais. A pandemia do Covid-19 desencadeou uma crise existencial entre comunidades e organizações por todo o mundo, com isso as empresas se prontificaram a trabalhar em conjunto com qualquer pessoa, incluindo concorrentes, para explorar soluções imediatas e práticas para os problemas apresentados, consequentemente fortalecendo um ecossistema de inovações abertas. No geral, capacitar as pessoas por meio de competências esperadas, sejam elas individuais ou coletivas, suportam diretamente no desempenho de uma estratégia de inovação e, consequentemente, apoiam as organizações para alcançar seus objetivos. A única maneira de passar por grandes desafios é dar as mãos para colaborações e encontrar coletivamente soluções inovadoras para os problemas que afligem a humanidade. Autores referenciados: Nooteboom (2009); Feng, Zhu & Wang (2010); Jian & Osman (2010); Crockett, McGee & Payne (2013); Ayub, Kausar & Qadri (2017); Luo, Li & Zhang (2017); Olaisen & Revang (2017); Ebnerasoul, Ghannadpour & Haeri (2022); Jha (2022); Miyao, Ozaki, Tobia, Messeni & Frattini (2022).

➤ *Inovação baseada em conhecimento*

A visão estratégica ajuda a definir os parâmetros para o desenvolvimento do planejamento das etapas específicas para a concretização dessa visão por meio do desenvolvimento de competências essenciais, que fazem as empresas incorporarem suas atividades de inovação na rede de colaboradores. Salienta que o conhecimento coletivo organizacional desempenha um papel importante na inovação e fornece uma vantagem competitiva através do fomento da aprendizagem do grupo. Com isso, o cultivo e a obtenção de conhecimento são benéficos para a capacidade de inovação de uma empresa, logo a inovação se transforma em processos coletivos de aprendizagem e a capacidade de aprendizagem coletiva determinantes cada vez mais forte da vantagem competitiva. De modo geral, a eficácia coletiva percebida nos colaboradores envolvidos em um projeto de inovação influencia diretamente no comportamento inovador deles. Autores referenciados: Nooteboom B. (2009); Tsai, Wu & Hu (2009); Feng, Zhu & Wang (2010); Ji, Zhu & Wang (2010); Crockett, McGee & Payne (2013); Jian & Osman (2015); Behnken E. (2016); Wu (2016); Ayub, Kausar & Qadri (2017); Olaisen & Revang (2017); Jøranli (2018); Zhong & Nieminen (2018); Franco, Carvalho, Da Costa Santos & Ventura (2019); Loufrani-Fedida, Hauch & Elidrissi (2019); Jha (2022); Miyao, Ozaki, Tobia, Messeni & Frattini (2022).

➤ *Equipes globais e remotas*

Tanto para atuação em um mercado local ou em âmbito internacional, com o avanço da internet e das tecnologias, é possível estruturar uma equipe global para apoio, contudo isto não é trivial. Uma visão estratégica organizacional deve ser relevante para todos que estão envolvidos no alcance do objetivo final esperado e isso significa que os colaboradores devem reconhecer o potencial da visão e estar comprometidos em ajudá-la a se concretizar, principalmente ao optar por compor uma equipe global. Ao estruturar uma equipe global é necessário considerar uma gestão por competências atentando-se ao componente coletivo nas práticas do dia a dia para aproveitar de forma eficiente a diversidade do grupo para obter vantagem competitiva. Entretanto, equipes geograficamente dispersas encaram desafios como a separação física e diferença cultural entre as pessoas, o que pode repelir os relacionamentos interpessoais gerando desconfiança entre os indivíduos e estrutura organizacional que pode ter diferentes visões. O processo operacional precisará ser comum para todos e há que se considerar, também, que o idioma pode gerar problema para que todos consigam se comunicar

de forma segura e livre, além de permitir o compartilhamento entre todos. Ter diferentes pessoas agrega na direção do objetivo estratégico, mas é desafiador manter todos conectados na mesma visão, enfatizando a unidade e tornando importante o foco no coletivo para ter a força no desenvolvimento e adaptação do grupo. Autores referenciados: Celani, Tasa & Schat (2010); Lewis (2011); Ziek & Smulowitz (2014); Olaisen & Revang (2017); Lin, Chiu & Liu (2019); Loufrani-Fedida, Hauch & Elidrissi (2019).

➤ *Fusões e aquisições de empresa*

Com a visão estratégica tem-se a identificação do objetivo ou propósito de um negócio, sendo necessário gerenciar de forma mais frequente ameaças e oportunidades no mercado. Na busca de vantagem competitiva para expansão dos produtos, serviços e negócios, além da consolidação e sobrevivência no mercado, é estratégico para muitas empresas realizar fusões ou aquisições de outras organizações. Os processos de negócios de diferentes empresas não são mais fáceis de integrar, bem como os colaboradores, assim a base de competência de uma empresa é um preditor relevante de como as fusões ou aquisições ocorrerão com sucesso, gerando impacto mínimo no desempenho das pessoas. Espera-se que a eficácia coletiva desempenhe um papel valioso durante essas mudanças de identidade organizacional para facilitar um rápido aprendizado organizacional e integração entre as pessoas para se ter um ambiente mais aberto e direcionado aos objetivos estratégicos da empresa, além de ajudar os gestores a entender como eles podem ajudar as pessoas a passar pela situação de mudança, que coloca em questão as principais características da organização anteriores à fusão ou aquisição. Autores referenciados: Nooteboom (2009); Illia, Bonaiuto, Pugliese & Van Rekom (2011); Munksgaard, Johnsen & Patterson (2015).

➤ *Negócio internacional*

Criar um espaço de mercado em âmbito internacional requer um pensamento estratégico forte e consistente, pois há diferentes desafios como conhecimento do novo ambiente, língua estrangeira, cultura, marketing, regulatório, entre outros. As empresas se internacionalizam porque querem crescer ou expandir suas operações para capturar benefícios como maior receita, competição por um novo público, oportunidades de investimentos, redução de custo, diversificação de produtos ou serviços, além de ter novas pessoas nas equipes. Ao seguir essa estratégia as empresas precisam aproveitar os benefícios da diversidade internacional,

principalmente ao reunir pessoas de diferentes culturas e experiências variadas, trazendo diferentes perspectivas sobre os desafios organizacionais e agregando ao coletivo da empresa, formando uma empresa multinacional muito competitiva. Autores referenciados: Munksgaard, Johnsen & Patterson (2015); Loufrani-Fedida, Hauch & Elidrissi (2019).

➤ *Novos mercados*

A visão estratégica estabelece a direção geral que o negócio seguirá, com isso uma expansão para novos mercados ajuda as empresas a se adaptarem às mudanças do ambiente, às necessidades dos consumidores e às tendências do setor. Nesse cenário, as intenções de negócios são focadas na criação de novos ou maiores fluxos de receita com a ampliação da base de clientes e aumento da participação do mercado, demandando que as empresas incorporem uma visão mais focada em produtos e serviços em suas estratégias de crescimento para se tornar cada vez mais competitivas e obter sucesso. É importante definir o tipo de expansão, principalmente se será no mercado interno do país em que a empresa já atua ou uma expansão global explorando mercados estrangeiros, sendo necessário ter uma base de competências para disseminar isso para outros lugares e equipes estruturadas, para replicar e evoluir a cultura da empresa e conhecimento operacional, bem como incorporar pessoas diferentes e novas em todo esse processo, garantindo que o resultado continue o mesmo ou seja melhor, ao mesmo tempo em que forcem os colaboradores atuais a olhar através dos limites de competição da organização. Autores referenciados: Ruuska & Teigland (2009); Morais & Paiva (2014); Kashirin, Semenov, Ostrovskaya, Kokuytseva & Strenaluk (2016); Jøranli (2018); Zhong & Nieminen (2018); Loufrani-Fedida, Hauch & Elidrissi (2019).

➤ *Vantagem competitiva (conjunto de competências coletivas)*

A competência coletiva trata de a capacidade de um grupo trabalhar em conjunto para alcançar objetivos comuns. Se todos na empresa não acreditarem e apoiarem a visão estratégica, as chances de atingir a meta dentro do prazo identificado são significativamente reduzidas, por isso é necessário encorajar e desenvolver a construção de conhecimento e memória coletiva na organização, por meio de compartilhamento de aprendizagem e práticas facilitando o surgimento da visão coletiva. Conseqüentemente, essa construção coletiva apoia diretamente o fortalecimento de uma empresa através da vantagem competitiva, adquirindo força competitiva nos negócios e diferenciação no mercado. Autores referenciados: Macke, Sarate & Vallejos

(2010); Nobre & Walker (2011); Crockett, McGee & Payne (2013); Munksgaard, Johnsen & Patterson (2015); Kashirin, Semenov, Ostrovskaya, Kokuytseva & Strenaluk (2016); Ayub, Kausar & Qadri (2017); Ebnerasoul, Ghannadpour & Haeri (2022).

V. Organização

A categoria é composta por 11 características:

➤ *Aprendizado organizacional*

O aprendizado organizacional tem como ponto forte melhorar o desempenho das empresas e apoiar na sobrevivência no mercado. Uma organização que foca no aprendizado precisa ter uma cultura forte de aprendizagem para incentivar todos os seus membros a aprender, principalmente através de treinamentos e troca de conhecimento entre as pessoas. No geral, o aprendizado organizacional depende que os colaboradores se comprometam a aprender e a passar por mudanças organizacionais focadas na estratégia da empresa, ou seja, depende de um compromisso dos membros de todas as equipes para coleta, uso e troca das informações entre todos os times da organização. Essa aprendizagem organizacional apoia a empresa na adaptação às rápidas mudanças tanto do ambiente empresarial interno como externo, além de contribuir com seu crescimento. Autores referenciados: Cronholm & Goldkuhl (2009); Tsai, Wu & Hu (2009); Beck & Solansky (2011); Illia, Bonaiuto, Pugliese & Van Rekom (2011); Nobre & Walker (2011); Crockett, McGee & Payne (2013); Morais & Paiva (2014); Wu (2016); Jøranli (2018); Jha (2022).

➤ *Aprendizado interorganizacional*

As alianças estratégicas são pontos fortes nas estratégias das organizações, principalmente com o aumento de diferentes configurações de empresas que estão ganhando espaço na economia mundial e no ambiente competitivo. Essas alianças sustentam respostas mais rápidas e flexíveis para sobrevivência e prosperidade no mercado. Durante a crise de saúde pública do Covid-19 observou-se que as mídias sociais apoiaram na promoção e fortalecimento da resiliência da comunidade, ajudando membros e empresas a avaliar pontos fortes e fracos, bem como identificando melhorias para enfrentar os desafios, o que reforça a importância das alianças. Essa crise civilizacional única estimulou as empresas a trabalhar em conjunto com

qualquer pessoa, incluindo concorrentes, para explorar soluções imediatas e práticas para os problemas apresentados. A aprendizagem interorganizacional concentra-se no como cada organização pode ser uma boa parceira em uma aliança por meio de uma aprendizagem coletiva entre empresas. Nessa aprendizagem intraorganizacional é inerente um processo dinâmico das relações cooperativas entre as empresas, visando a vantagem competitiva de todas as organizações que compõe a aliança. Autores referenciados: Nooteboom (2009); Ruuska & Teigland (2009); Tsai, Wu & Hu (2009); Feng, Zhu & Wang (2010); Jian & Osman (2010); Morais & Paiva (2014); Methot, Rosado-Solomon & Allen (2018); Zhong & Nieminen (2018); Loufrani-Fedida, Hauch & Elidrissi (2019); Alsheyadi (2022); Jha (2022); Xie, Pinto & Zhong (2022).

➤ *Clima organizacional*

As empresas estão em constante mudança para se adaptar ao atual ambiente volátil, para isso é necessário contar muito com o apoio dos colaboradores para atuar com essas mutações. Através do clima organizacional tem-se uma percepção dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho. A estrutura da organização influencia diretamente no clima organizacional com efeitos positivos ou negativos no comportamento das pessoas, principalmente para atuar nesse contexto de mudanças frequentes, desta forma, o clima organização reflete diretamente o grau de motivação dos colaboradores. Destaca-se que por meio do pilar coletivo busca-se ter um reforço para manutenção de um bom clima organizacional, melhorando as experiências dos colaboradores, bem como seu desempenho, principalmente em momentos de mudanças para não haver um clima de temor. Autores referenciados: Kellett, Ronald & Randall (2009); Macke, Sarate & Vallejos (2010); Hatak & Roessl (2011); Lima & Silva (2015); Hopkins, Meyer, Afkinich, Bialobrzeski, Perry & Brown (2022); Goswami (2022); Ntale & Ssempebwa (2022).

➤ *Cultura organizacional*

A cultura organizacional apresenta uma visão sobre os valores e práticas compartilhadas que orientam o dia a dia da empresa, constituindo um conjunto de características que forma a organização e influencia seu sucesso. Por meio das normas sociais possui força dentro das organizações para tratar de regras não escritas, mas que orientam os colaboradores sobre o que fazer e como se comportar. Elas influenciam nas tomadas de decisões do dia a dia, nas

percepções e comportamento das pessoas. Ou seja, são regras de comportamento implícitas e explícitas que se desenvolvem por meio de interações entre os indivíduos das equipes. No geral, uma cultura estruturada mantém os colaboradores motivados e inspirados, pois atuam com foco em um objetivo. É desejado que esses colaboradores sejam protagonistas e ajudem a fortalecer a cultura organizacional, portanto espera-se as pessoas trabalhem coletivamente atraindo mais colaboradores com o mesmo perfil à organização, compartilhem conhecimento e ajudem a empresa no alcance dos objetivos estratégicos. Autores referenciados: Cronholm & Goldkuhl (2009); Macke, Sarate & Vallejos (2010); Celani, Tasa & Schat (2010); Illia, Bonaiuto, Pugliese & Van Rekom (2011); Lewis (2011); Suprpto, Bakker & Mooi (2015); Goswami (2022); Ntale & Ssempebwa (2022).

➤ *Desempenho organizacional*

O desempenho organizacional pode ser medido de diferentes formas, dependendo de cada organização, sendo necessário que a empresa supere suas forças externas e internas para melhorar sua eficácia que se transforma em uma vantagem competitiva. No geral, o desempenho organizacional está interligado com o foco na eficácia, produtividade, eficiência, excelência ou qualidade do que é entregue pela empresa, sendo refletido na imagem corporativa, competências e resultados financeiros. A eficácia coletiva apoia na seleção sustentável de portfólio de projetos aumentando as ações coletivas na organização. O desempenho organizacional pode ser medido para diferentes níveis de hierarquia, ou seja, analisando indivíduos, grupos e toda a organização. Destaca-se que o principal fator diferencial para validar o desempenho das organizações é o capital humano e quanto mais diversos melhor, bem como que uma empresa performática possui alto grau de colaboração e comprometimento entre as partes envolvidas, por meio dos grupos de trabalho. Autores referenciados: Nooteboom (2009); Celani, Tasa & Schat (2010); Feng, Zhu & Wang (2010); Lin & Peng (2010); Illia, Bonaiuto, Pugliese & Van Rekom (2011); Crockett, McGee & Payne (2013); Ebnerasoul, Ghannadpour & Haeri (2022); Miyao, Ozaki, Tobia, Messeni & Frattini (2022).

➤ *Fator social*

O fator social da organização é fortemente influenciado pelos níveis de satisfação experimentados pelos indivíduos, que ajuda a criar esse ambiente social através da cooperação entre os colaboradores compartilhando interesses que os beneficia e beneficia à empresa. O

desenvolvimento das competências dessas pessoas é influenciado por fatores sociais e culturais de uma organização, além de ser influenciada pela comunicação eficaz que é essencial para construir relacionamentos entre os membros das equipes em diferentes níveis empresariais. Apresenta-se, também, que a confiança entre os colaboradores fortalece o fator social na organização, facilitando as relações e reduzindo conflitos, acentuando a importância e a necessidade da diversidade nas organizações, como por exemplo com oportunidades para as mulheres nos quais conhecimentos, habilidades e ideias possam ser compartilhados e apoiados de forma colaborativa na empresa. Autores referenciados: Hatak & Roessl (2011); Lin, Chiu & Liu (2019); Singh & Johnston (2020); Hopkins, Meyer, Afkinich, Bialobrziski, Perry & Brown (2022); Jha (2022).

➤ *Identidade organizacional*

A identidade organizacional apresenta o "quem" é a empresa como organização. Ou seja, é representada por um conjunto de características centrais para os colaboradores, que inclui a missão e estratégia orientada pela natureza da organização. Imagina-se que uma identidade organizacional tenha que ser duradoura, contudo, devido as inter-relações a identidade se torna instável para se adaptar às mudanças que ocorrem no contexto empresarial, acarretando uma responsabilidade às pessoas para manter a essência da organização através das ações compartilhadas que os membros constroem coletivamente. Autores referenciados: Beck & Solansky (2011); Illia, Bonaiuto, Pugliese & Van Rekom (2011); Lewis (2011).

➤ *Interação social*

No contexto organizacional, as interações sociais são fundamentais para que a organização consiga alcançar seu objetivo estratégico. As interações sociais envolvem as relações, comunicações e conexões entre as pessoas dentro da empresa, gerando confiança social no local de trabalho. Cada interação social está vinculada a uma relação entre uma ou mais pessoas, envolvendo as comunicações e conexões entre os membros dentro da organização. Essas interações dentro e fora do local de trabalho apoiam na construção e condução da estratégia, bem como da cultura da empresa e cumprimento de regras. Existem diferentes tipos de interações e destaca-se a cooperação, que faz com que as pessoas trabalhem em conjunto para alcançar os objetivos compartilhados, logo é um processo social que engaja os membros da organização na origem e implementação ideias. Por meio da

interação social os indivíduos realizam diferentes trocas e compartilhamentos, dando significado ao ambiente organizacional. Autores referenciados: Melkonian & Picq (2010); Fearon, McLaughlin & Morris (2013); Román & Smida (2015); Loufrani-Fedida, Hauch & Elidrissi (2019); Lin, Chiu & Liu (2019); Chen & Lin (2020); Lin, Liu & Liao (2020); Fasbender, Gerpott & Unger (2021); Hopkins, Meyer, Afkinich, Bialobrzkeski, Perry & Brown (2022).

➤ *Liderança transformacional*

A liderança transformacional é essencial para a motivação dos membros da organização, bem como para mobilizá-los no cumprimento dos objetivos da empresa. Esses líderes transformacionais possuem uma forte influência nas atitudes e comportamentos das pessoas, pois apresentam capacidade de levar as pessoas a evoluir, gerando mudanças valiosas na organização. Com uma liderança transformacional se conhece bem a estratégia da empresa, sendo este um papel que apoia na condução do sucesso dos negócios, inspirando as pessoas por meio de uma comunicação clara, leve e com redução de ruídos, gerando sinergia nas relações entre os membros das equipes. Autores referenciados: Ruuska & Teigland (2009); Bradford (2013); Ziek & Smulowitz (2014); Ayub, Kausar & Qadri (2017); Turner & Baker (2017); Lin, Chiu & Liu (2019); Zhong & Nieminen (2018); Luo & Lin (2022); Holmemo & Powell (2022).

➤ *Políticas organizacionais*

As políticas organizacionais são regras formais que regulamentam o que os colaboradores devem seguir para manter os negócios funcionando sem problemas. Elas comunicam as responsabilidades individuais e da equipe permitindo que todos trabalhem em conjunto na direção dos objetivos da empresa, e para isso, existem diferentes tipos de políticas que abrangem diversas áreas como segurança, leis trabalhistas, vestimenta, assédio, diversidade das pessoas, entre outros. No geral, fornecem orientação para os colaboradores e precisam ser bem comunicadas, sendo necessário ter orientação e acompanhamento constante às pessoas. Também fornece aos colaboradores uma forma de lidar com problemas no dia a dia, com tomada de decisões sem envolvimento constante da alta gestão e define os limites e restrições dessas decisões. Autores referenciados: Valentine (2014); Franco, Carvalho, Da Costa Santos & Ventura (2019); Lin, Chiu & Liu (2019); Sora, Höge, Caballer & Peiró (2019).

➤ *Variedade de conhecimento*

As organizações precisam ter uma estrutura para que uma variedade de conhecimento transite entre os pilares da empresa e os colaboradores, por meio de aprendizado dos membros da rede, intercâmbio de conhecimento dos negócios, compartilhamento das experiências de gestão e operação, com isso o cultivo e a obtenção de conhecimento são benéficos para a capacidade de inovação das empresas. A organização é formada pelo conhecimento criado, utilizado e compartilhado pelas pessoas, que fornece valor ao negócio. Há diferentes tipos de conhecimento como o tácito e o explícito, logo cada vez mais as empresas precisam afastar-se de um aprendizado individual *ad-hoc* para uma aprendizagem reflexiva e coletiva, estruturada em conceitos da empresa, pois assim alcançará o consenso das equipes no processo de comunicação e coordenação do compartilhamento de conhecimento para resolução dos problemas e execução dos objetivos estratégicos. Autores referenciados: Cronholm & Goldkuhl (2009); Tsai, Wu & Hu (2009); Lewis (2011); Pauget & Wald (2013); Luo, Li & Zhang (2017); Jøranli (2018); Fasbender, Gerpott & Unger (2021); Jha (2022).

VI. Tecnologia

A categoria é composta por 02 características:

➤ *Tecnologia como ferramenta de trabalho*

Como apoio na cooperação estratégica, tem-se a tecnologia permeando todas as características relacionadas à competência coletiva, com ênfase no uso da tecnologia como ferramenta de trabalho para geração e disseminação de conhecimento apoiando diretamente na comunicação e colaboração do grupo. Autores referenciados: Tsai, Wu & Hu (2009); Morais & Paiva (2014); Munksgaard, Johnsen & Patterson (2015); Behnken (2016); Kashirin, Semenov, Ostrovskaya, Kokuytseva & Strenaluk (2016); Johansson, Abrahamsson, Kåreborn, Fältholm, Grane & Wykowska (2017); Lin, Chiu & Liu (2019); Alsheyadi (2022); Slavin (2022).

➤ *Tecnologia colaborativa*

A tecnologia colaborativa pode ser referenciada como um recurso endógeno que está acessível à maioria das empresas e pode apoiar diretamente em seus objetivos estratégicos,

gerando vantagem competitiva à empresa. Elas podem resolver problemas de gerenciamento de processos de negócio e apoiar em atividades intelectuais. Contudo, a tecnologia colaborativa é dependente de conhecimento baseado na experiência incorporada nos colaboradores, além de assumir uma responsabilidade de interação social dos indivíduos e grupos da empresa. Destaca-se que as competências são um importante métrica para utilizar na medição do trabalho baseado no conhecimento em uma organização. Autores referenciados: Bradford (2013); Morais & Paiva (2014); Kashirin, Semenov, Ostrovskaya, Kokuytseva & Strenaluk (2016); Olaisen & Revang (2017); Franco, Carvalho, Da Costa Santos & Ventura (2019); Lin, Chiu & Liu (2019); Alsheyadi (2022); Slavin (2022).

Os resultados revelaram um conjunto de particularidades das competências coletivas, que abrangem diferentes pilares que envolvem as pessoas e as organizações. As características são amplas, mas se encaixam conforme as necessidades e situações em que as empresas estão influenciando diretamente nos projetos de TI.

5 Discussão

Nesta revisão sistemática da literatura, foram examinados 7.925 estudos, sendo selecionadas 72 pesquisas que continham informações sobre o tema Competências Coletivas. Os estudos exploram que frequentes mudanças acontecem no ambiente empresarial tanto dentro quanto fora das organizações, como a pandemia da Covid-19, sendo necessário adaptar ou mudar as estratégias, o que representa desafios contínuos. Nesse cenário, é uma estratégia positiva para as organizações aplicar esforços para o desenvolvimento das competências das equipes, visando atender às crescentes necessidades desses ambientes. Neste trabalho percebeu-se um contexto, apresentadas por 06 categorias, formado pela visão estratégica, organização, gestão de pessoas, competências individuais, equipe e tecnologia para desenvolvimento das competências coletivas dentro das empresas para apoio na geração de vantagem competitiva no ambiente empresarial. Essas categorias agrupam 58 características que formam um conjunto de competências coletivas como base para condução dos negócios, desenvolvimento das pessoas e projetos de TI.

Para Loufrani-Fedida e Missonier (2015), as competências coletivas não existem desde o início de um projeto, pois, na verdade, são construídas durante a execução da iniciativa como resultado das interações entre competências individuais e organizacionais. Este estudo

apresenta-se como um contraponto complementar, pois por meio das categorias e das características apresentadas demonstra-se que as competências coletivas permeiam pelas pessoas e pela organização, necessitando do fomento estratégico para desenvolvimento e manutenção de mecanismos coletivos. Direcionando-se para o estudo de Ruuska e Teigland (2009), que ressaltam que as competências coletivas são como um grupo de capacidade para atuar juntos em uma direção única e com objetivo em comum resultando na criação de um benefício coletivo. Ou seja, linhas de estudos diferentes se complementam com o acréscimo de uma visão mais ampla do entorno das competências coletivas.

No geral, analisando os pilares de Visão Estratégica e Organização, tem-se que os resultados de uma empresa dependem de atividades coletivas distribuídas entre os níveis estratégicos e operacionais como dito por Nelson e Winter (2005), para isso as organizações precisam da criatividade das pessoas para gerar novas oportunidades e inovar de forma ágil. Logo, sob a luz do pilar de Equipe, mostrou-se por esta pesquisa, que a qualidade e continuidade das interações entre as pessoas, bem como o compartilhamento de conhecimento entre elas, apoiam na concepção das competências coletivas. Ressaltando, como pontos de atenção, as equipes atuem em ambientes virtuais, distribuídas globalmente e/ou utilizando a tecnologia, um dos pilares integrativos do estudo, como base para colaboração e comunicação.

Como dito por Ribeiro et al. (2018), a natureza dos projetos mudou nos últimos anos com características mais colaborativas e inclusão da tecnologia em todo o ciclo. E para esses autores, as competências individuais possuem abordagens focadas no comportamental das pessoas, complementar com as competências pessoais, interpessoais, de comunicação e também de domínio técnico e de negócio. Ruuska e Teigland (2009) apontam, que não é possível atingir a vantagem competitiva na empresa com uma única pessoa pela existência de toda a complexidade. Para este estudo, compreende-se que para o melhor desempenho do grupo utiliza-se como base o pilar das Competências Individuais de forma transacional e transformadora para atuação das pessoas nos projetos de TI. Que vai ao encontro com Lima e Silva (2015), que acreditam que as competências individuais exercem um papel determinante nos projetos, pois enriquecem o capital das competências coletivas. Bem como com Maznevski que em 1994, há quase 30 anos, afirmou que para melhorar o desempenho do projeto seria necessário ir além das competências individuais necessitando de uma combinação com um esforço único.

No geral, percebe-se que por mais que muitas mudanças aconteçam com frequência, as necessidades são antigas e este estudo apresenta uma roupagem das competências coletivas abrangente, contudo agrupada em pilares substanciais que envolve a gestão de pessoas no meio empresarial. Este estudo enfatiza que o aprendizado baseado no grupo promove habilidades fundamentais para intervenções no dia a dia e desenvolvimento de soluções com foco no cliente, absorvendo com maior facilidade as mudanças culturais, que abrangem as competências individual, coletiva e organizacional. Tratando do pilar de Gestão de Pessoas, a promoção das competências coletivas deve ser contínua e ocorrer por meio do envolvimento dos indivíduos em diálogos intergrupais com pessoas diversas gerando diferentes perspectivas, como também a partir da criação de sentido em fazer parte de um objetivo maior fomentado pela organização para dar confiança e motivação para seus colaboradores.

Como reforçado por Ying, Jia, Du e Wang (2018), os projetos de TI estão cada vez mais complexos e envolvem diferentes atores, por isso os autores sugeriram um modelo de processo para desenvolvimento de competências coletiva, estruturando, agrupando e alavancando as fases do projeto. Essas descobertas trouxeram insights positivos para este estudo, que fornecemos como resultado uma possibilidade de desenvolvimento do modelo de Ying et al. (2018) de forma mais robusta e abrangente.

Esta pesquisa conclui que o desenvolvimento das competências coletivas depende fortemente do contexto em que as pessoas estão e estão vinculadas intrinsecamente com as ações a serem realizadas em conjunto em busca de um determinado objetivo. No geral, a gestão das competências coletivas é necessária para melhor alinhamento dos indivíduos com as estratégias organizacionais. E é um assunto que precisa de aprimoramento para alavancar objetivos organizacionais e dos indivíduos.

6 Considerações finais

Para responder à questão de pesquisa proposta “*Quais são as características das competências coletivas nos projetos da área de Tecnologia da Informação?*”, este estudo abordou dois pilares da literatura, sendo o primeiro relacionado com as competências coletivas e o segundo é com projetos de TI. As competências coletivas foram identificadas na literatura e representadas por detalhamento abrangente de suas características apresentando, portanto, elementos-chave, tendências e lacunas de pesquisas. Detalhamos uma percepção concebida com um conjunto de competências coletivas com uma visão extensiva, que podem ajudar a

direcionar os indivíduos, grupos e organizações para obterem o melhor desempenho nos projetos.

Por meio da revisão sistemática da literatura compreendemos que o tema ‘competências coletivas’ é relevante para o sucesso e prosperidade dos projetos nas organizações, mas que há uma carência de pesquisas em âmbito acadêmico, que demonstrem os benefícios aplicados a realidade das empresas e das pessoas, além do como pode contribuir e orientar de forma estratégica. Através de uma linha do tempo demonstramos também os principais temas desenvolvidos na literatura das pesquisas analisadas, revelando oportunidades que precisam de esforços de desenvolvimento sobre a temática.

Este trabalho contribui com o ‘estado da arte’ identificando “o quê” as pessoas e organizações precisam saber como primeiro passo para desenvolvimento e amplitude das competências coletivas no dia a dia, como por exemplo na gestão de pessoas, através das características. Nota-se uma forte responsabilidade dos indivíduos e das organizações para que potencializem as competências coletivas gerando eficácia no desempenho dos projetos de TI. E com este estudo, possibilita-se em âmbito dos praticantes, a exploração de diferentes perspectivas para aplicação e monitoração das competências coletivas associadas com fatores de sucesso para entregas de projetos mais eficientes. Do mesmo jeito que pode ser utilizado como suporte para evolução de operações e culturas organizacionais melhorando a colaboração entre as pessoas e seus rendimentos.

Nos resultados é evidenciada uma expansão das competências do âmbito individual e organizacional para o coletivo, bem como uma influência mútua de todas essas esferas, ou seja, são pilares complementares. Este estudo dá um passo a mais ao não somente contribuir conceitualmente com o tema, mas também com a representação minuciosa do que são as competências coletivas, elencando 58 características distribuídas em 06 categorias. O estudo salienta também uma crescente demanda de atuação em novos negócios globais, com equipes virtuais, tecnologias colaborativas, pessoas de diferentes gerações e níveis de conhecimento e experiência, além dos aspectos sociais envolvidos nas empresas e nas relações das pessoas, fomentando a necessidade do desenvolvimento das competências coletivas como apoio base para responder as necessidades que cercam a organização.

Tem-se como limitações deste artigo a inclusão de trabalhos de base de dados diferentes e linguagens distantes de português e inglês. Sugere-se como estudos futuros a condução de grupos focais exploratórios e confirmatórios em diferentes setores, bem como a criação de

modelos quantitativos para validação das características aqui apresentadas. Com base nos resultados apresentados tem-se como sugestão de estudos como: avaliação da maturidade das equipes por meio dessas competências; comportamento das competências coletivas em equipes ocidentais e orientais; desenvolvimento de competências coletivas em equipes de tamanhos diferentes, em diferentes equipes na mesma organização, em equipes remotas, em equipes virtuais ágeis de TI, em diferentes gerações de trabalhadores, nas mudanças culturais; e sinergia de competências organizacionais, coletivas e individuais para eficácia dos objetivos estratégicos.

Referências

- Alsheyadi, A. (2022). Collaborative e-business efforts and firm performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 71 No. 1, pp. 100-124. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-11-2019-0516>
- Anantharaman, R. N., Rajeswari, K. S., Angusamy, A., & Kuppusamy, J. (2017). Role of self-efficacy and collective efficacy as moderators of occupational stress among software development professionals. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals (IJHCITP)*, 8(2), 45-58. <https://doi.org/10.4018/IJHCITP.2017040103>
- Antunes, H. D. J. G., & Pinheiro, P. G. (2020). Linking knowledge management, organizational learning and memory. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 140-149. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.04.002>
- Avelino, K. W. R. S., Salles, D. M. R., & Costa, I. D. S. A. D. (2017). Collective competencies and strategic people management: a study carried out in federal public organizations. *RAM.Revista de Administração Mackenzie*, 18, 202-228. <https://doi.org/10.1590/1678-69712017>
- Ayub, U., Kausar, A. R., & Qadri, M. M. (2017). Linking human capital and organisational innovative capabilities of financial institutions: evidence from a developing country of South Asia. *Journal of information & knowledge management*, 16(04).
- Beck, T. E., & Solansky, S. T. (2011). Confidence in the Face of Terrorism: Factors Associated With Collective Efficacy. *In Academy of Management Proceedings*, Vol. 2011. No. 1, pp. 1-6. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2011.65869631>
- Bradford, S. K. (2011). Leadership, collective efficacy and team performance: a new paradigm for the next generation. *International Journal of Web-Based Learning and Teaching Technologies*, 6(3), pp. 35-45. <https://doi.org/10.4018/jwlts.2011070103>

- Behnken, E. (2016). The innovation process as a collective learning process. In *2005 IEEE International Technology Management Conference (ICE)*. pp. 1-8. <https://doi.org/10.1109/ITMC.2005.7461274>
- Carayannis, E. G., Grigoroudis, E., Del Giudice, M., Della Peruta, M. R., & Sindakis, S. (2017). An exploration of contemporary organizational artifacts and routines in a sustainable excellence context. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 21 No. 1, pp. 35-56. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2015-0366>
- Carter, L., Murray, P., & Gray, D. (2011). The relationship between interpersonal relational competence and employee performance: a developmental model. *International Journal of Interdisciplinary Social Sciences*, 6(3), 213-229.
- Celani, A., Tasa, K., & Schat, A. C. H. (2010). An examination of collectivistic group norms in relation to collective efficacy and team performance. Acad. In *Management Annual Meeting*, Montreal.
- Chen, J. Y., & Lin, C. P. (2022). Developing team performance: the double-edged nature of justice. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(1-2), 163-177. <https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1813018>
- Cicmil, S., Williams, T., Thomas, J., & Hodgson, D. (2006). Rethinking Project Management: Researching the actuality of projects. *International Journal of Project Management*, 24(8), 675–686. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.08.006>
- Collignon, E., Ngoc, TTD, Daumarie, F., Genty, L., Grange, V., Piazza, O., & Prévost, B. (2022). Quelles compétences développer pour les praticiens d'Intelligence Collective?. In *Congrès de l'Association Internationale de Pédagogie Universitaire (AIPU)*.
- Cook, D. J., Mulrow, C. D., & Haynes, R. B. H. (1997) Systematic Reviews: Synthesis of Best Evidence for Clinical Decisions. *Annals of Internal Medicine*, 126(5), 376-380. <https://doi.org/10.7326/0003-4819-126-5-199703010-00006>
- Crockett, D. R., McGee, J. E., & Payne, G. T. (2013). Employing new business divisions to exploit disruptive innovations: The interplay between characteristics of the corporation and those of the venture management team. *Journal of Product Innovation Management*, 30(5), 856-879. <https://doi.org/10.1111/jpim.12034>
- Cronholm, S., & Goldkuhl, G. (2009). Competence development among IT-consultants-The need for collective and structured reflection. In *KMIS 2009-1st International Conference on Knowledge Management and Information Sharing*. pp 258-261.
- Da Silva, F. M., & Ruas, R. L. (2016). Competências coletivas: considerações acerca de sua formação e desenvolvimento. *REAd-Revista Eletrônica de Administração*, 22(1), 252-278. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.0102015.54938>

- Dumdum, U. R. (2011). Collaborative sensemaking and judgment support: Implications for the development of curriculum and new competencies. *Proceedings of the 2011 International SIGED: IAIM Conference*.
- Dutra, J. S. (2008). Gestão de pessoas por competência: um novo modelo de gestão ou modismo. São Paulo: *Atlas*.
- Ebnerasoul, M., Ghannadpour, S. F., & Haeri, A. (2022). A collective efficacy-based approach for bi-objective sustainable project portfolio selection using interdependency network model between projects. *Environment, Development and Sustainability*, 1-21. <https://doi.org/10.1007/s10668-022-02638-3>
- Fasbender, U., Gerpott, F.H., & Unger, D. (2021), Give and take? Knowledge exchange between older and younger employees as a function of generativity and development striving. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 25 No. 10, pp. 2420-2443. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2020-0856>
- Fearon, C., McLaughlin, H., & Morris, L. (2013). Conceptualising work engagement: An individual, collective and organisational efficacy perspective. *European journal of training and development*, 37(3), 244-256. <https://doi.org/10.1108/03090591311312723>
- Feng, J., Li-li, Z., & Bang-jun, W. (2010). Research on the Impact of Service Innovation about Relational Embedded Configuration and Network Competence. In *2010 International Conference on E-Business and E-Government*. pp. 2953-2956. IEEE.
- Fotopoulou, E., Zafeiropoulos, A., Cassà, È. L., Guiu, I. M., & Papavassiliou, S. (2022). Collective Emotional Intelligence and Group Dynamics Interplay: Can It Be Tangible and Measurable?. *IEEE Access*, 10, 951-967.
- Franco, A. H. C., Carvalho, A. M. G., da Costa Santos, A., & Ventura, P. L. (2019). Public policies on information and collective intelligence: the challenges and possibilities for the democratization of information. *Informacao e Sociedade*, 67-82. <https://doi.org/10.22478/ufpb.1809-4783.2019v29n1.37982>
- Goswami, M. (2022). Promoting fearlessness of change through social intelligence: mediating role of collective efficacy and moderating role of management commitment to change. *Journal of Accounting & Organizational Change*. <https://doi.org/10.1108/JAOC-05-2020-0064>
- Hansson, J. (2003). *Total quality management-aspects of implementation and performance: investigations with a focus on small organisations* (Doctoral dissertation, Luleå Tekniska Universitet).
- Hatak, I., & Roessl, D. (2011). Correlating relational competence with trust. *Journal of Information Processing*, 19, 221-230. <https://doi.org/10.2197/ipsjjip.19.221>

- Hedjazi, D. (2018). Constructing collective competence: a new CSCW-based approach. *International Journal of Information and Communication Technology*, 12(3-4), 393-416. <https://doi.org/10.1504/IJICT.2018.090418>
- Holmemo, M. D. Q., Ingvaldsen, J. A., & Powell, D. (2022). Beyond the lean manager: Insights on how to develop corporate lean leadership. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-13. <https://doi.org/10.1080/14783363.2021.2022468>
- Hopkins, K., Meyer, M., Afkinich, J., Bialobrzeski, E., Perry, V., & Brown, J. (2022). Facilitated peer coaching among women human service professionals: Leadership learning, application and lessons learned. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 46(3), 184-201. <https://doi.org/10.1080/23303131.2021.1961963>
- Igbinakhase, I., & Naidoo, V. (2019). Global Leadership Competencies and Orientations: Theory, Practice, and Future Implications. In *Contemporary Multicultural Orientations and Practices for Global Leadership* (pp. 59-79). <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-6286-3.ch004>
- Illia, L., Bonaiuto, M., Pugliese, E., & van Rekom, J. (2011). Managing membership threats through collective efficacy. *Journal of Business Research*, 64(6), 631-639. <https://doi.org/doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.06.003>
- Jackson, J. D., Yi, M. Y., & Liu, L. C. (2013). The effects of information sharing, collective efficacy and team conflict on system development team performance. *International Journal of Business and Systems Research*, 7(3), 318-337. <https://doi.org/10.1504/IJBSR.2013.055322>
- Jeong, I., & Shin, S. J. (2019). High-performance work practices and organizational creativity during organizational change: A collective learning perspective. *Journal of Management*, 45(3), 909-925. <https://doi.org/10.1177/0149206316685156>
- Jha, S. K. (2022). Imperatives for open innovation in times of COVID-19. *International Journal of Innovation Science*. <https://doi.org/10.1108/IJIS-02-2021-0030>
- Jian, Z. Q., & Osman, M. A. (2015). Relational embeddedness impacts on service innovation performance: The mediating role of network competence. In *2015 International Conference on Logistics, Informatics and Service Sciences (LISS)* (pp. 1-5). IEEE.
- Johansson, J., Abrahamsson, L., Kåreborn, B. B., Fältholm, Y., Grane, C., & Wykowska, A. (2017). Work and organization in a digital industrial context. *Management Revue*, 28(3), 281-297. www.jstor.org/stable/26381577
- Jøranli, I. (2018). Managing organisational knowledge through recruitment: Searching and selecting embodied competencies. *Journal of Knowledge Management*, 22(1), 183-200. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2016-0541>

- Kashirin, A. I., Semenov, A. S., Ostrovskaya, A. A., Kokuytseva, T. V., & Strenaluk, V. V. (2016). The modern approach to competence management and unique technological competences. *Calitatea*, 17(154), 105.
- Kellett, J. B., Humphrey, R. H., & Sleeth, R. G. (2009). Career development, collective efficacy, and individual task performance. *Career Development International*, 14(6), 534-546. <https://doi.org/10.1108/13620430910997286>
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*, 25 (8), 1069-1089. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>
- Kitchenham, B.A. & Charters, S. (2007). Guidelines for Performing Systematic Literature Reviews in Software Engineering. *EBSE Technical Report*. EBSE-2007-01.
- Kokk, G., Jönsson, S., & Rovio-Johansson, A. (2012). Multi-framing as a tool in top management teams. *The Work of Managers: Towards a Practice Theory of Management*, 87.
- Law, K. M., & Chuah, K. B. (2010). Performance and efficacies in project-based action learning teams. *International Journal of Innovation and Organizational Learning*, 7(1), 1.
- Le Boterf, G. (1995). De la compétence: essai sur un attracteur étrange. Paris: *Les Ed. D'organisation*.
- Le Boterf, G. (2003). Desenvolvendo a competência dos profissionais. Porto Alegre: *Artmed*.
- Lewis, T. (2011). Assessing social identity and collective efficacy as theories of group motivation at work. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(04), 963-980. Doi: 10.1080/09585192.2011.555136
- Lima, J. D. O., & Da Silva, A. B. (2015). Determinants of collective competence development in human resource management. *Revista de Administração Mackenzie*, 16(5), 41-68.
- Lin, C. P., Chiu, C. K., & Liu, N. T. (2019). Developing virtual team performance: an integrated perspective of social exchange and social cognitive theories. *Review of Managerial Science*, 13(4), 671-688. <https://doi.org/10.1007/s11846-017-0261-0>
- Lin, C. P., Liu, C.M., & Liao, W. S. (2020). Being excellent: predicting team performance based on social cognitive theory and social identification theory. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31:11-12, 1363-1380. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1485483>
- Lin, C. C. T., & Peng, T. K. T. (2010). From organizational citizenship behaviour to team performance: The mediation of group cohesion and collective efficacy. *Management*

and Organization Review, 6(1), 55-75. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2009.00172.x>

- Loufrani-Fedida, S., Hauch, V., & Elidrissi, D. (2019). The dynamics of relational competencies in the development of born global firms: A multilevel approach. *International Business Review*, 28(2), 222-237. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.09.001>
- Loufrani-Fedida, S., & Missonier, S. (2015). The project manager cannot be a hero anymore! Understanding critical competencies in project-based organizations from a multilevel approach. *International Journal of Project Management*, 33(6), 1220-1235. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.02.010>
- Luo, S., & Lin, H. C. (2022). How do TMT shared cognitions shape firm performance? The roles of collective efficacy, trust, and competitive aggressiveness. *Asia Pacific Journal of Management*, 1-24. <https://doi.org/10.1007/s10490-020-09710-4>
- Luo, Y., Li, X., & Zhang, C. (2017). An Isomorphic Model of Collective Innovative Use: Eliciting Motivation from Competence through Team Composition. *International Conference on Information Systems*. ICIS 2017. Proceedings. 6.
- Macke, J., & Crespi, K. M. (2016). One Swallow Does Not Make a Summer. The Development of an Instrument for Measuring Collective Competences in Information Technology Teams. *SAGE Open*, 6(2). <https://doi.org/10.1177/2158244016642497>
- Macke, J., & Genari, D. (2019). Systematic literature review on sustainable human resource management. *Journal of Cleaner Production*, 208, 806-815. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.091>
- Macke, J., Sarate, J. A. R., & Vallejos, R. V. (2010). Collective competence and social capital analysis in collaborative networks. *Journal of Systemics, Cybernetics and Informatics*, 8(3), 18-23.
- Maznevski, M. L. (1994). Understanding our differences: performance in decision-making groups with diverse members. *Human relations*, 47(5), 531-552.
- Melkonian, T., & Picq, T. (2010). Opening the “black box” of collective competence in extreme projects: Lessons from the French Special Forces. *Project Management Journal*, 41(3), 79-90. <https://doi.org/10.1002/pmj.20181>
- Methot, J. R., Rosado-Solomon, E. H., & Allen, D. G. (2018). The network architecture of human capital: A relational identity perspective. *Academy of Management Review*, 43(4), 723-748. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0338>
- Miyao, M., Ozaki, H., Tobia, S., Messeni Petruzzelli, A., & Frattini, F. (2022). The role of open innovation hubs and perceived collective efficacy on individual behaviour in open innovation projects. *Creativity and Innovation Management*. <https://doi.org/10.1111/caim.12494>

- Morais, C., & Paiva, J. (2014). Perspectives and contemporary reflections on the triangle education-technology-society and its influence on science teaching. *Educação e Pesquisa*, 40(4), 953-964. <https://doi.org/10.1590/s1517-97022014121411>
- Munksgaard, K. B., Johnsen, R. E., & Patterson, C. M. (2015). Knowing me, knowing you: Self-and collective interests in goal development in asymmetric relationships. *Industrial Marketing Management*, 48, 160-173. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.03.016>
- Munzlinger, E., Narcizo, F. B., & de Queiroz, J. E. R. (2012). Sistematização de revisões bibliográficas em pesquisas da área de IHC. In *IHC (Companion)*, pp. 51-54.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (2005). Uma teoria evolucionária da mudança econômica. Campinas: *Editora Unicamp*.
- Nobre, F. S., & Walker, D. S. (2011). A dynamic ability-based view of the organization. *International Journal of Knowledge Management (IJKM)*, 7(2), Doi: 86-101. <https://doi.org/10.4018/jkm.2011040105>
- Nooteboom, B. (2009). Learning and innovation in inter-organizational relationships. *The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations*. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199282944.003.0023>
- Ntale, P. D., & Ssempebwa, J. (2022). Designing organizations for collaborative relationships: the amenability of social capital to inter-agency collaboration in the graduate employment context in Uganda. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 34(3), 291-318. <https://doi.org/10.1007/s10672-021-09391-1>
- Olaisen, J., & Revang, O. (2017). Working smarter and greener: Collaborative knowledge sharing in virtual global project teams. *International Journal of Information Management*, 37(1), 1441-1448. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.10.002>
- Ollus, M., Jansson, K., Karvonen, I., Uoti, M., & Riikonen, H. (2011). Supporting collaborative project management. *Production Planning & Control*, 22(5-6), 538-553.
- Paiva, K. C. M., & Ferreira, L. S. (2013). Competências Gerenciais na área de Tecnologia de Informação: um estudo com gestores de empresas localizadas no Triângulo Mineiro. *Revista Gestão & Tecnologia*, 13(1), 205-229. <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2013.v13i1.484>
- Pauget, B., & Wald, A. (2013). Relational competence in complex temporary organizations: The case of a French hospital construction project network. *International Journal of Project Management*, 31(2), 200-211. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.07.001>
- Petticrew M, Roberts H. (2006). Systematic Reviews in the Social Sciences: A Practical Guide. *Oxford: Blackwell Publishing*.

- PMI - Project Management Institute. (2013) A Guide to the Project Management Body of Knowledge – PMBOK® Guide 5 Edition, Pennsylvania, USA.
- Pollock, A., & Berge, E. (2018). How to do a systematic review. *International Journal of Stroke*, 13(2), 138-156. <https://doi.org/10.1177/174749301774379>
- Pota, M., Minutolo, A., Damiano, E., De Pietro, G., & Esposito, M. (2022). Betting on Yourself: A Decision Model for Human Resource Allocation Enriched With Self-Assessment of Soft Skills and Preferences. *IEEE Access*, 10, 26859-26875. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2022.3157640>
- Proenca, T. (2009). Self-managed work teams: a lean or an autonomous teamwork model? *International Journal of Human Resources Development and Management*, 9(1), 59-80. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2009.021555>
- Ribeiro, I. C., Pedron, C. D., Ruas, R. L., & Chaves, M. S. (2018). Competências Individuais do Gerenciamento de Projetos 2.0 na Área de Tecnologia da Informação. *Iberoamerican Journal of Project Management*, 9(1), 106-136.
- Román, R. E., & Smida, A. (2015). The formation of organizational social capital into technology-based micro enterprises. *Contaduría y administración*, 60, 57-81.
- Ruuska, I., & Teigland, R. (2009). Ensuring project success through collective competence and creative conflict in public-private partnerships—A case study of Bygga Villa, a Swedish triple helix e-government initiative. *International Journal of Project Management*, 27(4), 323-334. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.02.007>
- Singh, T., & Johnston, A. (2020). Security in the Software Development Process: Role of Human Factors. *Americas Conference on Information Systems 2020 Proceedings*. 22.
- Slavin, B. B. (2022). Technologies of collective intelligence in the management of business processes of an organization. *Business Informatics*, 16 (2), 36-48. <https://doi.org/10.17323/2587-814X.2022.2.36.48>
- Sora, B., Höge, T., Caballer, A., & Peiró, J. M. (2019). Employment contract, job insecurity and employees' affective well-being: The role of self- and collective efficacy. *Economic and Industrial Democracy*, 40(2), 193-214. <https://doi.org/10.1177/0143831X18804659>
- Suprpto, M., Bakker, H. L., & Mooi, H. G. (2015). Relational factors in owner-contractor collaboration: The mediating role of teamworking. *International Journal of Project Management*, 33(6), 1347-1363. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.03.015>
- Takey, S. M., & Carvalho, M. M. De. (2015). Competency mapping in project management: An action research study in an engineering company. *International Journal of Project Management*, 33(4), 784-796. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.10.013>

- Thielen, P. I. (2010). Social Tagging Systems—Shall we use the collaborative and collective approach to gather competency related information?. *Third European Academic Workshop on electronic Human Resource Management Proceedings*. 570, 186-205.
- Tsai, Y., Wu, S. W., & Hu, J. (2009). Interorganizational learning in supply chain-learning platform, and learning knowledge. *2009 International Conference on Computers & Industrial Engineering Proceedings*. 1395-1400. <https://doi.org/10.1109/ICCIE.2009.5223799>.
- Turner, J. R., & Baker, R. (2017). Team emergence leadership development and evaluation: A theoretical model using complexity theory. *Journal of Information & Knowledge Management*, 16(02), 1750012. <https://doi.org/10.1142/S0219649217500125>
- Valentine, E. (2014). Governance: The Board and the CIO. *The EDP Audit, Control, and Security Newsletter*, 50(4), 1-12. <https://doi.org/10.1080/07366981.2014.942149>
- Wu, S. (2016). Antecedents of ISD team performance: Knowledge management activities. *Human Systems Management*, 35(1), 51-64. <https://doi.org/10.3233/HSM-150854>
- Xie, L., Pinto, J., & Zhong, B. (2022). Building community resilience on social media to help recover from the COVID-19 pandemic. *Computers in Human Behavior*, 134, 107294. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107294>
- Ying, W., Jia, S., Du, W., & Wang, Q. (2018). Development of Collective Competence in the IT-Project Ecosystem: A Resource Orchestration Perspective. *Pacific Asia Conference on Information Systems 2018 Proceedings*. 266.
- Zangiski, M. A. D. S. G., Pinheiro de Lima, E., & Gouvêa da Costa, S. E. (2009). A discussion about the role of organizational learning in the formation of competencies. *Ciência da Informação*, 38, 142-159. <https://doi.org/10.1590/S0100-19652009000300010>
- Ziek, P., & Smulowitz, S. (2014). The impact of emergent virtual leadership competencies on team effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(2), 106-120. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2012-0043>
- Zhong, J., & Nieminen, M. (2018). Platform as a Strategy: Collective Innovation in Mobile Payment Ecosystem. In *Optimizing Current Practices in E-Services and Mobile Applications*, pp. 160-180. IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-5026-6.ch008>

Apêndice A.

Linha do tempo detalhada

Ano	Análise	Autores
2009	Apresentou-se um novo cenário socioeconômico fomentando o aprendizado organizacional como ponto importante na gestão estratégica das empresas. Destaca-se nas publicações que havia uma transição de um modelo gerencial baseado na eficiência individual para outro baseado na eficiência coletiva estimulando o conhecimento para elevar a competitividade empresarial. Os principais desafios identificados nas produções foram: a) no nível individual as pessoas são consideradas bem parceiras e eficientes apresentando efeitos de autoeficácia no desempenho de tarefa, contudo já era percebida a eficácia coletiva, pois apoiava na aprendizagem organizacional e atraía a atenção para formação e desenvolvimento das competências das pessoas; b) o ágil estava em crescente adoção nas empresas e equipes de trabalho autogerenciadas estava aumentando tendo cada vez menos equipes industriais. Outro ponto atrelado ao movimento ágil é a gestão horizontal diferente do modelo tradicional que era estrutura na vertical; e c) a inovação era importante e fundamental para sobrevivência das empresas. As organizações tinham ciência que para ser competitivo era necessário melhorar o desempenho na inovação e nas relações interorganizacionais, e para isso era necessário explorar as competências essenciais por meio das redes colaborativas.	Cronholm & Goldkuhl (2009); Kellett, Humphrey & Sleeth (2009); Nooteboom, B. (2009); Proenca (2009); Ruuska & Teigland (2009); Tsai, Wu & Hu (2009); Zangiski, Pinheiro de Lima & Gouvêa da Costa (2009).
2010	Percebe-se que a competência coletiva ganha força tornando uma pré-condição vital para o sucesso das equipes dos projetos, bem como o relacionamento entre empresas e parceiros como cliente, fornecedor, concorrente e instituição de pesquisa. No entanto, ainda se sabe pouco sobre os ingredientes dessa competência coletiva. Destaca-se como desafios: a) os membros individuais da empresa de um lado e o desempenho em nível de equipe do outro; b) além das normas coletivistas do grupo que foram positivamente associadas com a eficácia coletiva e ao desempenho de equipe autogerenciada, pois as competências coletivas são os principais fatores que sustentam as atividades das equipes e precisa ser ativamente reforçada. Com isso, o foco das empresas torna-se a aquisição das competências para melhorar o desempenho e eficácia da equipe e as relações que cercam a organização.	Celani, Tasa & Schat (2010); Feng, Li-li & Bang-jun (2010); Law & Chuah (2010); Lin & Peng (2010); Macke, Sarate & Vallejos (2010); Melkonian & Picq (2010); Thielen (2010).
2011	Observou-se nos estudos que havia um crescimento de determinados serviços reflexo da globalização na economia mundial, e assim a esfera de serviços era uma medida de crescimento do valor da informação e a expansão da integração da vida empresarial apresentava-se mais diversificada. Além dos serviços tradicionais surgiram novos tipos de atendimento, por causa pelo amplo uso da tecnologia da informação. Alguns desafios são apresentados como: a) confiar nas pessoas como ponto fundamental, pois facilita a coordenação, reduz os conflitos e aumento o tempo das relações corporativas; b) crescente dependência global de equipes com a motivação no trabalho; e c) atributos do líder na eficácia coletiva de um grupo de membros da próxima geração que influencia nos comportamentos dentro da organização. Portanto, é necessária uma relação entre a identidade organizacional e a expertise dos indivíduos para fortalecer a eficácia coletiva , pois a percepção das pessoas é que a empresa fornece base sólida para acreditar que são coletivamente competentes para lidar com situações imprevistas. Além de que a inter-relação da liderança transformacional e a eficácia coletiva influência de forma direta no desempenho da equipe e conseqüentemente no desenvolvimento das atividades de inovação nas empresas, tendo em vista que as competências coletivas levam em consideração fatores situacionais e pessoais.	Beck & Solansky (2011); Bradford (2011); Carter, Murray & Gray (2011); Dumdum (2011); Hatak & Roessl (2011); Illia, Bonaiuto, Pugliese & Van Rekom (2011); Lewis (2011); Nobre & Walker (2011).
2012	Apresentam-se competências relevantes nas novas formas de trabalho das equipes como autogerenciamento, comunicação, ambiente virtual e tolerância com mudanças. O risco de desintegração da equipe é intrínseco nas situações em que o grupo tenta conciliar as diferentes visões de seus membros tornando essencial um	Kokk, Jönsson & Rovio-Johansson (2012).

Ano	Análise	Autores
	processo coletivo de gestão. O ponto chave é o “coletivo”, sendo que as competências coletivas são delineadas pela cultura da equipe caracterizada pela colaboração, normas, entendimento das responsabilidades, metas e objetivos, e essas são características globais.	
2013	As empresas estão competindo com maior frequência e o compromisso com inovações disruptivas aumentou nesse período. Alguns desafios são destacados, por causa das novas interações e comunicações entre os indivíduos: a) entendimento das competências para desmitificar as complexidades envolvidas no cotidiano das equipes; e b) a gestão de redes de projetos grandes e complexos, pois as redes representam sistemas de papéis estruturados que podem substituir estruturas e rotinas organizacionais estáveis, e as disfunções nas redes identificam as razões do insucesso nos projetos. Com isso, espera-se que as características corporativas possam ser adaptadas para melhorar as chances de atingir metas de desempenho e alcançar o sucesso geral do empreendimento apoiando-se no esforço colaborativo .	Crockett, McGee & Payne (2013); Fearon, McLaughlin & Morris (2013); Jackson, Yi & Liu (2013); Pauget & Wald (2013).
2014	A expansão da tecnologia é apresentada como fonte de mudanças que transformam diversos aspectos significativos da realidade social durante esse ano. Surgindo desafios como: a) inter-relações nas esferas sociais, educacional e tecnológica, pois a educação é o papel mediador entre os desafios da sociedade do conhecimento e as novas gerações dentro das organizações; b) importância da gestão executiva de entenderem sobre a experiência digital, pois é essencial para aumentar a competência individual e coletiva em governança de tecnologia empresarial; e c) liderança dentro das equipes ágeis e virtuais emergem muitas vezes de ações coletivas entre os indivíduos. Desse modo, o pensamento do triângulo educação, tecnologia e sociedade é utilizado para influenciar positivamente nas mudanças, sobretudo no que tange a estrutura organizacional e a gestão das equipes.	Morais & Paiva (2014); Valentine (2014); Ziek & Smulowitz (2014).
2015	Nos estudos do período é ressaltado que o interesse coletivo liga as competências das pessoas com as novas ambições empresariais, ou seja, os clientes, fornecedores e concorrentes reconhecem a criação de metas coletivas de negócio para melhoria dos resultados de esforços conjuntos em termos de impacto no mercado e na lucratividade. Identifica-se que a ausência de união da equipe é um fator limitante no desenvolvimento da competência coletiva devido à fragmentação das atividades e à falta de integração entre as gestões apresentando os seguintes desafios: a) relacionamento assimétrico cliente-fornecedor; b) ambiente organizacional que tem orientação para objetivos coletivos, confiança mútua e valores compartilhados; e c) sistema de gestão de competências. Assim, foca-se na estratégia de formação de capital social tendo como pilar o Interesse Coletivo para gerar efeitos nas competências da rede influenciando no desempenho da inovação em serviços. Reconhece um contraponto nas produções de que não há evidência empírica de que os seguintes antecedentes, atitudes relacionais, capacidade conjunta das equipes e práticas de colaboração, impactem diretamente no desempenho do projeto, pois segundo os autores esses pontos não levam automaticamente a uma colaboração bem-sucedida sem a intervenção gerencial cotidiana nos processos de trabalho em equipe.	Jian & Osman (2015); Lima & Da Silva (2015); Munksgaard, Johnsen & Patterson (2015); Román & Smida (2015); Suprpto, Bakker & Mooi (2015).
2016	Salienta que as produções destacam que a gestão do conhecimento é fortalecida com equipes que estão estruturadas, pois esses grupos facilitam o compartilhamento e a aplicação da experiência e do conhecimento entre os membros permitindo assim que as tarefas da equipe sejam executadas com mais eficiência e eficácia. Alguns desafios surgem dentro desse cenário: a) aprender coletivamente e desaprender rotinas; b) melhores práticas de gestão de competências para dar suporte nas melhorias dentro das corporações modernas; e c) instrumento de competências coleta para equipes de tecnologia da informação. No geral, fica claro que a capacidade de aprendizagem coletiva determinará cada vez mais a vantagem competitiva, principalmente na fomentação da inovação e cadeias de valor agregado.	Behnken (2016); Kashirin, Semenov, Ostrovskaya, Kokuytseva & Strenaluk (2016); Macke & Crespi (2016); Wu (2016).
2017	O coletivo é apresentado como potencializador dos objetivos da empresa utilizando a presença isolada de atributos da organização e fontes de criação de competências coletivas. Os estudos expõem os desafios: a) exaustão de trabalho e o	Anantharaman, Rajeswari, Angusamy &

Ano	Análise	Autores
	comprometimento organizacional para não gerar intenção de rotatividade; b) modelo de desenvolvimento de avaliação por meio da liderança, pois é o líder que permite que o coletivo avance para o próximo passo em direção ao alcance de metas gerando confiança no desenvolvimento de competências como confirmação do desenvolvimento das pessoas e da própria liderança; c) crescimento da indústria 4.0 e a digitalização no trabalho estabelecendo a relação entre novas tecnologias, condições de trabalho, qualificações, identidade e gênero, e o futuro coletivo do trabalho; d) trabalhar de forma mais inteligente significa trabalhar em uma equipe de projeto global onde os resultados da colaboração transformam a equipe em uma equipe de alto desempenho. Consequentemente, reforça-se que a eficácia do trabalho coletivo está intrínseca no capital humano juntamente com a capacidade inovadora da organização, bem como tem um papel de destaque no conhecimento coletivo organizacional dentro de um modelo dinâmico operacionalmente para que as pessoas possam trabalhar de forma mais inteligente e sustentável.	Kuppusamy (2017); Avelino, Salles & Costa (2017); Ayub, Kausar & Qadri (2017); Johansson, Abrahamsson, Kåreborn, Fåltholm, Grane & Wykowska (2017); Luo, Li & Zhang (2017); Olaisen & Revang (2017); Turner & Baker (2017).
2018	Os trabalhos mostram que pessoas competentes e incompetentes existem, e isso influencia no desempenho do grupo que é o foco mais importante nas empresas. Os autores destacam que as pessoas são os recursos mais críticos dos projetos de TI, pois é na movimentação do capital humano que ocorre a troca de ideias dentro e fora da organização fortalecendo a inovação no mercado competitivo e volátil . Dentro desse ambiente elencam-se alguns desafios que as empresas enfrentam, como: a) gestão de recurso humano precisa melhorar a relação de recrutamento e aprendizagem da organizacional, além das competências das pessoas; b) a gestão organizacional deve refletir sobre o equilíbrio em investir em competências externas e internas para fortalecer relações diádicas e coletivas, bem como ter atenção limitação para desenvolver essas competências; e c) equalizar as competências do mercado de trabalho com a organização interna para se adaptar ao ecossistema que a empresa está envolvida. Então, para que as iniciativas não falhem recomenda-se o desenvolvimento das competências coletiva para suportar o grupo na condução das entregas, bem como no processo de competição, cooperação, alocação e combinação de recursos das organizações.	Hedjazi (2018); Jøranli (2018); Methot, Rosado-Solomon & Allen (2018); Ying, Jia, Du & Wang (2018); Zhong & Nieminen (2018).
2019	Observa-se uma preocupação relacionada ao local de trabalho dos colaboradores para que se seja fomentada a troca social entre as pessoas independente de ser em ambiente físico ou digital. Por conta de tecnologias colaborativas baseadas na internet (web 2.0) as organizações, principalmente as globais, migram boa parte do ambiente de trabalho para o virtual facilitando a combinação de diferentes pessoas do mundo inteiro que se adequam melhor as empresas. Com esse contexto apresentam-se alguns desafios que a abordagem multinível (individual, coletivo e organizacional) dentro das empresas precisará ter atenção: a) insegurança dos colaboradores no local de trabalho, físico ou digital, que impactam na eficácia pessoal e coletiva, bem como no bem-estar afetivo das pessoas; b) as empresas precisam desenvolver também nas competências relacionais para iniciar, manter e expandir suas redes internacionais, pois está fortemente vinculado a estratégia de internacionalização; c) implementar políticas de informação dentro da organização para estimular a inteligência coletiva e apoiar o desenvolvimento das pessoas. De modo geral, o ecossistema virtual tem fortalecido o local de trabalho digital fazendo com que as organizações se preocupem com uma frequência maior no desempenho da equipe global para apoio na vantagem competitiva nos negócios.	Franco, Carvalho, Da Costa Santos & Ventura (2019); Lin, Chiu & Liu (2019); Loufrani-Fedida, Hauch & Elidrissi (2019); Sora, Høge, Caballer & Peiró (2019).
2020	Realça-se como foco das organizações o desempenho e o engajamento do time visando vantagem competitiva e desenvolvimento do modelo de inovação. As equipes , sem dúvidas, é o core das organizações para o funcionamento operacional e estratégico. Apresenta-se como desafio a construção das competências coletivas, pois há uma preocupação relacionada com a transmissão das informações e com as relações sociais entre as pessoas de diferentes gerações. Dessa forma tem-se a equipe atrelada diretamente no desempenho dos negócios, além das atitudes dos	Lin, Liu & Liao (2020); Singh & Johnston (2020).

Ano	Análise	Autores
	colaboradores, nos comportamentos das pessoas e na criatividade do grupo, a partir da troca e integração social. Logo, a coesão da equipe fortalece o efeito da eficácia coletiva no desempenho do grupo.	
2021	Com a evolução rápida do ambiente empresarial com muitas adversidades e incertezas, como por exemplo pandemia da Covid-19, avanço das tecnologias e novos modelos de trabalho, fortalecem a necessidade da criação da memória coletiva da empresa, pois isso influencia diretamente no sucesso dos negócios. Tem-se como forte desafio a junção dos indivíduos e das equipes em ambientes totalmente virtuais e ágeis, pois há a preocupação de fomentar a troca de conhecimento entre as pessoas, bem como aproximar os indivíduos.	Fasbender, Gerpott & Unger (2021).
2022	Fortes mudanças aconteceram nos últimos anos, destacando a pandemia da covid-19, que iniciou em 2020 no Brasil, e percebe-se que as publicações após esse período têm a equipe como pilar principal para melhoria de <i>performance</i> das organizações. No geral, muitas mudanças nas empresas foram aceleradas, principalmente em relação à gestão de pessoas, valorizando a estratégia coletiva para a busca de vantagem competitiva e fortalecendo capacidades dinâmicas. Identifica-se que o desempenho da equipe e da liderança é baseada em competências <i>hard skill</i> e <i>soft skill</i> direcionando o desenvolvimento das competências individuais e coletivas. Além de competências organizacionais, cada vez mais coletiva, para incentivar a gestão do conhecimento, pois envolve a integração entre pessoas, processos, tecnologia, cultura e estrutura, e conseqüentemente afeta nas respostas rápidas às mudanças do ambiente dinâmico.	Alsheyadi (2022); Chen & Lin (2022); Holmemo, Ingvaldsen & Powell (2022).