

# A Dinâmica das Competências Coletivas em um Contexto de Redes de Cooperação

## The Dynamics of Collective Competence in a Context of Cooperation Networks

Jaqueline Silva da Rosa<sup>a\*</sup>; Claudia Bitencourt<sup>b</sup>

### Resumo

Este estudo realizou uma pesquisa qualitativa, exploratória-descritiva em uma rede de cooperação, com o intuito de analisar como ocorre o processo de desenvolvimento das Competências Coletivas em um ambiente de redes. Os resultados apurados mostraram que as Competências Coletivas da rede estudada são desenvolvidas a partir da combinação dos elementos: interação e inter-relação, sentido coletivo, base de conhecimento comum e articulação das competências individuais. Esses elementos, apesar de serem analisados separadamente, apresentam um caráter indissociável, e foram influenciados por aspectos do contexto de redes como: objetivo comum, cooperação e conectividade.

**Palavras-chave:** Competências. Competências Coletivas. Redes de Cooperação.

### Abstract

*This study was a qualitative, exploratory-descriptive on a cooperation network, in order to analyze how the process of collective competence development occurs in a network environment. The results showed that the network collective competence studied are developed from the combination of the interaction and interrelationship, collective sense, common knowledge base and articulation of individual skills. These elements, although they are analyzed separately, have a familiar character, and were influenced by network context aspects such as: common goal, cooperation and connectivity.*

**Key-words:** Competences. Collective Competences. Cooperation Nets.

<sup>a</sup> Mestre em Administração - Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Docente da Faculdade da Serra Gaúcha (FSG). E-mail: jaqueline.rosa@fsg.br.

<sup>b</sup> Doutora em Administração - Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Docente - Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). E-mail: claudiab.ez@terra.com.br

\* Endereço para correspondência: Rua dos beija-flores, 83. CEP: 94858-550. Alvorada. Rio Grande do Sul (RS).

### 1 Introdução

Desenvolvimento individual e desempenho em equipe é uma das complexas equações a ser respondidas pelas empresas, a antítese do mundo empresarial. Inseridos em contextos de grupos, de projetos ou de equipes os indivíduos têm de lidar com a contradição e a complementaridade. A habilidade de relacionar-se com os demais indivíduos é considerada uma competência do indivíduo e da combinação de competências individuais, geram-se Competências Coletivas (LÊ BOTERF, 2003).

Essas competências podem ser analisadas sob duas lógicas: a lógica funcional e a lógica social. Possuindo um cabedal bibliográfico escasso não é possível indicar qual dessas abordagens é a mais adequada, se são excludentes ou ainda se ambas se complementam. Assim, o objetivo do presente estudo é compreender e elucidar um fenômeno social, a dinâmica das Competências Coletivas.

Ao observar que o aspecto da coletividade expande suas dimensões e formas a cada momento no mundo empresarial e acadêmico, a pesquisa empírica toma para seu contexto

uma forma organizacional que ganhou e ganha destaque como estratégia organizacional, as redes de cooperação. Essa temática vem sendo estudada nas últimas décadas por várias abordagens e cada uma a conceitua a sua maneira. Mas, há algumas características que se apresentam comuns nas várias vertentes. Dessa forma este estudo busca analisar a congruência entre teoria e prática, de forma a relacionar essas duas temáticas, buscando gerar *insights* que possam levar a reflexões e avanços em relação à compreensão da dinâmica das Competências Coletivas em dada realidade particular de um contexto de redes de cooperação.

### 2 Referencial Teórico

Embora não haja extensa bibliografia sobre o tema de Competências Coletivas, pode-se observar em seu bojo duas dimensões: a perspectiva funcional e a social.

De um lado, elas podem ser compreendidas como um conjunto de competências funcionais, e nesse aspecto complementam o conceito de competências organizacionais sob a óptica da funcionalidade (BECKER, 2004; LEONARDO-BARTON, 1992; NORDHAUG; GRONHAUG, 1994; RUAS, 2000). Contudo, as Competências Coletivas podem ser percebidas como as competências de indivíduos, ou de atores, que fazem parte de uma organização sob a óptica social (BOREHAM, 2004; LÊ BOTERF, 2003; SANDBERG, 1996; WEICK, 1993; WEICK; ROBERTS, 1993; ZARIFIAN, 2001;).

Ainda que sejam perspectivas diferentes, existe um aspecto comum em ambas: a dificuldade de gerir indivíduos com competências diferentes e, conseqüentemente, produzir a sinergia necessária para conduzir a empresa à liderança no mercado. O desafio encontra-se justamente na forma, na articulação, na combinação entre indivíduos tanto no âmbito intra e/ou interorganizacional.

Ao mencionar o ambiente intraorganizacional, tomam-se as relações entre os departamentos, as equipes, os projetos e entre os próprios indivíduos. Nesse momento é que a combinação, a articulação e a forma como conduzir os trabalhos em equipes toma extrema relevância. Disso decorrem os resultados que podem levar a empresa a ocupar posição de destaque no mercado.

Existe um aspecto, que não menos importante, do que a forma como articular as competências dos indivíduos é analisar as competências disponíveis no ambiente interno da organização. Nordhaug e Gronhaug (1994), indicam que esse aspecto consolida a ênfase interna das Competências Coletivas. Ênfase que recai sobre os recursos humanos. Segundo os autores, esses recursos são os mais críticos dentro da organização. Para eles a ênfase externa está na construção de Competências Coletivas a partir de alianças estratégicas, que vão constituir as redes empresariais. Daí a importância de uma análise intraorganizacional e interorganizacional, buscando no mercado aquilo que falta à empresa para obter vantagem competitiva.

Leonardo-Barton (1992), pautado na Visão Baseada em Recursos, aponta que as Competências Coletivas são constituídas por um sistema de conhecimentos inter-relacionados e interdependentes composto pelas seguintes dimensões: a) Conhecimentos e habilidades que os indivíduos possuem, caracterizados pelos conhecimentos e habilidades específicos da organização e ainda conhecimentos gerais; b) Conhecimentos e habilidades embutidos em sistemas técnicos; c) conhecimento criado e controlado por sistemas formais e informais; e d) valores e normas associados a conhecimentos e habilidades de uma organização em desenvolvimento.

Ruas (2000) aborda as Competências Coletivas como as competências necessárias para realizar as funções básicas de uma empresa, como a produção, a pesquisa e desenvolvimento (P&D), *marketing*, gestão de pessoas e gestão de recursos financeiros. O autor classifica as Competências Coletivas em três níveis: O estratégico, o funcional e o gerencial. No primeiro nível, o autor expressa o conceito definido por Prahalad e Hamel das Competências essenciais<sup>1</sup>. No funcional encontram-se as competências necessárias para realizar as funções básicas da

empresa, que segundo Ruas (2000), expressam as Competências Coletivas. No nível gerencial, ele indica a interface entre as competências individuais e coletivas.

Ainda segundo o autor, a articulação e a interação entre esses três níveis de competência resultam na sinergia para a empresa obter vantagem competitiva. Nesse processo são de suma importância a habilidade que articulará as competências bem como a intensidade e qualidade da interação entre os níveis.

As relações sejam elas entre indivíduos, grupos, equipes, departamentos e/ou entre organizações são relações sociais, o que a partir de então, é explanado pela perspectiva social das Competências Coletivas. Nessa abordagem o foco centra-se no conjunto de competências dos indivíduos. Estejam estes em grupos, em projetos e/ou entre organizações.

Embora este trabalho não aborde os conceitos de grupos e de projetos, é fundamental discorrer sobre as análises das Competências nesses contextos. Boreham (2004) toma as Competências Coletivas em um contexto de grupo. A autora designa que a força motriz do grupo é a consciência de seus membros quanto ao objeto de suas atividades. E ainda assevera que essa consciência é a consciência coletiva. Assim, “a teoria da atividade descreve o trabalho com a função de um grupo o qual remete seus esforços em direção a um objetivo comum” (BOREHAM, 2004, p.9).

A construção da Competência Coletiva alicerça-se sob três estágios: a) Construindo o Sentido Coletivo: um sentido que é percebido pelos indivíduos na estruturação de suas atividades de trabalho, solidificando o senso comum. Esse sentido coletivo é resultante da forma como a orientação do grupo é desenvolvida. Reside nesse nível à relevância da linguagem como fator fundamental na edificação do sentido coletivo; b) Desenvolvendo uma base de conhecimento coletivo. Uma vez, que o sentido do grupo ao desempenhar suas atividades, é coletivo; e que cada participante o internaliza e busca a interface com os demais indivíduos, inicia-se a formação de uma base de conhecimento, que é coletiva aos integrantes do grupo. Esse conhecimento coletivo pode e deve constituir-se em um diferencial daquele grupo, não somente pela base de conhecimento comum aos participantes, mas também pela forma de articulá-la e de combiná-la fazendo-se exclusiva neste ou naquele grupo.

Essa base de conhecimento comum dá a luz ao conhecimento coletivo, que pode criar sua própria linguagem, um jargão do grupo, em que ideias, conceitos e a própria linguagem se afinam. Krogh e Roos (1995) atribuem à linguagem a função de manutenção da base de conhecimento comum que sustenta a Competência Coletiva.

1 Prahalad e Hamel (1990) apresentam a perspectiva da competência essencial (*core competence*) que traduz a empresa como um portfólio de produtos, serviços e competências essenciais. Os autores defendem que a empresa deve mudar o seu enfoque quanto à gestão de competências e passar a analisar seus recursos, identificando, definindo, desenvolvendo, distribuindo e, principalmente, protegendo seu patrimônio de competências essenciais. Essas competências essenciais compreendem os recursos intangíveis que sejam de difícil imitação pelos concorrentes. Quanto ao mercado e aos clientes, essas competências são essenciais para prover-lhes produtos e/ou serviços diferenciados. Essas mesmas competências devem constituir um fator fundamental que permite a exploração de novos mercados.

Esse entendimento é corroborado por Lyles e Schwenck (1992) ao afirmarem que a estrutura do conhecimento do grupo está alicerçada na base de conhecimento comum e não apenas no conhecimento individual dos membros de cada grupo.

Nesse processo, no qual há um sentido que é coletivo aos participantes ao desempenhar suas atividades e que há o desenvolvimento de uma base de conhecimento também coletiva, a qualidade da articulação e da combinação das competências individuais pode ser determinante no desempenho do grupo, o seu êxito dependerá do senso de interdependência e de cooperação entre os indivíduos. Reside nesse estágio a postura de compartilhamento, de partilha, de cooperação, de interdependência e de ajustamento aos propósitos do grupo.

Boreham (2004) afirma que o sucesso das organizações dependerá da forma como o grupo e os subgrupos enfrentarão a fragmentação do próprio alinhamento quando houver diferenças nos objetivos dos indivíduos. Observe que além de mencionar os grupos, a autora faz alusão aos subgrupos, uma vez que pode haver desajustes no que se refere aos objetivos. Cabe ao grupo, ou subgrupo o realinhamento, a equalização de seus propósitos ou objetivos. Dessa forma, a linguagem é fundamental para alcançar o equilíbrio desses propósitos.

Para que haja comunicação, é necessária interação entre dois ou mais indivíduos. E então, Frohm (2002) indica a reunião como ferramenta fundamental para essa interação e para a própria construção de sentido coletivo. Essa ferramenta propicia a troca, a partilha e o envolvimento dos indivíduos, bem como a coordenação das diferentes fontes de conhecimentos e de perspectivas que esses indivíduos representam.

Daft e Weick (1984) asseveram que as interpretações das experiências comuns vividas pelos indivíduos no grupo devem ser similares. Essa interpretação equivalente motivará a criação de um “raciocínio tático”, que fará com que o indivíduo prediga, antevaja ou antecipe as interpretações dos outros membros do grupo (ROGALSKI; PLAT; ANTOLIN-GLENN, 2002).

Frohm (2002) estudou as Competências Coletivas em um ambiente de projetos e menciona que esses se caracterizam por terem prazo definido para as atividades do grupo e, em alguns casos, pela atuação dos indivíduos isoladamente tentando relacionar os aprendizados adquiridos no projeto em seu dia-a-dia. Spender (1996) considera que os projetos são um caminho para evitar a dispersão do conhecimento e que não é na individualidade específica que se consegue uma vantagem para o conhecimento ser relevante no quando e no onde deve ser aplicado.

Frohm (2002) defende que as Competências Coletivas são estruturadas sob duas lógicas: a lógica interativa, na qual se define e discute-se o que vai ser realizado pelo grupo, trocam-se experiências, dirimem-se dúvidas etc.; e a lógica inter-relacional, na qual o indivíduo retorna ao seu

ambiente de trabalho, passa a refletir sobre os conhecimentos compartilhados no contexto do projeto, e começa a relacioná-lo ao seu cotidiano.

Essas duas lógicas relacionam-se, e fazem parte do ciclo de manutenção e desenvolvimento da Competência Coletiva. Hansson (2003) apresenta a Competência Coletiva como ação interativa coletiva alicerçada nas habilidades dos indivíduos. O autor indica que essa ação interativa coletiva deve provir de um sentido que foi desenvolvido pelos indivíduos ao realizar as tarefas. As relações interativas propiciam a construção desse sentido, baseando-se também no foco do grupo, na finalidade, nos valores e nos padrões estabelecido pelos integrantes do grupo.

Nesse processo, é de suma importância que a percepção, a visão do contexto, no qual o grupo atua, seja compartilhada em sua essência, podendo até construir um símbolo, um guia para o grupo. Hansson (2003) assevera que para compartilhar uma visão e construir um sentido coletivo são necessários alguns elementos, quais sejam: a) compreensão e entendimento dos papéis dos membros do grupo; b) Comunicação e linguagens decodificadas pelos membros dos grupos; c) O lugar e a direção do sentido recebem influência do tempo e do espaço; e d) O espírito de comunidade entre os membros do grupo influencia diretamente o estabelecimento do sentido coletivo.

Hansson (2003) refere-se à Competência Coletiva como resultante entre a competência técnica, que representa a habilidade do indivíduo de executar a tarefa. A isso se associa também, a habilidade de interagir durante o processo de execução desta tarefa. O autor a denomina como competência interpessoal. Dessa dinâmica de competências, surge a própria Competência Coletiva, que conforme apontada pelo autor é o resultado de uma ação interativa coletiva alicerçada nas habilidades.

Observe que além da habilidade de envolver-se, ou melhor, interagir com os indivíduos para a execução das tarefas, Hansson (2003) assevera que a habilidade de interagir com os indivíduos fora do contexto de trabalho, também faz parte da Competência Coletiva. Essa competência é denominada de competência social ou solidária. E é desta combinação de competências técnicas, interpessoais e solidárias que surge a Competência Coletiva.

O autor apresenta relação entre os elementos tempo e espaço com as competências acima descritas. Nota-se que a variável tempo influencia diretamente a competência técnica uma vez que as habilidades práticas desenvolvem-se continuamente ao longo do tempo. Já a competência interpessoal ocorre em um momento pontual. Não obstante, a variável espaço determina onde as relações interativas são estabelecidas. É possível determinar uma relação de proporcionalidade entre o tempo, o espaço e a Competência Coletiva, uma vez que quanto maior o tempo e maior a frequência das interações entre os indivíduos melhor será a possibilidade de consolidar a Competência Coletiva, desde que essas interações sejam de alta qualidade.

Ainda na mesma percepção de Boreham (2004); Frohm (2002), Hansson (2003), e Weick (2003) apontam o sentido coletivo, ou o sentido das ações desempenhadas pelos membros dos grupos como o cerne da Competência Coletiva. Toda a ação faz sentido para os agentes que a desempenham, mas nem sempre suas interpretações são idênticas, o que requer um ajustamento entre os indivíduos.

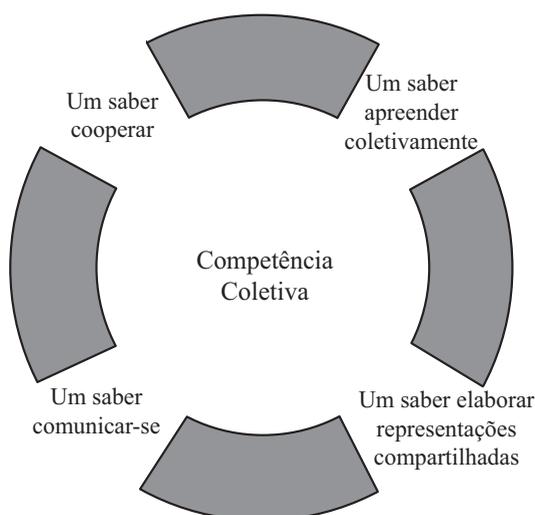
Esse ajustamento de sentidos necessita ser subsidiado pela compreensão e entendimento dos papéis de cada membro no grupo; e para Frohm (2002), a definição de papéis segue critérios definidos pelos próprios membros. Embora, tenha-se uma definição de papéis, e uma compreensão coletiva pelos indivíduos, esse entendimento comum deve estar estruturado de maneira que possa haver troca de papéis sem comprometer o sucesso do grupo.

Na verdade, é estruturada uma identidade grupal, só que em virtude do entendimento comum e de convivência prévia ou social, os indivíduos podem fazer a recontextualização ou ressignificação de seus papéis e desempenhá-los diferentemente do que estavam acostumados.

Na persecução do sentido coletivo ou objetivo comum, é necessário que o grupo tenha habilidade para nortear a gama de conhecimentos e vivências diferenciadas trazidas por cada um dos indivíduos que deles faz parte, e oportunize a cada um o conhecimento do papel desempenhado pelo outro (WEICK; ROBERTS, 1993).

Lê Boterf (2003) de acordo com o que já foi visto até agora, concorda que as Competências Coletivas não se reduzem apenas ao grupo ou ao projeto, mas são da própria organização, e que segundo ele, pode ser considerada como um sistema de competências.

O autor aponta algumas condições para que haja a sinergia necessária para emergir as Competências Coletivas, conforme figura 1 a seguir:



Fonte: Adaptado de Lê Boterf (2003).

Figura 1: O conteúdo da Competência Coletiva

Podem-se descrever os condicionantes acima como componentes de um ciclo, no qual não se sabe o que ou quando se inicia primeiro, mas são características fundamentais e essenciais para que a Competência Coletiva se consolide (LÊ BOTERF, 2003). Saber elaborar representações compartilhadas deve ser característica do grupo e, às vezes, toma forma de “mapas geográficos”, que representam processos de pensamentos, modos de raciocínio, tipologias ou classificações. Através do saber comunicar-se, estabelece-se a interação que permite o ajustamento dos propósitos do grupo, no fluir e refluir de uma linguagem que é comum aos indivíduos.

A comunicação entre seus membros propicia ambiente para as trocas e as partilhas de conhecimentos desde que haja nos indivíduos disposição em cooperar. O conteúdo que é codificado e decodificado na comunicação forma uma base de conhecimento comum e que pode estender-se entre seus membros desde que esses estejam receptivos ao aprendizado coletivo.

Sandberg (1996) já havia mencionado que as Competências Coletivas são resultantes da combinação de competências individuais. E assevera que embora as competências individuais sejam centrais, para a execução das tarefas da organização, a Competência Coletiva está cima de tudo na interação com outros indivíduos para que a tarefa possa ser executada de maneira aceitável. As competências individuais no trabalho não estão isoladas, mas sempre embutidas numa competência Coletiva, que é da organização.

O conceito de Competências Coletivas apresentado pelos autores Boreham (2004); Frohm (2002); Hansson (2003); Lê Boterf (2003); Sandberg (1996); e Weick (1993), e pode ser traduzido como um imbricamento de elementos como interação, articulação e combinação de recursos (esses recursos podem ser pessoas, informações, dados, influências, competências, capacidades etc) pautado em sentido coletivo e que suplanta a simples soma das competências individuais.

Para este estudo os elementos que compõem a dinâmica das Competências Coletivas e que se fazem presentes na maioria dos autores revisados são: a interação e inter-relação, o sentido e o conhecimento comum ou coletivo.

Mesmo não sendo ponto em comum entre os autores, a articulação das competências individuais será considerada como um elemento na dinâmica das Competências Coletivas, por considerar-se inerente ao processo de desenvolvimento das mesmas.

Os elementos apresentados até o momento passam a ideia de que as Competências Coletivas mobilizam-se exclusivamente no ambiente interno da organização. Todavia, os elementos referenciais podem e devem ser estudados sob um prisma mais amplo, qual seja, a relação interorganizacional, visto que, nesse âmbito também são construídas competências coletivas (NORDHAUG; GRONHAUG, 1994).

Assim, o trabalho não deixa de contemplar, de certa forma, o aspecto funcional das Competências Coletivas, justificando a sua complementaridade.

Embora os elementos referenciais das Competências Coletivas tenham sido analisados nas relações entre indivíduos, estejam esses em grupos, projetos ou equipes, esta pesquisa foca-se nas relações interorganizacionais, de uma rede de cooperação.

Nesse sentido, empresas com interesses e objetivos comuns foram-se agregando, e concebendo aquilo que, hoje, conhecem-se como Redes de Cooperação ou Rede de Empresas, em busca de garantias de melhores condições de concorrência frente às contingências de mercado (RIBAUT; MARTINET; LEBIDOIS, 1995).

Todeva (2006, p.15) chama as redes de redes de negócios, e refere-se a elas como

[...] conjuntos de transações repetitivas, baseadas na estrutura e formação relacional com fronteiras dinâmicas e que compreendem elementos interconectados (atores, recursos e atividades). Redes compreendem a contradição e a complementaridade procurando ocupar cada membro e facilitar atividades conjuntas e trocas repetitivas que tem direcionamento específico e acomodam um fluxo de informações, mercadorias, recursos heterogêneos<sup>2</sup>, afeição individual, compromissos e confiança entre os membros da rede.

Segundo a autora, as redes de negócios estabelecem relações entre atores heterogêneos e estes por sua vez, interagem através de atividades conjuntas e trocas repetitivas em função de um propósito comum de negócios. Leon (1998) assevera que as empresas organizam-se em redes justamente por possuírem o objetivo comum de reduzir riscos e incertezas, e estruturam suas atividades econômicas através da coordenação e cooperação.

Assim, por meio das relações cooperativas, as empresas podem trabalhar em conjunto para melhorar o desempenho, partilhar recursos, e comprometer-se com objetivos comuns (GNYAWALI; MADHAVEN *apud* BALESTRO *et al.*, 2004). A configuração em rede promove ambiente favorável ao compartilhamento de informações, de conhecimentos, de habilidades, além dos recursos para os processos de inovação, uma vez que, constituem cenários favoráveis à exploração de oportunidades pelas pequenas e médias empresas (BALESTRIN; VARGAS, 2004; PAIVA JUNIOR; BARBOSA, 2001).

Balestro (2004, p. 189) vai além de um propósito em comum e assevera

A habilidade de absorver conhecimento do ambiente depende, entre outras coisas, da rede de relações interorganizacionais que as empresas estabelecem. No mesmo sentido, pode-se dizer que o desenvolvimento das competências está relacionado a esta rede, além de a capacidade relacional ser ela mesma uma competência.

Um dos aspectos originários e mantenedores das redes apresentados por Corrêa (1999) e Casaroto Filho (1999) é o da competência. Na persecução da capacidade de relacionar-se com os demais atores da rede, esse aspecto está ligado às competências essenciais da organização e isso vai desde a posse de recursos materiais (como tecnologia) até recursos imateriais (saber fazer os processos).

Já o aspecto da confiança está ligado à cooperação entre os parceiros, e envolve características culturais e os próprios interesses das organizações. O outro aspecto apresentado pelos autores é a tecnologia da informação, que não se resume apenas às formas de comunicação (eletrônicas, virtuais ou físicas), mas também o teor das informações, onde elas podem ser acessadas, entre quais atores e, como pode ser utilizado para gerarem maior conhecimento sobre clientes, processos e aprendizado coletivo nas organizações.

Essa é uma das vantagens que as redes proporcionam às empresas, o aprendizado mútuo. Para isso eles têm de acessar o *know how* uma das outras (RIBAUT *apud* OLAVE; AMATO NETO, 2001). Powell (1998) aponta que isso pode resultar em várias formas de aprendizagem. Assim como o desenvolvimento de competências e habilidades coletivas, que até então, antes da entrada da empresa na rede, não existiam (FLEURY; FLEURY, 2001).

Talvez por esta razão, as redes têm se tornado tão importantes estrategicamente que até as indústrias de grande porte, como, por exemplo, a de minério de ferro e a da siderurgia, setores tradicionais e intimamente relacionados, têm modificado suas estruturas no sentido de estreitar relações entre os vários atores, mediante a formação de alianças e redes interorganizacionais.

#### 4 Métodos

Este trabalho objetivou elucidar um fenômeno social, a dinâmica das Competências Coletivas em um ambiente de redes de cooperação. Por ter o conteúdo subjetivo para análise, classifica-se esta pesquisa como qualitativa. Flick (1999, p. 13) assevera que as pesquisas qualitativas buscam o entendimento do que não se pode quantificar “analisando casos concretos nas suas particularidades temporal e local, e partindo das expressões das pessoas e das suas atividades em seus contextos locais”.

O método de pesquisa mais indicado para este estudo foi o do Estudo de Caso, por privilegiar uma análise mais apurada, permitindo um mergulho nos dados levantados e contribuindo para análise mais rica e detalhada. Segundo Yin (2001), o método do Estudo de Caso refere-se a fenômenos sociais complexos, devendo ser aplicado quando o problema a ser estudado envolve questões do tipo “como” e “por que”, e que se relacionem a problemas contemporâneos contextualizados na vida real.

2 Recursos Heterogêneos compreendem finanças, indivíduos, capital social, capacidades organizacionais, tecnologia, conhecimento e outros recursos intangíveis (TODEVA, 2006).

A escolha do caso ocorreu pelo contato realizado entre a pesquisadora e um consultor de redes de cooperação, por ocasião do II Congresso Nacional de Redes de Cooperação, em 2006. A Rede estava apresentando um bom desempenho e manteve-se em parceria com as Universidades (PUCRS e FEEVALE) assim como sua parceria com o governo do Estado do Rio Grande do Sul, através da SEDAI<sup>3</sup>. Logo se procedeu ao primeiro contato com a rede e obteve-se o aceite.

Para a coleta de dados, este estudo valeu-se da entrevista semi-estruturada. Baseados no referencial teórico firmado, elaboraram-se questões abertas, levando em conta a questão investigada, os objetivos do estudo bem como o conhecimento dos entrevistados. Essas questões foram aplicadas em sete associados da empresa RedLar, sendo que dois desses empresários participavam no nível estratégico da rede (Presidente e Secretário). Destaca-se que a rede é composta por 29 associados e ao longo das sete entrevistas, foi detectado que as respostas começaram a se repetir; isso sinalizou a saturação do conteúdo.

As 7 entrevistas foram conduzidas pela pesquisadora e transcritas na íntegra. Mediante um acordo prévio com os

entrevistados, manteve-se o anonimato de todos os sujeitos da pesquisa. O estudo apresenta-os como associados A, B, C, D, E, Presidente e Secretário.

Além de dados primários, foram coletados dados secundários<sup>4</sup> de documentos, jornais e revistas. A técnica de análise dos dados empregada foi a análise de conteúdo. Mostyn (1985, p. 117) assevera que a análise de conteúdo é “a ferramenta de diagnóstico de pesquisadores qualitativos, que a empregam quando se vêem diante de uma massa de material que deve fazer sentido”.

Para proceder à análise, foram categorizados os elementos das Competências Coletivas e, entre eles, foram selecionados os seguintes: interação e inter-relação, sentido, conhecimento comum ou coletivo e articulação das competências individuais.

Já quanto ao contexto de redes de cooperação as categorias de análise são: o objetivo comum, a cooperação e a comunicação.

Para melhor compreensão deste estudo, a seguir apresenta-se o desenho de pesquisa, contemplando as etapas que estruturaram o estudo.

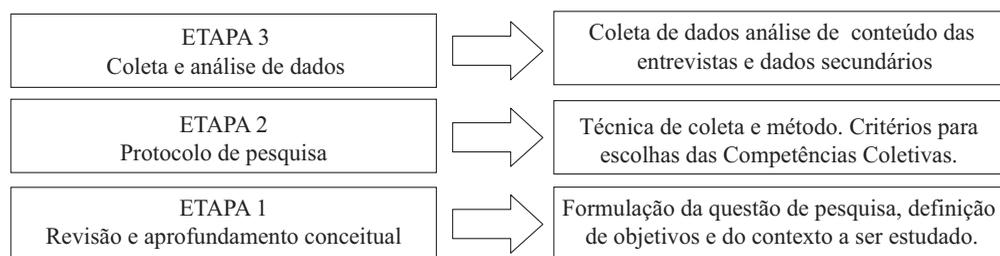


Figura 2: Desenho da Pesquisa

Na primeira etapa da pesquisa (etapa 1) através de leituras sobre competências coletivas, observou-se a falta de literatura sobre essa temática. Além disso, algumas prerrogativas conceituais divergiam entre os autores. Surge a questão de pesquisa: como se dá a dinâmica das competências coletivas? Partindo da relevância que as redes de cooperação estavam tomando, surge o objetivo de *linkar* uma temática à outra: Como se dá a dinâmica das competências coletivas em um ambiente de redes de cooperação. Indo além deste questionamento, surge o objetivo específico de verificar se o ambiente de redes de cooperação favorece o desenvolvimento das Competências Coletivas.

Na etapa 2, Protocolo de pesquisa, delimitou os critérios para a escolha das Competências Coletivas. Observou-se que algumas competências coletivas eram tratadas pela maioria dos autores, quais sejam a interação e a inter-relação, o sentido e o

conhecimento comum ou coletivo. Decidiu-se por eleger essas competências coletivas para formarem as categorias de análise.

Ainda baseado na apresentação dos conceitos sobre Competências Coletivas, observou-se que a articulação das competências individuais era tratada apenas por um único autor. Toma-se esse conceito como categoria de análise também. Quanto ao contexto, Redes de Cooperação utilizou-se o mesmo critério para categorização: as prerrogativas comuns entre os autores referenciados. O que se apresenta: o objetivo comum, a comunicação e a cooperação.

Outro ponto fundamental foram as técnicas utilizadas para garantir a validade e fidedignidade do estudo. Para tanto utilizamos o protocolo do estudo, realizamos a triangulação de dados e de instrumento de coleta de dados, gravou-se e transcreveram-se as entrevistas na íntegra, e os respectivos entrevistados foram questionados posteriormente sobre os

3 Secretaria do Desenvolvimento e Assuntos Internacionais do governo do Estado, responsável pelo Programa de Redes de Cooperação. Esse programa possui parcerias com Universidades e Centros Universitários, auxiliando na formação e desenvolvimento de redes, que através da cooperação entre as empresas, reduzem custos, conquistam novos mercados, melhoram o desenvolvimento de produtos, aprimoram o aspecto tecnológico e gerencial (SEDAI. Programa redes de cooperação. Disponível em: <<http://www.sedai.rs.gov.br/programas2.html>>).

4 Dados secundários: Documentos constitutivos da RedLar, reportagens com depoimentos dos associados e presidente em revistas sobre a RedLar e ainda artigos em revistas científicas abordando a temática da Competência Coletiva e Rede de Cooperação.

dados que foram selecionados para incorporar o estudo.

Vale ressaltar que as fontes documentais representam os documentos constitutivos da Rede de cooperação, assim como reportagens e depoimentos sobre a rede em jornais e revistas e ainda artigos científicos sobre Competências Coletivas e Redes de Cooperação.

## 5 Resultados e Discussão: O Caso RedLar

A RedLar é uma rede de cooperação fundada em 2005 provinda da união entre dois grupos de pequenas e médias empresas do ramo varejista de móveis. Um grupo de empresários, do Vale dos Sinos, reunia-se mensalmente com o Centro Universitário FEEVALE e a Secretaria do desenvolvimento e assuntos internacionais do governo do Estado (SEDAI), responsável pelo programa de Redes de Cooperação. O outro grupo de empresários da capital Porto Alegre e região metropolitana tinham o apoio da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS).

No período de 12 meses, os grupos juntamente com a academia e a SEDA, discutiram sobre a formação de uma rede de cooperação e como essa estratégia poderia auxiliá-los e constituir uma vantagem competitiva.

Finalmente, os dois grupos uniram-se, porque a formação de duas redes, segundo eles, poderia diminuir a fatia de mercado, já marcado pela presença de grandes empresas. Então, no ano de 2005 a RedLar foi fundada. No ano de 2007, contava com 29 associados distribuídos em 50 lojas pela capital, região metropolitana e interior do Estado. Todos os associados atuam no mesmo segmento de mercado, o varejista de móveis.

Desde a sua fundação a Associação possui mecanismos de controle como o Estatuto de constituição, Regulamento Interno, Código de ética e ainda utiliza o planejamento estratégico. Através do planejamento estratégico a Rede coordena suas ações, analisando os resultados e, se necessário, pode haver readaptações em função de mudanças ou variações no mercado de móveis. Segundo a Presidente e o Secretário há uma flexibilidade no planejamento estratégico.

Os associados foram distribuídos em 4 grupos de trabalho: *marketing*, expansão, inovação e negociação. Esses grupos reúnem - se semanalmente, com pautas previamente definidas e, uma vez por mês, há reunião geral para expor os resultados alcançados pelos grupos.

Há esse *feedback*, no intuito de incentivar, estimular e impulsionar aqueles associados que, por algum motivo, não estão alcançando os resultados previstos. Essa é uma das estratégias da rede, assim como outras que veremos a seguir.

As empresas que se uniram para formar a Redlar o fizeram por um objetivo em comum: necessitam de uma estratégia capaz de neutralizar as ameaças e mantê-los no mercado, conseguindo competir com os grandes grupos de varejo do Rio Grande do Sul. Embora tenham se associado em torno de objetivos comuns para trabalharem cooperativamente, essas empresas mantiveram sua individualidade.

A Associação promove a cooperação entre os empresários, por meio de ações conjuntas, que desde a fundação da rede estabeleceu-se: reunião semanal dos grupos de trabalhos. Isso permite alavancar oportunidades de negócios e solução para problemas comuns.

Essas oportunidades de negócios e resolução de problemas acontecem não somente nas situações formais de trabalho, mas também em ocasiões informais. Nessas interações ocorrem as trocas, partilhas e há um fluxo de comunicação intenso. Conforme relato dos associados são nas situações informais que a riqueza de informações supera o conteúdo exposto nos encontros formais. Esses encontros informais são a hora do cafezinho, almoço e churrasco no final de semana.

Conforme quadro 1 a seguir, evidenciou-se um espírito de cooperação em maioria na Associação, embora a entrevista do associado A e o Secretário mostraram que ainda há uma parcela de empresários que não compartilha desse espírito cooperativo, mas ressaltam que no início da rede essa parcela era bem maior. Ou seja, com o decorrer do tempo, os resultados superaram as expectativas fazendo com os empresários compartilhassem seus sucessos, dividindo riscos e auxiliando-se mutuamente.

Observe os relatos das entrevistas no quadro a seguir:

Referencial Teórico Construto de Redes de Cooperação	Conteúdo das Entrevistas
Objetivo Comum	“Eu sabia que eu tinha que fazer alguma coisa, se não fecharia as portas”; “Eu precisava agir e tinha que sobreviver, pois tudo o que eu tinha veio da loja”; “Ou eu abraçava isso (a rede), ou eu morreria na praia”; “Eu acho que quem ficou sabia muito bem o por que de estar ali participando de uma rede de cooperação”.
Cooperação	“Eu acho que se coopera mais, pois a gente interage muito e posso dizer que se dividi tudo”; “Hoje se coopera mais, embora haja uma parcela de 20% dos associados que não coopera totalmente”; “Eu acho que é uma cooptenção, se coopera até onde é conveniente”.
Comunicação	“Olha eu procuro interagir bastante com os outros associados e a questão de vir toda semana pra rede, faz com que tenhamos mais ânimo, pois trabalhos em prol de um bem comum”; “Eu aprendi a lidar com o computador através da rede, pois eu mal sabia mexer e eles mandavam e-mail seguidos só pra gente se obrigar a lidar com o computador” “A rede está construindo o <i>site</i> e esperamos inaugurá-lo no ano de 2007, então é uma forma de mantermos contato com os associados, os colaboradores, os clientes e os fornecedores” “Tudo é muito discutido, e nada é aprovado sem votação, isso vai desde confecção de folders até cursos de treinamento para os colaboradores”.

Quadro 1: Constructos teóricos de Redes de Cooperação e conteúdo das entrevistas

## 5.1 As Competências Coletivas da RedLar

As Competências Coletivas na rede estudada são sustentadas por um processo contínuo de aprimoramento de ações conjuntas dos associados e a atenção que a Associação dispensa aos seus integrantes. A seguir apresentam-se os elementos concernentes a essas competências e que são exclusivas do caso analisado.

### 5.1.1 Interação e inter-relação

A relação entre os associados da RedLar é sustentada pela cooperação, por meio de interações entre os empresários. Soma-se a este aspecto a inter-relação, que na rede acontece através da replicação, ou melhor, da ação dos associados em seus locais de trabalho e, principalmente, da interação que esses associados têm com seus colaboradores. Uma das preocupações da RedLar é quanto a integração dos colaboradores que estão na linha de frente das lojas. Envolver esses recursos humanos é um objetivo tratado em planejamento estratégico. Essa lógica inter-relacional, segundo os depoimentos, é de extrema relevância para o bom desempenho das lojas, porque o colaborador não participa das reuniões semanais, mas pode ter base do que está ocorrendo na rede em função do esclarecimento que o empresário mantém com eles.

Através dos encontros semanais realizados na Associação, os empresários trocam, partilham e cooperam uns com os outros, indicando que nos momentos informais como a hora do cafezinho e almoços ocorre muito mais troca e partilha de informações, dados e *insights*. Na verdade, nesses encontros informais tem-se um prolongamento da interação havida nas reuniões.

Além disso, ocorre mensalmente uma reunião geral sobre as atividades que estão sendo tratadas nos grupos de trabalho. Ou seja, uma interação intergrupual que propõe transparência e complementaridade de ações, uma vez que cada grupo sabe o que está acontecendo nos demais.

Conforme, apontado pela maioria dos entrevistados, a confiança é elemento que não pode ser desconsiderado. Pelo contrário, foi apontado como um dos mantenedores das interações entre os associados. E esse sentimento foi solidificando-se ao longo do tempo, permitindo cada vez mais as partilhas e as trocas de informações, recursos e dados entre os integrantes da Associação. Vale ressaltar que além dos encontros formais entre os associados, há um convívio social entre eles, um convívio “além rede” como relatado por um entrevistado.

### 5.1.2 Produção de sentido

Desde o início da rede, os associados a fundarem subsidiados por um objetivo em comum, um sentido que para eles significava a sobrevivência no mercado varejista de móveis. O fato da ocorrência de reuniões antes da formação, pode ter auxiliado na equalização do sentido entre os empresários.

Competências Coletivas requerem habilidade para dar sentido às ações individuais e habilidade para ajustar essas ações no ambiente coletivo, considerando as informações dadas pelos indivíduos e pelo contexto. O sentido que vai dar significado comum às ações empreendidas é construído através das situações de interação que ocorrem entre os indivíduos que realizam as ações.

É importante que cada associado, cada colaborador de uma rede de cooperação saiba o porquê de permanecer em determinado grupo, de realizar esta ou aquela tarefa ou desempenhar uma função específica, ou seja, que produza sentido como base para as ações que desempenha.

### 5.1.3 Base de conhecimento comum

A RedLar foi fundada em função de objetivos comuns, e estrutura-se através de um sentido coletivo, firmado pelas situações de interação, que desenvolvem um conhecimento exclusivo do grupo. Na medida em que as reuniões se sucedem e as discussões avançam, os parceiros vão significando as ações e harmonizando suas competências e habilidades.

Ao passarem por esse processo de entendimento, vão paulatinamente construindo um conhecimento que é, ao mesmo tempo, de cada um e do grupo de que participa. Esse conhecimento forma a base de conhecimento comum da Rede e das empresas que dela participam.

À medida que os grupos vão criando essa base de conhecimento comum, e ela vai-se solidificando entre seus integrantes, emerge uma linguagem própria, que vai se constituir no jargão do grupo. A criação desse jargão é indicativo de que todos os componentes de determinado grupo estão sintonizados com os conceitos que utiliza, e usam-nos com o mesmo sentido.

A existência de uma base de conhecimento comum não significa a inexistência de conhecimentos distintos, até porque as pessoas são diferentes, fazem interpretações diversas do mesmo fenômeno. Mas, é necessário que exista entre os associados conhecimentos genéricos, que faça com que todos falem a mesma língua, e tenham compreensão, senão igual, pelo menos aproximada do que-fazer comum.

A ocorrência de rodízio anual dos associados entre os quatro grupos de trabalho auxilia na sustentação dessa base de conhecimento comum, uma vez que 40% dos integrantes são renovadas. A Associação estima que no prazo de 5 anos, todos os associados terão participado dos 4 grupos de trabalho.

### 5.1.4 Articulação das competências individuais

É importante que em uma rede de cooperação as competências individuais de cada participante estejam integradas e interagindo harmonicamente para o benefício do todo. Na RedLar, a interação auxiliou na articulação das competências individuais, uma vez que, através das reuniões, das assembleias e das situações informais de encontro, cada associado foi conhecendo o outro, e assim, detectando as afinidades, as capacidades e suas habilidades.

Esse conhecimento levou-os a estabelecerem em conjunto, no primeiro momento, o critério para a formação dos grupos de trabalho, e buscarem a eficiência do grupo. Indivíduos com dificuldades em negociação foram indicados para o grupo de negociação; indivíduos com facilidade na comunicação foram indicados para o grupo de expansão. Essa estratégia usada pela Rede para a distribuição dos associados parece ter tido sucesso devido ao conhecimento prévio que cada um tinha de seu parceiro e da consciência que tinha de si mesmo sobre suas capacidades e habilidades.

Observe o quadro 2, com os elementos referenciais das Competências Coletivas e o conteúdo analisado.

Elementos Referenciais das Competências Coletivas	Conteúdo Analisado das entrevistas
Interação e Inter-relação	“Na hora do almoço a gente troca muita coisa, e isso vai desde problemas com cobrança até problema de pessoal”; “o pessoal da inovação está desenvolvendo uma idéia sobre determinado produto, em termos de fabricação, por exemplo, mas se o grupo da negociação não estiver por dentro, a idéia pode não se tornar viável”; “[...] Eu faço reuniões mensais com meus colaboradores, coisa que antes eu não fazia, tento envolvê-los pra ter o espírito coletivo”.
Produção de Sentido	“pra poder trabalhar conjuntamente, eu acredito que, em primeiro lugar, a gente tem que saber o que quer e pelo menos identificar algo em comum nos desejos dos outros e segundo o que é feito coletivamente tem que ter sentido coletivo”; “Eu vejo que esses encontros produzem uma confirmação dos propósitos dos empresários ao longo do tempo. Quem ainda não percebeu ou esqueceu dos objetivos, sentidos e finalidades de estarem na rede, pode, através dessas reuniões, festas e almoços reforçar o porquê de estarem aqui”.
Base de Conhecimento comum	“O mínimo aceitável de um associado à rede é conhecer o mercado de varejo de móveis”; “O rodízio dos associados nos grupos auxilia na disseminação do conhecimento, porque cada um acaba aprendendo a lidar com a temática do seu grupo”.
Articulação das Competências individuais	“Como interagimos muito, é impossível não conhecer a si mesmo e seus colegas, dessa forma na hora de intercambiar os associados isso ajuda e muito no direcionamento, no foco do grupo”; “eu não era um <i>expert</i> em <i>marketing</i> , pouco entendia como implementar ações que trouxessem resultados significativos para minha loja, o <i>layout</i> , <i>fôlderes</i> de divulgação etc., mas a participação no grupo de <i>marketing</i> ampliou o meu conhecimento”

Quadro 2: Elementos Referenciais das Competências Coletivas e o conteúdo das entrevistas

## 6 Considerações Finais

O objetivo deste estudo foi de compreender a dinâmica das Competências Coletivas em um contexto de redes de cooperação. Decorrente deste objetivo tentou-se verificar se características do contexto de redes influenciaram ou não essa dinâmica. As evidências confirmam que o contexto de redes exerceu ação benéfica na construção, no desenvolvimento e na sustentabilidade das Competências Coletivas da RedLar, a interação e a inter-relação, o sentido, a base de conhecimento comum e a articulação das competências individuais.

As características do contexto de redes que subsidiam esta evidência foram o objetivo em comum, a alta comunicação e a cooperação existente nos associados da RedLar. O objetivo em comum e a comunicação vêm de encontro aos elementos referenciais das Competências Coletivas, como o sentido comum ou coletivo e a interação.

Embora se tenha analisado os elementos das Competências Coletivas separadamente, não se pode dissociá-los um do outro. Na verdade não se sabe o que ou qual se inicia primeiro, as evidências indicam imbricamento dos elementos desenvolvendo-se em contexto que proporcione e propicie o seu desenvolvimento. Por isso, a questão do contexto torna-se extremamente importante. Nada pode garantir que esta situação não possa ser alterada no caso, porém no tempo desta análise assim os resultados indicaram.

O tempo e o espaço são variáveis que podem tornar-se entraves às Competências Coletivas, no caso estudado essas variáveis agiram beneficentemente, uma vez que a empresa propicia espaço para ocorrerem as interações e, esses contactos são mantidos frequentemente em curto espaço de tempo. A construção das Competências Coletivas da RedLar ocorrem como ciclos sobre o tempo e em cada ciclo, suas competências tornam-se mais desenvolvidas e robustas.

Na Rede, a interação e a inter-relação ocorrem principalmente através das situações formais como as reuniões de trabalho, as assembléias, cursos e palestras. Apesar disso, ficou evidenciado que as situações informais não são menos importantes do que as situações formais. Há fortes evidências que nessas situações o conteúdo e a qualidade das interações são mais abrangentes.

A dinâmica das Competências Coletivas da RedLar é alicerçada em processo dinâmico e contínuo de interações e inter-relações, subsidiado pelo sentido coletivo, o qual desenvolve uma base de conhecimento comum e renova-se através das combinações e articulações das competências individuais, recebendo influência direta do sentimento de confiança que um associado possui pelo outro.

Neste estudo, detectou-se um elemento que não consta na escassa bibliografia sobre Competências Coletivas – a confiança. Na maioria das entrevistas, esta questão foi muito bem colocada pelos sujeitos entrevistados e ainda salientaram a relevância de sua influência na dinâmica das Competências Coletivas.

No campo acadêmico, esta pesquisa evidencia a ampla viabilidade do desenvolvimento de estudos nestas perspectivas. Quanto aos estudos organizacionais, em especial sobre comportamentos, a relação competências coletivas e trabalho em grupo, competências coletivas e confiança e competências coletivas e redes de cooperação pode ser mais bem explorada, já que se trata de uma lacuna que requer uma série de elucidações conceituais e execuções reais. Aos práticos a recomendação é reservar atenção aos preceitos das Competências Coletivas e às suas condições de emergência.

Por tratar-se de um estudo de caso não se podem generalizar os resultados, mas nada impede de ser replicado em outras redes de cooperação buscando evidências que possam complementar, questionar ou aprofundar os resultados apresentados nesta pesquisa.

## Referências

- BALESTRIN, A.; VARGAS, L.M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: Teorizações e Evidências, RAC, v.8, p. 203-227, 2004.
- BALESTRO, M.V. et al. A experiência da Rede Petro-RS: uma estratégia para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas. RAC, v. 8, p. 181-202, 2004.
- BECKER, G. Trajetória de formação e desenvolvimento de competências organizacionais da Muri Linhas de montagem, 2004. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.
- BOREHAM, N. A theory of collective competence: challenging the neo-liberal individualisation of performance at Work. British Journal of Educational Studies, v. 52, n. 1, p. 5-17. mar. 2004.
- CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L.H. Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local. São Paulo: Atlas, 1999.
- CORRÊA, G.N. Proposta de integração de parceiros na formação e gerência de empresas virtuais. 1999. Tese (Doutorado em Engenharia) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.
- DAFT, R.L.; WEICK, K.E. Toward a model of organizations as interpretation systems of management. Review, p. 284-295, 1984.
- FLEURY, A.C.; FLEURY, M.T.L. Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2001.
- FLICK, U. An introduction to qualitative research. London: Sage, 1999.
- FROHM, C. Collective competence in an interdisciplinary project context. 2002 (Dissertation) - International Graduate School of Management and Industrial Engineering, IMIE. Linköping, Sweden, 2002.
- HANSSON, H. Kolektiv kompetens. Doctorate thesis summary. Göteborg University, Sweden, 2003.
- KROGH, G.; ROOS, J. A perspective on knowledge, competence and strategy. Personal Review, v. 24, n. 3, p. 56-76, 1995.
- LÊ BOTERF, G. Desenvolvendo a competência dos profissionais. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- LEON, M.E. Uma análise de redes de cooperação das pequenas e médias empresas do setor das telecomunicações. 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.
- LEONARD-BARTON, D. Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, v.13, p. 111-125, 1992.
- LYLES, M.A.; SCHWENCK, C.R. Top management, strategy and organizational knowledge Structures. *Journal of Management*, n. 29, p. 155-174, 1992.
- MOSTYN, B. The content analysis of qualitative research data: A dynamic approach. In: BROWN, J. BRENNER M.; CANTER, D. (Ed.). *The research interview: uses and approaches*. London: Academy Press, 1985.
- NORDHAUG, O.; GRONHAUG, K. Competences as resources in firms. *International Journal of Human Resource management*. v. 5, n. 1, p. 89, fev. 1994.
- OLAVE, M.E.L.; AMATO NETO, J. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para as e pequenas e médias empresas. *Gestão e Produção*, v. 8, n. 3, p. 289-303, dez. 2001.
- PAIVA JUNIOR, F.G.; BARBOSA, F.V. Redes organizacionais no sistema de cluster: reflexões sobre sua posição estratégica na busca de oportunidades pelas pequenas e médias empresas. In: ENAMPAD, 25. Campinas. Anais... Campinas, 2001.
- POWELL, W.W. Learning from collaboration: knowledge and networks in the biotechnology an pharmaceutical industries. *California Management Review*. v. 40, p. 228-240, 1998.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, p. 79-91, maio/jun. 1990.
- RIBAULT, M.; MARTINET, B.; LEBIDOIS, D. A gestão das tecnologias. Lisboa: Dom Quixote, 1995.
- ROGALSKI, J.; PLAT, M.; ANTOLIN-GLENN. Training for collective competence in rare and unpredictable situations. In: BOREHAM, N.; SAMURCAY, R.; FISCHER, M. (Ed.). *Work process knowledge*. London: Routledge, 2002.
- RUAS, R. A atividade gerencial do século XXI e a formação dos gestores: alguns nexos pouco explorados. *Read*, v. 6, n. 3, out. 2000.
- SANDBERG, J. Human competence at work: an interpretative approach. Sweden: Grafikerna I Kungälv AB, 1996.
- SPENDER, J.C. Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, v.17, p.45-62, 1996.
- TODEVA, E. Business networks: strategy and structure. United States: Routledge, 2006.
- WEICK, K. The collapse of sense making in organization: the man gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, v. 38, n. 4, p. 628-652, 1993.
- \_\_\_\_\_; ROBERTS, K. Collective mind in organizations: heedful interrelating on. *Administrative Science Quarterly*, v. 38, n. 3, p. 357-381, 1993.
- YIN, R. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ZARIFIAN, P. Objetivo competência: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.