

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**VILMA LORENA TELLO GAMARRA**

**COMPETÊNCIAS COLETIVAS NO TERCEIRO SETOR: ESTUDO DE CASO EM  
UM PROJETO VOLUNTÁRIO**

**SAO LEOPOLDO**

**2013**

VILMA LORENA TELLO GAMARRA

COMPETÊNCIAS COLETIVAS NO TERCEIRO SETOR: ESTUDO DE CASO EM UM  
PROJETO VOLUNTÁRIO

Dissertação apresentada como requisito parcial  
para a obtenção do título de Mestre em  
Administração, pelo Programa de Pós-Graduação  
em Administração da Universidade do Vale do  
Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Jorge Renato S. Verschoore

São Leopoldo

2013

T277c Tello Gamarra, Vilma Lorena

Competências coletivas no terceiro setor: estudo de caso em um projeto voluntário / por Vilma Lorena Tello Gamarra. -- 2013.

106 f. : il. : color. ; 30cm.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade do Vale do Rio dos Sinos - Unisinos. Programa de Pós-Graduação em Administração, São Leopoldo, RS, 2013.

Orientador: Prof. Dr. Jorge Renato S. Verschoore.

1. Administração de empresa. 2. Competência coletiva. 3. Terceiro setor. competências dimensões. I. Título. II. Verschoore, Jorge Renato S.

CDU 658

Vilma Lorena Tello Gamarra

Competências Coletivas no Terceiro Setor: estudo de caso em um projeto voluntário

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

BANCA EXAMINADORA

---

Orientador: Prof. Dr. Jorge Renato S. Verschoore

---

Prof. Dr. Charles Kirschbaum

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Claudia Cristina Bitencourt

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Yeda Swirski de Souza

---

*Dedico a minha mãe*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todas as pessoas que contribuíram de diferentes formas com o meu mestrado. Em especial a Deus e a minha família. A minha mãe, Vilma Gamarra Cisneros, por toda ajuda e força ao longo deste caminhar, sem a ajuda dela não teria sido possível terminar o meu mestrado. Os meus irmãos Fernando e Jorge por toda a força e ajuda em tudo, além de serem exemplos de determinação.

A meu filho, Luis Fernando, por entender as minhas ausências. Agradeço também a minha tia, Yolanda Gamarra, por sempre ter me dado animos para terminar este projeto de vida.

Ao meu orientador, o professor Jorge Verschoore, pela clareza e competência da sua orientação. O seu profissionalismo é um exemplo que vou levar para a minha carreira.

A minha amiga, Ana, que me brindou sua amizade e por passar momentos de alegria, sem dúvida a sua companha fez do mestrado uma caminhada alegre.

À ONG Parceiros Voluntários que me permitiu desenvolver esta pesquisa. Em especial à disposição de todo pessoal que contribuiu com a coleta de dados da minha pesquisa.

## RESUMO

Dentro da abordagem de competências que se focam na gestão de recursos humanos, a abordagem de competências coletivas é uma área de pesquisa emergente. As competências coletivas se referem às competências que possuem um grupo de indivíduos, os mesmos que usam o processo de *sensemaking*, aprendem, interagem e cooperam coletivamente, sob um contexto determinado, no intuito de atingir uma atividade em comum. Diferentes trabalhos têm sido apontados nesta área, contudo, precisam-se ainda maiores estudos que permitam a sua consolidação. O objetivo da presente pesquisa é compreender as competências coletivas em um projeto voluntário do terceiro setor. Para cumprir com esse objetivo foram identificadas as dimensões das competências coletivas, mesmas que foram utilizadas no decorrer deste trabalho. O método utilizado foi estudo de caso, tendo como objeto de estudo o terceiro setor, mais especificamente um projeto social. Para isto, se fez a escolha da ONG Parceiros Voluntários (PV) com o projeto “Desenvolvimento de Princípios de Transparência e Prestação de Contas em Organizações da Sociedade Civil”, o mesmo que trata de orientar e capacitar às Organizações Sociais Cíveis (OSCs) para implantar princípios de transparência ao processo de prestação de contas. Entre os resultados teóricos se identificaram sete dimensões das competências coletivas, sendo estas: conhecimento coletivo, memória coletiva, comprometimento, entendimento compartilhado, *sensemaking*, ação, abrangência. No que tange aos resultados empíricos referidos ao entendimento das competências coletivas no projeto voluntário do terceiro setor, observou-se quatro resultados: (1) todas as dimensões das competências coletivas foram comprovadas no projeto, sendo as dimensões das competências coletivas do conhecimento coletivo, memória coletiva, ação e abrangência identificadas facilmente pelos membros do projeto, além disso, no campo empírico, identificou-se mais uma dimensão, a aprendizagem; (2) essas dimensões conseguiram ser determinantes para o desempenho do projeto, e, conseqüentemente, garantir o seu sucesso, convertendo-se no projeto mais representativo de toda a carteira de projetos da ONG; (3) as sete dimensões influenciaram também no desempenho de toda ONG, o qual permitiu obtenção de novos projetos com outras fontes de financiamento internacional; (4) as dimensões das competências coletivas do projeto contribuíram para que as organizações sociais pratiquem os princípios da transparência e da prestação de contas em suas ações, dessa forma possam beneficiar a idosos, a deficientes físicos e crianças, e assim cumprir com objetivo do terceiro setor. Finalmente, o fato da confirmação das dimensões das competências coletivas como elemento-chave do desenvolvimento abre a possibilidade de avançar na operacionalização deste construto, onde o seguinte passo seria um estudo descritivo.

Palavras-Chave: Competências coletivas. Terceiro setor. Competências. Dimensões. Coletiva.

## ABSTRACT

Inside the competences approach that is focused in the human resources management, the collective competences perspective is an emergent research area. The collective competences are referred to the competences that are owned by a group of individuals; the same individuals that use the sensemaking process learn, interact and cooperate collectively, under a specific context, aiming to get a common activity. Different works have been addressed in this topic; however, more empirical and theoretical works are still necessary in order to help to the consolidation process of this area. The objective of this study is to understand the collective competences in a voluntary project of the third sector, in order to achieve this objective the dimensions of the collective competences have been identified, which are used in this work. The method employed was the study of a case, the object of study is the third sector, specifically a social project. Among the theoretical results obtained in this work were identified seven dimensions of the collective competences that are: collective knowledge, collective memory, compromising, shared understanding, sensemaking, action and coverage. Regarding to the empirical results referred to the understanding of the collective competences in the voluntary project of the third sector, we observed three results: (1) All the dimensions of the collective competences were proved in the project, furthermore, the dimensions of collective competences as collective knowledge, collective memory, action and coverage were easily identified for the project members; (2) those dimensions achieved to be determinant for the project performance, consequently, guarantee the project success, becoming the most representative project of all the projects managed for the NGO; (3) The seven dimensions influenced also the performance of all the NGO, this fact let to obtain new projects, with other international financial resources; (4) the dimensions of the collective competence of the project contributed to the social organizations practice the principles of transparency and accountability in their activities. Finally, the fact that confirms the collective competences dimensions as a key element of the development opens the possibility of advancing in the operationalization of this construct, where the next step would be a descriptive study.

**Keywords:** Collective competences. Third sector. Competences. Dimensions, Collective.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1 - Classificação por finalidade.....</b>	<b>45</b>
<b>Figura 2 - Etapas da pesquisa.....</b>	<b>53</b>
<b>Figura 3 - Público beneficiário do projeto .....</b>	<b>58</b>

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1 - Definições das Competências Coletivas.....</b>	<b>20</b>
<b>Quadro 2 - Atributos e fontes das competências coletivas do processo “realizar” .....</b>	<b>23</b>
<b>Quadro 3 - Condições de emergências das competências coletivas.....</b>	<b>26</b>
<b>Quadro 4 - Perspectivas das competências coletivas .....</b>	<b>32</b>
<b>Quadro 5 - Dimensões da Capacidade Coletiva.....</b>	<b>39</b>
<b>Quadro 6 - Definições do Terceiro Setor.....</b>	<b>42</b>
<b>Quadro 7 - Características das entrevistas .....</b>	<b>51</b>
<b>Quadro 8 - Integrantes do Projeto .....</b>	<b>58</b>
<b>Quadro 9 - Achados da pesquisa das competencias coletivas.....</b>	<b>82</b>

## LISTA DE SIGLAS

BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
CC	Competências Coletivas
CEAS	Conselho Estadual de Assistência Social
CFC	Conselho Federal de Contabilidade
CRA/RS	Conselho Regional de Administração de Rio Grande do Sul
CRC	Conselho Regional de Administração
CRC/RS	Conselho Regional de Contabilidade de Rio Grande do Sul
Fundação GE	Fundação General Electric
FMSS	Fundação Mauricio Sirotsky Sobrinho
GIFE	Grupo de Institutos, Fundações e Empresas
GRH	Gestão de Recursos Humanos
ICNPO	International Classification of Non-profit Organizations
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
MDE	Ministério de Desenvolvimento Estadual
MPE	Ministério Público Estadual
OAB/RS	Ordem dos Advogados do Brasil-Seccional Rio Grande do Sul
ONG	Organização Não-Governamental
OSCs	Organizações Sociedade Civil
PV	Parceiros Voluntários
RH	Recursos Humanos
RS	Rio Grande do Sul
SEBRAE/RS	Serviço Brasileiro de Apoio as Micros e Pequena Empresas
SIDS/RS	Secretaria de Justiça e Desenvolvimento Social de Rio Grande do Sul
UFRGS	Universidade do Rio Grande do Sul
UNISINOS	Universidade do Vale do Rio dos Sinos
VBR	Visão Baseada nos Recursos

## SUMARIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 Justificativa .....</b>	<b>15</b>
<b>1.2 Estrutura da Dissertação .....</b>	<b>15</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>17</b>
<b>2.1 As Competências Coletivas .....</b>	<b>17</b>
2.1.1 Características das Competências Coletivas.....	20
2.1.2 Estudos Empíricos das Competências Coletivas .....	27
2.1.3 Dimensões das Competências Coletivas .....	33
<b>2.2 Terceiro Setor.....</b>	<b>40</b>
2.2.1 Características do Terceiro Setor .....	42
<b>3 MÉTODO E PROCEDIMENTO .....</b>	<b>47</b>
<b>3.1 Método.....</b>	<b>47</b>
3.1.1 Escolha da Organização .....	48
<b>3.2 Procedimento Metodológico .....</b>	<b>49</b>
3.2.1 A Coleta de Dados .....	49
3.2.2 A Análise .....	52
3.2.3 Etapas da pesquisa.....	52
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>54</b>
<b>4.1 Parceiros Voluntários com o Desenvolvimento de Princípios de Transparência e Prestação de Contas em Organizações da Sociedade Civil.....</b>	<b>54</b>
<b>4.2 Dimensões das Competências Coletivas .....</b>	<b>59</b>
4.2.1 Conhecimento Coletivo .....	60
4.2.2 Memória Coletiva.....	63
4.2.3 Comprometimento.....	66
4.2.4 Sensemaking .....	69
4.2.5 Entendimento Compartilhado .....	72
4.2.6 Ação .....	75
4.2.7 Abrangência.....	79
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>85</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>90</b>
<b>APÊNDICE A - APRESENTAÇÃO DA PESQUISA.....</b>	<b>95</b>
<b>APÊNDICE B - QUESTÕES DO ROTEIRO DE SEMIESTRUTURADOS .....</b>	<b>96</b>

<b>APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....</b>	<b>97</b>
<b>APÊNDICE D - RESUMO DOS ESTUDOS DAS CAPACIDADES COLETIVAS .....</b>	<b>99</b>
<b>APÊNDICE E - FOTOS .....</b>	<b>103</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Competências são as fontes indispensáveis para garantir o crescimento e a permanência de toda e qualquer organização (seja com fins de lucro ou sem fins de lucro). Nas organizações, as competências podem ser estudadas por meio de duas abordagens, uma estratégica e outra de gestão de recursos humanos (DIAS *et al.*, 2008; GRIMAND, 2011).

A respeito da abordagem estratégica, esta aborda as competências na organização (nível macro), e como através destas é possível atingir maior competitividade (DIAS *et al.*, 2008). Nesta abordagem, as competências são reconhecidas como a habilidade da organização para explorar seus recursos (JAVIDAN, 1998), ou seja, a capacidade da organização de ministrar um conjunto de recursos, a fim de obter vantagem competitiva. Assim sendo, organizações que desenvolvam este tipo de competências estarão em melhor posição de serem mais bem sucedidas.

No que tange à abordagem da gestão de recursos humanos, ela está focada na gestão da competência individual (nível micro), ressaltando que “as práticas próprias da gestão de recursos humanos” ajudarão as organizações a procurar as pessoas certas, as quais serão selecionadas tendo como base as suas competências, identificadas pela gestão de recursos humanos, para que sejam úteis na organização (DUTRA, 2001, p. 21). Também nesta abordagem, a competência individual interage com o coletivo organizacional para obter um objetivo em comum (PAUVERS; SCHIEB\_BIENFAIT, 2011). Esta competência continua sendo organizacional, contudo devido à maior ênfase no indivíduo (e a sua interação) (isto é, ao coletivo) está se referindo à competência coletiva (nível intermediário) (PAUVERS; SCHIEB\_BIENFAIT, 2011).

Apesar de se entender que estas duas abordagens podem se complementar para estudar as organizações, a presente dissertação concentra-se na abordagem da gestão de recursos humanos, mais especificamente nas competências coletivas<sup>1</sup> a fim de contribuir com sua consolidação.

“Competências coletivas diz respeito a um grupo de indivíduos que interage na realização de tarefas específicas que são impossíveis para que um único indivíduo realize-as sozinho” (SANDBERG; TARGAMA, 2007, p. 89). Ou seja, a interação de cada um dos membros do grupo é importante para este tipo de competência, porque dessa forma os

---

<sup>1</sup> Na literatura tem se identificado que o termo *competencias coletivas*, também, é usado no singular. Vale dizer, como *competencia coletiva*. Contudo, trata-se do mesmo conceito. Ao longo desta dissertação, e devido a que a maior parte da literatura utiliza o termo em plural, será usado, principalmente, o termo *competencias coletivas*.

membros do grupo podem compartilhar muitas coisas (Exemplo: diferentes conhecimentos, pontos de vista ou crenças que serão julgadas pelo coletivo), fazendo uma sinergia que resulte em competências coletivas. Conseqüentemente, as competências coletivas não existiriam sem esse processo de interação, e não se poderiam obter objetivos em comum e muito menos desenvolver estas competências.

As competências coletivas são conhecidas também como “efeito equipe”, o qual emerge quando se relaciona a aprendizagem com as competências coletivas, o mesmo quando os diferentes membros do grupo aprendem a se adaptar com as mudanças organizacionais, confrontando as práticas profissionais e aplicando-as no cotidiano (MICHAUX, 2011). Dessa maneira, a aprendizagem dos membros se converte em uma ação coletiva (aprendizagem em equipe) e, conseqüentemente, se refletirá no desempenho organizacional das competências coletivas.

Estas competências têm, na sua formação, algumas características essenciais próprias, as mesmas que as diferenciam de outro tipo de competência, sendo essas características essenciais a cooperação, a confiança e o comprometimento KROHMER (2005 apud SALLE, 2013). De acordo com Sandberg e Targama (2007), as competências coletivas têm duas características fundamentais que são a interação e a cooperação. A interação tem a ver com a relação entre vários indivíduos, os quais objetivam atingir uma tarefa específica. Por outro lado, a cooperação é a união do coletivo para obter ganho compartilhado. Estas características contribuem no desenvolvimento das competências coletivas dentro das organizações.

Em geral, as organizações podem ser classificadas em três tipos: o primeiro setor, o segundo setor e o terceiro setor. O primeiro setor refere-se às organizações governamentais; as organizações do segundo setor são aquelas privadas ou particulares (com ou sem fins de lucro); já as organizações do terceiro setor são aquelas organizações que contam com a disposição voluntária de seus participantes.

As organizações do terceiro setor são consideradas “organizações cujos objetivos principais são sociais em vez de econômicos” (HUDSON, 1999, p. 9). Este setor oferece importantes contribuições para a população, pois preenche as deficiências deixadas pelos outros setores, tanto do governo quanto do mercado. O terceiro setor, também, é amplamente conhecido como organizações sociais que operam fora do ambiente das organizações do estado e do mercado (ANHEIER; SELBEL, 1990).

As competências coletivas podem ser estudadas nos três setores acima mencionados. Dentre as pesquisas de competências coletivas no *primeiro setor* podemos citar o estudo de caso Centros Correctivos Carcelarios (HAGER; JOHNSON, 2009) e do Comando das Forças

Especiais Francesas (MELKONIAN; PICP, 2010). No *segundo setor*, por exemplo, podem se mencionar o estudo de casos múltiplos nas organizações como IBM, Hewlett-Packard, Arkophama e Temex (LOUFRANI-FEDIDA; ANGUÉ, 2011) e o estudo de caso da petroquímica Acat na França (RETOUR; KROHMER, 2011). Apesar de ter se encontrado diferentes pesquisas tanto no primeiro, quanto no segundo setor, tem-se identificado a falta de pesquisas a respeito das competências coletivas em organizações do *terceiro setor*, mais especificamente nas organizações voluntárias, as quais têm um caráter de benefício social. Pela sua contribuição à sociedade, as organizações do terceiro setor são um interessante objeto de estudo, pois, enquanto as empresas desenvolvem as competências para aumentar os seus lucros, as organizações do terceiro setor as desenvolvem para o benefício social.

Como acima exposto, o terceiro setor possibilita que a sociedade no seu conjunto possa obter alguns benefícios que de outra forma não seriam supridos, por exemplo, benefícios educacionais, culturais, sociais, econômicos, etc., Portanto, a presente pesquisa se foca nas competências coletivas no terceiro setor, mais especificamente em um projeto voluntário. Para isto, se fez a escolha da ONG Parceiros Voluntários (PV) com o projeto “Desenvolvimento de Princípios de Transparência e Prestação de Contas em Organizações da Sociedade Civil”, o mesmo que trata de orientar e capacitar às Organizações da Sociedade Civil (OSCs) para implantar princípios de transparência ao processo de prestação de contas.

Nesse sentido, para avançar no entendimento das competências coletivas no terceiro setor a questão central que esta pesquisa pretende responder é **como se desenvolvem as competências coletivas em um projeto voluntário do terceiro setor?**

A pergunta de pesquisa será resolvida com o objetivo geral da pesquisa que consiste em **compreender as competências coletivas em um projeto voluntário do terceiro setor** e, dessa forma, comprovar a teoria com os objetivos específicos planejados como:

- a) identificar a existência das competências coletivas em um projeto voluntário do terceiro setor;
- b) compreender o desenvolvimento das competências coletivas em um projeto voluntário do terceiro setor;
- c) analisar o desenvolvimento das competências coletivas em um projeto voluntário do terceiro setor;
- d) descrever como se desenvolvem as competências coletivas em um projeto voluntário do terceiro setor.

## 1.1 Justificativa

Para Boreham (2004a), a competência pode ir além do indivíduo, nesse caso, pode ser no nível do grupo, da equipe e da comunidade. Nesse sentido, o surgimento de um novo tipo de competências que extrapola o nível individual é conhecido como as competências coletivas.

As competências coletivas vêm sendo estudadas na última década por vários autores (AMHAG, 2009; BITENCOURT; BONOTTO; 2010, BOREHAM, 2004a, 2004b; FROHM, 2003; HANSSON, 2003; KLEIN, BITENCOURT; 2012; LE BOTERF, 2003; MELKONIAN; PICP, 2010; RETOUR; KROHMER, 2011; SANDBERG, 2003; SANDBERG; TARGAMA, 2007) os quais consideram que estas competências surgem do coletivo para atingir um objetivo em comum.

Conforme Frohm (2003), as competências coletivas podem ser estudadas em diferentes níveis, entre eles o nível de projetos, onde convergem processo, rotinas e conhecimentos diferentes de um grupo de indivíduos. A convergência de todos esses fatores faz com que seja possível desenvolver um projeto em comum (FROHM, 2003).

Na revisão da literatura, tem se identificado a falta de trabalhos de competências coletivas em nível de projetos. Portanto, a presente dissertação busca avançar nos estudos das competências coletivas no entorno de projetos, mais especificamente, esta pesquisa foi desenvolvida em um projeto pertencente à Organização Não Governamental (ONG) Parceiros Voluntários. Este projeto social tem por título: “Desenvolvimento de princípios de transparência e prestação de contas em sociedades cívicas”.

## 1.2 Estrutura da Dissertação

A presente dissertação está estruturada em 5 capítulos. O capítulo 1 contém a introdução, o objetivo geral, os objetivos específicos da dissertação e a justificativa da pesquisa. O capítulo 2 refere-se à revisão da literatura e aborda a história das competências coletivas e seus principais conteúdos. Este capítulo começa com a história das competências coletivas, para depois identificar os conceitos das competências coletivas, apresentadas por autores clássicos e contemporâneos. Além disso, identificam-se as características das competências coletivas. Posteriormente, identificam-se as dimensões das competências coletivas. O capítulo 2 termina com a revisão da literatura do terceiro setor.

No capítulo 3 apresenta-se o método e o processo metodológico. Esta dissertação aplicou o método qualitativo, baseado em um estudo de caso em uma organização do terceiro setor, a ONG Parceiros Voluntários. Mais especificamente no projeto “Desenvolvimento de princípios de transparência e prestação de contas em sociedades cívicas”.

Seguidamente, no capítulo 4 se analisam os resultados, por meio da técnica de análise de conteúdo. Nesta etapa se analisam as entrevistas realizadas, tanto aos colaboradores (que planejam o projeto), quanto aos executores (que são os consultores). O instrumento de pesquisa utilizou como base as dimensões teóricas das competências coletivas, as mesmas que foram identificadas na revisão da literatura (capítulo 2).

Por fim, no Capítulo 5 apresentam-se as considerações finais da pesquisa. Estas trazem o resumo dos itens mais ressaltantes de todo este estudo, no intuito de continuar com o desenvolvimento desta área de pesquisa.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

As competências coletivas existem em diferentes tipos de organizações. Empresas (públicas e privadas), instituições diversas, organizações do terceiro setor, entre outras. Nesta dissertação serão estudadas as competências coletivas em uma organização do terceiro setor. Para aprofundar os aspectos teóricos a respeito das competências coletivas, este capítulo abordará as suas origens, definições, características e os diferentes estudos realizados.

Esta revisão de literatura termina com a identificação das dimensões teóricas deste construto. As dimensões teóricas das competências coletivas serão a base para a construção do instrumento de pesquisa a ser utilizado no estudo de caso. O capítulo, também, aborda os diferentes aspectos relacionados com o terceiro setor, o qual será o objeto de estudo desta dissertação. A respeito do terceiro setor serão discutidas as origens, as definições, as características e as classificações.

### **2.1 As Competências Coletivas**

A abordagem a respeito das competências coletivas evoluiu a partir de vários debates e pesquisas, os quais contribuíram para a aceitação, tanto do termo, quanto do conceito, por parte da comunidade científica. Desta maneira, e com base em diferentes aportes, esta abordagem caminha rumo a sua consolidação.

A partir dos anos 90, os avanços na área de competências eram fundamentalmente aqueles vindos da Visão Baseada nos Recursos (VBR), onde as competências são vistas com um olhar abrangente; como sendo parte dos recursos chaves da organização (LEONARD-BARTON, 1992; PRAHALAD; HAMEL, 1990).

No seu estudo sobre competências, Leonard-Barton (1992) apresentou quatro dimensões que estão contidas no construto competência, sendo estas: conhecimentos e habilidades possuídas pelos funcionários, conhecimentos e habilidades encravadas no sistema técnico, criação do conhecimento, e, por último, valores e normas que perpassam as três dimensões anteriores.

A primeira dimensão, os conhecimentos e as habilidades possuídas pelos funcionários, engloba o entendimento específico da organização tanto na área técnica, quanto da científica. Por exemplo, os conhecimentos e as habilidades que os empregados têm para desenvolver novos produtos na área de P&D. A segunda dimensão, os conhecimentos e as habilidades embutidas no sistema técnico, tem a ver com os resultados dos processos obtidos através dos anos de acumulação. Esses processos são a codificação e a estruturação do conhecimento

tácito da cabeça dos trabalhadores. Este conhecimento está formado tanto pelas informações (por exemplo, uma base de dados de produção de testes conduzidos sobre décadas), quanto pelos procedimentos (por exemplo, propriedade de regras de desenho). A terceira dimensão, criação do conhecimento, refere-se aos meios de representação formal, informal (por exemplo, através de programas de aprendizagens ou redes com parcerias) e de controle do conhecimento (sistemas intensivos e estruturas de reportes). Como quarta e última dimensão, as normas e valores estão associados com os vários tipos de incorporação e encravamento do conhecimento (por exemplo, engenheiros químicos vs especialistas em marketing), o significado de coleta de conhecimento (por exemplo, graus formais vs experiências) e controle de conhecimento (por exemplo, poder individual vs. hierarquia de gestão).

De acordo com Sandberg (2003), essas quatro dimensões, apresentadas pela Leonard-Barton (1992), poderiam servir de base para a constituição e evolução das competências coletivas. Já, a partir dos anos 2000, os diferentes estudos na área avançaram na definição do conceito e na geração de várias abordagens (MICHAUX, 2011), apontando que estas competências podem ser entendidas “como um caminho para referir-se à competência de vários indivíduos envolvidos em uma atividade coletiva” (ROGALSKI *et al.*, 2002, p. 137). Ou seja, as competências coletivas têm como foco central as competências individuais orientadas à cooperação e que estão distribuídas dentro de um determinado grupo, conseqüentemente, as competências coletivas podem ser consideradas como competências distribuídas para trabalho coletivo (ROGALSKI *et al.*, 2002).

Para Hansson (2003), as competências coletivas são o resultado de quanto um grupo interage desenvolvendo suas próprias competências de forma autônoma. Nesse sentido, o autor destaca que as competências coletivas têm a ver com a interação do grupo de indivíduos, o que traz como resultado novas competências.

A cooperação e a sinergia dos indivíduos na organização são meios importantes para o surgimento destas competências, segundo Le Boterf (2003, p. 229), “as competências coletivas são a resultante que emerge a partir da cooperação e da sinergia existente entre as competências individuais”.

Como um conceito mais amplo, Bonotto e Bitencourt (2006, p. 12) apontam que as

[...] competências coletivas podem ser entendidas como a capacidade de um grupo de pessoas atingir um objetivo comum, tendo como base uma visão compartilhada construída a partir da qualidade dos processos de interação entre essas pessoas, do contexto e do sentido que essas pessoas conferem ao grupo e às suas atividades.

Essas autoras ressaltam que as determinantes para desenvolver as competências coletivas são: a visão de grupo, a interação, a tarefa, a visão compartilhada e o contexto.

Para sintetizar as definições a respeito das competências coletivas é apresentado o quadro 1 (na página 20). Esse quadro foi elaborado tomando como base as definições de diferentes autores e destacando as especificidades de cada definição. Entre as especificidades identificadas foram 5, sendo essas: grupo, tarefa, cooperação, contexto e desenvolvimento.

Uma questão básica para distinguir as competências coletivas da competência individual é que a primeira não pode ser relacionada com um indivíduo, ela é uma competência do coletivo, no intuito de atingir um objetivo em comum, enquanto que a segunda é intrínseca ao indivíduo (SANDBERG, 2003).

Segundo Ruas (2000), a competência individual é importante, mas o desenvolvimento da competência gerencial na perspectiva coletiva ou organizacional possibilita vantagens na organização. Para Ruas (2000, p. 6).

[...] O desenvolvimento das competências individuais é uma condição necessária, mas no suficiente para o desenvolvimento de ‘competências organizacionais’. Neste caso, iniciativas de desenvolvimento de competências gerenciais passam a ter sentido quando colocadas em uma perspectiva de desenvolvimento de competências coletivas ou organizacionais. Somente nessas condições que a competência ganha estabilidade organizacional e passa a gerar valor agregado de forma ampliada.

Já para Sandberg (2003, p. 55), as competências coletivas podem ser possíveis só com a interação para obter uma efetividade e ser competitivo:

Embora a competência individual é importante no desempenho de uma tarefa organizacional, as competências coletivas estão acima de tudo, com a interação com os outros indivíduos para que a tarefa possa ser desempenhada de forma aceitável. Em outras palavras, as competências coletivas em uma organização são uma medida de compartilhamento no objetivo a fim de alcançar a efetividade e ser competitivo.

As competências coletivas são conhecidas também como “efeito equipe”, as quais emergem uma vez que se ligam à aprendizagem em ação das competências coletivas, às mesmas que relacionam à aprendizagem do grupo a se adaptar às mudanças organizacionais, confrontando as práticas profissionais com o cotidiano (MICHAUX, 2011). Dessa maneira, aprendizagem em ação se refletirá no desempenho da organização.

No entendimento das competências coletivas, segundo Boreham (2004a), antes, é importante explorar três conceitos, sendo estes: individualismo, coletivismo e competências. O autor descreve cada um deles. O individualismo é usualmente definido como a tendência para tratar de si mesmo como a mais significativa unidade social. O coletivismo trata do

grupo ao qual se pertence, tal como a família ou grupo de trabalho, como sendo a mais significativa unidade social. E, por último, a competência, a qual é perfeitamente associada aos conhecimentos e habilidades individuais que depois são compartilhadas com o coletivo, como o atributo do grupo, equipe ou de fato com uma comunidade.

Quadro 1 - Definições das Competências Coletivas

<b>Definições</b>	<b>Autoria</b>	<b>Especificidade das definições</b>
“Definiram as competências coletivas como o nível de habilidade de aprendizagem de um grupo de estudantes, enquanto são utilizados os diálogos como uma ferramenta para sua própria aprendizagem, além de outras ferramentas de aprendizagem”.	Amhag e Jakobsson (2009, p. 656)	A definição especifica a aprendizagem e o grupo, a fim de obter uma competência coletiva.
“[...] Competência coletiva é uma resultante que emerge a partir da cooperação e da sinergia existente entre as competências individuais”.	Le Boterf (2003, p. 229)	O conceito especifica a cooperação como o meio para obter uma competência coletiva.
“Competências coletivas podem ser entendidas como a capacidade de um grupo de pessoas atingir um objetivo comum, tendo como base uma visão compartilhada construída a partir da qualidade dos processos de interação entre essas pessoas, do contexto e do sentido que essas pessoas conferem ao grupo e às suas atividades”.	Bonotto e Bitencourt (2006, p.12)	A definição que foca no grupo, a cooperação e a tarefa, e complementando o contexto, o qual pode ser determinante.
“A competência coletiva significa que um grupo de indivíduos interage na realização de tarefas específicas que é impossível para um único indivíduo cumprir sozinho. Quando os indivíduos realizam uma tarefa determinada em conjunto, cada um deles contribui com uma competência específica”.	Sandberg e Targama (2007, p. 89)	As definições destacam o grupo, a cooperação e a tarefa em comum dos participantes para obter uma competência coletiva.
“A competência coletiva foca-se no desenvolvimento das atividades individuais e das interações entre os operadores individuais dentro de uma equipe quando desempenha uma tarefa”.	Rogalski <i>et al.</i> (2002 p. 137)	
“A habilidade do grupo para se desempenhar em direção de um objetivo em comum, o qual resulta na criação de um resultado coletivo, que, por sua complexidade, não pode ser realizado por um só membro”.	Ruuska e Teigland, (2009, p.324)	
“Resultam da combinação das competências individuais em uma coletividade de trabalho ou em uma equipe”.	Loufrani-Fedida e Angué (2011, p.102)	
“O conceito é uma nova capacidade que o indivíduo obtém através da sua participação em uma ação coletiva.”	Ibrahim (2006, p. 338)	Os conceitos têm especificações dos pontos da cooperação e do grupo.
“A competência coletiva é o resultado de quando um grupo interage desenvolvendo competências dentro dela autonomamente[...]”.	Hansson (2003, p. 1)	O conceito foca-se no grupo e o desenvolvimento de novas competências geradas pelo grupo.

Fonte: Elaborado pela Autora

Após as definições sobre competências coletivas, precisamos saber como identificá-las. Portanto, na seguinte seção apresentamos as características das competências coletivas da pesquisa.

### 2.1.1 Características das Competências Coletivas

As competências coletivas, como é de se esperar, possuem as suas próprias características. Para Krohmer (2005 apud SALLE, 2013), a razão de ser das competências coletivas são suas características essenciais, sendo estas a cooperação, a confiança e o

comprometimento. Segundo Sandberg e Targama (2007), as competências coletivas têm as características de interação e cooperação. A interação entre vários indivíduos permite atingir uma tarefa específica. A cooperação é a união do coletivo para obter ganho compartilhado. Além disso, esses autores concluíram que um entendimento compartilhado coletivo poderia ser uma das características básicas das competências coletivas, as quais estão constituídas pelo sentido do trabalho dos membros do grupo. Por exemplo, a forma em que o grupo entende ou faz sentido do trabalho para eles.

De acordo com Sandberg e Targama (2007) e Sandberg (2003), o primeiro aspecto para o entendimento sobre compartilhamento está na comunicação de seus membros. Esta comunicação resulta no compartilhamento da linguagem, dessa maneira, os membros do grupo podem entender e aplicar normas, regras e orientações, as mesmas que contribuem determinantemente no desempenho do trabalho.

O entendimento compartilhado de parte dos membros da organização, também é fundamental para o processo das competências coletivas, e também esse entendimento deve ser desenvolvido e mantido pelos membros da organização (SANDBERG, 2003; SANDBERG; TARGAMA, 2007). Esse entendimento pode ser desenvolvido com base na integração dos membros do grupo, encaminhando ao desenvolvimento, reprodução e remodelamento do *sensemaking*. (SANDBERG, 2003; SANDBERG; TARGAMA, 2007).

Dentro da área de estudos organizacionais, foi o Weick (1995), quem destacou a importância do termo de *sensemaking*, o mesmo que poderia ser traduzido ao português como sendo o “fazer sentido” dos empregados de uma organização. Na descrição do *sensemaking* se distinguem sete características, elas são: identidade, retrospectiva, decreto, social, lei, plausibilidade e conveniência. A *identidade* permite que os indivíduos construam sua própria identidade no processo de interação com os outros indivíduos; *retrospectiva* é um estado de fixar-se no tempo passado a fim de resgatar conhecimento que pode ser útil para os indivíduos no presente; *decreto* é o sentido que se dá à realidade, em base à declaração de lei que depois são mudadas por novas características do ambiente ou a realidade; *social* é aquela característica determinada pela sociabilização através de um significado compartilhado; a *lei* é posta em prática em base aos processos da criação da organização para agir no ambiente; a *plausibilidade* se refere à suficiência e à conveniência precedente sobre a previsão.

O processo do *sensemaking* tem como característica o social ou o coletivo. De acordo com Weick e Roberts (1993), o termo do “coletivo” relaciona-se ao termo do “espírito coletivo” como um padrão de inter-relações das ações próprias de um sistema social. Nesta relação destaca-se que não se trata do indivíduo. Por isso, eles focam-se no conjunto de ações

dos indivíduos e o coletivo, desde que eles possam contribuir com o espírito do coletivo (WEICK; ROBERTS, 1993).

Após apresentar as características das competências coletivas, a seguir, identificam-se os atributos e as fontes. As competências coletivas também podem ser identificadas pelos seus atributos.

Retour e Krohmer (2011), identificaram quatro atributos importantes, os quais seriam: o referencial comum, a linguagem compartilhada, a memória coletiva, e o último o engajamento subjetivo. O referencial comum que se refere com a estrutura da ação coletiva é resultado de duas ações. A primeira, as ações de comparações das experiências em comum. A segunda ação é a representação dos atores que contribuem para uma ação em comum; ou seja, a estrutura da ação coletiva traz o ponto inicial para as ações do futuro. O referencial em comum da origem à linguagem compartilhada, esta última se refere à obtenção de uma linguagem própria do coletivo. Esta linguagem compreende um repertório de vocabulário e gestos que permitem uma rápida comunicação. Desta forma, com o passar do tempo o dialeto contribuirá com o trabalho em benefício do coletivo. A memória coletiva tem a ver com o conhecimento, experiências e aprendizagem que traz cada indivíduo, a qual em um momento determinado é compartilhada com o coletivo na execução de ações para resolver problemas e atingir objetivos do coletivo. Além disso, essa memória coletiva será acumulada ou armazenada no coletivo, para ser utilizada em outras oportunidades. No final, o engajamento subjetivo é o resultado da ação colaborativa dos indivíduos, o qual fará frente aos problemas contingenciais ou imprevistos do cotidiano. Entenda-se que o engajamento subjetivo está composto pela cumulação dos outros atributos como o referencial comum, a linguagem compartilhada e a memória coletiva que desenvolvem a competência coletiva.

Nesta mesma linha, segundo Retour e Krohmer (2011), as competências coletivas podem emergir com base nas suas **fontes** de criação, sendo estas numerosas e variadas. Eles descrevem duas fontes de emergência: os elementos próprios das pessoas e os fatores organizacionais. Por um lado, os elementos próprios das pessoas se referem ao capital das competências individuais às interações afetivas, às relações informais e à cooperação. *O capital das competências individuais* está constituído pelos funcionários ou trabalhadores da organização, acreditando-se que a capacidade individual é como o ponto de partida das competências coletivas. *As interações afetivas* são importantes nas interações dos indivíduos a fim de se sentir a vontade de pertencer a uma comunidade; a existência dessas interações afetivas devem ser estimuladas em um nível certo dos membros da comunidade, ou seja, deve existir em um nível de equilíbrio. *As relações informais* se originam de um comprometimento

progressivo estável, também como de um ambiente de informalidade de cooperação do cotidiano, onde as trocas informais facilitam a formação das competências coletivas. *Cooperação fundamental* é chave para que os indivíduos do grupo possam interagir entre eles, e dessa maneira guiar o comportamento dos indivíduos em direção à criação e desenvolvimento de novas competências coletivas.

Por outro lado, os fatores organizacionais estão formados pela composição das equipes, das interações formais, do estilo de administração e, finalmente, dos fatores de mobilização das competências coletivas associados ao gestor de recursos humanos. *A composição das equipes* ou dos coletivos de trabalho tem a ver com a atenção devida na seleção dos membros da sua equipe, tanto na capacidade individual da equipe quanto sua personalidade. *As interações formais* referem-se à formação das estruturas formais, para assumir a responsabilidade e envolvimento dos atores do grupo, que apoiam a formação de grupos de profissionais, os quais são os responsáveis pela formação de competências coletivas. *O estilo de administração* é especificamente o entendimento, o aprender e a tomada de decisão do grupo que tem uma noção clara de suas contribuições como grupo e com relação aos outros grupos da organização. *Fatores de mobilização das competências coletivas associados à gestão de recursos humanos*, com políticas de recursos humanos, tanto na etapa de recrutamento do pessoal, quanto nos processos de avaliação de desempenho dos gestores RH.

O quadro 2 resume os atributos e fontes das competência coletivas que foram explicadas nas linhas anteriores.

Quadro 2 - Atributos e fontes das competências coletivas do processo “realizar”

	<b>Atributos competência coletiva</b>
Referência comum	Sim para o prazo. Não para a qualidade do produto.
Linguagem operativa comum	Cada serviço dispõe de uma linguagem própria que pode, às vezes, limitar a compreensão entre os membros do processo.
Memória Coletiva	Aprendizagens relativas às experiências passadas (cf. reclamação do cliente) + histórico.
Engajamento subjetivo	Os membros do processo sentem-se responsáveis pelas ações unicamente realizadas por seu serviço. Em caso de disfuncionamento, os membros do processo buscam resolver a situação.
	<b>Fontes das competências coletivas</b>
Capital de competências individuais	Especialistas.
Composição do grupo dos engenheiros comerciais	Competências individuais complementares.
Interação formal	Prever um serviço sequencial.
Interação formal e cooperação	Interações frequentes + cooperação flutuante (cf. problemas de confiança).
Estilo de gestão	Às vezes autoritária com margens de autonomia.
Motor de gestão de recursos humanos	Prática de individualização + coletiva (bônus, critério de reclamação do cliente).

Fonte: Retour e Krohmer (2011)

Além dos atributos e das fontes das competências coletivas, segundo Le Boterf (2003), estas têm componentes, os mesmos que são chamados de “saber”, sendo estes: um saber de elaborar representações compartilhadas; um saber comunicar-se; um saber cooperar e um saber aprender coletivamente da experiência.

A seguir serão explorados cada um dos saberes explicados por Le Boterf. Um *saber elaborar representações compartilhadas* pode ser formado por “normas”, “valores coletivos”, “prioridades”, “esquemas de interpretação”, “sistemas comuns de referência” e “de temas de ação”. Todos esses motivam a união dos indivíduos, para logo atingir ações previsíveis de forma coordenada, isto com o objetivo de atingir um objetivo em comum. Um *saber comunicar-se* está baseado na utilização de uma linguagem do grupo, que seja própria da coletividade, esta linguagem pode ser formal ou informal, o mesmo que é utilizado habitualmente nas suas atividades, por exemplo: a equipe de emergência da unidade de tratamento intensivo (UTI) de um hospital, que tem uma linguagem própria no momento de fazer o atendimento do paciente na UTI. Um *saber cooperar* compreende a colaboração dos indivíduos que se inter-relacionam compartilhando atividades, estatutos e recursos em benefício do coletivo. Esta cooperação ajuda a eliminar ou descartar algum tipo de desfragmentação que possa prejudicar a cooperação entre os indivíduos. Um *saber aprender coletivamente da experiência* compreende um conjunto de atividades de aprendizagem para tirar proveito das experiências coletivas em benefício do grupo. Também a análise dos seus erros e acertos, a fim de capitalizar e acumular os diversos saberes da organização, os quais servirão para descobrir e desenvolver outros saberes coletivos.

Para Rogalski, Plat e Antolin-Glenn (2002), um componente significativo das competências coletivas são a assimilação dos recursos (ferramentas cognitivas como os mapas, diagramas, gráficos funcionais) dentro das atividades do grupo (e por atores individuais) a fim de construir e manter o compartilhado dos modelos mentais e vincular estes às atividades individuais do trabalho coletivo.

De acordo com a Frohm (2003), algumas considerações servem de interessantes esforços para explorar a noção das competências coletivas. Para esse autor, as competências coletivas podem ser analisadas através de quatro tipos, sendo estes: competência coletiva manifestada na ação, competência coletiva como habilidade de fazer sentido, competência coletiva em termos de mentalidade coletiva e competência coletiva como tipo de ação interativa.

*Competência coletiva manifestada na ação* tem a ver com a análise de algumas faces de um fenômeno determinado, o mesmo que pode ser avaliado de varias formas para que possa ser entendida a constituição da competência coletiva dentro dos diferentes contextos, isso pode ser valioso e indispensável no desenvolvimento da competência. *Competência coletiva como uma habilidade de fazer sentido* é aquela competência relacionada com a habilidade de fazer sentido ou *sensemaking*; esta é desenvolvida fora das ações do indivíduo e se fixa no coletivo e na habilidade de obter ações individuais, considerando informações determinadas por eles. *Competência coletiva em termos de mentalidade coletiva* tem a ver com as diferentes habilidades que os indivíduos envolvidos têm para obter uma mentalidade coletiva. Essas competências devem de ser coordenadas de modo organizado mantendo determinadas tarefas e situações no intuito de serem utilizadas em determinado momento. *Competência coletiva como tipo de ação interativa* é uma habilidade que executada pelas competências individuais, as quais tem uma intenção enquanto empreendendo uma ação. Uma ação coletiva é aquela que os indivíduos fazem juntos em uma forma refletiva e interativa, a fim de descrever alguns acontecimentos entre os indivíduos quando atuam.

Já no que tange ao desenvolvimento das competências coletivas, estas podem ser desenvolvidas em diferentes circunstâncias. Le Boterf (2003), identificou as condições favoráveis para que estas competências emergem, as quais podem ser: organizar a cooperação entre as competências, facilitar as relações de ajuda entre os diversos colaboradores ou conjunto de especialistas, promover à existência das competências ou dos saberes comuns, dispor de uma ferramenta que permita proceder à oferta e procura de competências, implantar estruturas de geometria variável, desenvolver estruturas matriciais e projetos transversais, garantir o tratamento das interfaces, criar relações de solidariedade e de convivência, e, por último implantar uma memória organizacional. Tanto as condições para a emergência das competências coletivas, quanto as suas explicações se descrevem de forma detalhada no quadro 3.

Quadro 3 - Condições de emergências das competências coletivas

Condições de emergência	Explicações
Organizar a cooperação entre as competências	Requisito que elas possam interagir e compartilhar, a fim de relacionar-se e cooperar, essa forma de cooperação seria: uma linguagem em comum e implementação de uma complementariedade entre as competências.
Facilitar as relações de ajuda entre os diversos colaboradores ou conjunto de especialistas	Estabelecendo a colaboração, saberes ou competências dos outros colaboradores, para a formação de uma rede e fornecer algum conhecimento.
Promover a existência das competências ou dos saberes comum	Necessária à redundância, a fim de detectar polivalência e achar as tarefas em comum, logo pode ser aproveitada.
Dispor de uma ferramenta que permita proceder a oferta e procura de competências	A implementação da ferramenta necessária para desenvolver um equilíbrio em competências. Com isso, dispor das competências sempre.
Implantar estruturas de geometria variável	Estabelecendo o surgimento da sinergia dos indivíduos do grupo, e intercâmbio de conhecimento a fim de obter competências baseadas nesta sinergia.
Desenvolver estruturas matriciais e projetos transversais	No intuito de maior aproveitamento de acesso e combinação de competências em outros projetos futuros na organização por projetos.
Garantir o tratamento das interfaces	Condição indispensável a fim de articular ou combinar os elementos das faces, visto que, a interface ajudará a cooperação das competências.
Manter diversidades das competências	A fim de que as competências sejam aproveitadas em outras competências da organização ou no futuro de outros projetos da organização.
Criar relações de solidariedade e de convivência	Como requisito que tem que ser cumprido para a criação e desenvolvimento da competência coletiva.
Instaurar anéis de aprendizagem	Que contribuíram na criação e desenvolvimento de métodos da aprendizagem.
Implantar uma memória organizacional	Baseada na acumulação de competências criadas e desenvolvidas na própria organização, para aplicá-las em outras experiências da organização, e também no desenvolvimento de futuras competências.

Fonte: Adaptado do Le Boterf (2003)

Além dessas condições apontadas, Le Boterf (2003), Rogalski *et al.* (2002), afirmam que as competências coletivas podem **emergir em ambientes de risco e dinâmicos**, os quais não são situações ideais para o desenvolvimento das competências, mas emergem. Esses autores descrevem como em tais ambientes de risco e dinâmicos são desenvolvidos os papéis contingenciam o trabalho, esses ambientes são radicalmente diferentes daqueles envolvidos em ambientes padrão. Exemplos destes ambientes de risco podem ser o setor de aviação, as usinas nucleares, a indústria petroquímica e os processos anestesiológicos. Formam parte, também, os ambientes de emergência, como grandes incêndios florestais, os incêndios em depósitos de combustíveis e canos de gás, a poluição, inundações e terremotos, todos estes ambientes, em muitos casos, são responsabilidades da segurança da administração pública de bombeiros.

Na descrição de Rogalski *et al.* (2002), nas diversas situações dinâmicas podem ser envolvidas rapidamente os níveis alto de risco. Em tais domínios, as competências coletivas são necessárias para agir, afrontar e solucionar essas situações. Portanto, as competências

coletivas são adquiridas tanto em situações estáveis, quanto em situações de risco e dinâmicas (ROGALSKI *et al.*, 2002).

A respeito da formação das competências coletivas, Hansson *et al.* (2003), aponta dois tipos: a competência técnica e a social. A competência técnica é a habilidade que permite conseguir a realização das suas tarefas no trabalho; este tipo de competência tem duas subcompetências: a competência prática (que é a habilidade para desempenhar as tarefas) e a competência interpessoal (relacionada à interação com outras pessoas com o objetivo de desempenhar as tarefas). Já a competência social se caracteriza pela valorização da qualidade do empregado no trabalho. Este tipo de competência têm duas subcompetências: a competência interpessoal e a competência solidária. A competência interpessoal, relacionado com a habilidade das pessoas para interagir, e a competência solidária que é a habilidade de manter um bom relacionamento com os colegas do trabalho em nível não profissional ou informal.

A equipe, segundo Hansson (2003), pode transitar livremente pelas distintas subcompetências, tanto da subcompetência prática, quanto da subcompetência interpessoal. Neste contexto, a subcompetência prática considera as diferentes atividades da equipe. Já a subcompetência interpessoal varia com relação ao tempo, membros e lugares.

Os fatores significativos que podem afetar na criação das competências coletivas são o tempo e o espaço (HANSSON, 2003). Esses fatores têm que lidar com os indivíduos que fazem parte do grupo (no mesmo tempo e espaço), isto no esforço de desempenhar uma tarefa em comum (HANSSON, 2003).

Após tratar das características, atributos, fontes, saberes, a emergência das competências coletivas, encontraram-se diferentes estudos que contribuíram para o desenvolvimento deste tema de pesquisa, que segue duas perspectivas: a perspectiva funcional e a perspectiva social. A seguir será apresentada a revisão desses trabalhos, nas suas respectivas perspectivas. Essa revisão servirá, também, para identificar as diferentes dimensões deste construto. Posteriormente, as dimensões identificadas serão à base do instrumento de pesquisa.

### 2.1.2 Estudos Empíricos das Competências Coletivas

Os estudos empíricos das competências coletivas podem ser classificados a partir das perspectivas **funcional e social** (BITENCOURT *et al.*, 2013; MICHAUX, 2011). A **perspectiva funcional** aborda a natureza do grupo (MICHAUX, 2011), como também, as funções internas de cada departamento de uma organização (BITENCOURT, *et al.* 2013).

Conforme Ruas (2000), esta perspectiva é indispensável para que a organização continue mantendo-se e possa atingir competitividade em relação a seus concorrentes. Os grupos funcionais de uma organização podem ser destacados como: produção, marketing, gestão de recursos humanos, finanças e P&D (BITENCOURT *et al.*, 2013).

No que tange à **perspectiva social**, esta está mais focada no trabalho em equipe e a relação que podem ter os membros da organização (BITENCOURT *et al.*, 2013). Nesta perspectiva, segundo Frohm (2003), as competências coletivas têm a ver com um fator determinante: o contexto. A perspectiva social “pode ser observada em diferentes contextos, como áreas da empresa, equipes de trabalho, cadeias produtivas, arranjos locais, redes de colaboração, setores industriais, parcerias entre universidade e empresa e ética” (BITENCOURT *et al.*, 2013. p. 134).

Na revisão teórica se identificaram diferentes estudos das competências coletivas, os quais serão apresentados segundo cada uma destas três abordagens. A respeito da **perspectiva funcional**, destacam-se os elementos como interação, *sensemaking*, identidade e a aprendizagem. Dentro desta perspectiva, conforme Bitencourt e Bonotto (2010), as competências coletivas podem ser consideradas como **uma forma para estimular a aproximação** dos níveis de integração dos indivíduos e uma construção coletiva dos objetivos da compreensão organizacional. Estas pesquisadoras estudaram uma companhia petroquímica brasileira, a qual é reconhecida por sua excelência no trabalho com equipes autogerenciáveis. Estas equipes foram utilizadas na compreensão das competências coletivas baseadas em alguns elementos, sendo estes: interação, *sensemaking* e identidade. As autoras supõem que esses elementos podem oferecer um melhor entendimento das competências coletivas.

Melkonian e Picq (2010), estudaram o desenvolvimento da capacidade da equipe de projeto complementar em situações extremas. Por exemplo, no comando de forças especiais, onde a noção de competências coletivas desempenha um papel importante (MELKONIAN; PICQ, 2010). Também, existem outros estudos no contexto de projetos em organizações virtuais e parcerias, destacando-se o processo de aprendizagem como um fator decisivo para a obtenção das competências coletivas. Nesta mesma linha, Amhad e Jakobsson (2009), apontaram que a aprendizagem colaborativa é um fator das competências coletivas, tomando como exemplo um grupo de estudantes do ensino a distância. Na sua pesquisa, Amhad e Jakobsson (2009) utilizaram a ferramenta dos diálogos *asynchronous* no grupo de estudantes. Como resultado, constatou-se que existem três níveis de padrões temáticos de diálogo, sendo estes: (a) passivo e autoritário, (b) persuasivo e negociação pré-limitada, e (c) persuasivo e negociação coautoritária.

Em outros estudos, da perspectiva funcional, Boreham (2000) pesquisou as competências coletivas no departamento de emergência hospitalar (UTI), no Reino Unido. Para isso, foram estudados grupos ocupacionais dos departamentos de emergência hospitalar. No final, o autor mostrou que a aplicação das competências coletivas pode melhorar o atendimento dos pacientes. Outras pesquisas mostram a relação da aprendizagem com as competências coletivas. Dentre estes trabalhos, Colin e Grasser (2011), estudaram as competências individuais e as competências coletivas objetivando o processo de aprendizagem organizacional no serviço de emergência hospitalar.

Por outro lado, os estudos da **perspectiva social** estão focados em organizações por *projetos, redes, integração, aprendizagem, estratégia e modelos*. A respeito das organizações por projetos, existem estudos que se focam em estudar o entendimento das competências coletivas em projetos, como o estudo realizado por Frohm (2003). Foi analisado um estudo de caso em uma fábrica de caminhões e empilhadoras, cujas atividades eram desenvolvidas no contexto de projetos, onde a coordenação de diferentes bases do conhecimento é fundamental. O resultado da pesquisa traz a comprovação do encontro das atividades de coordenação e a competência coletiva no contexto de projetos.

Também há estudos de organizações virtuais. Por exemplo, Kokko *et al.* (2007) estudaram as competências individuais e coletivas necessárias para as organizações de projetos virtuais. Para isto, os autores fizeram a revisão da literatura e logo um estudo de casos múltiplos, tendo como resultado a identificação de alguns elementos presentes nas competências coletivas. Já as parcerias de instituições em projetos foram estudadas por Ruusk e Teigland (2009), estes autores analisaram o sucesso dos projetos através das competências coletivas e o conflito criativo em parcerias de instituições públicas e privadas, na Suécia. Ruusk e Teigland (2009) propõem focar-se nos desafios para o desenvolvimento de competências coletivas em parcerias pública-privadas e como essas parcerias possibilitam o sucesso do projeto.

Também, outros estudos de projeto, segundo Loufrani-Fedida e Angué (2011), trouxeram como contribuição teórica uma abordagem transversal e global das competências coletivas nas organizações por projeto. Logo, esta abordagem foi aplicada a quatro organizações, mostrando a diferencia entre os níveis de competências individuais e organizacionais, trazendo como resultado as competências coletivas. Além disso, Mardegam e Cardoso (2010) estudaram as competências coletivas interorganizacionais no ambiente de trabalho em projetos, para o qual pesquisaram empresas de telecomunicações no Brasil, onde analisaram as características associadas à gestão do setor de telecomunicações, mostrando como resultados a comparação da gestão das competências coletivas.

Dentro dos estudos de competências coletivas nesta perspectiva social, também, foram identificados estudos teóricos e empíricos no entorno das *redes* empresariais. No que se refere aos estudos teóricos em redes, pode-se mencionar o trabalho de Macre *et al.* (2010), no qual analisaram as competências coletivas e o capital social em redes de cooperação, e como elas podem influenciar na formação de competências coletivas e capital social, para isto, os autores elaboram um modelo que sirva como ferramenta para avaliar as redes de cooperação. Já no que se refere aos estudos empíricos de competências coletivas em redes empresariais, no estudo empírico de Orsolin, Vershoore e Balestrin (2013), foram pesquisadas as competências coletivas na Asiusi, uma rede empresarial no setor metal-mecânico, no Brasil. Esse estudo confirmou a existência de elementos de competências coletivas na rede.

A aprendizagem nas competências coletivas foi o foco da pesquisa de Hager e Johnson (2009). Nessa pesquisa, os autores descrevem e avaliam o significado da informalidade da aprendizagem, através da experiência, em um centro corretivo. Os resultados, dessa pesquisa, mostraram que o processo de aprendizagem faz parte da teoria das competências coletivas.

Pauvers e Schieb-Bienfait (2011) focaram seus trabalhos na estratégia para os quais pesquisaram as competências individuais e coletivas da estratégia, com o objetivo de focá-las nas abordagens da administração estratégica e a gestão de recursos humanos. Após revisão da literatura das duas abordagens, esses autores apresentaram um estudo de caso de uma empresa cooperativa de construção civil e comprovaram as articulações das competências individuais, coletivas e estratégicas.

Além disso, foram encontrados estudos que descrevem o aspecto da integração existente nas competências coletivas em um processo estratégico. A integração de equipes na organização foi o tema de pesquisa de (KLEIN E BITENCOURT, 2012). As autoras estudaram, mais especificamente, a emergência das competências coletivas a partir da mobilização de diferentes grupos de trabalho, como um processo estratégico. No final, elas mostraram os resultados de cada um dos elementos das competências coletivas, tanto no nível macro, quanto no nível micro.

Na revisão teórica sobre os estudos das competências coletivas, também foram identificados artigos teóricos propondo modelos ou *frameworks*. O estudo de revisão teoria das competências coletivas, segundo Salle (2013) identificou as teorias que fazem parte das competências coletivas, como a gestão do conhecimento, a aprendizagem organizacional e as competências centrais. Zille (2007), no entanto, fez uma revisão sistemática para explorar a existência da literatura acadêmica no instrumento de mensuração das competências coletivas na organização. Essa revisão abordou as áreas de interação da administração estratégica,

administração de recursos humanos, evolução econômica e mensuração de desempenho de negócios. O resultando da revisão de Zille (2007) trouxe um conjunto de contribuições em conceitos relevantes, métodos, constructos, mensuração e questões para pesquisas futuras. O autor, ainda, ressaltou que não há pesquisas em mensuração do desempenho das competências coletivas.

Já Michaux (2011) estudou as competências individuais, coletivas, organizacionais e estratégicas, utilizando duas perspectivas: a Visão Baseada em Recursos (VBR) e o capital social. Na perspectiva VBR destaca-se que na organização existem rotinas que contribuem na geração do conhecimento organizacional no intuito de resolver problemas organizacionais. Na perspectiva do capital social, resalta-se a cooperação e a interação, as mesmas que levaram ao surgimento das competências coletivas. Grimand (2011) estuda uma possível união da gestão de recursos humanos com a competência estratégica. Para isso, o autor propõe a modelagem de integração das competências individuais, coletivas e organizacionais como práticas e instrumentação da gestão dos recursos humanos e competência estratégica. Grimand (2011) considerou a integração da teoria dos recursos e a gestão dos recursos humanos.

O trabalho de Boreham (2004a) está focado na competência profissional, destacando a distinção entre as competências individuais e coletivas, introduzindo um estudo cultural de várias décadas do Reino Unido. O autor, também, propôs a teoria de competências coletivas em três termos: fazer sentido coletivo de eventos no lugar de trabalho, desenvolvimento do conhecimento coletivo e desenvolvimento do sentido de interdependência.

Além disso, acharam-se estudos de análise de casos de organizações relevantes, e também um estudo de revisão das competências coletivas. Nos estudos da análise de caso, figuram dois estudos. No primeiro caso, Weick (1993) analisa o incêndio florestal da montanha *Mann Guch*, no qual reanalisa o desastre, baseando-se na estrutura dos papéis organizacionais e o *sensemaking* da tripulação de bombeiros florestais. Nesse trabalho, o autor foca-se na tripulação do corpo de bombeiros como uma organização. No segundo caso, Boreham (2002), apresenta uma análise do estudo de uma petroquímica multinacional, na Inglaterra, que criou um método de desenvolvimento de competências e processos. Nesse estudo, Boreham identifica a existência e duas teorias (as competências coletivas e o processo do conhecimento no trabalho), para logo conectá-las. O estudo concluiu que o processo do conhecimento no trabalho constitui uma parte significativa da base do conhecimento em comum, o qual depende das competências coletivas.

As competências coletivas nos ambientes dinâmicos foram estudadas por Rogalski *et al.* (2002). Nessa pesquisa, os autores utilizaram o contexto da aviação para estudar a administração das emergências.

Retour e Krohmer (2011) analisaram a perspectiva social. Esses autores, estudaram as competências coletivas como uma peça chave para a gestão das competências, contribuindo com a identificação dos atributos e as fontes, além disso, encontraram dois níveis das competências coletivas, o nível intragrupos e o nível intergrupo.

A seguir, no quadro 4, apresenta-se o resumo sistematizado dos estudos empíricos a respeito das competências coletivas. Do quadro podemos obter duas conclusões. A primeira refere-se a que os estudos sobre as competências coletivas estão em aumento, o qual contribui para sua consolidação. A segunda é que os estudos empíricos apresentados da perspectiva social são numerosos, quando comparados com a perspectiva funcional que, por enquanto, são poucos.

Quadro 4 - Perspectivas das competências coletivas

Perspectivas das competências coletivas	Autor	Resultado obtido
<b>Perspectiva funcional da CC</b>	Amhag e Jokobsson (2009)	Identificação e descrição de níveis diferentes de diálogos nas competências coletivas em grupo de estudantes.
	Bitencourt e Bonotto (2010)	Identificação dos elementos da competência coletiva.
	Boreham, Shea e Mackway-Jones (2000)	“autoridade <i>sapiential</i> ” reconhecida como um estado formal na competência coletiva no departamento de emergência hospitalar (UTI).
	Colin e Grasser (2011)	Mostra os resultados desde o ponto de vista teórico e empírico no serviço hospitalar.
	Melkonian e Picq (2010)	Mostra o detalhe dos seis principais ingredientes da competência coletiva.
<b>Perspectiva social CC</b>	Frohm (2003)	Verificação da coordenação e as diferentes bases de conhecimento no contexto de projetos.
	Klein e Bitencourt (2012)	Os níveis tanto macro quanto micro da competência coletiva.
	Kokko, Vartiainem e Loonblad (2007)	Ressaltam a importância das competências coletivas nos trabalhos virtuais de projetos organizacionais.
	Loufrani-Fedida e Angué (2011)	A competência funcional e de integração da competência coletiva são relevantes, para obter o desenvolvimento de organizações por projetos.
	Hager e Johnson (2009)	Sugerem um nexo da teoria do aprendizado do trabalho a partir da competência coletiva.
	Mardegam e Cardoso (2010)	Confirma-se a divergência no desenho e experiência da competência coletiva.
	Orsolin, Vershoore e Balestrin (2013)	Confirmação do interesse coletivo substituindo o interesse individual. Como também, a cooperação dos membros da rede.
	Pauvers e Schieb-Bienfait (2011)	Comprovação da relação das competências individuais, coletivas e estratégicas na organização.
	Ruuska e Teigland (2009)	Abraçar o conflito e torna-lo ele em um conflito criativo desenvolvendo a competência coletiva.
	Retour e Krohmer (2011)	Aplicação da gestão das competências coletiva para melhorar o desempenho coletivo, organizacional e individual.

Fonte: Elaboração própria

Na análise da literatura sobre competências coletivas, também, foram identificados alguns estudos (BITENCOURT; BONOTTO, 2010; FROHM, 2003; HANSSON, 2003;

KLEIN; BITENCOURT, 2012; MELKONIAN; PICP, 2010; RETOUR; KROHMER, 2011; WEICK, 1993) que contribuíram na formação das suas dimensões, as quais se destacam a continuação.

### 2.1.3 Dimensões das Competências Coletivas

Uma teoria pode ser vista como um construto com suas respectivas dimensões e variáveis que se relacionam umas com outras por meio de hipóteses, no intuito de explicar um fenômeno (BACHARACH, 1989).

Identificar as dimensões das competências coletivas pode ser importante na evolução e consolidação deste construto. Na revisão da literatura, se identificaram sete dimensões, sendo elas: conhecimento coletivo, memória coletiva, comprometimento, *sensemaking*, entendimento compartilhado, ação e abrangência. A seguir são descritas cada um delas.

*O Conhecimento coletivo* tem a ver com a capacidade de desenvolver uma “estrutura de conhecimento”, a qual é mantida em base ao conhecimento individual de seus membros (MELKONIAN; PICQ, 2010), e logo incorporada no coletivo. O termo “conhecimento coletivo”, também, refere-se a uma pré-condição epistêmica de um tipo de linguagem, essa linguagem é própria do grupo que o usa a fim de executar as suas atividades (BOREHAM, 2000). Essas atividades são cumpridas, atingindo os objetivos tanto internos como externos. No nível interno, o objetivo das narrativas do grupo são importantes e necessárias na utilização das narrações efetivas do grupo, as quais devem possuir recursos de conhecimento do grupo (AMHAG, 2009; BOREHAM, 2004a, 2004b; LE BOTERF, 2003; RETOUR; KROHMER, 2011). No nível externo, o objetivo é tanto de enviar, quanto de receber informação da equipe (HANSSON, 2003). Como também a importância da utilização da linguagem na narração efetiva do grupo, o qual deve possuir recursos de conhecimento deste grupo (AMHAG, 2009; BOREHAM, 2004a, 2004b; LE BOTERF, 2003; RETOUR; KROHMER, 2011).

Dessa maneira, a linguagem contribui na aquisição de uma consciência própria do grupo, que ajudará a identificar-se e diferenciar-se dos demais grupos existentes (RETOUR; KROHMER, 2011). Portanto, este conhecimento coletivo tem fases, tanto da preparação, quanto do treinamento que levam para a criação de uma estrutura de referências para ação futura, o qual inclui o desenvolvimento de uma linguagem compartilhada tanto verbal quanto não verbal, as mesmas que ajudaram a minimizar o

esforço cognitivo requerido do grupo (MELKONIAN; PICP, 2010). Por exemplo, os membros da equipe da força especial francesa, que podem entender uns aos outros, usando simplesmente gestos e compartilhando códigos para atuarem juntos e decidirem instantaneamente uma opção para outra (MELKONIAN; PICP, 2010). Assim sendo, a linguagem do grupo ajudará a obter uma interpretação, análise e discussão do grupo em frente a uma situação, a fim de conseguir um consenso e um objetivo em comum.

De acordo com Boreham (2000), é importante possuir o conhecimento coletivo nas organizações. Contudo, deve se destacar que muitas vezes esse conhecimento se encontra encravado na própria linguagem das organizações, seja esta linguagem pessoal ou de máquinas (nos sistemas de computação).

*A Memória coletiva* é obtida por meio da experiência individual dos membros da equipe, o que lembra que a construção de uma competência coletiva depende, acima de tudo, de níveis altos de experiência individual capaz de reconhecer e se adaptar ao objetivo do coletivo (MELKONIAN; PICP, 2010; RETOUR; KROHMER, 2011). Isso quer dizer que a equipe tem que saber reconhecer suas experiências, as quais formaram parte de sua memória coletiva, e ajudarão a equipe na sua prevenção, podendo dessa forma antecipar as mudanças em suas atividades (RETOUR; KROHMER, 2011).

Além disso, algumas organizações têm como rotina a realização de aulas de desenho (e discussão) de experiências passadas, que se converte em um processo de aprendizagem fundamental, isto porque se constitui na base do modelo organizacional para a construção de uma memória coletiva. Esta aprendizagem de experiência pode acontecer em diferentes tempos, sendo estes: continuamente, imediatamente e subsequentemente (MELKONIAN; PICQ, 2010). Continuamente refere-se às atividades que estão em execução ainda, porque elas podem ser alvo de mudanças em algumas atividades que ainda acontecerão. Imediatamente, trata-se da análise da competição de cada atividade, que pode ser em forma individual ou coletiva no intuito de entender rapidamente as melhores lições da atividade (MELKONIAN; PICQ, 2010). Por último, subsequentemente tem a ver com as atividades após um tempo de execução, que serão analisadas pela equipe.

Já a memória coletiva é um processo vital que é usada em projetos, pela reunião de diferentes conhecimentos, tendo como base o modelo organizacional, a fim de utilizar essa memória coletiva em outros projetos. Dessa forma, a base para construções da memória coletiva não só servem como um registro de lições do passado, mas também como um guia para os processos de aprendizagem que ainda hão de vir (MELKONIAN;

PICP, 2010). Portanto, quando uma organização tenta aproveitar suas experiências, mais rapidamente, ela aprenderá a controlar suas atividades, e conseqüentemente, mudará suas atividades futuras, assim, poderá continuar com o controle de suas atividades (LE BOTERF, 2003). Por exemplo, no caso em que os indivíduos de uma equipe não consigam resolver um problema complexo sozinho, toda a equipe terá que comprar, interpretar e debater o acontecimento, e chegar a um julgamento final, que é bem diferente, do julgamento apresentado inicialmente (RETOUR; KROHMER, 2011).

*O comprometimento* foca-se no compromisso subjetivo apresentado pelos atores, os quais mobilizam todas suas energias em direção de atividades em comum que são essenciais em determinados contextos, por exemplo, em um contexto de risco ou de emergência, onde decisões de vida ou morte podem ser tomadas (MELKONIAN; PICQ, 2010). Também, o desenvolvimento desta habilidade de comprometimento é uma parte integral da formação do processo, que reflete o rigor da preparação e organização do indivíduo e do coletivo para a execução de suas atividades. Isto pode ser visto no ritual que acontece na preparação e organização do equipamento para missões de guerra (na mobilização de todas as faculdades mentais, físicas e intelectuais no curso das operações), onde cada membro da equipe de uma operação é totalmente consciente de que um erro individual pode causar uma falha do coletivo e colocar em risco a vida do grupo (MELKONIAN; PICQ, 2010).

Nesses cenários, o comprometimento pode se influenciar em base a dois aspectos, no primeiro aspecto quando os membros de uma equipe são motivados a se comprometer pela própria execução das atividades. No segundo aspecto, quando os membros da equipe percebem que o comprometimento deles traz consigo os resultados, que ajudam a comprometer-se, ainda mais, nas atividades. Outro exemplo pode se encontrar no comprometimento dos grupos de instituições do terceiro setor, os quais trabalham na formação de programas sociais.

*Sensemaking* é um processo principal na construção e desenvolvimento das competências coletivas (BITENCOURT; BONOTTO, 2010; BOREHAM, 2004; FROHM, 2003; HANSSON, 2003; KLEIN; BITENCOURT, 2012; MELKONIAN; PICP, 2010; SANDBERG, 2003; SANDBERG; TARGAMA, 2007). Segundo Weick (1993), a ideia básica do *sensemaking* é que a realidade é um comprometimento atual que emerge a partir de esforços para criar ordem e fazer sentido retrospectivo. Para Hansson (2003, p. 2), o “*sensemaking vem a ser uma mistura do desenvolvimento e preservação da competência*”. No processo de construção do *sensemaking* tem a contribuição da visão do indivíduo

através dos padrões fornecidos pelo grupo social (HANSSON, 2003). O *sensemaking* foca-se em que as pessoas têm que fazer coisas racionalmente responsáveis para si mesmas e para outras (WEICK, 1993).

O *sensemaking*, também, é uma característica central do grupo, que se reúne para lidar competentemente com um problema, fazendo sentido com a situação, conseqüentemente, tentando resolvê-lo (BOREHAM, 2004a, 2004b). A efetividade de um grupo de trabalho depende da forma em que se aproxima do objetivo (BOREHAM, 2004a). O *sensemaking* se relaciona com algumas habilidades como a empatia, o entendimento e a improvisação. A empatia e a capacidade de entendimento ajudam a dar um significado da situação de outra pessoa, colocando-se na posição desta (HANSSON, 2003). Já a improvisação do fazer sentido<sup>2</sup> tem a ver com outras habilidades, como a habilidade de improvisação ante as situações não planejadas (WEICK, 1993, MELKONIAN; PICP, 2010). Além dessas habilidades, ressalta-se que um sistema de rotinas ajuda para a organização do grupo, também como uma atitude de sabedoria e normas de interação entre os membros do grupo (WEICK, 1993).

O *Entendimento compartilhado* é entendido como o resultado da construção coletiva do *sensemaking*. Por isso, essa dimensão coletiva precisa ser construída baseada no entendimento compartilhado (SANDBERG, 2003; SANDBERG; TAMARA, 2007). Esse entendimento está composto por meio da interação, da coordenação de conhecimento e do espírito coletivo a fim de obter uma competência coletiva (KLEIN; BITENCOURT, 2012).

A interação é a identidade formada e explorada em um processo de interação com outras pessoas, especificamente no momento do *sensemaking* de uma situação que é construída (BITENCOURT; BONOTTO, 2010; RETOUR; KROHMER, 2011; SANDBERG, 2003; SANDBERG; TARGAMA, 2007). Desta maneira, cada interação dentro de um grupo é um elemento adicional que no final criará um entendimento compartilhado (BITENCOURT; BONOTTO, 2010; FROHM, 2003). Isto tudo, não significa a soma de *sensemaking* individuais, mas algo novo que emerge para a troca de percepções, sentimentos e propósitos (BITENCOURT; BONOTTO, 2010; FROHM, 2003). Por exemplo: a forma como um encontro pode ocorrer é chamado de rotina (ordem de mudança), o qual é capaz de carregar propostas em torno de soluções técnicas entre

---

<sup>2</sup> *Sensemakin* traduzido ao português é “fazer sentido”

membros do projeto e ainda permite que os membros do projeto possam agir sobre esses, dando conselhos ou tentando promover outras ideias.

Também, a coordenação dos conhecimentos do grupo que é a atividade coletiva (a qual requer de cooperação e comunicação entre subsistemas) depende da capacidade do grupo para superar a tendência fragmentada, das várias percepções dos subsistemas pelo desenvolvimento de um sentido de interdependência (BOREHAM, 2004; FROHM, 2003; LE BOTERF, 2003). Além disso, a coordenação dos conhecimentos do grupo tem como base os conhecimentos dos indivíduos, como fonte vital. Não existe a criação e desenvolvimento das competências coletivas se não existe um conhecimento compartilhado como ponto de partida, o qual poderá ser coordenado em forma conjunta no grupo (LE BOTERF, 2003). Por exemplo: a coordenação dos conhecimentos do grupo para montar um programa social no terceiro setor.

Espírito coletivo é aquele que “está conceituado em um padrão de inter-relações de ajuda de ações de um sistema social” (WEIK; ROBERT, 2003, p. 357), mas também é considerado como uma capacidade potencial em qualquer fluxo contínuo de eventos (FROHM, 2003). Segundo Weik e Robert (2003), os atores na construção do sistema de suas ações (contribuições) entendem que o sistema consiste em ações ligadas por si aos outros (representações) e da interpretação de suas ações dentro do sistema (subordinado). Quando todos esses processos (representação, subordinação e contribuição) sejam ligados no mesmo caminho, se ligaram à parte do sistema bem estabelecido para se obter um espírito coletivo (FROHM, 2003).

*Ação é uma dimensão que tem a ver com as atividades de reflexão e não reflexão no processo da competência coletiva (KLEIN; BITENCOURT, 2012).* As atividades de reflexão são ações que se executarão como consequência de fatos imprevistos ou não planejados. Isto é, uma forma de pensar no intuito de reduzir equivocções ou ambiguidades, além de resolver incidentes e eventos inesperados que podem acontecer e devem ser processados (MELKONIAN; PICQ, 2010). Ou seja, as atividades de reflexão só podem atingir dois desafios, sendo eles de corrigir erros e de previsão, isto tudo para obter melhorias. As reflexões podem ser o processo de *feedback* e imprevistos que têm sido resolvidos para atingir metas determinadas (KLEIN; BITENCOURT, 2012). Por exemplo: a reformulação de ações em um programa social em frente a ações de violência da comunidade.

Não reflexão refere-se às atividades diárias que fazem parte de um processo, também, essas atividades que acontecem de forma rotineira ou em forma repetitiva a fim

de realizar as tarefas em conjunto (FROHM, 2002; HANSSON, 2003). Dessa maneira, a rotina baseada em tarefas rotineiras, que são as habilidades praticadas e internalizadas por todos têm um papel importante no desempenho das tarefas (FROHM, 2002). Conseqüentemente, essas atividades rotineiras melhoradas ajudarão no benefício do coletivo. Por exemplo, o banco de dados e a memória organizacional que são obtidas por processos rotineiros através do tempo (KLEIN; BITENCOURT, 2012).

*Abrangência* é uma dimensão composta por dois fatores que influenciam na competência coletiva, sendo estes o tempo e o espaço (FROHM, 2002; HANSSON, 2003; KLEIN; BITENCOURT, 2012). Além disso, esses fatores lidam com todos os indivíduos do grupo, no mesmo tempo e no mesmo espaço, no intuito de atingir um desempenho em conjunto, na existência de uma mesma tarefa em benefício do coletivo (HANSSON, 2003).

O tempo é o período de duração do processo das competências coletivas. Além disso, esse não é tão absoluto como facilmente gostaria de se acreditar (HANSSON, 2003). O tempo poderia se dividir em dois tipos: o tempo físico e as experiências de tempo (HANSSON, 2003). Segundo Hansson (2003), o tempo físico tem suas bases em duas características elementares o relógio atômico e a cronologia ocidental. A experiência do tempo trata-se de nossa forma de percepção do decorrer do tempo. Com isso, nós podemos experimentar e perceber o tempo em nossa experiência e planejar as experiências futuras (HANSSON, 2003). Portanto, a criação e desenvolvimento das competências coletivas podem ser vistas por meio dos ciclos ao longo do tempo (HANSSON, 2003), os quais acontecerão e se desenvolverão através dele. Por exemplo, um conjunto de pessoas, provavelmente todas sentadas, experientes em uma reunião (presente) realmente pensando sobre o que eles fizeram ontem (então) ou planejando os eventos de amanhã (futuro) (HANSSON, 2003). Embora todos os que estão na mesma reunião não estão experimentando e analisando o mesmo tempo (HANSSON, 2003). Por exemplo: no caso das atividades da organização, essas têm que estar ligadas a tempos predeterminados, com o objetivo de que suas atividades possam ser cumpridas no momento certo.

O espaço é o lugar no qual acontece a interação das competências dos indivíduos, no intuito de desenvolver a competência interpessoal, que é parte das competências coletivas (FROHM, 2002; HANSSON, 2003). Também é fundamental que o grupo compartilhe um espaço em comum, com a finalidade de desenvolver as competências do grupo no compartilhamento de uma meta em conjunto (HANSSON, 2003). Contudo, a separação espacial dos indivíduos pode trazer como resultado o entendimento das ideias

diferentes, por exemplo, o grupo que não compartilha o espaço pode inibir o entendimento compartilhado (FROHM, 2002). Como outro exemplo, pode-se mencionar o caso estudado por Weick (1993), quando aconteceu o incêndio florestal, em que a montanha Mann Guch, foi o espaço onde ocorreu o desastre.

A seguir, o quadro 5 apresenta as dimensões das capacidades coletivas descritas por diferentes estudiosos desta área, sendo esses Amhag, (2009), Bitencourt e Bonotto (2010), Boreham (2004a, 2004b), Frohm (2003), Hansson (2003), Klein e Bitencourt (2012), Le Boterf, (2003), Melkonian e Picq (2010), Retour e Krohmer (2011), Sandberg (2003), Sandberg e Tamara (2007).

As dimensões encontradas, nesta dissertação, foram 7: conhecimento coletivo, memória coletiva, comprometimento, *sensemaking* coletivo, entendimento compartilhado, ação e abrangência. Também, foi identificado que as dimensões mais estudadas são: conhecimento coletivo, *sensemaking* coletivo e entendimento compartilhado.

Quadro 5 - Dimensões da Capacidade Coletiva

<b>Dimensão</b>	<b>Conceito</b>	<b>Autores</b>
<b>Conhecimento coletivo</b>	A acumulação de conhecimento coletivo em base a uma linguagem em comum, em benefício da equipe.	Amhag (2009), Boreham (2004a, 2004b), Hansson (2003), Le Boterf, (2003), Melkonian e Picq (2010), Retour e Krohmer (2011)
<b>Memória coletiva</b>	Acumulação de experiência do grupo, no intuito de adquirir outras competências no futuro.	Melkonian e Picq (2010), Le Boterf (2003), Retour e Krohmer (2011)
<b>Comprometimento</b>	Sentido de comprometimento individual para o coletivo, em base a rituais.	Melkonian e Picq (2010)
<b><i>Sensemaking</i></b>	Lidar ante um problema fazendo sentido a uma situação ou o ambiente.	Boreham (2004, a, 2004, b), Frohm (2003), Hansson (2003), Klein e Bitencourt (2012), Melkonian e Picq (2010), Ruuska e Teigland (2009), Bitencourt e Bonotto (2010), Sandberg e Targama (2007), Sandberg (2003), Weick (1993)
<b>Entendimento compartilhado</b>	Que compreende a interação, Cooperação e interdependência das atividades do grupo.	Frohm (2003), Hansson (2003), Le Boterf, (2003), Retour e Krohmer (2011). Sandberg (2003), Sandberg e Tamara (2007), Bitencourt e Bonotto (2010), Klein e Bitencourt (2012)
<b>Ação</b>	Processo de refletir a fim de resolver alguma eventualidade ou aperfeiçoamento.	Frohm (2002), Hansson (2003), Klein e Bitencourt (2012), Melkonian e Picq (2010)
<b>Abrangência</b>	Composto pelo tempo e espaço que influenciarão na obtenção da capacidade.	Frohm (2002), Hansson (2003), Klein e Bitencourt (2012)

Fonte: Elaboração própria

Da revisão da literatura realizada até aqui, destaca-se que as competências coletivas podem ser estudadas em diferentes organizações e nos mais variados contextos. No caso

específico desta dissertação, as competências coletivas serão estudadas no terceiro setor, para isso a seguinte seção aprofundará alguns aspectos sobre esse tipo de organização.

## 2.2 Terceiro Setor

Nestes últimos anos, o terceiro setor tem sido alvo de considerável interesse em todo o mundo, por isso, o interesse se foca em estudar as organizações sociais sem fins de lucro (SALAMON *et al.* 1999). O terceiro setor refere-se a todas as organizações que estão ou não estão na dicotomia do setor privado vs. Público (ANHEIER; SELBEL, 1990).

De acordo com Hudson, (1999, p. XI) “O terceiro setor consiste em organizações cujos objetivos principais são sociais em vez de econômicos”. Essas instituições que compõem o terceiro setor, essencialmente podem ser “instituições de caridade, organizações religiosas, entidades voltadas para as artes, organizações comunitárias, sindicatos, associações profissionais e outras organizações voluntárias.” (HUDSON, 1999, p. XI).

Para outros autores o terceiro setor é todo o contrário às organizações privadas “terceiro setor é a denominação adotada para o espaço composto por organizações privadas, sem fins lucrativos, cuja atuação é dirigida às finalidades coletivas ou públicas” (FISCHER, 2002, p. 45).

O terceiro setor é amplamente reconhecido como organização social que opera fora do ambiente das organizações do estado e do mercado (ANHEIER; SELBEL, 1990; SALAMON; ANHEIER, 1996). Este, também, é chamado por diferentes nomes no mundo todo. Na Alemanha é utilizado o termo de “*Verein*”, na França é chamado de “economia social”, em Inglaterra como “organizações de caridade”, em América “*non-profit sector*” e na Europa Central, América Latina e África de “NGO ou organizações não governamentais”, mas todos esses termos não, somente, são linguísticas diferentes (DEFOURNY, 2001; GOLDENBERG, 2004; SALAMON *et al.*, 1999). Vale dizer, que esses termos refletem diferentes conceitos e relações, a fim de distintivamente diferenciar grupos de organizações (SALAMON; ANHEIER, 1996).

O “descobrimto” do terceiro setor vem à tona em um tempo da história em que os políticos e os formuladores das políticas da sociedade ocidental começaram a repensar na divisão dos labores tanto no setor público quanto privado, a fim de reduzir a responsabilidade do estado (ANHEIER; SELBEL, 1990). Nessa forma, o surgimento do terceiro setor vem a suprir as deficiências do setor do mercado e do estado.

A partir de 1970, a literatura sobre organizações do terceiro setor foram introduzidas pela primeira vez (ANHEIER; SELBEL, 1990; DEFOURNY, 2001). Posteriormente, esta literatura recebeu importantes contribuições de diferentes pesquisadores americanos pertencentes às mais diversas áreas do conhecimento, entre elas economia, sociologia, ciência política, história e leis (ANHEIER; SELBEL, 1990; DEFOURNY, 2001). Mas, recentemente, pesquisadores têm começado a fazer estudos comparando papéis – tanto históricos, quanto atuais – de organizações do terceiro setor em países da Europa, Ásia, África e América Latina (ANHEIER; SELBEL, 1990). Já os cientistas políticos têm conceitualizado o terceiro setor como uma zona intermediária entre o estado e o mercado e, também, têm analisado a forma em que o setor atua como mediador dos interesses econômicos existentes entre firmas de mercado, força trabalhadora e instituições públicas (ANHEIER; SELBEL, 1990).

Em termos de estrutura organizacional, o terceiro setor é um conjunto de organizações que estão formalmente constituídas; têm uma estrutura básica não governamental; autonomia; não distribuem o lucro e com amplo significado de voluntariado. (SALAMON; ANHEIER, 1992, p. 278). Os autores descrevem cada um dos aspectos da estrutura operacional.

*Formalmente constituídas* é uma característica que diz respeito a uma organização institucional, em outros países, esta característica significa que tem um carácter legal de incorporação, podendo se entender como a inclusão do grau de estrutura organizacional em base a metas, estruturas e atividades, significado de limite e dos membros e dos não membros. Sobre a característica *não governamental*, ela aponta que o terceiro setor; não faz parte do aparelho do estado, mas isso não quer dizer que não receba um suporte do governo ou das instituições do governo se tiver oportunidade. *Autonomia* se refere a que as equipes que compõem as organizações do terceiro setor tem um controle das suas atividades e funções, as quais têm um grau significativo de controle. *Sem distribuição de lucro* é aquela característica em que estas organizações não requerem a distribuição do lucro entre os associados, os membros ou os diretores, isto porque as organizações do terceiro setor não têm como objetivo a geração de lucro (diretamente ou indiretamente) e não são orientadas por objetivos comerciais. Finalmente, o *significado de voluntariado* envolve um grau de participação voluntária, esse grau poderia ser de duas formas: na primeira, as organizações têm que envolver-se com voluntários tanto em nível operacional quanto em nível de gestão, e estes envolvimento se dão através de sua diretoria ou do uso de voluntários de staff e voluntários de contribuições; a segunda, diz que o “voluntariado” não é compulsório.

A seguir, é apresentado o quadro 6, onde se organizam as definições do terceiro setor e as especificidades destas, ressaltando que as especificidades dos conceitos são de localização e de função social.

Quadro 6 - Definições do Terceiro Setor

Definições	Autoria	Especificidade das definições
“O terceiro setor amplamente conhecido como organizações sociais que operam fora do ambiente das organizações do estado e do mercado”	Anheier e selbel, (1990, p.27)	O conceito foca-se em localizar de que tipo de organização se trata.
“ O terceiro setor consiste em organizações cujos objetivos principais são sociais em vez de econômicos. A essência do setor engloba instituições de caridade, organizações religiosas, entidades voltadas para as artes, organizações comunitárias, sindicatos, associações profissionais e outras organizações voluntárias.”	Hudson, Mike (1999, p. XI )	O conceito trata da função social que cumprem as organizações do terceiro setor.
“Terceiro setor é a denominação adotada para o espaço composto por organizações privadas, sim fins lucrativos, cuja atuação é dirigida a finalidade coletivas ou publicas”.	Fischer, Rosa (2002, p.45)	A definição centra-se na localização e função social das organizações do terceiro setor.

Fonte: Elaboração própria

Após do esboço, o quadro das definições do terceiro setor, apresenta-se a seguir as características do setor, como ela se compõe através de características, classificação, tipos e outros.

### 2.2.1 Características do Terceiro Setor

O terceiro setor pode ser melhor entendido por meio das suas características. Segundo Anheier e Selbel, (1990), a característica de intermediação pode ser uma característica central deste setor; nesse sentido, as organizações intermediadoras têm a habilidade para combinar aspectos, tais como de integração social e política com objetivos econômicos.

Para Salamon (1992), as características do terceiro setor seriam a autonomia, a autogovernabilidade, formalidade e não lucratividade (ou seja, organizações sem fins de lucro).

De acordo com Hudson (1999), o terceiro setor tem sete características especiais, sendo estas: facilidade para ter objetivos vagos, dificuldade em monitorar o desempenho, responsabilidade perante os muitos patrocinadores, voluntariado como ingrediente essencial, conjunto de valores e, finalmente, que perdurem no tempo. Este setor é fácil de ter objetivos vagos, mas é difícil objetivá-los com exatidão, por exemplo, os objetivos sociais, educacionais, e outros. O desempenho é muitas vezes difícil de monitorar, já que se o setor tem objetivos inexatos, portanto, a medição do desempenho através de índices também não será exato. As organizações do terceiro setor são igualmente responsáveis perante muitos

patrocinadores, já que estas recebem a ajuda de várias organizações patrocinadoras. As estruturas administrativas são muito complexas visto que este setor recebe influência de seus patrocinadores, este tem administração difícil, mas tem de equilibrar seus interesses com os interesse dos patrocinadores, a fim de ter uma boa gestão. O voluntariado é um ingrediente essencial, mas, às vezes, complicado quando os voluntários não têm as capacidades necessárias. Os valores precisam ser cultivados, o desenvolvimento de valores e ideias na obtenção dos objetivos das organizações de todos os setores são imprescindíveis, pois estes são fundamentais para estas organizações perdurarem ao longo do tempo. A falta de resultado financeiro para determinar prioridades, não permite planejar ações para o futuro.

Para Goldenberg (2004), as organizações do terceiro setor têm um amplo número de características em comum: são totalmente independentes do governo; têm um significado de dimensão voluntária; são “sem fins de lucro” (se houver lucro ou excedente é reinvestido na missão e atividades da organização); e, sobre tudo, existem para cumprir com uma proposta social e assim responder uma necessidade social.

Em sua forma de atuação o terceiro setor tem **limites** ou fronteiras. Segundo Hudson (1999, p. 8), são:

**o setor de caridade** é formado basicamente por todas as organizações que preenchem as severas condições para registro de atendimento caritativo; **Setor voluntariado** inclui instituições de caridade e muitas outras instituições com objetivos sociais e políticos que não foram registradas como instituições de caridade ou que não preenchem os requisitos; **o setor ONG** (organizações não-governamentais, que atuam principalmente no campo de ajuda internacional), é formado por organizações voluntárias ou de caridade; **O setor sem fins lucrativos**, um termo amplo oriundo dos EUA e que incluiu universidades e hospitais sem fins lucrativos, sindicatos, associações profissionais e outras organizações que podem dar lucro, mas não distribui; e **economia social** é um termo mais empregado na União Europeia inclui organizações sem fins lucrativos e muitas organizações do tipo comercial como companhias de seguro de fundo mutuo, bancos de poupança, cooperativas e organizações de marketing agrícola cujos lucros são usados para beneficiar seus membros ou clientes.

Por outro lado, o terceiro setor se relaciona com os outros setores como o primeiro e segundo setor. Segundo Rose e Ackerman (1996), esta relação está composta em base em três funções, elas são: os doadores (que podem estar dispostos a doar unicamente para organizações sem fins de lucro); os beneficiários (que são os que usufruem de algum tipo de apoio) e os integrantes (os que interatuam com seus doadores).

Na sua composição, o setor está formado por vários tipos de organizações. Segundo Salamon e Anheier (1996), no intuito de poder tipificar estas organizações, foi proposta a Classificação Internacional das Organizações sem Fins de Lucro, mais conhecida como The

International Classification of Non-profit Organizations (ICNPO), as mesmas que podem ser: instituições financeiras, organizações não governamentais, cooperativas e estabelecimentos estrangeiros. *Instituições financeiras* são organizações tais como associações de crédito e poupança, cooperativas de créditos, e outras organizações que tenham semelhança às instituições financeiras tradicionais, mas cujos lucros são reinvestidos para continuar com os fins deste tipo de organização do terceiro setor. *Organizações não governamentais* são classificadas com relação a sua atividade principal, por exemplo, ONGs que oferecem serviços de capacitação e orientação ao agro na área rural. *Cooperativas* são sociedades de ajuda que compartilham as ideias e critérios do conceito do terceiro setor, além de ter características como estarem formalmente constituídas; não governamentais; autogovernáveis sem distribuição de lucro, e com um significado de voluntariado. *Estabelecimentos estrangeiros* são frequentemente as organizações internacionais que têm sedes ou filiais em distintos países, por exemplo, o escritório da Fundação FORD no Rio de Janeiro faria parte de terceiro setor brasileiro.

Outra forma de categorizar este tipo de organizações é através do grau de comprometimento (GOLDENBERG, 2004). Para o autor, em função desse comprometimento a organização do terceiro setor pode ser: voluntariado, desenvolvimento econômico comunitário, economia social e cooperativa.

**Setor do voluntariado** descreve uma quantidade de organizações de cidadãos, as quais existem em determinados lugares, através de diferentes níveis geográficos (como podem ser local, regional, provincial/territorial e nacional) e que procuram uma gama ampla de interesses da comunidade, defesa e ordem pública. As organizações deste setor funcionam, principalmente, com voluntários e podem abordar serviços de saúde, educação, social, cultural e recreação, de negócios, associações de trabalhadores e associações profissionais.

**Comunidade de desenvolvimento econômico** descreve as pessoas organizadas para tomar ação na comunidade onde elas vivem a fim de criar oportunidades econômicas e melhorar as condições sociais em bases sustentáveis. O princípio fundamental desta categoria é enfrentar os problemas da comunidade (desemprego, pobreza, perda de emprego, a qualidade do meio ambiente), encontrando soluções holísticas desenvolvidas pelos próprios cidadãos.

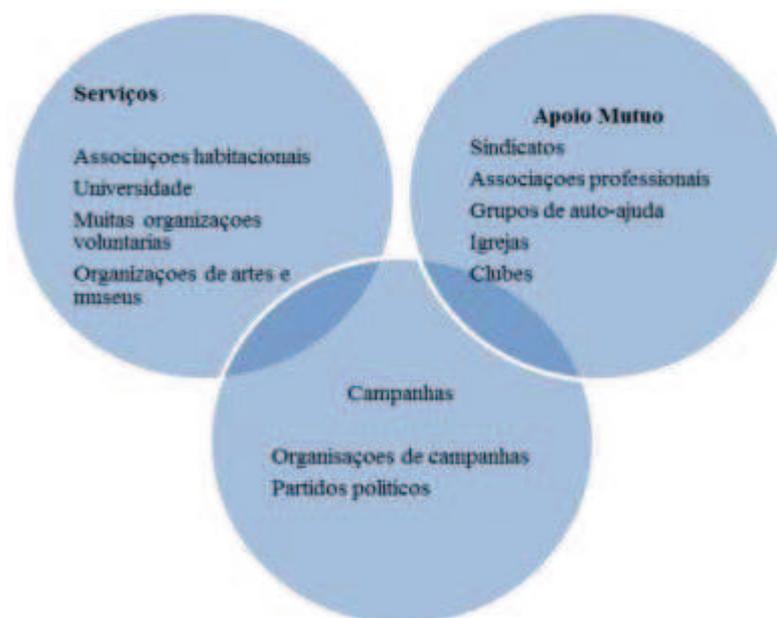
**Economia social** tem chamado a atenção por serem organizações que reconhecem o papel importante que podem brindar tanto a geração de emprego, quanto para prestar serviços sociais essenciais. Também, alguns pesquisadores e observadores argumentam que o termo de

economia social engloba as organizações e os empreendimentos que estão presentes no mercado de bens e serviços produzidos com uma proposta social.

**Cooperativas** são organizações que pertencem e são controladas pelos próprios membros da comunidade, que também usam seu serviço. As cooperativas são parte do mercado, mas o que as diferenciam das demais organizações são as atividades de seus membros e a qualidade de vida da comunidade, além disso, as organizações se focam em servir tanto na proposta social, quanto na proposta econômica; ao mesmo tempo que compartilham seus excedentes ou lucro.

Segundo Hudson (1999), a classificação do setor sem fins administrativos pode se classificar de três maneiras particulares: por propósito, por fonte de recursos e por composição do conselho. Classificação por propósito tem a ver com a finalidade que a organização vai atingir. Segundo Handy (1994 apud HUDSON, 1999), a classificação por propósito pode ser: para prestação de serviços; para dar apoio mútuo e para realizar campanhas por mudanças.

Figura 1 - Classificação por finalidade



Fonte: Adaptado por Handy (1994 apud HUDSON, 1999)

Por fonte de recursos humanos se referem às vendas e contratos, subsídios e doações, associações. E, em terceiro lugar, por composição do conselho pode estar formada por especialistas, usuários e indivíduos interessados.

Com o objetivo de que as organizações do terceiro setor se diferenciem em relação às organizações do mercado tradicional, a análise dos diferentes papéis que desempenham pode ser útil. Esses papéis são: o social e político, o de intermediação, de variedade de formas e a mistura sinérgica. O papel social e político das organizações do terceiro setor é usualmente fundamental ao contrário das organizações do mercado tradicional, visto que estas últimas são reconhecidas, principalmente, pelo seu papel econômico que visa a obtenção do lucro. O papel intermediador das organizações do terceiro setor se inter-relaciona não só com o estado ou o mercado, mas também com esferas informais (compromissos familiares, redes sociais informais e comunidade). A variedade de formas organizacionais atuam como híbridos entrelaçadas por recursos e conexões. Mistura de sinergia de forças e fundamentos em oposição para substituição de processos entre diferentes processos.

Após o capítulo da revisão da literatura, dá-se a continuação à apresentação do método e do procedimento da pesquisa, que serão a guia de confirmação da teoria.

### 3 MÉTODO E PROCEDIMENTO

Neste capítulo, será apresentado tanto o método da pesquisa, quanto o procedimento metodológico, os quais contribuirão para a realização deste trabalho.

#### 3.1 Método

A pesquisa utilizou a abordagem qualitativa no intuito de dar resposta à questão e objetivos propostos, como também, pelo aprofundamento e esclarecimento do fenômeno a estudar. A pesquisa qualitativa, através do tempo, tem uma história longa e notável nas ciências sociais (DENZIN, 1994).

Nas ciências sociais o termo da “pesquisa qualitativa” foi utilizado como uma alternativa à pesquisa “quantitativa”, a mesma que foi cunhada como uma crítica à esta última, fato que aconteceu entre a década de 1960 e 1970 (FLICK, 2009b), dessa maneira surge a abordagem qualitativa valorizando o fenômeno que se descreve e explica de forma detalhada (GODOY, 1995). Em uma definição inicial e genérica da pesquisa qualitativa, Denzin (2008, p. 4) diz que:

A pesquisa qualitativa é uma atividade situada que posiciona ao observador no mundo. Isso consiste em um conjunto de interpretações, de práticas materiais que, fazem o mundo visível. Essa prática transforma o mundo em uma série de apresentações, incluindo notas do campo, entrevistas, conversas, fotografias, gravações e anotações pessoais. Nesse nível a pesquisa qualitativa envolve uma postura interpretativista e naturista diante do mundo. Isso significa que os pesquisadores desse campo estudam as coisas em seu contexto natural, tentando de fazer sentido, ou interpretar, o fenômeno em termos o que significado leva para eles mesmos.

A pesquisa qualitativa tem diferentes métodos, entre esses o estudo de caso, o qual descreve e analisa as características detalhadas do fenômeno a estudar, no intuito de encontrar características próprias do objeto a pesquisar. Para Yin (2001), o estudo de caso permite pesquisar preservando as características holísticas e significativas dos eventos da vida real tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores.

O estudo de caso pode ser caracterizado segundo Gil (1991, p. 58), “pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetivos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os delineamentos considerados”. De acordo com Godoy (1995, p. 25), “o estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa

cujo objetivo é uma unidade que se analisa profundamente.” Ou seja, o estudo de caso foca-se em uma unidade de análise, o mesmo que se estuda detalhadamente a fim de obter suas particularidades.

Ressalte-se outra característica do estudo de caso como um fato de acumulação de informações “tão numerosa e pormenorizadas com vista à abrangência ao total de situações.” (LESSARD-HERBERT, 1990, p. 170).

Já para Severino (2007), o estudo de caso é uma pesquisa particular que tem como finalidade pegar uma mostra representativa e significativa da população, para que se possam fazer generalizações a partir dela. A fase da coleta de dados e análise do estudo de caso tem que ser com muita rigorosidade.

Visto que o objetivo desta dissertação é compreender, detalhadamente, as competências coletivas em um projeto voluntário do terceiro setor, o método utilizado será o estudo de caso. Esta pesquisa será desenvolvida tomando como base um projeto pertencente a uma organização do terceiro setor. Mais especificamente no projeto “Desenvolvimento de Princípios de Transparência e Prestação de Contas em Organizações da Sociedade Civil”, desenvolvida pela ONG Parceiros Voluntários.

### 3.1.1 Escolha da Organização

A escolha da organização se deu por três razões. A primeira razão, pelo interesse em pesquisar organizações que fazem parte do terceiro setor, visto que o interesse por conhecer mais essas organizações é crescente. A segunda razão, pela existência de contato entre a ONG Parceiros Voluntários com a UNISINOS, o qual possibilita ter acesso a maior quantidade e, sobretudo, qualidade de informação. A terceira razão refere-se ao fato de que a ONG Parceiros Voluntários é uma das ONGs mais representativas em Rio Grande do Sul e no Brasil.

A ONG Parceiros Voluntários foi criada em janeiro de 1997 por iniciativa dos empresários de Rio Grande do Sul, com a missão de ser um movimento disseminador da cultura do voluntariado organizado no Brasil, visando beneficiar pessoas e comunidade, isto tudo para construir uma sociedade mais solidária. (PARCEIROS VOLUNTÁRIOS RELATÓRIO ANUAL, 2011).

Esta organização tem como crença que toda pessoa é solidária e um voluntariado em potencial. A visão da OG Parceiros Voluntários é ser um disseminador da cultura do voluntariado organizado do Brasil, visando pessoas, comunidade e uma sociedade mais

solidária. O endereço ONG Parceiros Voluntários Rua Largo Visconde do Cairu, 17, 8º andar, Centro, Porto Alegre, RS, Brasil.

No início, o primeiro contato foi por e-mail com a Gerente Geral da Parceiros Voluntários. Depois do primeiro contato, foi marcada a primeira reunião, que foi no dia 22 de março de 2013, a fim de apresentar o tema, os objetivos e metodologia que se ia aplicar na pesquisa. Nesta reunião, a Gerente Geral se mostrou interessada na pesquisa e deu todas as facilidades para a sua realização na ONG.

O segundo contato foi, também, por e-mail com a mesma Gerente Geral. O tema tratado foi programar a coleta de dados, para o qual nos foi apresentado a gerente do projeto intitulado “Desenvolvimento de Princípios de Transparência e Prestação de Contas em Organizações da Sociedade Civil”.

Dessa maneira, começou a coleta de dados. Paralelo a esta coleta, a ONG fez o convite à autora desta dissertação para assistir à segunda edição do projeto que se vinha executando em Porto Alegre, mais especificamente a capacitações das organizações. Isto, com o objetivo de ter uma ideia de como foi a primeira edição do projeto. A assistência a estas capacitações durou um mês, no qual houve a possibilidade de conhecer melhor as organizações, ao mesmo tempo em que as diferentes entrevistas iam acontecendo.

## **3.2 Procedimento Metodológico**

A presente dissertação, que objetiva o estudo das competências coletivas no terceiro setor, utilizou o estudo de caso como método de pesquisa, o mesmo que foi desenvolvido pela autora através da coleta de dados, e a análise de conteúdo, no intuito de obter os resultados da pesquisa.

### **3.2.1 A Coleta de Dados**

A coleta de dados é um processo de acumulação de documentos da fonte no intuito de compreender o fenômeno estudado. A acumulação dos documentos existentes na pesquisa, também serve para esclarecer determinados fatos que acontecem. O documento “é um termo em geral para uma impressão deixada em um objeto físico, por um ser humano” (BELL, 2008, p. 109). A coleta de dados pode ser feita através de duas fontes: primárias e secundárias.

A fonte primária é a que aparece no momento de desenvolver a pesquisa (Por exemplo: as atas das reuniões) (BELL, 2008). Além disso, as fontes primárias são informações obtidas diretamente do campo de pesquisa, elas podem ser coletadas por meio de entrevistas. Entre outros exemplos de documentos primários podemos mencionar o registro de câmeras legislativas (setores do governo e autoridade educacionais), informações de bancos nacionais (incluindo dados de desempenho de escolas individualmente), relatórios de inspeção e levantamento nacionais (publicações de associações de profissionais de métodos de ensino e sindicatos).

A fonte secundária é a interpretação dos eventos de um determinado período, baseada nas fontes primárias (por exemplo, o relato de como aconteceu a reunião, cujo relato tem se obtido das atas das reuniões. (BELL, 2008). De acordo com Severino (2007), as fontes secundárias são dados obtidos pela internet, relatórios diversos, livros, publicações e outros documentos, por meio dos quais podem se obter informações da pesquisa. Na pesquisa científica, as fontes de dados secundárias são “...todo objeto (livro, jornal, estatueta, escultura, vídeo ,CD etc.) que se torna suporte material (oral, escrita, visual, gestual, etc.) que nele se fixa mediante técnicas especiais (escritura, impressão, escultura, etc.)” (SEVERINO, 2007, p. 124).

A coleta de dados, na presente pesquisa, utilizou fontes primárias, bem como fontes secundárias. A fonte primária utilizada foi a entrevista. Segundo Severino (2007), a entrevista é uma técnica de pesquisa, que visa juntar os atores da pesquisa (tanto o pesquisador, quanto o pesquisado). A entrevista pode ser de dois tipos: semiestruturadas e estruturadas. Na coleta de dados da pesquisa, utilizou-se a entrevista semiestruturada, a mesma que teve um roteiro de entrevista, para que, em determinado momento, o pesquisado seja estimulado a realizar aprofundamentos do tema em questão. Para isso, teve-se que elaborar o instrumento de coleta de dados que foi o roteiro de perguntas, o qual foi avaliado por uma especialista em três fases. A primeira fase, quando se entrou em contato com o especialista, pela primeira vez e se enviou o instrumento de coleta; isto aconteceu no dia 15 de maio de 2013. Na segunda fase, o especialista deu o retorno, o que ocorreu no dia 16 de maio de 2013, com algumas sugestões para melhorar o instrumento de coleta. A terceira fase, quando a pesquisadora fez as alterações sugeridas pelo especialista e enviou, no dia 23 de junho de 2013, novamente o questionário para sua avaliação, o qual aconteceu no dia 23 de junho de 2013. Nesta terceira fase, o especialista considerou o questionário pronto para ser aplicado no campo.

Já no campo se aplicou o roteiro de entrevista à equipe interna da Parceiros Voluntários tanto em nível da coordenação, quanto em nível de consultores do projeto. Esta

coleta teve início no dia 03 de julho de 2013 e terminou no dia 14 de agosto de 2013. O número de entrevistas foi fechado, quando as respostas passaram a se repetir. Em outras palavras, quando as respostas começaram a ser redundantes.

O registro de todas as entrevistas pode ser observado no quadro 7. Nesse quadro, encontram-se informações sobre as características dos entrevistados, profissão da equipe interna do projeto, cargo que a equipe tem no projeto e datas de quando aconteceram as entrevistas e o tempo de duração das entrevistas. No total, foram 10h15min de entrevistas gravadas. As que, posteriormente, foram transcritas na sua totalidade.

Quadro 7 - Características das entrevistas

Entrevistado		Grau de escolaridade	Data da entrevista	Duração da entrevista
Gerente da ONG	E1	Administração de empresas	14/08/2013	1h 20min
Coordenadora do projeto	E2	Pedagogia	03/07/2013	2h 22 min
Coordenadora do projeto da 3ra turma	E3	Administração de empresas	16/07/2013	1h 15 min
Gerente de planejamento de projeto e consultor conteudista	E4	Administração de empresas	22/07/2013	1h 20 min
Consultora de conteudista e de acompanhamento	E5	Administração de empresas	09/07/2013	1h 45 min
Consultora de acompanhamento	E6	Administração de empresas	24/07/2013	2h 15 min

Fonte: Elaborado pela autora

Paralelamente às entrevistas, a pesquisada recebeu o convite da ONG Parceiros Voluntários para acompanhar as aulas de capacitação da segunda edição do projeto “Desenvolvimento de Princípios de Transparência e Prestação de Contas em Organizações da Sociedade Civil” que estava sendo executado em Porto Alegre e na Bahia. A pesquisadora acompanhou as aulas a partir do dia 07 de julho de 2013, em Porto Alegre até o final das capacitações e o evento de encerramento destas capacitações da segunda edição do projeto no dia 25 de julho de 2013, no intuito de ter uma ideia de como aconteceu a primeira edição do projeto, o qual percebe-se ser é muito complexo.

Por outro lado, a fonte secundária do projeto objetivou a coleta de informações diversas como evidências. Esses foram os relatórios anuais, informativos, o livro do projeto, o documento base, a guia do consultor, a guia do participante, fotos e outras informações do

projeto nos três anos de execução. A partir da obtenção dos dados da pesquisa se avançou para a etapa de análise.

### 3.2.2 A Análise

A análise da pesquisa é uma fase de interpretação dos resultados baseados na coleta prévia. Nesta pesquisa, tem sido utilizada a técnica de análise de conteúdo. Segundo Bardin (1995, p. 31), “a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações”. Além disso, a análise de conteúdo pode ser feita, por meio das seguintes fases: as gravações, transcrições e interpretações do texto transcrito. Todas essas fases foram seguidas ao longo da pesquisa. A análise de conteúdo pode envolver as mensagens e discursos, as mesmas que ajudariam à interpretação da pesquisa. Também, esta análise tem por objetivo aumentar o rigor da pesquisa: a diminuição da incerteza e a prática de leitura (BARDIN, 1995).

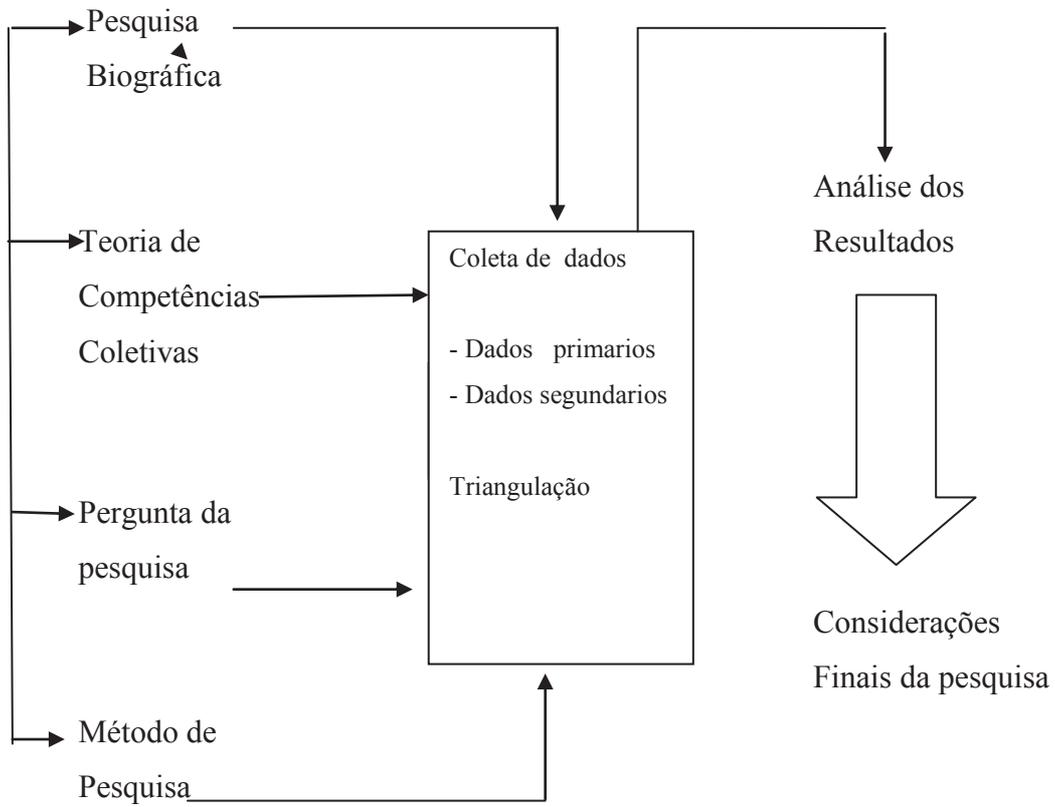
A análise desta pesquisa foi desenvolvida através da triangulação da informação. A análise é o resultado da aplicação de diferentes “lentes” ou abordagens, da utilização de diferentes métodos, às vezes em uma pesquisa são utilizados mais de um método para que o pesquisador possa obter uma visão holística ou geral do ambiente (DENZIN, 1990). Para Yin (2001, p.125) a triangulação tem como fundamento lógico a utilização de fontes múltiplas de evidências.

De acordo com Flick (2009, p. 361), a triangulação é “palavra chave que é utilizada para designar a combinação de diversos métodos, grupos de estudos, ambientes locais e temporais, além de perspectivas teóricas distintas para tratar de um fenômeno”. Nesse sentido, a presente pesquisa aplica a triangulação, que foi feita por meio da acumulação de evidências como (a) a revisão da teoria, (b) os documentos coletados na ONG e (c) as entrevistas feitas na ONG, tudo isso para entender como se desenvolvem as competências coletivas no terceiro setor, mais especificamente em um projeto social. A seguir as etapas que o pesquisador seguiu na pesquisa.

### 3.2.3 Etapas da pesquisa

Nesta etapa da pesquisa, apresenta-se a figura 2 que descreve as etapas seguidas pela pesquisa segundo Flick (2009).

Figura 2 - Etapas da pesquisa



Fonte: Elaborado por Flick (2009) adaptado pela Autora.

## **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Neste capítulo é descrito em detalhe a análise dos resultados obtidos em base a coleta de dados da pesquisa, a mesma que compreende tanto o objeto de estudo quanto as dimensões teóricas das competências coletivas.

### **4.1 Parceiros Voluntários com o Desenvolvimento de Princípios de Transparência e Prestação de Contas em Organizações da Sociedade Civil**

O objeto de estudo da pesquisa é a Organização Não Governamental (ONG) Parceiros Voluntários (PV), organização que faz parte do terceiro setor. Criada em janeiro de 1997, esta organização não governamental foi uma iniciativa do empresariado do Rio Grande do Sul, cuja visão é ser uma organização disseminadora da cultura do voluntariado no Brasil, destinado a pessoas, comunidade e a sociedade em geral.

Além disso, esta organização trabalha incentivada no cultivo dos valores e das crenças como a solidariedade e o voluntariado. Outros valores que a ONG compartilha são a filantropia e a cidadania (que ajudam na mudança de uma sociedade). A subsidiariedade (como o princípio que respeita a pro-atividade em qualquer situação, a fim de alcançar o desenvolvimento da sociedade), a sustentabilidade (como união de vários fatores como econômicos, ambientais, sociais, políticos e culturais) (PARCEIROS VOLUNTÁRIOS RELATÓRIO ANUAL, 2011).

A ONG Parceiros Voluntários desempenha o papel fundamental de motivadora das causas sociais. Isso quer dizer, que a organização se encarrega de unir os setores mediante sinergia do mercado, do governo e da sociedade civil, contribuindo com a sociedade, no intuito de resolver os problemas atuais. Para tal fim, a ONG Parceiros Voluntários tem como ponto de apoio à ação voluntária, a mesma que vem sendo gestada para trazer como resultado o desenvolvimento humano de uma comunidade, país ou do mundo. Portanto, a ONG cumpre com seu papel de motivadora das causas sociais.

A gestão de processos da ONG valora muito a qualidade, desde o mesmo momento que se estabelece o planejamento estratégico, o qual conta com o apoio de todos os membros de Parceiros Voluntários, entre eles podemos mencionar aos voluntários, equipe de técnicos, diretivos e integrantes do conselho deliberativo, que se comunicam de forma fluida entre as diversas áreas da ONG. Além disso, a ONG acredita no sucesso de uma gestão obtendo os resultados desejados. Para este fim, esta organização faz uso de uma ferramenta gerencial que

facilita a medição e gestão do desempenho, o *Balance Score Card (BSC)*. Esta ferramenta trabalha todas as áreas da organização, como a financeira, partes interessadas (sociedade), processos internos, aprendizado e crescimento, o que vem ocorrendo desde o 2003 até a atualidade. Com a aplicação do *BSC* se tem uma aprendizagem que contribui a um monitoramento interno, para que se possam atingir os resultados desenvolvimento humano.

A ONG tem a sua organização no estado de Rio Grande do Sul. A organização, também, dá assessoramento a diferentes estados do Brasil como Rio de Janeiro, Bahia, Mato Grosso do Sul e Amazonas, esse assessoramento tenta atingir as diferentes partes que formam a sociedade brasileira como: pessoas físicas, pessoas jurídicas, jovens e crianças. A ONG Parceiros Voluntários dá assessoramento em base a diferentes projetos, tais como: o projeto voluntário à pessoa natural, o projeto jovens voluntários, o projeto das tribos em senda da cidadania, o projeto voluntário a pessoas jurídicas e, por último, o projeto de organizações da sociedade civil.

Os programas que são desenvolvidos pela ONG são descritos a seguir. O projeto do voluntário à Pessoa Física visa à prática do voluntariado, para isso, foca-se na função da responsabilidade social individual. O projeto Jovens Voluntários, que desenvolve o tema de liderança nos jovens, orienta-os como agentes que podem transformar e mudar seu entorno a fim de beneficiar sua sociedade em caminho do autodesenvolvimento. O projeto Tribos em Senda da Cidadania tem a contribuição da juventude e do cidadão voluntariado, que dá uma visão aos jovens e ao cidadão do espaço onde eles moram e seu contexto atual, dessa maneira, são envolvidos no trabalho do empreendedorismo. O projeto voluntário das Pessoas Jurídicas incentiva a criação do comitê interno, a fim de desenvolver o valor da cooperação em suas ações em benefício da sociedade. O programa de Organizações da Sociedade Civil (OSCs) está composto por subprojetos que são: formação de coordenadores voluntários; desenvolvimento de líderes e prestação de contas em organizações da sociedade civil.

Esta dissertação trata-se especificamente do Projeto Desenvolvimento de Princípios de Transparência e Prestação de Contas em Organizações da Sociedade Civil. A escolha do projeto é justificada porque percebe-se que nele podem se encontrar refletidas as diferentes dimensões das competências coletivas. O projeto trata-se de orientar e capacitar as OSCs para implantar princípios de transparência ao processo de prestação de contas. Ele surgiu por um convite do BID. Segundo um dos entrevistados (E1), o ponto de partida foi:

*“O convite do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), [...] ele nos procurou pela experiência que a Parceiros Voluntários tem em capacitação de organizações não governamentais, desde 1999, a gente se preocupa em capacitar*

*outras ONGs, ai o banco vê nossa experiência e acredita que a gente tem a capacidade técnica para fazer esse projeto.” (E1).*

Após várias negociações, o projeto de desenvolvimento de princípios de transparência e prestação de contas em organizações da sociedade civil foi assinado no Rio de Janeiro no dia 28 de outubro de 2008 com o termo de cooperação técnica entre BID/FUMIN e a ONG Parceiros Voluntários para a execução dele (MENEZES; JOHANNPETER, 2012). Esse também teve como foco “a criação de uma metodologia voltada para as organizações da sociedade civil, para capacitá-las em relação à *accountability*” (MENEZES; JOHANNPETER, 2012, p. 6.). Por esta razão, o BID veio com uma ideia de utilizar o termo *accountability*. Mais especificamente:

*“[...] o banco, ele traz uma única informação, que nos devemos utilizar a palavra *accountability*, ele quer uma tradução de isso no português, porque é uma palavra que é difícil fazer a tradução, ai o banco nos trouxe as três responsabilidades: responsabilidade de cumprir com seus compromissos, responsabilidade de prover informações transparentes e responsabilidade pôr suas ações e decisões à forma com que o banco nos orientou para poder desenvolver o princípio de transparência e prestação de contas. A partir disso que a gente começou a montar o conteúdo desse projeto.” (E1).*

*“[...] o que a gente reforça todo o tempo com o grupo é responsabilidade de cumprir com seus compromissos, responsabilidade de prover informações transparentes e responsabilidade por suas ações e decisões. Esses são os grandes eixos do projeto”. (E5).*

O projeto teve como objetivo principal “[...] implementar nas organizações da sociedade civil o princípio de transparência e prestação de contas, para que essas organizações possam fazer mais e melhor seu trabalho, então instaurar nestas organizações competências e processo de transparência e prestação de contas” (E1). Ressaltando principalmente, que o princípio de transparência tem que ser uma atitude importante para todo tipo de organização.

Para atingir o objetivo principal do projeto, ele prevê diversos componentes, traduzidos em quatro eixos que nortearam todas as ações feitas, eles foram: desenvolvimento dos princípios de transparências e prestação de contas para OSC; implementação das ações de transparência e prestação de contas em OSC; fortalecimento do ambiente institucional para inclusão de princípios de transparência e prestação de contas; e disseminação dos resultados do projeto (ONG PARCEIROS VOLUNTÁRIOS, 2009). Segundo um entrevistado:

*“O projeto funcionou! A fase de construção do projeto, a ideia como que a gente ia trabalhar, a gente trabalhou com BID e com uma equipe da Parceiros Voluntários (PV). Aí a gente fez a construção do projeto, então, a gente tinha uma fase do projeto de entender o que é o tema de transparência e prestação de contas, e logo a transformação disso em um documento base, depois nos íamos a rodar uma aplicação na turma piloto, depois, fazer uma melhoria, depois a segunda turma piloto e fechava a metodologia, esse era o caminho do projeto”. (E4).*

Já explicando o passo a passo do projeto de desenvolvimento de princípios de transparência e prestação de contas em organizações da sociedade civil e como foi se desenvolvido desde o início até o final, um dos entrevistados comenta:

*“A gente construiu o projeto, fez o cronograma, o orçamento como você faz um projeto, quando a gente assinou o projeto veio a execução do projeto”. (E4).*

*“A fase da execução do projeto, o primeiro grande marco do projeto foi (como não se tinha nada a relação do tema, O BID nos orientou à PV) buscar as pessoas representantes da comunidade para montar o conselho assessor, que era o conselho máximo que ia dar a validar ou não da construção da metodologia, aí veio uma pessoa da Receita Federal, uma pessoa da CRC, uma pessoa da CRA, uma pessoa da área do planejamento público, OAB, Ministério Público, aí se montou uma rede colaborativa. A base desse conselho assessor era o conselho executivo, que ele ia operacionalizar; então ele ia desenvolver o material, ia apresentar o material ao conselho assessor que ia validar ou não, então esse era o formato. Nós trouxemos um consultor de São Paulo, o Homero Santos. Bom, aí esse consultor escreveu o documento base, que era então o conceitual, o embasamento teórico do assunto, depois, que ele fez o embasamento teórico, a gente pegou esse e aí foi a transformação do documento base na capacitação, aí foi aplicado por duas consultoras-contadoras, aí toda com a área de formação transformar o conteúdo teórico no curso propriamente dito, começando a primeira turma ele foi rodado em Porto Alegre. Depois da análise, ajuste e melhora, começou a segunda turma em Porto Alegre. Depois a Parceiros Voluntários conseguiu buscar muitos consultores voluntários e operacionalizou a terceira turma em Santa Maria no interior do estado”. (E4).*

Assim, o projeto esteve formado por vários atores distribuídos nas diferentes fases do projeto. Na construção do documento base foram muitos atores, com a rede colaborativa (que esteve formada pelo conselho assessor, liderado pela ONG Parceiros Voluntários) e o comitê técnico. Enquanto as fases das aulas presenciais, semipresenciais e consultoria, todas essas foram coordenadas pela ONG Parceiros Voluntários; maiores detalhes a esse respeito podem ser encontradas no quadro 8 a seguir.

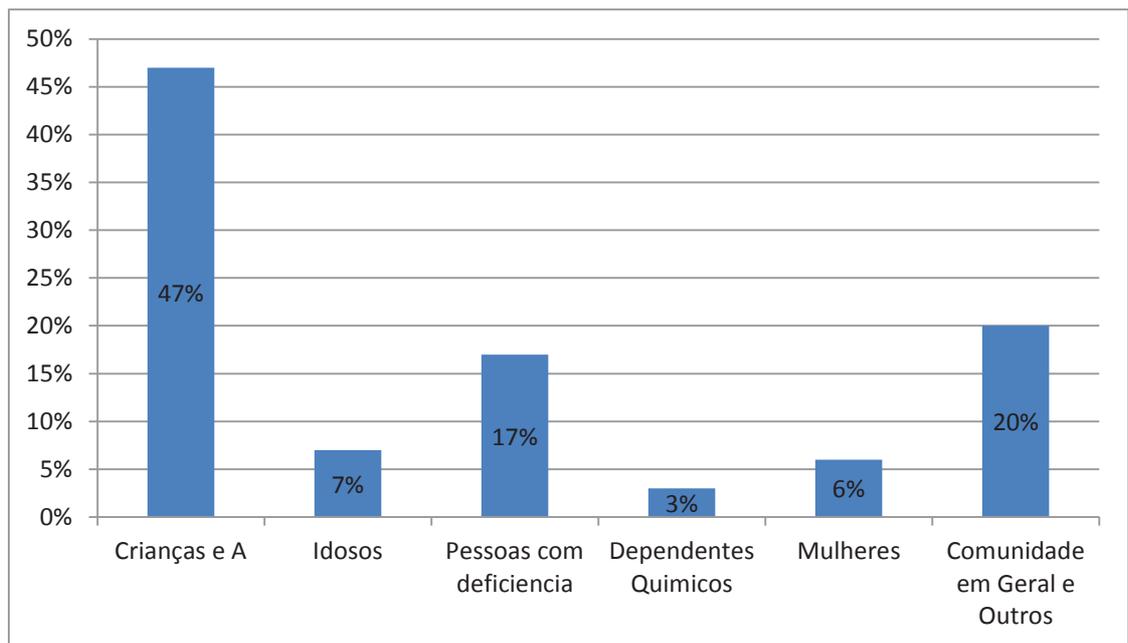
Quadro 8 - Integrantes do Projeto

Integrantes do projeto	Ações	Fases do Projeto
A rede colaborativa que estava formada pelo conselho assessor e o comitê técnico.	Planejamento	Construção do documento base
Parceiros Voluntários	Execução	Aula presencia
Parceiros voluntários, UNISINOS	Execução	Aulas semipresenciais
Parceiros voluntários	Execução	Consultoria

Fonte: Elaborado pela autora

Os resultados conseguidos pelo projeto foram determinados pela quantidade de pessoas capacitadas pelo projeto que foram 76 participantes de organizações da sociedade civil, as mesmas que trouxeram 148 Dirigentes capacitados, os 357 planos de ação durante o encaminhamento do programa e 863 ações solidárias em ação. A seguir os dados do público beneficiado pelo projeto.

Figura 3 - Público beneficiário do projeto



Fonte: elaboração pelas Menezes e Johannpeter (2012)

Figura 3, apresentam-se as porcentagens dos beneficiários deste projeto. Já em números, segundo Menezes e Johannpeter (2012), o projeto teve um impacto direto ou indiretamente que foi de 41,090 beneficiários diretos; 1,795 colaboradores (funcionários e estagiários) e 1.997 voluntários.

Também, após as capacitações presenciais e semipresenciais do projeto, ele trouxe os indicadores de resultados do projeto, que apresentaram 863 ações planejadas das OSCs. Entre elas, salientam-se as mais frequentes, sendo estas: o planejamento estratégico, desenhos de

processo operacionais, registros e disponibilização das informações da organização as partes interessadas, mobilização de recursos através de parcerias firmadas com os três setores, adequação das funções e contratação de novos colaboradores e mobilização do voluntariado para a causa da organização.

Todas essas ações trouxeram uma quantidade de receita de antigos e novos patrocinadores, cujo valor foi de R\$ 17,8 milhões. Este dinheiro foi captado pelas organizações da sociedade civil no período do encalhamento do programa piloto nas 21 cidades participantes, sendo estas: Cachoeirinha, Canoas, Caxias do Sul, Charqueadas, Erechim, Esteio, Frederico Westphalen, Girua, Gravataí, Novo Hamburgo, Porto Alegre, Rio Pardo, Santo Antônio, Sapucaia do Sul, Uruguaiana, Venâncio Aires, Santa Maria, Itara, Faxinal do Soturno e Santa Rosa.

Após mostrar o projeto e os seus resultados, apresenta-se na seguinte seção as dimensões das competências coletivas e como essas dimensões estiveram presentes no projeto Desenvolvimento de Princípios de Transparência e Prestação de Contas em Organizações da Sociedade Civil.

#### **4.2 Dimensões das Competências Coletivas**

As dimensões das competências coletivas são apresentadas baseadas em três fontes de informação. A primeira fonte é a revisão bibliográfica do tema pesquisado, estas informações proporcionaram o suporte teórico necessário para estruturar a análise do conceito de competências coletivas e quais dimensões formam este conceito. A segunda fonte de informação foram os diferentes documentos coletados, entre eles, relatórios anuais, livros, artigos de jornal, gravações de palestras referidas ao projeto social o Desenvolvimento de Princípios de Transparência e Prestação de Contas em Organizações da Sociedade Civil. A última fonte de informação foram entrevistas dos integrantes do projeto. Os resultados que se apresentam na continuação, é a síntese da triangulação dessas três fontes de informação. Cabe lembrar que as dimensões identificadas das competências coletivas pesquisadas são: o conhecimento coletivo, a memória coletiva, o comprometimento, o entendimento compartilhado, o *sensemaking*, a ação e, por último, a abrangência. A apresentação dos resultados será realizada em função de cada uma dessas sete dimensões.

#### 4.2.1 Conhecimento Coletivo

Conhecimento coletivo foca-se na habilidade de construção de uma “estrutura de conhecimento”, cuja base vem do conhecimento individual do grupo (MELKONIAN; PICQ, 2010) e que logo é incorporada no coletivo. O que é referido como conhecimento coletivo no projeto é o desenvolvimento de princípios de transparência e prestação de contas em organizações da sociedade civil, não todos os entrevistados afirmaram que existia um conhecimento coletivo. Por exemplo, quando se questiona a utilização de algum tipo de conhecimento coletivo próprio na execução de suas atividades, um entrevistado afirma que “o conhecimento coletivo foi utilizado por vários atores da rede colaborativa para o projeto (E4)”.

No que se refere a esse assunto, outro entrevistado afirma que o conhecimento coletivo veio de muitas mãos, das reuniões e vários debates que aconteciam na ONG com o conselho assessor e o comitê técnico (que fazia parte da rede colaborativa), no primeiro momento, eles contribuíram com o conhecimento na formação do projeto. Este entrevistado comenta que:

*“[...] essas reuniões eram de alguma forma conhecimento coletivo. Muitas das coisas que a gente usou no projeto tinham do conhecimento dos órgãos nacionais, a parceira muito estreita com CRC que escuta diversas pessoas para formatar. A gente usou mais informação de fora que de dentro. Tu pegas o projeto, ele tem as coisas escritas o que tem que ser feito, agora o recheio, o resultado, para mim, foi muito superior ao que a gente escreveu por conta das interações de diferentes e diversos públicos, e, mesmo assim, quando a gente capacitou a primeira turma das 25 organizações, ali a gente aprendeu muito, aí teve que ajustar tudo para fazer a capacitação com a segunda turma; ali a gente aprendeu muito e teve que fazer uma verificação e ajustar. Aquele texto que foi ótimo, depois não foi utilizado. A atividade que se tinha pensado não foi possível, mas a essência é o princípio de transparência e a prestação de contas estava sempre ali, é o core do projeto”. (E1).*

Outro entrevistado reconheceu que o conhecimento coletivo vem também das diferentes formações de profissionais que tem o projeto. Para esse entrevistado: *“a gente também procura trabalhar com diferentes formações. Nós temos consultores com experiência profissional e acadêmica como administradores, contabilistas, sociólogos de área bem diferenciadas[...]”.* (E2). Além disso, outro respondente afirma que o conhecimento coletivo vêm dos consultores, os que contribuíram na formação dele *“como os [...] consultores internos e externos foram importantes para desenvolver nossas atividades, então para os outros projetos da instituição e experiência prática”.* (E2).

Esses achados, nas palavras dos entrevistados, alinham-se com a afirmação do Boreham (2000), quando propõe o termo “conhecimento coletivo” que refere-se a uma ação que identifique a um grupo de indivíduos na execução das suas atividades, neste caso, seria a

linguagem. Ou seja, a utilização de um meio de comunicação como a linguagem, a mesma que representa um sentimento dos membros de um grupo, com o intuito de se comunicarem entre si. Dessa maneira, a linguagem contribui na aquisição de uma consciência própria do grupo, assim que ajudará a identificar-se e diferenciar-se dos demais grupos existentes. (RETOUR; KROHMER, 2011).

Em geral, todos os entrevistados do projeto confirmaram que há uma linguagem, mas eles também reconhecem a existência de uma linguagem própria do grupo e uma linguagem absorvida de fora na execução das suas atividades.

A linguagem própria do grupo são os termos que se originaram no projeto. Essa linguagem surge no decorrer do desenvolvimento e a execução de cada uma das ações deles. Alguns entrevistados reconheceram que a linguagem própria do projeto é derivada da experiência de conhecer o terceiro setor, um entrevistado afirma:

*“[...] a gente traz o voluntariado organizado, bem forte todo o tempo; o processo de transparência com evidências; capital social como meio da comunidade se desenvolver; objetos de transparência como meio, como uma linguagem bem do projeto; papel da liderança, comunicação, estratégia e plano que a organização tem que ter o cuidado com as pessoas, a comunidade, o controle dos resultados e evidência das informações e conhecimento adquiridos e multiplicados por eles”.* (E5).

Todavia, outros entrevistados do projeto reconhecem que a linguagem própria do projeto vem da origem da mesma ONG. Eles reconhecem que uma linguagem própria existe na ONG e que foi absorvida pelo projeto e logo utilizada e apropriada pelo mesmo projeto como se foram os seus. Por exemplo, o entrevistado comentou de alguns termos absorvidos pela ONG, conforme a evidência a seguir:

*“A Parceiros Voluntários tem sua linguagem própria do terceiro setor. Nós não falamos em dividir, falamos em compartilhar, então nós temos algumas palavras específicas que levamos a essas organizações do terceiro setor, como compartilhar. Tu não divides as coisas, compartilhas; é aí que as duas partes ficam como um todo, [...]. Disseminar, compartilhar, voluntariado, a gente como a ONG Parceiros Voluntários em sua concepção e em seu início se focou em organizar o trabalho do voluntariado no Rio Grande do Sul, mas no decorrer dos anos mudou, mas, mesmo assim, continua trabalhando com o voluntariado.”* (E2).

Outros termos que são utilizados no projeto, segundo outro entrevistado, é o termo transparência. Para esse entrevistado:

*“o termo transparência, sem dúvida, é vital no programa, a sistematização é uma boa palavra para o projeto também, porque tinha muitos conhecimentos nesse grupo cabeça (rede colaborativa), que a gente teve que ouvir esses conhecimentos, e sistematizar em uma metodologia para poder capacitar”. (E1).*

Outro entrevistado diz que: “disseminação da transparência, padronização de processo e mudança organizacional são termos fundamentais para o projeto”. (E6). A esse mesmo respeito, outro entrevistado comenta:

*“[...] os princípios de transparência ou objetos de transparência de contas, esse é nosso foco, e a gente também tem três elementos fundamentais, que a ONG assim quando desenvolveu a metodologia o que fundamentava a metodologia que são: a responsabilidade em cumprir com os compromissos assumidos, a responsabilidade com suas ações e decisões e a responsabilidade de prover informações confiáveis e transparentes. Essa linguagem é a que permeou toda metodologia, mobilização porque eles têm uma atividade semipresencial onde eles têm que trabalhar a questão de mobilização, disseminação dos conhecimentos adquiridos na aula, compartilhar, responsabilidade social individual.” (E3).*

No que tange à linguagem absorvida de fora, esta aconteceu como resultado do contato com órgãos nacionais que contribuíram com o projeto. Essa linguagem foi absorvida em diferentes situações, como nas diferentes reuniões e debates que tiveram com a rede colaborativa, e depois a linguagem foi utilizada por todo no projeto no dia a dia das na execução das suas atividades. Um entrevistado afirmou:

*“Eu te diria essa questão da responsabilidade de cumprir com o que diz a responsabilidade com seus compromissos. Então esse conceitos que vieram do banco, porque tu acabas acreditando que a transparência e prestação de contas é apresentar um bom relatório do financiamento que veio, acabou, tem as notas, aqui o que eu gastei, aqui a evidência; só que o aprendizado da transparência é maior, isso aí é uma atitude, agora a prestação de contas é um processo, que eu posso certificar que aquele processo está sendo seguido corretamente, então, a gente teve um aprofundamento conceitual muito grande.” (E1).*

O conhecimento coletivo tem fases, tanto da preparação quanto do treinamento que levam para a criação de uma estrutura de referências para ação futura que inclui o desenvolvimento de uma linguagem compartilhada, esta pode ser verbal ou não verbal, as mesmas que ajudaram a minimizar o esforço cognitivo requerido do grupo. (MELKONIAN; PICQ, 2010). Entenda-se que no projeto, os entrevistados não reconhecem ter uma linguagem coletiva não verbal. Por exemplo, um deles, de forma explícita, comenta: “no projeto não temos uma linguagem não verbal.” (E2).

Portanto, nesta subdimensão de conhecimento coletivo não verbal, quando se questiona se existe o conhecimento coletivo, proposta pelo Melkonian e Picq, (2010), destaca-se que poucos entrevistados reconhecem a existência desse tipo de conhecimento. Já os entrevistados que reconhecem que existe o conhecimento coletivo verbal, falam que esse foi construído no projeto. Esse conhecimento vem de três fontes: as reuniões de coordenação com a rede colaborativa, os profissionais e dos consultores da ONG. Também, é importante mencionar que alguns entrevistados não reconhecem a existência de um conhecimento coletivo que foi construído no decorrer do projeto, contudo, nesta pesquisa foi identificado que este conhecimento (sobretudo verbal) existe.

Além disso, nesta dimensão do conhecimento coletivo poderia referir-se à linguagem proposta pelo (BOREHAM, 2000), como uma forma de conhecimento coletivo. Dessa maneira a linguagem é reconhecida por todos os entrevistados como uma forma de distinção do projeto, e também os entrevistados reconheceram a existência de dos tipos de linguagem, uma linguagem própria e a outra de fora do projeto que poderia ser uma linguagem coletiva própria do projeto.

#### 4.2.2 Memória Coletiva

A memória coletiva é conhecida como um meio para a construção das competências e tem como origem as capacidades individuais dos membros do grupo, após essas serem reconhecidas e adaptadas pelos membros da organização e encaminhadas para obter um objetivo coletivo (MELKONIAN; PICQ, 2010, RETOUR; KROHMER, 2011). Nesse sentido, a equipe tem que saber reconhecer suas experiências, as quais formarão parte de sua memória coletiva e ajudarão à equipe na sua prevenção, assim, a equipe poderá antecipar suas mudanças em suas atividades (RETOUR; KROHMER, 2011).

Sobre a memória coletiva, todos os entrevistados do projeto confirmaram que as experiências do grupo, entre elas, a construção do documento base, as capacitações presenciais e semipresenciais e as consultorias nas organizações são atividades importantes para a memória coletiva. Por exemplo, no que tange à construção do documento base, os entrevistados apontam que:

*“Uma experiência fundamental foi à construção do documento base, a questão de a gente ter definido um conselho assessor, um conselho técnico e ter de colocar representantes da sociedade com o governo, as lideranças sociais todo o mundo de olho naquilo. Aquele documento demorou em colocar na experiência, porque ficou muito teórico, a gente foi mudando, mudando até obter o documento base.*

*Para mim, foi uma experiência muito importante, depois as capacitações presenciais, as semipresenciais e as consultorias.” (E4).*

*“O desenvolvimento da metodologia como primeiro componente, dentro dela tem a articulação com a rede colaborativa, articulação com os Conselhos Municipais e Conselhos Regionais para poder aderir à proposta. A gente teve um grande trabalho de articulação com os consultores conteudistas, para nós obter o documento base que norteia toda capacitação.” (E3).*

Outro entrevistado comenta que a experiência do grupo como as visitas às organizações sociais cívicas e os resultados que elas trouxeram, fizeram toda a diferença no projeto para obter uma memória coletiva e, assim, trabalhar nas futuras edições dele. Um entrevistado afirma:

*“Depois, de nós termos ido ao campo, quando teve um processo de seleção para selecionar as organizações sociais cívicas, verificar como eram as organizações, se as informações que colocaram nas fichas eram fidedignas, essa experiência prática de poder ir às organizações e ir ver diversas realidades; essa experiência na primeira edição ajudou para a segunda edição. Porque lá na primeira edição, a gente olhava que algumas das organizações não tinham nível, mas todas elas de uma forma ou outra apresentaram um baita resultado. Todas elas apresentaram seus resultados. De uma forma ou outra deram seus resultados de maior nível ou menor.” (E2).*

Entenda-se que outras das experiências importantes também foram a relação com os patrocinadores (BID e Petrobras), os quais contribuíram para a obtenção de novas experiências no projeto e na ONG. Por exemplo, a relação com nossos patrocinadores acrescentou nossa experiência. Sobre este tema, um entrevistado aponta:

*“Quando teve a experiência com a relação com os patrocinadores, foi um grande aprendizado, na prestação de contas. Porque prestar conta com os patrocinadores do Petrobras e do BID o sistema dele é em espanhol e Petrobras na prestação de conta pede até a cor da pessoa, a cor de teu participante. Somos uma instituição pequena, temos grandes trabalhos, mas a estrutura é pequena. Nossa prestação de contas é referência para todos os projetos com muitos cuidados, pela complexidade. Hoje, este projeto é referência para outras prestações de contas.” (E2).*

Quando a organização tenta aproveitar suas experiências, o mais rápido possível, ela aprenderá a controlar suas atividades e, conseqüentemente, mudará suas atividades futuras para continuar com o controle delas (LE BOTERF, 2003). Assim, os entrevistados do projeto confirmaram que todas as experiências do projeto foram aproveitadas para eles mesmos, a fim de obter competências e, dessa maneira, uma memória coletiva. Um entrevistado diz *“tudo foi aproveitado da Transparência, a gente tem o projeto A Transparência como um projeto*

*benchmarking dentro da ONG” (E4). Sobre o projeto Desenvolvimento de Princípios de Transparência e Prestação de Contas em Organizações da Sociedade Civil, um entrevistado diz: “nós consideramos que a Parceiros Voluntários tem um marco ante, desse projeto e um depois dele. Assim como um divisor de águas (E1)”.*

Outro entrevistado comentou que o projeto trouxe experiências para os outros projetos da ONG, segundo ele: *“essas experiências ganhadas do projeto são levadas para outros projetos (E2)”*, por exemplo, na prestação de contas e na apresentação de propostas para patrocinadores o que melhora o desenvolvimento dos projetos. Para esse entrevistado:

*“A prestação de contas é uma grande experiência que nós tivemos um grande aprendizado, que hoje ele tem tido como referência para outros projetos, a apresentação de propostas para patrocinadores, também, eles ficam nossa área. Nós que desenvolvemos projetos, e muitas coisas, a gente toma como padrão os próprios roteiros de apresentação de projetos que repassamos a esses patrocinadores; como esse (roteiro) é muito completo, a proposta é completa...então a gente o toma como base para apresentar a proposta para outros patrocinadores” (E2).*

Outro entrevistado afirma que o projeto foi aproveitado em vários aspectos como na prestação de contas, a construção do documento base e a metodologia. Sobre a difusão dos resultados, esse entrevistado cometeu:

*“[...] a gente tem uma prestação de contas muito transparente, muito detalhada, muito complexa. então, aí surgiram vários instrumentos de coleta de dados que a gente está usando para outros projetos. a comunicação do projeto foi um ponto que a gente acabou utilizando para outros projetos. a metodologia, antes, não tínhamos documentos base para as metodologias. porque a gente está com essa intenção de documentos base e outros documentos bases, então, a gente está aproveitando tudo, a difusão dos resultados com a publicação do livro do projeto e essa disseminação de seminário de resultados [...]. eu acho que a gente está aproveitando tudo do projeto, um projeto maravilhoso e com muito impacto.” (E4).*

Além disso, o projeto trouxe experiência para outras edições do projeto, e também para que ele possa ser fonte de aprendizagem para ações futuras. Como afirma dois entrevistados a seguir:

*“O projeto trouxe novas experiências. Foram feitas adaptações, nós tivemos agora uma realidade nova em Salvador, valendo da experiência anterior para levar a outro estado com uma certeza de efetividade. Neste estado, inclusive, se formatou uma rede colaborativa e esta rede está se desenvolvendo maravilhosamente bem na Bahia. Então, isto deu todo o conhecimento ou o know-how, de haver feito dois grupos em POA depois no interior do estado, para ganhar toda a expertise para ir a outros estados.” (E5).*

*“A gente está assinando o segundo projeto com o Banco para trabalhar nas favelas de Rio de Janeiro, para começar um trabalho com as lideranças comunitárias para quiçá um dia chegar em uma transparência e prestação de contas. Mas lá, nas favelas de Rio de Janeiro, a gente precisa começar desde o zero, não dá para começar com um processo de grande envergadura como este.” (E1).*

*“A semana passada estive em Brasília no banco. Este está pensando em uma forma de disseminar mais rapidamente essa metodologia. Veja só ali temos oportunidades de trabalhar com o Banco. Nossa presidenta, hoje, ela toma acento no Conselho da Sociedade Civil do Banco no Brasil.” (E1).*

Portanto, nesta dimensão de memória coletiva todos os entrevistados reconhecem que todas as experiências vindas do projeto trouxeram muito aprendizado, tanto para o projeto mesmo, quanto para posteriores projetos da ONG. No projeto as experiências foram vindas da rede colaborativa na construção do documento base, das organizações sociais e dos patrocinadores (BID e Petrobras) com seu próprio jeito de trabalhar. Também todos os entrevistados reconheceram que esse aprendizado vem das experiências do projeto como formulação de propostas de projeto, prestação de contas em base a evidências, elaboração do documento base, eventos divulgação das atividades, apresentação de resultados obtidos, e das experiências acumuladas no projeto. Atualmente, isto tudo forma parte do conhecimento coletivo da ONG. Ressalte-se que todas as experiências do projeto que estão sendo aplicadas na segunda edição do mesmo. Nesta segunda edição, ele foi apresentado em nível nacional e internacional por convite do BID para avaliar a utilização da metodologia do projeto.

#### 4.2.3 Comprometimento

*O comprometimento* é um tipo de comportamento subjetivo de um conjunto de pessoas, as quais se unem para movimentar esforços conjuntos, para atingir uma atividade em comum (MELKONIAN; PICQ, 2010). O que tange a comprometimento, todos os entrevistados reconhecem sentir-se comprometidos por formar parte do projeto, um entrevistado comenta que *“esse comprometimento vem tão natural do próprio projeto.” (E4)* que faz com que todos se envolvam na execução das atividades dele. Por sua parte, outro entrevistado ressalta que:

*“Eu acho que a coisa mais importante foi a gente garantir que todos os envolvidos do projeto participassem de todas as ações. então, eu acho que , mais importante é conseguir que a pessoa que esta lá cuidasse dos documentos administrativos do projeto, elas pudessem envolver e participar nas reuniões da*

*formação do documento base que ela também se pudesse envolver nas atividades com as organizações.” (E1).*

Outra forma de comprometimento percebida pelos entrevistados é quando os consultores acompanham as organizações sociais com as consultorias. Eles sentem que têm um papel importante no projeto e tentam colaborar de forma comprometida. Segundo um entrevistado: *“porque a gente tem um comprometimento para todo o projeto, é uma felicidade de estar executando. Lá na ponta, eles se sentem parte fundamental do projeto”.* (E5).

O comprometimento pode vir também pelo jeito de trabalhar na organização, da forma como ela se compromete com a causa e faça com que seus membros se comprometam também. Esse mesmo entrevistado ressalta isso no comentário seguinte:

*“[...] esse comprometimento vem também de esse cuidado e autonomia de não deixar coisas soltas. Todo tem que estar sempre agarradinho. A gente fazer um evento, aquilo ali está dando certo e o depoimento das organizações é que está dando certo, isso compromete a equipe. Esse comprometimento é uma competência própria de parceiros voluntários. Vamos dizer assim, as pessoas que se envolvem com a causa, a pessoa se compromete. É difícil ter uma pessoa desmotivada da equipe, mas quando acontece tem que ir lá, tem que conversar o porquê? Eu não me lembro de alguma dificuldade.” (E3).*

Entenda-se que outra forma de comprometimento dos membros do projeto pode vir pela influência dos resultados obtidos, que faz com que eles continuem envolvidos na causa do projeto em benefício das OSCs. O que pode ser identificado nesta afirmação de um entrevistado:

*“O resultado é este. É uma maximização de todo. Então se a gente previa fazer 25 organizações, a gente se organiza e faz 50, eu acho que esse comprometimento faz com que a pessoa que faz a gestão do projeto cuide, não vamos gastar aqui, vai colando, buscar melhor orçamento, negocia os valores, negocie as relações, isso vai permitindo com que a gente consiga fazer muito mais ou muito menos, isso vai permitir fazer isso, então a maximização dos resultados ela só vem pelo comprometimento das pessoas.” (E1).*

O desenvolvimento desta habilidade de comprometimento é uma parte integral da formação do processo da competência coletiva, que refletida no rigor da preparação e organização do indivíduo e do coletivo para a execução de suas atividades. (MELKONIAN; PICQ, 2010). O comprometimento é percebido na preparação das atividades do indivíduo e do coletivo. No projeto, o comprometimento percebido pelo entrevistado seria nos ciclos anuais do projeto e os eventos de encerramento de cada turma de capacitação, os quais são

considerados como rituais para motivar as participantes das capacitações. O entrevistado diz o seguinte:

*“Uma coisa que a gente fez também a cada final de ciclo de um ano do projeto, a gente fazia um seminário, que se chamava o seminário ampliando horizontes. Esse seminário ele convidava às organizações participantes do projeto para falar das suas experiências. Então, a gente tem vídeos com os depoimentos e as participações das pessoas, e isso também fazia com que a pessoa que participava do projeto visse o resultado de seu trabalho, porque às vezes as pessoas estão lá envolvidas de cuidar as notas, prestar contas, o porquê faço tudo isso. Então, quando elas iam aos seminários poderiam envolver as pessoas, isso poderia ser um ritual. Os encerramentos das capacitações também são rituais, porque eles vão vendo que elas são partes importantes de uma relação ganha-ganha. Somos um grande meio, mas não somos fim. Fim são os beneficiados, pode ser a criança, idoso ou o deficiente com uma melhor qualidade de vida.” (E1).*

Outra ação de comprometimento que o entrevistado percebe como ritual é antes de começar a fase de consultoria. Nas duas últimas aulas semipresenciais, *“o consultor é convidado no processo de observação para estabelecer um vínculo com organização social que vai fazer a consultada”* (E6), por exemplo, por um período de cinco meses. Já outro entrevistado comenta o seguinte:

*“Cada grupo é uma experiência nova e se faz um ritual. Esse ritual começa lá no curso, os dois últimos dias do curso vão ter um momento em que todos os consultores têm que estar no curso, e aí eles começam a trabalhar juntos com os consultores e também conhecer as organizações. E ele permanece, nas reuniões lá em PV, lá vem a avaliação de metodologia, dificuldades encontradas, avaliação da organização em relação o desenvolvimento do trabalho proposto, assumir ou não compromisso, isso vai durante todo o processo até o último dia, até a última visita.” (E5).*

Um momento formal de comprometimento que é percebido pelo entrevistado como um ritual é quando as OSCs que participam do projeto em diferentes eventos (como a formatura das turmas piloto) e mostramos resultados, porque eles sentem na formatura que têm muita responsabilidade em suas mãos e mostram os seus resultados porque percebem que o projeto vale a pena. A esse respeito, uma entrevistada aponta que *“os eventos com as organizações sociais, as formações e apresentação de seus resultados, têm momentos assim, através de um momento formal, elas apresentaram seus resultados, falaram da importância do projeto nas organizações”*. (E5).

Então, nesta dimensão de comprometimento todos os entrevistados reconhecem que o projeto tem atividades de comprometimento. Alguns entrevistados afirmam que o comprometimento vem pela forma de trabalhar do projeto e da organização e dos resultados

que vem do projeto, os mesmos que servem de motivação aos integrantes para continuar trabalhando no projeto. Outros entrevistados reconhecem que o comprometimento vem de algumas atividades do projeto como rituais, os quais são atividades como os ciclos anuais do projeto, os eventos de encerramento, o processo de observação dos consultores, formatura das turmas e mostra de resultados. O ritual dos ciclos anuais do projeto e os eventos de encerramento de cada turma de capacitação ajudam as organizações sociais para se comprometerem com sua causa. Ou seja, as organizações começam a refletir em seu comportamento e como elas podem melhorar, isso acontece após as capacitações. Ritual do processo de observação dos consultores se refere ao primeiro vínculo estabelecido nas capacitações ou na visita à organização. Para começar com o processo de consultoria, o consultor teria, antes de começar a fase de consultoria, uma atividade previa de aproximação. O ritual da formatura e a apresentação de resultados das turmas de capacitação servem para que as OCSs reflitam e se comprometam a continuar com os resultados obtidos.

#### 4.2.4 Sensemaking

*Sensemaking* é um processo essencial para o surgimento das competências coletivas (HANSSON, 2003; FROHM, 2003; SANDBERG, 2003; BOREHAM, 2004; SANDBERG; TARGAMA, 2007; BITENCOURT; BONOTTO, 2010; KLEIN; BITENCOURT, 2012; MELKONIAN; PICQ, 2010). Este refere-se que a realidade traz um comprometimento atual que emerge a partir de esforços dos indivíduos para criar ordem e fazer sentido retrospectivo do que aconteceu (WEICK, 1993). *Sensemaking*, também, foca-se em que as pessoas têm que fazer coisas racionalmente responsáveis para si mesmas e para outras pessoas (WEICK, 1993). Pode se dizer, também, que *sensemaking* é uma característica principal do grupo, que reúne a um grupo de pessoas para lidar ante um problema ou uma situação, fazendo sentido com a situação, e conseqüentemente, tentando resolver o problema ou situação (BOREHAM, 2004a, 2004b).

No que se refere ao *sensemaking*, os entrevistados não percebem que usam o processo de *sensemaking* na coordenação e execução do projeto, mas eles percebem que no projeto existem reuniões de coordenação para debater as ações importantes que influenciaram no resultado do projeto.

Um entrevistado comentou que a construção do documento base foi o resultado dessas reuniões de coordenação. Essas reuniões foram importantes, as quais receberam o apoio da rede colaborativa (composta pelo comitê técnico e o conselho assessor) que se reuniram para

obter o documento base. Um ressalta que *“uma coisa que é primordial também às reuniões de coordenação sempre com a rede colaborativa é o apoio na construção do documento base, por isso se instituiu reuniões com a rede colaborativa para os outros projetos da Parceiros Voluntários”*. (E2).

O processo de *sensemaking* se deu, por exemplo, nas reuniões para resolver alguns apontamentos da auditoria externa feito pela Universidade Federal de Rio Grande do Sul (UFRGS). Esses apontamentos trouxeram debates e soluções a fim de implantação de indicadores pela coordenação da Parceiros Voluntários nas OSCs. O entrevistado afirma:

*“[...] os momentos que a gente teve em conjunto para poder pensar em soluções, eu acho que sempre foram muito criativos e resolveram. teve proposições por parte da equipe, teve uma integração por parte da equipe para revolver esses problemas que iam surgindo. a equipe pensou junto, a equipe resolveu em conjunto. nós tivemos a questão dos indicadores do projeto que foi apontada pela UFRGS; a equipe sentou e resolveu em conjunto, daí saiu a solução, a gente chama um consultor especialista ou alguém que vai orientar o trabalho, mas a decisão é sempre em grupo. A gente criou alguns indicadores para trabalhar, que não tinha na proposta aplicando marco zero e marco final”*. (E3).

A ideia básica do *sensemaking* é que a realidade é um comprometimento atual que emerge a partir de esforços para criar ordem e fazer sentido retrospectivo do que aconteceu. (WEICK, 1993). Desta maneira, o comprometimento se reflete nos esforços para análise retrospectiva de um acontecimento.

No que tange ao *sensemaking* como uma acumulação de esforços para analisar um acontecimento, esse se refletiria nas reuniões do projeto, nas quais se analisaram e debateram fatos a serem resolvidos. Isso aconteceu no projeto, em uma reunião na qual se analisou e debateu os desconhecimentos das OSCs a respeito da relação das ferramentas de gestão nas OSCs. Para resolver isso, implementou-se uma oficina de ferramentas nas capacitações, um entrevistado comenta o seguinte:

*“Outra melhoria foi a implantação da metodologia de uma oficina de ferramenta de gestão, a gente via que muitas organizações não sabem que é um PDSA um fofa. Elas não tinham conhecimento dessas ferramentas. Algumas pessoas sim e alguns pessoas não. Então, houve a necessidade de fazer um nivelamento desse conhecimento entre os integrantes do projeto.”* (E2).

Outra situação aconteceu quando a coordenação interna do projeto debateu qual seria o método que ia se aplicar nas capacitações a fim de que as OSCs consigam assistir às capacitações de 88 horas aulas e não desistam rapidamente. Para um entrevistado *“o maior de todos é que como consultores nós temos que manter as pessoas motivadas em sala, nós não*

*podemos permitir que o pessoal desistisse no segundo ou terceiro dia, esse é um ponto fundamental.” (E5). Outro entrevistado comenta a seguir:*

*“A outra questão também foi a mobilização das organizações para não desistirem do projeto. Imagina lá tem 25 organizações inscritas para fazer a capacitação, tu tens duas ou três pessoas da organização. Manter as pessoas ativas e motivadas dentro do grupo. Foi um trabalho muito difícil, muitas organizações disseram não isso não é para mim, isso é muito difícil, a minha organização é muito pequena, eu não preciso disso.” (E1).*

Desta vez as reuniões pedagógicas aconteceram nas OSCs, que tiveram como atores os consultores de acompanhamento e as organizações, que tiveram que refletir sobre a prestação de contas, *stakeholders* ou parceiros, e o voluntariado. Outros entrevistados comentam o seguinte:

*“Há formação de consciência das organizações sociais da importância da prestação de contas. Elas estão entendendo que é necessário fazer uma boa prestação de contas e fazer uma boa gestão. Ai entra a transparência. Também, eles estão aprendendo a trabalhar com seus stakeholders ou seus parceiros, e elas estão aprendendo a trabalhar com o primeiro e segundo setores. Estão quebrando paradigmas grandes nesse aprendizado.” (E1).*

*“Elas têm que aprender a trabalhar com o voluntariado. Elas não têm sempre dinheiro para contratar um profissional, elas dizem que não conseguem, elas dizem que o voluntário vai um dia e não vai no outro, elas não entendem que eles são as responsáveis de conquistar o voluntario, senão sabe, ela espanta, elas têm que ser responsável de que a pessoa queira ficar na organização.” (E5).*

Deste o ponto de vista conceitual, foi identificado que os entrevistados que executam o projeto não reconhecem a utilização do processo de *sensemaking* no intuito de resolver algum problema retrospectivamente. Contudo, eles estão cientes de que aconteceram muitas reuniões no projeto, as quais ajudaram a analisar e debater problemas, os mesmos que necessitaram ser resolvidos tomando decisões, que, depois, com o tempo essas decisões resolveram os problemas e logo essas decisões viram rotinas a serem aplicadas no projeto ou em projetos futuros. Ou seja, foi identificado que, de forma implícita, eles utilizam diferentes recursos que fazem parte do *sensemaking*.

Nessa linha, destacam-se dois acontecimentos que foram debatidos no projeto, a construção do documento base e os apontamentos da avaliação externa do projeto. A construção do documento base foi obtida em função das várias reuniões de coordenação com rede colaborativa. A avaliação externa do projeto foi feita pela UFRGS o que foi analisado e

debatido em várias reuniões, para logo obter indicadores no projeto que permitam utilizar nas edições futuras e nos outros projetos da ONG.

#### 4.2.5 Entendimento Compartilhado

Esse entendimento está composto por meio da interação, da coordenação de conhecimento e do espírito coletivo a fim de obter uma competência coletiva (KLEIN; BITENCOURT, 2012). A interação refere-se à ação de entrosamento dos membros de uma equipe, especificamente no momento do *sensemaking a fim* de conseguir uma sinergia atingindo objetivos (BITENCOURT; BONOTTO, 2010; RETOUR; KROHMER, 2011; SANDBERG, 2003; SANDBERG; TARGAMA, 2007).

Sobre a interação, os entrevistados reconheceram os momentos de interação no projeto. Essas interações foram reuniões formais que acontecem em locais tanto internos na ONG quanto externos aos órgãos nacionais. As interações aconteceram através das reuniões pedagógicas para a elaboração do documento-base com o comitê técnico e o conselho assessor. O entrevistado afirma:

*“As interações foram presenciais, pelo telefone, pelo e-mail, Skype. A gente continuou a usar todos os recursos, as interações muito calorosas, todo o mundo sempre interessado, sempre muito assertivas, nós conseguimos colocar no centro o tema de transparência e prestação de contas para todo mundo conseguir fazer suas contribuições. As interações foram muito robustas. e então, foram interações muito robustas, porque o ministério público tinha sua missão, o BID tinha sua missão, as organizações tinham sua missão, exigiam da gente muita atenção, concentração e muita capacidade de discernimento, nós tínhamos que equalizar isso como e que vou aos graves e aos agudos. O balanço disso para poder acontecer, isso foi muito interessante.” (E1).*

Também, a interação aconteceu nas reuniões da equipe interna do projeto e os consultores para ser avaliados e nivelados na ONG. Um entrevistado diz “...a gente faz reunião sistemática. A gente se reúne uma vez por mês sentava em Parceiros Voluntários para todos os consultores serem avaliados, e após cada visita a gente fazia uma conversa entre os consultores para nivelamento junto com a área de formação”. (E5).

Ressalta-se que as interações aconteceram nas reuniões de acompanhamento com a coordenação, a equipe interna, os consultores e as OSCs do projeto com o fim de coordenar as suas atividades. Os entrevistados comentaram:

*“[...] Experiência sempre existe. Um controle de uma coordenação muito presente o tempo todo no projeto. Então, tínhamos várias reuniões de*

*acompanhamento, a gente tinha reunião da equipe interna, com a coordenação que estava executando e com os consultores que estavam acompanhando.” (E4).*

*“[...] Nas reuniões de acompanhamento do projeto com a equipe interna, com os consultores e com as próprias organizações, a gente teve um momento para visitar as organizações para ouvir e trazer a avaliação do projeto.” (E6).*

A interação externa aconteceu também para divulgar o projeto, a *“interação externa, localmente a gente teve muitos momentos que a gente viajou a convite para falar do projeto. Eu fui a Madrid para apresentar o projeto no seminário do terceiro setor na Espanha.” (E1).*

A coordenação de conhecimento tem a ver com a coordenação e comunicação de conhecimentos do grupo que é uma atividade coletiva (a qual requer de cooperação e comunicação entre subsistemas) e depende da capacidade do grupo para superar a tendência fragmentada das várias percepções dos subsistemas pelo desenvolvimento de um sentido de interdependência (BOREHAM, 2004; FROHM, 2003; LE BOTERF, 2003). Em outras palavras, essa coordenação de conhecimento acontece quando se articula o conhecimento e desaparece a tendência à fragmentação, a fim de atingir o resultado coletivo.

No que se refere à coordenação de conhecimento, os entrevistados reconhecem que há atividades de coordenação de conhecimento no projeto, que ajudam a compartilhar e disseminar as fontes de conhecimento, por exemplo, a rede colaborativa montada, para que todos os membros possam colaborar com o mesmo fim. Um entrevistado comenta:

*“Na rede colaborativa, a rede pode colaborar com o desenvolvimento do documento-base, a gente teve uma grande rede olhando esse documento trabalhando com suas ações. No desenvolvimento de nossa metodologia a gente pode trabalhar com vários grupos, a gente teve momentos que chamou as próprias organizações para avaliar a metodologia, a gente teve momento para ouvir como co-criadora para melhorar a metodologia nos deu subsídio para trabalhar a segunda turma.” (E3).*

A coordenação do conhecimento, também, dá-se no compartilhamento das informações, como um entrevistado relata: *“as reuniões sistemáticas e os relatórios ficam registrados, e a gente coloca tudo em um banco de dados do projeto para acessar e compartilhar, por isso a metodologia é da ONG, não do consultor. Tudo é registrado ali, todo o que aconteceu pontualmente” (E5),* e, por exemplo, para a coordenação de conhecimento, *“a Parceiros Voluntários tem uma equipe interna que manda e-mail, convoca, chama, no intuito de coordenar com as OSCs” (E5).* Outro entrevistado comenta a forma de coordenar o conhecimento, sendo essa através do:

*“Uso de e-mail muito frequente. A gente então dava publicidade a tudo o que acontecia, a gente fez um hotsite específico do projeto, a gente tem um link, hoje, dentro de nosso set principal, especificamente sobre o projeto. Então, a gente estava sempre publicitando coisas lá e mandando esse link com novas notícias sempre no mesmo lugar, a gente teve uma assessoria de imprensa, que se preocupou de colocar as notícias do projeto. A gente teve uma assessoria de imprensa bastante dedicada para publicar as notícias sobre o projeto. A gente também, no mesmo projeto, tinha metas de mandar e-mail para as outras organizações para coordenar, e cabe lembrar que a parceiros voluntários atua em todo rio grande do sul, então os parceiros voluntários dos outros municípios, eles também recebem informação e multiplicavam as informações do projeto localmente. Os parceiros voluntários são uma rede que publicitava essas informações. Então a gente procurava repassar essas informações.” (E1).*

O espírito coletivo tem a ver com as ações em direção a uma sinergia do coletivo, a mesma que “está conceituada em um padrão de inter-relações de ajuda de ações de um sistema social” (WEIK; ROBERT, 2003, p. 357), mas também é considerado como uma capacidade potencial em qualquer fluxo contínuo de eventos (FROHM, 2003).

A respeito do espírito coletivo com interações entre os membros do projeto que permite uma sinergia, o entrevistado comenta que, tudo na equipe pode ser possível se se trabalha em equipe e nunca sozinho, por isso, o projeto sempre trabalha com um espírito coletivo. Um entrevistado afirma:

*“Está no nosso DNA. Nós não fazemos nada sozinhos. A Parceiros Voluntários é uma organização que, desde sua constituição, ela se coloca como um meio, ela é um meio entre quem quer voluntariar e que tem um espaço para voluntariar. Então, ela acredita que a transparência e prestação de contas é importante, mas ela não domina isso, então as interações com os públicos e os entes sujeitos que dominam. Isso é fundamental para alcançar o resultado. Então, a gente sabe que não fazemos nada sozinhos. Procura sempre estar chamando outras pessoas, o que você faria diferente então escutar é uma prática de interação importante que existe aqui, toda vez que nos publicam, nós queremos ouvir das pessoas, então a gente tem isso no dia a dia” (E1).*

As experiências e as dificuldades ajudam a conseguir uma sinergia entre os membros da equipe interna do projeto, a fim de obter um espírito coletivo. Um entrevistado aponta:

*“Na equipe interna cada um tem responsabilidades individuais para a execução das atividades, mas a gente sempre compartilha experiências e dificuldades dos membros da equipe interna do projeto para obter uma sinergia do grupo para que o projeto seja bem-sucedido”. (E2).*

Sobre a sinergia dos membros do projeto para atingir o objetivo dele é identificada em um cometário que afirma: “nós, os consultores, temos que conseguir fazer um bom trabalho

*para atingir o objetivo inicial de sua concepção do projeto por isso, o projeto nos dá as condições como deslocamento, hotel e outras despesas.” (E6).*

No entanto, nesta dimensão de entendimento compartilhado que está formada pelas subdimensões de interação, coordenação do conhecimento e espírito coletivo. A interação é uma subdimensão que os entrevistados reconhecem no projeto. Essas interações foram feitas sempre em nível formal com a rede colaborativa. As organizações sociais cívicas, os patrocinadores e a equipe interna dentro ou fora da ONG, essas interações foram feitas através de reuniões presenciais, pelo telefone, pelo e-mail e Skype. A coordenação de conhecimento é reconhecida pelos entrevistados rapidamente em diferentes casos como o compartilhamento do conhecimento com a rede colaborativa, reuniões de coordenação e detalhamento com a equipe interna da ONG, comunicação, coordenação com as OSCs via *hotsite* e e-mail que tinham que ser mandados obrigatoriamente. O espírito coletivo é uma das subdimensões que os entrevistados reconhecem muito pouco. Só dois entrevistados afirmam a existência do espírito coletivo como DNA do projeto e da ONG, porque sozinhos não se pode conseguir nada ou com um espírito coletivo a fim de chegar a uma sinergia. Além disso, os consultores do projeto também trabalham em conjunto com a equipe interna em uma sinergia, no intuito de obter os melhores resultados do projeto.

#### 4.2.6 Ação

A ação tem a ver com as atividades de reflexão e não reflexão no processo da competência coletiva (KLEIN; BITENCOURT, 2012). A reflexão são ações que se executarão como consequência de fatos imprevistos ou eventualidade que não foram planejadas.

Sobre as atividades de reflexão, os entrevistados afirmam que há atividades de reflexão no projeto. Essas atividades de reflexão aparecem com os imprevistos e as eventualidades, mas essas têm que ser resolvidas rapidamente. Um entrevistado afirma que: *“essas eventualidades têm que ser resolvidas na hora”*. (E2). Outro, afirma que as eventualidades no projeto não são planejadas, mas que o patrocinador, o BID, prevê as eventualidades no orçamento. Esse entrevistado relata que:

*“O BID prevê no orçamento do projeto. Lá embaixo na última linha tinha exatamente um recurso para as eventualidades para os riscos do projeto. Isso é muito raro de existir. Então isso, para nós, foi um aprendizado da relação com esse banco, porque eles nos diziam como era um projeto de três anos, um projeto*

*que era em dólares, o banco mesmo nos orienta nas questões de riscos que podiam correr. Outra coisa mais que o banco permitia, se a gente previu investir “X” mil reais na contratação de pessoas e “Y” mil reais em transporte, se por acaso eu tivesse gasto menos em uma rubrica eu poderia com o que sobrou dessa rubrica dedicar para outras despesas do projeto. Então o banco permitia que se eu não usasse tudo em recursos humanos eu posso inverter em outra área do projeto. Então, o banco permitia obter uma capacidade de gestão eficiente de cada uma das rubricas do projeto.” (E1).*

As atividades de reflexão aconteceram como uma questão de eventualidade, no decorrer das capacitações presenciais. Um entrevistado comenta o seguinte:

*“os consultores conteudistas trazem muitas situações de eventualidades, às vezes veem com alguma participação e muitas vezes eles trazem já as soluções. Por exemplo, falta de agua no prédio, acessibilidade para as pessoas cadeirantes, um aparelho da aula que não funcionou, as greves, todas essas influencia na aula e compromete na avaliação”. (E2).*

Também, as atividades de reflexão são a forma de pensar a fim de reduzir equivocções ou ambiguidades, além de resolver incidentes e eventos inesperados que podem acontecer e devem ser processados dentro do âmbito do compartilhamento de interpretações, individualmente adquiridas durante contínuos treinos e integração coletiva durante a fase de preparação (MELKONIAN; PICQ, 2010). Ou seja, as atividades de reflexão são atividades que poderiam ser aproveitadas no intuito de obter melhorias no coletivo.

A respeito das atividades de reflexão, os entrevistados afirmam que aconteceram melhorias no projeto. Um entrevistado comenta que a melhoria da auditoria externa foi muito importante, “[...] quando a UFRGS fez uma avaliação externa como um todo”. (E2). Outra entrevistada relatou o seguinte:

*“Eu te poderia dizer mais do retorno da própria avaliação da UFRGS. Quando a gente começou o projeto a primeira turma, a gente não fez a fotografia inicial e final das OSCs, e aí a UFRGS nos criticou sobre isso. Então, essa foi uma melhoria que, para a segunda turma, a gente teve que fazer, como é que eu ia ver a transformação, a organização começa a receber um monte de informações como ela está se saindo, se eu não fiz uma fotografia inicial, é que nem como a gente vai para o cabeleireiro tem que fazer uma foto no início para ver como é que sai, isso foi uma melhoria que a gente teve que desenvolver um processo de fazer uma radiografia inicial e uma radiografia final, e depois do acompanhamento presencial do consultor das cinco visitas técnicas fazer uma terceira radiografia. Então, isso foi uma melhoria muito importante que a gente precisou fazer para poder obter os reais resultados da intervenção, a metodologia gerou nestas organizações.” (E1).*

As atividades de reflexão como melhoria, foram feitas nas atividades de acompanhamento, quando os consultores visitaram as OSCs a fim de avaliar o projeto. Por exemplo, outro entrevistado aponta que:

*“Os formulários utilizados na primeira turma eram muito complexos de difícil entendimento. Então, na segunda turma a gente fez a revisão da metodologia e propor uma atividade de acompanhamento mais flexível, mais a cara do terceiro setor, porque o primeiro evento era a cara de PPGT era uma coisa mais fechadinha. Aí, vindo deles isso, a gente conseguiu enxergar que poderíamos melhorar esses instrumentos e que eles poderiam preencher e aprofundar, de alguma forma o que for mais flexível.” (E3).*

Portanto, a forma de realizar as atividades de reflexão como melhoria foram várias “*adotando-se rotina, por exemplo, na prestação de contas com uma linha de tempo prática de todo tipo de evidências como banner, fotos, listas de presenças dos eventos, [...] que se adotou e com certeza trouxe benefícios para todas as organizações participantes do projeto [...].*” (E3). Estabeleceram-se atividades de reflexão como melhoria, na forma de sistematizar os resultados obtidos pelo projeto. Sobre isto um entrevistado assinala o seguinte:

*“Sistematizar os resultados não adianta. Só dizer 25 organizações e 90 pessoas participaram, isso não diz nada. Então, a gente teve que qualificar nossa visão sobre resultados, isso foi também o ponto que hoje aquelas 76 organizações em três anos de projeto elas conseguiram fazer 150 novos projetos que geram 17 milhões de reais. A gente conseguiu sair do número de turmas, número de pessoas que participaram, o nome da organização, etc. A gente foi olhar realmente o que aquela intervenção gerou, acho que aquelas coisas foram bem importantes.” (E1).*

As atividades de não reflexão referem-se às atividades diárias que fazem parte de um processo, também, essas atividades que são realizadas de forma rotineira ou em forma repetitiva para realizar as tarefas em conjunto (FROHM, 2002; HANSSON, 2003).

No que se refere às atividades de não reflexão, os entrevistados afirmaram que o projeto tem rotinas. Essas aconteceram sempre no desenvolvimento deste. Para um dos entrevistados:

*“As rotinas do projeto seriam o edital de seleção. Caracterizar as visitas de comprometimento. Então, depois de selecioná-las, a gente vai fazer uma visita e isso mesmo você quer, vai participar, deixar claro o que vai acontecer no curso. O marco zero e o marco final sempre são uma rotina que vai acontecer, as capacitações presenciais, as visitas e a avaliação externa. A gente ter um olhar crítico de ator externo sobre nosso trabalho são rotinas que vão acontecer sempre. A própria prestação de contas, a própria visibilidade são aspectos que vão acontecer sempre.” (E1).*

As rotinas também acontecem nas capacitações do projeto com as OCS. Essas capacitações são planejadas, executadas e avaliadas, no início, no decorrer e no final das capacitações. Para um dos entrevistados:

*“A sistematização das atividades, por exemplo, no final de cada módulo, a gente aplica uma avaliação. Quando vem essa avaliação das pessoas a gente tem que sistematizar para tirar uma febre de como está o andamento do curso, para que a gente observe o que pode melhorar de uma para outra, tanto pontos fracos quanto pontos fortes, não só críticas, sempre tem que ter as boas observações. Contato direto com as organizações repassando os materiais, para eles disponibilizando materiais. A organização em si dá capacitação.” (E2).*

Outras rotinas do projeto, comenta o mesmo entrevistado, são *“a prestação de conta do projeto, ele é conhecimento e é usado como referência para outros projetos,[...], depois da elaboração de propostas de projetos. Essa cultura de evidenciar tudo, a gente internalizou mais”.* (E2)

Para outro entrevistado que confirmou a rotina de prestação de contas sempre com evidências, ressalta que *“por exemplo: a prestação de contas com uma linha de tempo tudo com evidências, várias questões aprendidas do projeto que se adotou e com certeza trouxe para todas as organizações participantes do projeto. Esse tempo de acompanhamento de seis meses. E esse tempo foi para a organização cair a ficha.”* (E3).

Além disso, o projeto adquiriu novas rotinas em suas atividades como *“saíram rotinas novas na relação com nossa auditoria, celebrar os resultados, comunicar os resultados da organização, valorizar os participantes da organização. Então, saíram muitas coisas que ao participar do curso nos ensinou”.* (E1). Esse mesmo entrevistado apontou:

*“Saíram rotinas novas de escrever os novos projetos. Além do aprendizado no tema de transparência e prestação de conta, nós tivemos um aprendizado na gestão de projeto, tanto que hoje eu tenho uma pessoa especialista dentro da organização na gestão de projeto, uma pessoa especialista em Viamão e Bagé, trabalhando e a capacitação a equipe de metodologia de gestão de projeto. Desde os detalhes como convivência, murais, cuidados que a gente tem que ter em tudo. Eu digo um antes e depois um divisor de águas.”* (E1).

Porém, nesta dimensão de ação todos os entrevistados reconheceram as subdimensões de atividades de reflexão e não reflexão. As atividades de reflexão foram para responder as eventualidades ou imprevistos e as melhoras. As atividades de reflexão de eventualidades ou imprevistos como: a falta de água no prédio das capacitações, acessibilidade para as pessoas cadeirantes, um aparelho da aula que não funcionou, as greves etc. Todas essas influenciam na aula e comprometem na avaliação. Além disso, as atividade de reflexão de melhoras como

a auditoria externa da UFRGS, avaliação ao projeto e os consultores pelas OCSs para melhorar alguns aspectos. As atividades de não reflexão como as atividades que surgiram no projeto e que depois viram rotinas, como a aplicação da cultura de evidências como uma rotina no projeto, rotinas novas do projeto, a prestação de contas, o especialista em projetos para administrar os projetos, elaboração dos editais de cada edição do projeto.

#### 4.2.7 Abrangência

A abrangência tem a ver com dois fatores, os mesmos que influenciam nas competências coletivas, sendo estas: o tempo e o espaço (FROHM, 2002; HANSSON, 2003; KLEIN; BITENCOURT, 2012). Também, esses fatores interferem em todos os membros do grupo, sendo eles no mesmo tempo e no mesmo espaço, no intuito de atingir um objetivo em comum em benefício do coletivo (HANSSON, 2003).

O tempo é o período de duração do processo das competências coletivas. Além disso, esse não é tão absoluto como facilmente se gostaria de acreditar (HANSSON, 2003). O tempo poderia se dividir em dois tipos, seriam eles: o tempo físico e as experiências de tempo (HANSSON, 2003).

A respeito do tempo, os entrevistados confirmaram que o tempo é vital para o projeto. Tendo por um lado, o tempo físico ou cronológico, que é confirmado pelos entrevistados. Para um destes entrevistados, o projeto “... teve uma duração de três anos para desenvolver e rodar o projeto tudo” (E4), isto desde que se assinou no dia 28 de outubro de 2008 até o dia 28 de outubro de 2011.

Por outro lado, as experiências de tempo, que tem a ver com a determinação do tempo em base a nossas experiências, assim que elas podem ser planejadas em base a essas experiências. Um entrevistado afirma que o projeto pode ser executado em um tempo não menor de três anos, porque as OSCs tem um tempo de aprendizagem o qual não pode ser aprimorado. Um entrevistado relata como se determina o tempo no projeto, para este:

*“O tempo é vital. A gente não consegue fazer o ciclo completo do projeto em um tempo menor de três anos. Então, o ciclo todo de fazer o edital, visitar as organizações, capacitá-las, fazer as visitas de acompanhamento, ele têm um ano e meio de projeto, então é um projeto que a gente não consegue executar em menos tempo, porque tem um tempo de aprendizagem dessa organização, tem um tempo para ela reter esta informação para a gente poder lá no marco final a gente saber o que pode apropriar na rotina dela de prestação de contas, o edital a visita de diagnóstico, o marco zero, a capacitação, as vistas de acompanhamento e o*

*marco final, a gente tem que levar um ano e meio ou quatro meses para ver o que acontece, senão é como tirar a laranja do pé quando ainda está verde.” (E1).*

Esse mesmo entrevistado confirmou que não existe uma ferramenta para determinar o tempo do projeto, contudo, esse cálculo a priori baseado na experiência da ONG em fazer projetos, ele ressalta:

*“Acho que não temos uma ferramenta para calcular o tempo. A gente vai mais ou menos assim: se são 88 horas de capacitação, isso aqui vai demorar X meses, entre as 88 de capacitação e as atividades próximas vamos dar 15 dias para a organização, a gente vai pensando de nossa experiência um tempo de amadurecimento da organização, mas assim uma ferramenta eu não me recordo.” (E1).*

O tempo do projeto das capacitações em aula de cada turma foi diferente. Outro entrevistado comenta “eu acho que é um projeto que dá em base 88 horas. A primeira e segunda turma de capacitação teve 72 horas, e a terceira de capacitação passou 88 horas, e aí ficou para Santa Maria, Bahia e POA.” (E5).

A determinação do tempo do projeto começa na elaboração da proposta, o qual tem muitas atividades a serem cumpridas até seu final. O entrevistado confirma as atividades do projeto, por exemplo, comentando:

*“O tempo é determinado quando tu elaboras na proposta, por exemplo, eu quero propor um projeto para Petrobras então tu tem que estar cronometrando em quanto tempo vai se elaborar o projeto por cada atividades, porque tem uma série de atividades. tem todo o processo de seleção das OSCS. tem horas de capacitação em aula, presencial, semipresencial e acompanhamento. a pessoa que vai escrever o livro para difusão do projeto. Atualizar o conteúdo da metodologia.” (E2).*

Já no que tange ao espaço, este é o lugar no qual acontece a interação das competências dos indivíduos, a fim de desenvolver a competência interpessoal que forma parte das competências coletivas (FROHM, 2002; HANSSON, 2003). Ou seja, o lugar geográfico onde se desenvolvem as competências individuais que logo fazem parte das competências coletivas.

Sobre o espaço, os entrevistados confirmaram que os espaços utilizados para desenvolver as principais atividades do projeto foram diversos. O entrevistado relatou o seguinte:

*“O documento base foi construído em Porto Alegre. Como a gente tinha órgãos nacionais eles vinham para cá, então as reuniões aconteceram em Porto Alegre. Também, a construção da metodologia a partir do documento base foi em Porto*

*Alegre. As duas primeiras turmas do projeto foram feitas em Porto Alegre com a participação de organizações de 28 municípios, [...] que vinham para participar no curso, e a terceira turma foi feita em Santa Maria [...]”. (E3).*

Os locais utilizados para desenvolver as atividades do projeto foram basicamente os locais da ONG Parceiros Voluntários para coordenação, ambientes para as capacitações e as consultorias nas OSCs. Outro entrevistado diz: *“hoje, temos três ambientes diferentes o ambiente de parceiros voluntários, o ambiente de capacitações e os ambientes das organizações.” (E2).* A este mesmo respeito, outro entrevistado afirma:

*“Os locais das capacitações são em universidade e locais que deem conta. Os seminários que a gente do ciclo do projeto fazia de encerramento foi aqui, com a parceria com a FEDERASUL, em parceria com CEE a gente vai buscando inúmeras parcerias, a gente nunca fica em um mesmo lugar, porque a gente dá oportunidade para que outros conheçam e participem. A gente acredita que fazer essa intinerância é uma coisa muito positiva para o projeto, isso é muito trabalhoso para nós a cada novo tem que buscar uma nova parceria para montar, levar os materiais, negociar, mas o resultado e o impacto que tem vale o esforço, a visibilidade, oportunidade de trazer novas pessoas é a mobilização e a articulação.” (E1).*

Os locais das capacitações têm que ser ambientes exclusivos para dar aula, que tenham espaços amplos e adequados a fim de desenvolver o conteúdo. Outro entrevistado relata o seguinte:

*“É um espaço cedido para capacitação, repasse do conteúdo, normalmente um local para capacitação, com o espaço suficiente para fazer dinâmicas, senão tu não consegues movimentar o grupo em sala. Alguns grupos projetos da PV tem uma característica que tem muita gente em sala. O projeto transparência tem como 40 participantes, a gente fica mais escolinha.” (E5).*

Portanto, nesta dimensão de abrangência com as subdimensões de tempo e espaço, ambas foram reconhecidos pelos entrevistados, afirmando que esses são importantes para o desenvolvimento das atividades do projeto. A subdimensão do tempo como um fator vital para o desenvolvimento de todas as fases dele, o mesmo que foi determinado pela experiência da ONG de fazer projetos; esse tempo foi de três anos. A subdimensão o espaço foi importante para coordenar, executar e divulgar os resultados obtidos pelo projeto. Os espaços determinados para a execução do projeto foram quatro: os lugares chaves como local da ONG, os lugares dos diferentes órgãos nacionais que formam parte da rede colaborativa, lugares de capacitações especiais para as capacitações e as organizações sociais cíveis.

A seguir, o quadro 9 se refere aos principais achados da pesquisa, o mesmo que é apresentada a continuação.

Quadro 9 - Achados da pesquisa das competências coletivas

Dimensões da competência coletiva	Definições	Achados	Evidências da pesquisa
<b>Conhecimento coletivo</b>	É um tipo de conhecimento gerado pelo coletivo a fim de se comunicar tanto internamente quando externamente com os indivíduos.	<p>-Conhecimento coletivo da rede colaborativa.</p> <p>-Conhecimento dos profissionais e consultores do projeto.</p> <p>-Uma linguagem própria do projeto,</p> <p>-Uma linguagem absorvida fora do projeto.</p>	<p>“O conhecimento coletivo foi utilizado de vários atores da rede colaborativa para o projeto (E4)”.</p> <p>“A gente também procura trabalhar com diferentes formações. Nós temos consultores com experiência profissional e acadêmica como administradores, contabilistas, sociólogos de área bem diferenciadas[...]” (E2).</p> <p>“[...] a gente traz o voluntariado organizado, bem forte todo o tempo, o processo de transparência com evidências, capital social como médio da comunidade se desenvolver, objetos de transparência como meio, como uma linguagem bem do projeto [...]”. (E5).</p> <p>“Eu te diria essa questão da responsabilidade de cumprir com o que diz, a responsabilidade com seus compromissos, então esse conceitos que vieram do banco.” (E1).</p>
<b>Memória coletiva</b>	As experiências do coletivo que ajudaram a obter competência para obter o objetivo comum	<p>-Experiências com a rede colaborativa</p> <p>-Experiências com seus patrocinadores.</p> <p>-Experiências com OSCs</p>	<p>O desenvolvimento da metodologia como primer componente, dentro dela tem a articulação com da rede colaborativa, articulação com os Conselhos Municipais e Conselhos Regionais para poder aderir a proposta, a gente teve um grande trabalho de articulação com os consultores conteudistas, para nos obterem o documento base que norteia toda capacitação”. (E4).</p> <p>“Quando teve a experiência com a relação com os patrocinadores, porque foi um grande aprendizado na prestação de contas porque prestar conta com os patrocinadores do Petrobras e do BID o sistema de ele é em espanhol e Petrobras na prestação de conta pede ate a cor da pessoa, a cor de teu participante, somos uma instituição pequena, temos grandes trabalhos, mas a estrutura é pequena. Nossa prestação de contas é referencia para todos os outros projetos pela complexidade. Este projeto é referencia para a prestação de contas de todos os projetos da ONG.” (E2).</p> <p>“Depois, de nós termos ido ao campo, quando teve um processo de seleção para selecionar as organizações sociais cíveis, verificar como eram as organizações, se as informações que colocaram nas fichas eram fidedignas, essa experiência prática de poder ir às organizações e ir ver diversas realidades; essa experiência na primeira edição ajudou para a segunda edição. Porque lá na primeira edição, a gente olhava que algumas das organizações não tinham nível, mas todas elas de uma forma ou outra apresentaram um baita resultado. Todas elas apresentaram seus resultados. De uma forma ou outra deram seus resultados de maior nível ou menor.” (E2).</p>
<b>Comprometimento</b>	Um sentimento de fazer aparte de algo e sentir-se comprometido	<p>- O comprometimento dos membros do projeto pode vir pela influência dos resultados obtidos</p> <p>- Rituais para refletir o comportamento como os rituais de ciclos anuais do projeto, os eventos de encerramento, o processo de observação dos consultores, formatura das turmas e mostra de resultados</p>	<p>“O resultado é este. É uma maximização de todo. Então, se a gente previa fazer 25 organizações, a gente se organiza e faz 50, eu acho que esse comprometimento faz com que a pessoa que faz a gestão do projeto cuide, não vamos gastar aqui, vai colando, buscar melhor orçamento, negocia os valores, negocie as relações, isso vai permitindo com que a gente consiga fazer muito mais ou muito menos, isso vai permitir fazer isso, então a maximização dos resultados ela só vem pelo comprometimento das pessoas.” (E1).</p> <p>“ Os encerramentos das capacitações também são rituais, porque eles vão vendo que elas são partes importantes de uma relação ganha-ganha. Nós somos um grande meio. Nós não somos fim, fim são os beneficiados, pode ser a criança, idoso ou o deficiente com uma melhor qualidade de vida.” (E1).</p>

			<p>“Cada grupo é uma experiência nova e se faz um ritual. Esse ritual começa lá no curso, os dois últimos dias do curso vão ter um momento em que todos os consultores têm que estar no curso, e aí eles começa a trabalhem juntos com os consultores e também conhecer as organizações. E ele permanece, nas reuniões lá em PV, lá vem Avaliação de metodologia, dificultades encontrada, avaliação da organização em relação o desenvolvimento do trabalho proposto, assumir ou não compromisso, isso vai durante todo o processo até o último dia, até a última visita.” (E5).</p>
<b>Sensemating</b>	O fazer frente a uma situação em grupo, e logo obter uma solução do grupo	<p>- As reuniões de coordenação para analisar e debater os problemas que aconteceram. Sendo os mais ressaltantes a construção do documento base e avaliação da auditoria externa do projeto, que depois de resolvidos os problemas viram rotinas para o projeto e projetos futuros.</p>	<p>“uma coisa que é primordial também as reuniões de coordenação sempre com a rede colaborativa que apoio na construção do documento base, por isso se instituiu reuniões com a rede colaborativa para os outros projetos da Parceiros Voluntários”. (E2).</p> <p>“[...] os momentos que a gente teve em conjunto para poder pensar em soluções, eu acho que sempre foram muito criativas e resolveram, teve preposições por parte da equipe, teve uma integração por parte da equipe para revolver esses problemas que iam surgindo, a equipe pensou junto, a equipe resolveu em conjunto, nos tivemos a questão dos indicadores do projeto que foi apontado pela UFRGS. A equipe sentou e resolveu em conjunto, de aí saiu a solução. A gente chama a um consultor especialista ou alguém que vai orientar o trabalho mais a decisão é sempre em grupo”. (E3).</p>
<b>Entendimento compartilhado</b>	Formado pela interação, coordenação de conhecimentos e espírito coletivo.	<p>Interações formais</p> <p>Coordenação de conhecimento com as OSCs</p> <p>Espírito coletivo</p>	<p>“A gente faz reunião sistemática, lá no primer grupo agente uma vez por mês sentava em PV todos os consultores se avaliavam, e apos de cada visita a gente fazia uma conversa entre os consultores para nivelamento junto com a área de formação”. (E5).</p> <p>“[...] A gente também, no mesmo projeto tinha metas de mandar e-mail para as outras organizações para coordenar, e cabe lembrar que a parceiros voluntários atua em todo Rio Grande do Sul, então as parceiros voluntários dos outros municípios, elas também recebem informação e multiplicavam as informações do projeto localmente. Os Parceiros Voluntários são uma rede que publicitava essa informações, então a gente procurava repassar essas informações.” (E1).</p> <p>“Na equipe interna cada um tem responsabilidades indivivuais para a execução das atividades, mas a gente sempre compartilha experiência e dificuldades dos membros da equipe intrena do projeto para obter uma sinergia do grupo para que o projeto seja bem-sucedido”. (E2).</p>
<b>Ação</b>	Refere-se ás atividades tanto reflexivas quanto não reflexivas do coletivo	<p>Ações para encarar as eventualidades ou imprevistos</p> <p>Ações para encarar as melhorias</p> <p>Rotinas</p>	<p>“Por exemplo: [...] acessibilidade para as pessoas cadeirante, um aparelho da aula que não funcionou, as greves, todas essas influencia na aula e compromete na avaliação.” (E2).</p> <p>“Eu te poderia dizer mais do retorno da própria avaliação da UFRGS, quando a gente começou o projeto. Na primeira turma, a gente não fez a fotografia inicial e final das ONGs, e aí a UFRGS nos criticou sobre isso”. (E1).</p> <p>“Saíram rotinas novas de escrever os novos projetos, além do aprendizado no tema de transparência e prestação de conta, nos tivemos um aprendizado na gestão de projeto, tanto que hoje eu tenho uma pessoa especialista dentro da organização na gestão de projeto, a pessoa especialista trabalhando e capacitando a equipe em metodologia de gestão de projeto. Desde os detalhes como os ambientes, murais, cuidados que a gente tem que ter em tudo. Eu digo que o projeto é um antes e um depois como um divisor de aguas na ONG.” (E1).</p>

<p><b>Abrangência</b></p>	<p>Trata do tempo e espaço das ações a serem realizadas</p>	<p>O tempo físico determinado cronologicamente</p> <p>As experiências de tempo, determinando pela ONG de fazer projetos.</p> <p>Os espaços utilizados pelo projeto foram a ONG Parceiros Voluntários, os locais dos diferentes órgãos nacionais que formam parte da rede colaborativa, os lugares da realização das capacitações e as organizações sociais cívicas.</p>	<p>O projeto "... teve uma duração de três anos para desenvolver e rodar o projeto tudo". (E4), isto desde que se assinou no dia 28 de outubro de 2008 até o dia 28 de outubro de 2011.</p> <p>"O tempo é vital, a gente não consegue fazer o ciclo completo do projeto Educando para a Transparência em menor de dois anos, então o ciclo todo de fazer o edital, visitar as organizações, capacitá-las, fazer as visitas de acompanhamento." (E1),</p> <p>"Hoje, temos três ambientes diferentes o ambiente de parceiros voluntários, o ambiente de capacitações e os ambientes das organizações." (E2).</p> <p>"O documento base foi construído em Porto Alegre como a gente tinha órgãos nacionais elas vinham para cá, então as reuniões aconteceram em Porto Alegre. Também, a construção da metodologia a partir do documento base foi em Porto alegre, as duas primeiras turmas do projeto foram feitas em Porto Alegre, com a participação de organizações 28 municípios, [...] que vinham para participar no curso, e a terceira turma foi feita em Santa Maria [...]". (E3).</p>
---------------------------	---	---	---

Fonte: Elaborado pela autora

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos das competências coletivas têm começado, ainda, no século passado. Contudo, é a partir de recentes contribuições (BITENCOURT; BONOTTO, 2010; BOREHAM, 2000; COLIN; GRASSER, 2011; HAGER; JOHNSON, 2009; KLEIN; BITENCOURT, 2012; KOKKO *et al.*, 2007; LOUFRANI-FEDIDA; ANGUÉ, 2011; MELKONIAN; PICQ, 2010; MICHAUX, 2011; PAUVERS; SCHIEB-BIENFAIT, 2011; RUUSKA; TEIGLAND, 2009) que esta área avança rumo a sua consolidação.

Para isto, as competências coletivas vêm sendo estudadas sob duas perspectivas, tanto funcional, quanto social. Esta pesquisa focou-se na perspectiva social das competências coletivas, a mesma que tem a ver com a interação dos membros da organização social.

Após uma revisão teórica dessas diferentes contribuições, esta pesquisa tem identificado sete dimensões das competências coletivas, sendo estas: conhecimento coletivo, memória coletiva, comprometimento coletivo, *sensemaking*, entendimento compartilhado, ação e abrangência. Dessas sete dimensões encontrou-se que três delas têm capturado a maior atenção dos pesquisadores deste campo de estudo.

Estas competências têm sido estudadas em diferentes contextos organizacionais (instituições do governo, empresas privadas e organizações do terceiro setor). Contudo, constatou-se que pesquisas que analisem estas competências em organizações do terceiro setor são escassas. Assim sendo, o objetivo desta pesquisa foi compreender as competências coletivas em um projeto voluntário do terceiro setor. Mais especificamente, no projeto Desenvolvimento de Princípios de Transparência e Prestação de Contas nas Organizações da Sociedade Civil desenvolvido pela ONG Parceiros Voluntários.

O projeto pesquisado de Desenvolvimento de Princípios de Transparência e Prestação de Contas nas organizações de Sociedade Civil tem como objetivo principal “[...] implementar nas organizações da sociedade civil o princípio de transparência e prestação de contas, para que essas organizações possam fazer mais e melhor seu trabalho. Então, instaurar metas organizacionais, competências e processos de transparência e prestação de contas” (E1). Ressaltando, principalmente, que o princípio de transparência tem que ser uma atitude importante para todo tipo de organização.

Das sete dimensões identificadas na literatura (conhecimento coletivo, memória coletiva, comprometimento, entendimento compartilhado, *sensemaking*, ação e abrangência), todas foram contrastadas empiricamente no projeto estudado. A diferença entre uma e outra dimensão foi o quanto explícita era cada dimensão. Ou seja, enquanto algumas das dimensões

eram muito clara de serem identificadas por parte dos entrevistados (como o conhecimento coletivo, a memória coletiva, o comprometimento, a ação e a abrangência), outras dimensões eram algo implícitas. Essas últimas dimensões foram difíceis de serem reconhecidas por parte dos entrevistados, sendo essas o *sensemaking* e entendimento compartilhado. Contudo, todas estas existentes no projeto todo.

A respeito da dimensão conhecimento coletivo, no projeto, esse conhecimento é trazido por vários atores como os profissionais da ONGs, os consultores internos e externos e a rede colaborativa (comitê técnico e conselho assessor). Todos estes atores se reuniram para interagir em reuniões de coordenação, reuniões de alheamento, reuniões com as OSCs. Além disso, o conhecimento coletivo é construído pela aquisição de uma linguagem própria do projeto, a qual é reconhecida pelos diferentes atores; eles reconhecem a existência da linguagem do projeto, mas diferenciam a linguagem própria do projeto da linguagem absorvida de fora do projeto. Então, essa linguagem permeia o projeto como um tudo. Nesta dimensão, pode-se concluir que as evidências empíricas do projeto com as evidências teóricas estudadas comprovaram-se facilmente.

Sobre a memória coletiva, no projeto, essa é reconhecida como as experiências obtidas da rede colaborativa. As experiências ajudaram na construção do documento base. Atividades como capacitações presenciais e semipresenciais, e as consultorias nas organizações são importantes para a memória coletiva. Nesta dimensão, conclui-se que as evidências empíricas mostradas no projeto são comprovadas com as evidências teóricas, que contribuíram ao projeto, e, também, para posteriores projetos que a ONG realizou.

O comprometimento no projeto pode emergir de diferentes formas, entre elas pela própria identificação com o projeto por parte das pessoas envolvidas, pela capacidade que tem a ONG para comunicar e comprometer pessoas no seu objetivo, pela motivação vindas dos resultados alcançados etc. Todas essas formas nas quais emerge o comprometimento com o projeto, também, se vê consolidado por algo que os próprios entrevistados chamaram de rituais. Os rituais mencionados pelos entrevistados são capacitações no começo das visitas de consultoria, rituais do encerramento das capacitações, ritual na formatura de cada turma de capacitação e rituais na mostra dos seus resultados das OSCs e do projeto. Nesta dimensão, as evidências empíricas (do projeto) encontradas foram de diferentes tipos de comprometimento. Acredita-se que estas evidências são muito limitadas porque só se define este comprometimento em base a algumas ações e rituais.

Sobre o *sensemaking*, no projeto, este aconteceu nas reuniões de coordenação com a rede colaborativa, com a equipe interna e com as reuniões de alinhamento com os consultores.

Essas reuniões foram vitais para o desenvolvimento do projeto. Algumas dessas reuniões foram marcantes e trouxeram mudanças nas atividades do projeto e no decorrer do tempo viraram rotinas. Por exemplo: a construção do documento-base, os apontamentos da consultoria externa, a metodologia aplicada nas capacitações. Sobre a dimensão *sensemaking*, concluiu-se que os achados identificados no contexto do projeto foram muitos, mas de difícil associação por parte dos entrevistados.

A respeito do entendimento compartilhado, no projeto, ele está formado pela intenção, coordenação do conhecimento e espírito coletivo. A interação foi sempre formal, e se realizou por meio de reuniões presenciais, pelo telefone, pelo e-mail, via Skype. A coordenação do conhecimento se deu na administração, compartilhando e disseminando as fontes de conhecimento, por exemplo, a construção da rede colaborativa para que todos os membros possam colaborar visando ao mesmo objetivo. O espírito coletivo, no projeto, deu-se com o objetivo de trabalhar em equipe e nunca sozinho. Da dimensão conhecimento compartilhado, concluem-se que as evidências teóricas e empíricas das subdimensões interação e coordenação do conhecimento são reconhecidas facilmente, já a subdimensão espírito coletivo é de difícil identificação.

A ação é composta pelas atividades de reflexão e não reflexão. As atividades de reflexão são os imprevistos ou as eventualidades, as mesmas que aconteceram nas capacitações presenciais, por exemplo: falta de água no prédio das capacitações, aparelho da aula que não funcionou, as greves. As atividades de reflexão trouxeram diferentes melhorias, entre elas pode-se destacar os apontamentos da auditoria externa, que possibilitou a atualização do conteúdo das capacitações. No que tange às atividades de não reflexão podem-se mencionar aquelas atividades como prestação de contas, capacitações presenciais e semipresenciais, auditorias interna e externa, comemoração dos resultados e comunicação dos resultados. Nesta dimensão, conclui-se que as subdimensões atividades de reflexão e não reflexão aconteceram de forma recorrente.

Nesta pesquisa, foi encontrado que a abrangência está formada pelo tempo e pelo espaço. O tempo é determinado por duas maneiras. A primeira, o tempo físico ou cronológico que descreve o período de tempo. O segundo, as experiências de tempo que surge pela experiência da ONG em desenvolver este, o que contribui no cálculo do tempo para que OSCs absorvessem o conhecimento e começaram a executá-lo nas suas organizações. O espaço é a localização geográfica onde aconteceram as atividades. O espaço do projeto foram especialmente ambientes internos e externos bem definidos. O ambiente interno foi a ONG Parceiros Voluntários, os ambientes externos foram aonde as capacitações aconteceram e nos

próprios locais das organizações sociais. Na dimensão abrangência, pode-se dizer que as subdimensões de tempo e espaço das evidências empíricas e das evidências teóricas aconteceram e se comprovaram sem dificuldade.

Em geral, observou-se que os integrantes do projeto não reconhecem de forma explícita a presença das competências coletivas. No entanto, estas estiveram presentes ao longo de toda a execução do projeto. Mais do que isso, essas competências coletivas foram se aperfeiçoando com a execução das suas atividades e no decorrer do tempo. Entende-se que essas competências tiveram um papel fundamental para o sucesso do projeto, também como de posteriores projetos que foram desenvolvidos pela ONG Parceiros Voluntários.

As dimensões das competências coletivas do projeto contribuíram para que as organizações sociais pratiquem os princípios da transparência e da prestação de contas em suas atividades, dessa forma elas possam ser cientes da prática dos princípios a fim de beneficiar a população, seja esta população de crianças, de deficientes físicos e de idosos, e assim cumprir com objetivo que persegue o terceiro setor.

Finalmente, entende-se que a presente pesquisa pode contribuir tanto teoricamente, quanto empiricamente com área das competências coletivas. A primeira contribuição é a identificação das dimensões que formam este conceito. Esta identificação é um primeiro avanço para uma posterior mensuração quantitativa deste construto. A segunda contribuição foi a maior compreensão do comportamento dessas competências na execução de um projeto de uma organização do terceiro setor, o qual demonstra que estas competências, também, existem nas organizações do terceiro setor.

### **Limitações da pesquisa**

Uma das limitações da pesquisa é que sua realização limitou-se a uma organização, ONG Parceiros Voluntários. Ainda que esse fato possibilitou um maior aprofundamento deste caso, entende-se que o estudo de casos múltiplos poderia ajudar a compreender melhor este conceito.

Outra limitação da pesquisa foi que somente se trabalhou na perspectiva social das competências coletivas. Portanto, abrir a possibilidade de estudar a perspectiva funcional das competências coletivas ampliaria o escopo, no intuito de comprovar a existência das dimensões na visão micro e macro das competências coletivas no terceiro setor.

Outra limitação da pesquisa é que se focou em um projeto da ONG Parceiros Voluntários. Portanto, estudar vários projetos desta ONG daria maiores luzes sobre o entendimento destas competências tanto no desenvolvimento de projetos, quanto na própria ONG.

### **Sugestões para as pesquisas futuras**

Este estudo pode servir de referência para a realização de outros trabalhos similares em diferentes projetos de outras organizações do terceiro setor e, desta forma, poder comparar os diferentes aspectos que permeiam as competências.

A o longo desta pesquisa identificou-se a existência das competências coletivas nas redes interorganizacionais em um projeto social no terceiro setor. Essas são desenvolvidas em base a interação frequente com diferentes organizações e a cooperação entre elas. Ainda que não se aprofundou nesta questão, ressalta-se que futuros trabalhos poderiam analisar a formação e as características dessas competências em redes inteorganizacionais que trabalham em projeto sociais no terceiro setor, as quais vão além dos limites de uma organização.

Futuramente poderiam ser realizados, também, estudos em nível da perspectiva funcional das competências coletivas na área de projetos da ONG Parceiros Voluntários, no intuito de ter uma visão mais abrangente sobre este tema.

A respeito das dimensões encontradas, na revisão teórica, foram identificadas sete, mas acredita-se que a dimensão aprendizagem poderia ser uma oitava dimensão. Também, sugere-se o estudo de cada uma das dimensões das competências coletivas da pesquisa, porque cada uma delas abrange um conhecimento amplo que pode ser explorado no intuito de compreender e esclarecer a área. Nesse sentido, podem ser estudadas qualquer das oito dimensões identificadas. A mesmas que podem ser a base para a proposição de um construto para mensurar quantitativamente as competências coletivas. Assim sendo, propõe-se que o próximo passo seja a realização de uma pesquisa descritiva.

## REFERÊNCIAS

- AMHAG, Lisbeth; JAKOBSSON, Anders. Collaborative learning as a collective competence when students use the potential of meaning in asynchronous dialogues. **Computers & Education**, [S.l.], v. 52, p. 656- 667, 2009.
- ANHEIER, Helmut K.; KENDALL, Jeremy. **Third sector policy at the crossroads**. London: Routledge, 2005. 270 p.
- ANHEIER, Helmut K.; SEIBEL, Wolfgang. **The third sector**: comparative studies of nonprofit organizations. Berlin: Walter de Gruyter, 1990. 413 p.
- BACHARACH, Samuel. Organizational theories: some criteria for evaluation. **Academy of management Review**, [S.l.], v. 14, n. 4, p. 496-515, 1989.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1995. 225 p.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, [S.l.], v. 17, p. 99-120, 1991.
- BELL, Judith. **Projeto de pesquisa**: guia para pesquisadores iniciantes em educação, saúde e ciências sociais. Porto Alegre: Artmed, 2008. 224 p.
- BITENCOURT, Claudia, C.; BONOTTO, Fernanda. The emergence of collective competence in a brazilian petrochemical company. **Management Revue**, [S.l.], v. 21, n. 2, p. 174-192, 2010.
- BITENCOURT, Claudia; AZEVEDO, Debora; FROEHLICH, Cristiane. **Na trilha das competências**: caminhos possíveis no cenário das organizações. Porto Alegre: Bookman, 2013. 263 p.
- BONOTTO, Fernanda; BITENCOURT, Claudia. C. Os elementos das competências coletivas em grupos de trabalho - a experiência da Copesul. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.
- BOREHAM, Nick; SHEA, Christine; MACKWAY-JONES, K. Clinical risk and collective competence in the hospital emergency department in the UK. **Social Science & Medicine**, [S.l.], v. 5, p. 83- 91, 2000.
- BOREHAM Nick M.; FISCHER, Renan; SAMURÇAY, Renan. **Work process knowledge**. London: Routledge, 2002. 275 p.
- BOREHAM, Nick. A Theory of Collective Competence: Challenging The Neo-liberal Individualisation of Performance at Work. **British Journal of Educational Studies**, [S.l.], v. 52, n. 1, p. 5-17, March, 2004a.
- BOREHAM, Nick. Collective competence and work process knowledge. In: **SYMPOSIUM ON WORK PROCESS KNOWLEDGE IN EUROPEAN**, september, p.1-13, 2004b.

COLIN, Thierry; GRASSER, Benoit. Das competências individuais à competências coletivas: contribuições da aprendizagem em um serviço de emergência hospitalar. In. RETOUR, D. (Ed). **Competências coletivas: no limiar da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 79-98.

DEFOURNY, Eds. **The emergence of social enterprise**. New York: Routledge, 2001. p. 1-18.

DENZIN, Norman; LINCOLN, Yvonna. **Handbook of Qualitative Research**. Califórnia: Sage, 1990. 643 p.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. Introduction: entering the field of qualitative research. In: **Handbook of Qualitative Research**. London: Sage, 1994. p.1-23.

DENZIN, Norman; LINCOLN, Yvonna. **O planejamento da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2006. 432 p.

DENZIN, Norman; LINCOLN, Yvonna. **The landscape of qualitative research**. Califórnia: Sage Publications, 2008. 620 p.

DIAS, Gisele B. et al. Revisando a noção de competências na produção científica em administração: avanços e limites. In: DUTRA, Joel S.; FLEURY, Maria T., RUAS, Roberto (Org.). **Competências: conceitos métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008. p. 9-30.

DUTRA, Joel S. Gestão do desenvolvimento e da carreira por competência. In: DUTRA, Joel S. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001. p. 25-40.

FISCHER, Rosa Maria. **O desafio da colaboração: praticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor**. São Paulo: Gente, 2002. 172 p.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto alegre: Artmed, 2009. 405 p.

FROHM, Cecilia. **Collective competence in an interdisciplinary project context**. Linköpings: Department of Management and Economics, Sweden 2003.

GIL, Antônio. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991. 153 p.

GODOY, Arlida , S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades, **Revista Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, mar./abr. 1995.

GOLDENBERG, Mark. **Social innovation in Canada how the non-profit sector serves Canadians ... and how it can serve them better Canadian policy**. Canada Research Networks, Nov., 2004. 50 p.

GRIMAND, Amaury. Das competências individuais as competências estratégicas: uma experiência de modelagem das estratégias concorrenciais com base na gestão de recursos humanos. In. RETOUR, D. (Ed). **Competências coletivas: no limiar da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 24-44.

- HANSSON, Henrik. **Collective competence. Competence development and Management literature review.** Tradução Stefan Hulden e Riina Vanhanen. Swenden, 2003.
- HUDSON, Mike. **Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita.** Sao Paulo: Makron books, 1999. 309 p.
- IBRAHIM, S. From Individual to collective capabilities: the capability approach as a conceptual framework for self-help. **Journal of Human Development**, [S.l.], v. 7, n. 3, p. 397-416, 2006.
- JAVIDAN, M. Core competence: what does it mean in practice? **Long Range Planning**, [S.l.], v. 31, n. 1, p. 60-71, 1998.
- KLEIN, Josefina; BITENCOURT, Claudia. A emergência das competências coletivas a partir da mobilização de diferentes grupos de trabalho. **Revistaoes. UFBA** , Salvador, v. 19, n. 63, p. 599-619, out./dez. 2012.
- KOKKO, Nina; VARTIAINEN, Matti; LONNBLAD, Johan. Individual and collective competences in virtual project organization. **The Electronic Journal for Virtual Organizations and Networks**, [S.l.], v. 8, Mar. 2007.
- LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais.** Porto Alegre: Artmed, 2003.
- LEONARD-BARTON, Dorothy. “Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development”. **Strategic Management Journal**, [S.l.], v. 13, p. 111-125, 1992.
- LESSARD-HÉBERT, Michelle. **Investigação qualitativa: fundamentos e práticas.** Lisboa: Instituto Piaget, 1990. 184 p.
- LOUFRANI- FEDIDA, Sabrina; ANGUE, Katia A. Uma abordagem transversal e global das competências nas organizações por projetos. In. RETOUR, D. (Ed.). **Competências coletivas: no limiar da estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 99-125.
- MACKE, Janaina.; SARATE, João.; VALLEJOS, Rolando V. Collective Competence and Social Capital Analysis in Collaborative Networks. **Systemics, Cybernetics and Informatics**, [S.l.], v. 8 , n.3, p. 18-23, 2010.
- MARDEGAN, Flavia; CARDOSO, Marco A. As competencias coletivas inter-organizacionais nos ambientes de projeto: um estudo em empresas de telecomicações. In: XIII SEMEAD SEMINARIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 2010, São Paulo. **Anais....** São Paulo, 2010.
- MELKONIAN, Tessa; PICQ, Thierry. Opening the “black box” of collective competence in extreme projects: lessons from the french special forces. **Management Journal**, [S.l.], v. 41, n. 3, p 79-90. 2010.
- MENEZES, Naida; JOHANNPETER, Maria. E. P. **ONG transparência como fator crítico de sucesso.** Porto Alegre: Ed. Unisinos 2012.

MICHAUX, V. Articular as competências individuais, coletivas, organizacional e estratégica: esclarecendo a teoria dos recursos e do capital social. In. RETOUR, D. (Ed.). **Competências Coletivas: no limiar da estratégia**. Porto Alegre, Bookman, 2011. p. 1-21.

ORSOLIN, Gustavo T; VERSCHOORE, Jorge; BALESTRIN, Alsones. Competências Coletivas na Asiusi. In: BITENCOURT, Claudia; AZEVEDO, Debora; FROEHLICH, Cristiane. **Na trilha das competências: caminhos possíveis no cenário das organizações**. In Porto Alegre: Bookman, 2013. p. 141-143.

PARCEIROS VOLUNTÁRIOS. **Relatório anual 2011**. Porto Alegre: impressão voluntária 2011. Disponibilizado pela ONG.

PARCEIROS VOLUNTÁRIOS. **Depoimentos. Primeira turma piloto- projeto transparência**. Porto Alegre: impressão voluntária, 2009. Disponibilizado pela ONG.

PAUVERS, Brigitte C.; SCHIEB-BIENFAIT, Nathalie. Competência individuais e coletivas no centro da estratégia: um estudo de caso longitudinal em uma empresa cooperativa de construção civil. In. RETOUR, Didier (Ed.). **Competências coletivas: no limiar da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 127- 150.

PRAHALAD, C. K; HAMEL, G. The competence of the corporation. **Harvard Business Review**, [S.l.], v. 68, n. 3, p.79-91, May/Jun. 1990.

RETOUR, Didier; KROHMER, Cathy. A competência coletiva: uma relação-chave na gestão das competências. In. RETOUR, D. (Ed.). **Competências coletivas: no limiar da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011, p. 47-78.

ROGALSKI, Janine; PLAT, Marielle; ANTOLIN- GLENN, Patricia. Training for collective competence in rare and unpredictable situations. In. BOREHAM Nicholas; FISCHER, Martin; SAMURÇAY, Renan. **Work process knowledge**. London: Routledge, 2002, p. 134-147.

ROSE-ACKERMAN, Susan. Altruism, nonprofits, and economic theory. **Journal of Economic literature**, [S.l.], p.701-728, Jun., 1996

RUAS, Roberto. A atividade gerencial no século XXI e a formação de gestores alguns nexos poucos explorados. **Revista de Administração (RAD)**, v. 6, n. 3, out. 2000.

RUUSKA, I; TEIGLAND, R. 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**, [S.l.], v. 27, p. 323-334, 2009.

SALAMON, Lester M; ANHEIE, Helmut K. "**The International Classification of Nonprofit Organizations: ICNPO-Revision 1**, 1996. Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies, 1996. (Working papers of the Johns Hopkins comparative nonprofit sector project, n. 19).

SALAMON, Lester M; ANHEIE, Helmut K. **In search of the non-profit sector II: the problem of classification.** Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies, [S.l.], v. 3. p. 267-309, 1992.

SANDBERG, Jorgen. Competence the basis for a smart workforce. In: GERBER, Rod; LANKSHEAR, Colin. **Training for a smart workforce.** New York: Routledge, 2003.

SANDBERG, Jorgen; DALL'ALVA, Gloria. **Re-framing competence development at work.** New York: Nova Science Publishers, 2006. p.1-22

SANDBERG, Jörgen; TARGAMA, Axel. **Managing understanding in organizations** Thousand Oaks: SAGE 2007.

SALLE, G.S. **Collective competences: a literature review.** 2013. Thesis (Doctoral) - Université Pierre Mendès-France, Grenoble, France, 2013.

SEVERINO, Antônio J. **Metodología do trabalho científico.** 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007. 304 p.

WEICK, Karl. E. The Collapse of Sensemaking in Organizations: the Mann Gulch Disaster. **Administrative Science Quarterly**, [S.l.], v. 38, p. 628-652, 1993.

WEICK, Karl E.;ROBERTS, Karlene. Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks. **Administrative Science Quarterly**, [S.l.], v. 38, p. 357-381, 1993.

WEICK, Karl E. **Sensemaking in organizations.** Thousand Oaks: Sage, 1995. 231 p.

YIN, Robert.K. **Estudo de caso: planejamento e método.** 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZIBELL, Laurent **Measuring collective competencies of organisations - a systematic review of literature.** 2007. 96 f. Dissertation -- School of Management – MRes / PhD Programme MRes dissertation Cranfield University, Inglaterra, 2007.

## APÊNDICE A - APRESENTAÇÃO DA PESQUISA



**UNISINOS** Universidade do Valle do Rio dos Sinos

### **Pesquisa de Competências Coletivas no Terceiro Setor: estudo de caso em organização voluntaria**

Esta pesquisa está sendo desenvolvida como requisito para obter o grau de mestre de Wilma Lorena Tello Gamarra, aluna da pós-graduação em administração, da Universidade do Valle do Rio dos Sinos (UNISINOS).

A pesquisa tem por objetivo entender como se dão as competências coletivas em organizações do terceiro setor e esta sendo orientada pelo professor Dr. Jorge Verschoore. As questões da pesquisa se referem a organizações do terceiro setor.

Para cumprir com o objetivo da pesquisa, será realizada a coleta de dados em base a entrevistas semiestruturadas na organização de Parceiros Voluntários, tanto aos membros da organização quanto integrantes do projeto “Desenvolvimento de Princípios de Transparência e Prestação de Contas em Organizações da Sociedade Civil”. Nesse sentido, a organização que participa das entrevistas estará contribuindo para o desenvolvimento das outras organizações do setor. Os entrevistados da pesquisa da organização receberão um relatório dos resultados. O anonimato dos todos os entrevistados da pesquisa será respeitado.

Agradecemos sua colaboração,

Lorena Tello Gamarra

lorenatelloamarra@gmail.com

(051) 84511975

PPGA/ UNISINOS

## APÊNDICE B - QUESTÕES DO ROTEIRO DE SEMIESTRUTURADOS

### Roteiro de entrevista para gestores do projeto “Desenvolvimento de Princípios de Transparência e Prestação de Contas em Organizações da Sociedade Civil” da ONG Parceiros Voluntários

**Cargo:**

**Formação Profissional:**

**Atividade desenvolvida:**

**Idade:**

1. Como surgiu a ideia da formação do projeto educando para a transparência?
2. Comente sobre os pontos mais ressaltantes ao longo da história do projeto educando para a transparência?
3. Quem integra e executa o projeto?
4. Qual o objetivo principal do programa?
5. Quais atividades chave são desenvolvidas no projeto?
6. Vocês utilizam algum tipo de **conhecimento coletivo própria** na execução de suas atividades? Poderia falar um pouco a respeito?
7. Vocês utilizam uma **linguagem coletiva própria** que influencia nas atividades do projeto?
8. Comente sobre as **experiências do grupo** que você considera com as mais importantes?
9. Como são aproveitadas essas **experiências do grupo** para desenvolver outras competências que beneficiem o próprio projeto ou projeto futuros?
10. O que é feito para conseguir o **comprometimento dos funcionários** do projeto?
11. Como o **comprometimento dos funcionários** influencia nos resultados do projeto?
12. Qual o **significado coletivo** que os funcionários dão às principais atividades do projeto?
- 13 Segundo **funcionários do grupo**, quais as **mudanças mais significativas** que o projeto tem conseguido até o momento?
14. Que rotinas desenvolvidas no projeto fazem parte de um **significado coletivo**?
15. Como ocorrem os processos de **interação formal e informal** entre os membros do projeto?
16. Que práticas são utilizadas para que o **conhecimento seja compartilhado** pelos membros do projeto?
17. Como se dão as ações de **interdependência dos membros do grupo** que permite uma sinergia entre eles?
18. No projeto, existem ações que ajudem a resolver as **eventualidades ou propor diferentes melhorias**?
19. Comente sobre as principais rotinas no **desenvolvimento do projeto**?
20. Como é determinado o **tempo de execução** do projeto?
21. Fale a respeito dos **locais em que são desenvolvidas as principais** atividades do projeto?

### APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Dimensão	Conceito	Questão de pesquisa	Procura da pesquisa	Autores
<b>Conhecimento coletivo</b>	A acumulação de conhecimento em base a uma linguagem em comum, em benefício da equipe.	Vocês utilizam algum tipo de <b>conhecimento coletiva própria</b> na execução de suas atividades? Poderia falar um pouco a respeito? Vocês utilizam uma <b>linguagem coletiva própria</b> que influencia nas atividades do projeto?	Comprovar a existência de uma linguagem e os símbolos próprios (gestos) do grupo, a fim de ajudar à acumulação de conhecimento do grupo.	Amhag, (2009); Boreham (2004, 2004a, 2004 b); Hansson (2003); Le Boterf (2003); Melkonian e Picp (2010); Retour e Krohmer (2011)
<b>Memória coletiva</b>	Acumulação de conhecimento do grupo, para adquirir outras competências no futuro.	Como são aproveitadas essas <b>experiências do grupo</b> para desenvolver outras competências que beneficiem o próprio projeto ou projeto futuros? Quais são os processos para acumular as experiências dos membros do grupo, para obter uma memória coletiva?	Obter informações de seus processos de acumulação de experiências, e como ela é aplicada para obter outras competências.	Le Boterf (2003), Melkonian e Picp (2010); Retour e Krohmer (2011)
<b>Comprometimento coletivo</b>	Sentido de comprometimento individual para o coletivo.	O que é feito para conseguir o <b>comprometimento dos funcionários</b> do projeto? Como o <b>comprometimento dos funcionários</b> influencia nos resultados do projeto?	Sinergia e solidariedade dos indivíduos dos indivíduos para trabalhar na equipe e na organização.	Melkonian e Picp (2010)
<b>Sensemaking coletivo</b>	Lidar ante um problema fazendo sentido a uma situação ou o ambiente.	Qual o <b>significado coletivo</b> que os funcionários dão às principais atividades do projeto? Segundo <b>funcionários do grupo</b> , quais as <b>mudanças mais significativas</b> que o projeto tem conseguido até o momento? Que rotinas desenvolvidas no projeto fazem parte de um <b>significado coletivo</b> ?	O processo de fazer sentido em uma situação em base a suas características do <b>Sensemaking</b> identidade, retrospectiva, decreto, social, lei, plausibilidade e conveniência,	Bitencourt e Bonotto (2010); Boreham (2004, 2004a, 2004 b); Fhom (2003); Hansson (2003); Klein e Bitencourt (2012); Ruuska e Teigland (2009); Sandberg e Tamara (2007); Sandberg, (2003); Weick (1993)
<b>Entendimento compartilhado</b>	Que compreende a interação, Cooperação e interdependência das	Como ocorrerem os processos de <b>interação formal e informal</b> entre os membros do projeto?	Ações de interação dos membros para interagir dentro do grupo ou organização.	Bitencourt e Bonotto (2010); Frohm (2003); Hansson, (2003); Klein e Bitencourt (2012); Le Boterf (2003);

	atividades do grupo.	Que praticas são utilizadas para que o <b>conhecimento seja compartilhando</b> pelos membros do projeto? Como se dão as ações de <b>interdependência dos membros do grupo</b> que permite uma sinergia entre eles?	Compartilhamento de informações e conhecimento para obter o mesmo objetivo. Entendimento do das ações pra chegar a um consenso do grupo, entre a relação dos membros do grupo ou sentido coletivo.	Retour e Krohmer ( 2011); Sandberg e Tamara (2007); Sandberg, (2003)
<b>Ação</b>	Processo de refletir a fim de resolver alguma eventualidade ou aperfeiçoamento.	No projeto, existem ações que ajudem a resolver as <b>eventualidades ou propor diferentes melhorias</b> ? Comente sobre as principais rotinas no <b>desenvolvimento do projeto</b> ?	Ações de feekback a fim de melhorias de ações, e conhecer os processos de rotineiros para a formação da competência no grupo.	Frohm (2002); Hansson (2003); Klein e Bitencourt (2012); Melkonian e Picp (2010)
<b>Abrangência</b>	Composto pelo tempo e espaço que influenciarão na obtenção da capacidade.	Como é determinado o <b>tempo de execução</b> do projeto? Fale a respeito dos <b>locais em que são desenvolvidas as principais</b> atividades do projeto?	Períodos de tempo e lugares em que desenvolvem a competência coletiva.	Frohm (2002); Hansson (2003); Klein e Bitencourt (2012)

## APÊNDICE D - RESUMO DOS ESTUDOS DAS CAPACIDADES COLETIVAS

Resumo dos diferentes aspectos pesquisados das competências coletivas					
Autor	Mostra	Método	Variável Independente	Variável Dependente	Resultado obtido
Amhag e Jakobsson (2009)	Monitoramento de 40 estudantes em um ambiente de ensino a distancia.	Estudo de caso	-Discussão colaborativa -Diálogos	Competência coletiva de cooperação.	Identificação e descrição de três níveis diferentes de diálogos, que os estudantes utilizam como uma maneira de aprendizagem colaborativa como elemento da competência coletiva.
Bitencourt e Bonotto (2010)	Dois grupos semiautônomos (De laboratório e de desenvolvimento de sistema de certificação) do Pólo petroquímico do Sul do Brasil	Estudo de caso	- Interação - <i>Sensemaking</i> - Identidade	Competência coletiva	O principal resultado é a identificação dos elementos da competência coletiva, concluindo que esses elementos podem oferecer uma contribuição para entender e devolver as competências coletivas.
Boreham, Shea e Mackway-Jones (2000)	Dois unidades de emergência hospitalar na União Europeia.	Estudo de caso	-Obtenção da Informação de diagnostico. - Má interpretação do diagnostico da informação. -Administração inadequada do tratamento.	Competências coletivas em ambiente de risco	A gestão de riscos pode ser melhorada pelo desenvolvimento da cultura de trabalho da “autoridade <i>sapiential</i> ”, a qual tem que ser reconhecida como um estado formal na competência coletiva.
Colin e Grasser (2011)	Coleta de dados de 70 entrevistas e 6 entrevistas semiestruturadas.	Estudo de caso	-Aprendizagem em equipe	Competências coletivas	Mostra os resultados desde o ponto de vista teórico e empírico. Do ponto de vista teórico os fenômenos da equipe (competências coletivas) neste estudo se associam com a aprendizagem. Do ponto de vista empírico, a constatação da competência coletiva tanto na cooperação quanto na interação.

Frohm (2003)	Empresa de fabricação de caminhões e empilhadeiras	Estudo de caso	- Coordenação - Diferentes bases de conhecimentos em contexto de projetos	Competências coletivas em projetos	O resultado traz consigo a verificação da coordenação e as diferentes bases de conhecimento no contexto de projetos podem atingir uma competência coletiva.
Klein e Bitencourt (2012)	Petroquímica brasileira Braskem	Estudo de caso	Elementos da competência coletiva Nível macro (SSMA, qualidade, prazo, custos). Nível micro (Sensemaking, entendimento compartilhado, ação, abrangência).	Competências coletivas a nível macro e micro	O estudo mostrou que os níveis tanto macro quanto micro da pesquisa, ajudaram a desenvolver os conceitos da visão de resultados e processual da competência coletiva.
Kokko, Vartiainen e Loonblad (2007)	102 entrevistados de organizações de projetos virtuais em 11 companhias.	Estudo de casos múltiplos.	Competências individuais em contexto virtual	Competências coletivas	O estudo conclui ressaltando a importância das competências coletivas, para o sucesso de trabalhos virtuais de projetos organizacionais.
Loufrani-Fedida e Angué (2011)	64 entrevistados de organizações por projetos de 4 organizações, como IBM, Hewlett-Packard, Arkopharma e	Estudo de casos múltiplos	-Competência funcional -Competência Organizacional ou integração	Competências coletivas	A competência funcional e de integração da competência coletiva são relevantes, para obter o desenvolvimento de organizações por projetos.

	Temex.				
Hager e Johnson (2009)	Os membros do Centro Corretivo	Estudo de caso	-Aprendizagem no trabalho. -Crescimento profissional coletivo (interdisciplinaridade).	Ambiente de mudanças e reformas para a competência coletiva.	Os resultados sugerem um nexos útil da teoria do aprendizado do trabalho a partir de competências coletivas, com as teorias de mudança organizacional e desenvolvimento.
Mardegam e Cardoso (2010),	Empresa de telefonia Brastel e dos times de operadora-móvel	Estudo de caso	Características associadas às categorias de estilo de gestão.	Competências coletivas	Confirma-se a divergência no desenho e experiência de competência coletiva em gerenciais organizacionais.
Melkonian e Picp (2010)	Comando de forças especiais francesas	Estudo de caso	-Experiência individual. -Independência. -Mente coletiva e compartilhamento -Improvisação e iniciativa coletiva. - Memória coletiva. - Comprometimento	Competências coletivas de Situações extremas	Mostra o detalhe dos seis principais ingredientes da competência coletiva.
Orsolin, Vershoore e Balestrin (2013),	A rede Asiusti (Associação das indústrias de Usiminas), composta por 9 empresas do setor metal-mecânico.	Estudo de caso	- Conhecimento - Cooperação	Competência coletiva	Ressalta a confirmação do interesse coletivo substituindo ao interesse individual. Como também, a cooperação dos membros da rede.
Pauvers e Schieb-Bienfait (2011).	20 entrevistas individuais e 5 entrevistas coletivas, na empresa Batiscope de construção civil.	Estudo de caso	-Competência individual. -Competência coletiva -Competência estratégica	Alquimia complexa para o surgimento das competências	A pesquisa traz como resultado a comprovação da relação estreita das competências individual, coletiva e estratégica na organização.

Ruuska e Teigland (2009),	16 organizações em parceria, da qual esta conformada de academia, governo e indústria para o desenvolvimento de um portal de internet inovativo, na Suécia.	Estudo de caso	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivos diferentes.</li> <li>- Carência de recursos.</li> <li>- Interdependência de tarefas</li> </ul>	Competências coletivas	O projeto foi bem-sucedido pela habilidade de seus membros para abraçar o conflito e tornar ele em um conflito criativo através do diálogo, mantendo os altos níveis de satisfação do projeto pelos membros da parceria.
Retour e Krohmer (2011)	<p>Departamento de engenheiros comerciais, da petroquímica Acat, na França.</p> <p>A petroquímica Acat, na França.</p>	Estudo de caso	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atributos das competências coletivas.</li> <li>- Fontes das competências coletivas.</li> <li>- Atributos das competências coletivas.</li> <li>- Fontes das competências coletivas</li> </ul>	<p>As competências coletivas para a satisfação do cliente</p> <p>Gestão da competência coletiva na empresa</p>	<p>As competências coletivas progredem facilmente quando são desenvolvidas em grupo.</p> <p>O estudo mostra que a aplicação da gestão da competência coletiva era triplo: melhorar o desempenho coletivo, organizacional e individual.</p>

Fonte: Elaboração própria





### Aulas presenciais das organizações sociais



### Aulas presenciais das organizações sociais



### Evento de encerramento das aulas presenciais



### Evento de encerramento das aulas presenciais das organizações sociais assistentes



Disponibilizados pela ONG Parceiros Voluntários o dia 27-09-2013