

## COMPETÊNCIAS COLETIVAS REQUERIDAS PARA INOVAÇÃO NUMA PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL

Sandra Martins Lohn Vargas  
Mariana Pires Vidal Lopes

### RESUMO

O objetivo deste estudo é apresentar evidências a respeito das competências coletivas requeridas para inovação no setor de Petróleo e Gás. Para um eficaz processo de inovação nas empresas, buscam-se analisar suas necessidades, habilidades gerenciais e de mercado, conhecimento das formas de gestão, assim como, de aspectos econômicos e sociais. O estudo caracteriza-se pelo uso da pesquisa exploratória, descritiva, bibliográfica, entrevista semiestruturada e abordagem qualitativa. Observa-se por meio da pesquisa aplicada que é possível combinar conhecimentos adquiridos e transformar processos e estratégias da empresa, identificar o momento para ajustar e replicar os recursos, habilidades e competências para diferentes linhas de produtos ou serviços. Entende-se que diferentes combinações de capacidade de inovação, somados aos quatro elementos principais estudados na teoria das competências coletivas, sendo produtividade, comunicação, cooperação e relacionamento interpessoal, permitem que uma empresa desenvolva competências coletivas e se torne competitiva e inovadora.

**Palavras-chave:** Competência Coletiva. Inovação, Setor de Petróleo e Gás, Estratégia, Conhecimento.

### 1 INTRODUÇÃO

Para um eficaz processo de inovação nas empresas, sabe-se que é de suma importância adotar uma gestão adequada e com profissionais competentes para executar suas atividades, buscando-se assim estratégia e direcionamento de recursos, promovendo aprendizagem em competência, sendo a base para o realinhamento do modelo social da empresa. As competências coletivas representam mais que a soma das competências individuais, torna-se necessário que se dê suporte e acessibilidade aos recursos externos disponíveis, assim como, volta-se à importância da abertura de cooperações para cada situação que um profissional deve gerir (LE BOTERF, 2003; RETOUR; KROHMER, 2011; ZAWISLAK *et al.*, 2013).

Este estudo tem como objetivo apresentar evidências a respeito das competências coletivas requeridas para inovação no setor de Petróleo e Gás. Dessa forma, buscam-se investigar práticas a respeito das competências coletivas representativas das empresas do setor de Petróleo e Gás, assim como, quais os aspectos-chaves para a inovação presentes em empresas do setor. Trata-se de um setor com relevância significativa no mercado mundial, capaz de proporcionar empregos de alta qualificação, grande produtividade e arrecadação de tributos. No Brasil o setor de Petróleo e Gás apresenta uma forte representatividade nas principais atividades econômicas (IBP, 2019).

A partir deste estudo busca-se analisar pressupostos teóricos contributivos da integração das duas teorias, competências e inovação, como forma de contribuir com a estruturação de gaps observados na literatura. Para um eficaz processo de inovação nas

empresas, buscam-se analisar suas necessidades, habilidades gerenciais e de mercado, conhecimento das formas de gestão, assim como, de aspectos econômicos e sociais.

A competência encontra-se centrada nos processos, ocorrendo o mesmo no setor de Petróleo e Gás, sendo que o exercício da competência poderá manifestar-se como uma tomada de iniciativa bem-sucedida do indivíduo na situação profissional pelo qual assume a responsabilidade. Dessa forma, é necessário definir critérios de êxito e estabelecer relação entre mobilização da competência e desempenho (FLEURY; FLEURY, 2001a; LE BOTERF, 2003; RETOUR; KROHMER, 2011). Uma competência coletiva pode ser separada em um saber operacional de um grupo, assim como uma tradução operacional em ações realizadas individualmente. A existência de um referencial comum estrutura a ação coletiva que acaba por ser resultado da comparação entre experiências e representações das pessoas envolvidas no ambiente organizacional (RETOUR; KROHMER, 2011).

Nesse sentido, justifica-se a escolha em pesquisar empresas no setor de Petróleo e Gás, verificando-se a necessidade em se investigar competências coletivas requeridas ao setor, propondo o aperfeiçoamento de seus processos atuais, suas estratégias geradoras de inovação e práticas organizacionais adotadas (RETOUR; KROHMER, 2011). O conhecimento gerado entre indivíduos de uma empresa tem sua devida importância aplicado à prática cotidiana, estando o conhecimento compartilhado e armazenado, de modo a criar um ambiente organizacional de aprendizagem contínuo e estabelecer condições para o desenvolvimento de competências (NONAKA; TAKEUCHI, 2008; NONAKA; VON KROGH, 2009; RAHMANDAD; REPENNING, 2016).

Pressupõe-se a capacidade de transferência, aprendizagem e adaptação, ressaltando a necessidade das empresas em estruturar e planejar suas estratégias, considerando as questões relativas à criatividade e à sua influência (RETOUR; KROHMER, 2011; RAHMANDAD; REPENNING, 2016). Nesse sentido, o estudo abordará as competências coletivas requeridas para inovação no setor de Petróleo e Gás, baseado nos aspectos-chaves para inovação e fatores influenciadores no processo de gestão, sendo apresentado o seguinte questionamento: Como empresas inovadoras no setor de Petróleo e Gás desenvolvem competências coletivas?

## **2 A COMPETÊNCIA NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

Em virtude do impacto das mudanças tecnológicas e na redefinição das ocupações dependerem do modo como cada grupo profissional conseguiria usar as novas ferramentas nas empresas, o tema competência vem sendo estudado por psicólogos e educadores desde a década de 70, e após esse período, a temática surge com maior intensidade nas empresas nos anos 80. A competência passa a centrar nos processos e serviços, sendo que o exercício da competência passa a manifestar-se como uma tomada de iniciativa bem-sucedida do indivíduo na situação profissional pelo qual assume a responsabilidade. As empresas passam então a aumentar a responsabilidade dos operadores sobre o processo mais amplo e integrado, tornando-se possível estabelecer relação entre mobilização da competência e desempenho (ZARIFIAN, 2001).

A competência é definida como capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços. Associa-se a competitividade de uma empresa pela inter-relação dinâmica entre as competências e a estratégia competitiva. Para competir com sucesso uma empresa precisa ser capaz de ampliar seu horizonte de oportunidades, considerando a empresa

como um portfólio de competências essenciais e não como unidades de negócios independentes (HAMEL; PRAHALAD, 1995).

Complementa-se, afirmando que a competência significa saber agir de forma responsável e reconhecida que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, agregando valor econômico à empresa e social ao indivíduo. Considera-se como elementos essenciais “o saber”, que se refere a conhecimentos formais, “o saber-fazer”, que remete as suas habilidades, “o saber-ser ou saber-agir”, referente a atitudes e comportamentos, sendo importante aprender e inovar nas empresas (FLEURY; FLEURY, 2001a; 2001b).

Apresentam-se três estratégias por meio das quais as empresas podem relacionar-se e competir no mercado: Excelência operacional, sendo empresas que buscam competir com base em custos, oferecendo produtos de qualidade com bom preço e atendimento; Inovação no produto, sendo empresas que procuram oferecer produtos inovadores sendo resultados de investimentos em pesquisa e desenvolvimento; Orientação para o serviço, sendo empresas voltadas para atender ao que clientes específicos desejam, especializa-se em desenvolver soluções para determinados clientes e empresas (FLEURY; FLEURY, 2001a).

Apresenta-se ainda, baseado no nível da formação das competências do indivíduo, a relação do indivíduo com a empresa em uma perspectiva sistêmica: competências técnicas profissionais, sendo competências específicas para uma operação ou tarefa; competências sociais, sendo competências necessárias para interagir com as pessoas; competências de negócio, sendo competências relacionadas à compreensão do negócio, seus objetivos no contexto de mercados, clientes e competidores (FLEURY; FLEURY, 2001a).

O desenvolvimento de competências pode produzir novas habilidades ou novos produtos e mercados, e como resultado as empresas podem estar em posição superior ao perceber o valor de seus investimentos e reduzir a incerteza de suas estratégias. A maioria das empresas apresenta-se em ambientes turbulentos, o que produz incertezas para a empresa. A incerteza pode ser reduzida pelo declínio dos custos fixos de investimentos baseados em economias de escopo e recursos compartilhados (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; LEI; HITT; BETTIS, 2001).

Uma das grandes dificuldades enfrentadas pelas empresas quando tratado o desenvolvimento de programas de melhoria, exigindo mudanças, está na falta de desenvolvimento de competências nas empresas (RUAS, 2001). O autor também cita competências essenciais, como já abordados por Hamel e Prahalad (1995), expressando uma dimensão organizacional de competências, e em seguida, cita competências funcionais, necessárias ao desempenho das áreas vitais da empresa, e por último citam as competências individuais.

A competência empreendedora pode ser definida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que viabilizam a um indivíduo imprimir sua visão, estratégias e ações na criação de valor para a sociedade. Nesse sentido, a gestão de competências assume um papel importante na administração de uma empresa, pois o empreendedor deve adequar-se a essa realidade considerando o perfil de seus colaboradores, assim como as suas aspirações pessoais, conseguindo elevar a motivação e alcançar metas organizacionais (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005; SCHAEFER; MINELLO, 2020).

O conjunto mais pertinente ao estudo das competências empreendedoras é o modelo de competências individuais, segundo Zarifian (2001), sendo que o autor afirma que não se

obriga um indivíduo a ser competente, portanto, pressupõe-se que não se pode obrigar ninguém a ser empreendedor.

Nesse contexto, a aprendizagem individual contribui para a aprendizagem organizacional, que antecede a criação do conhecimento organizacional, sendo fator gerador de inovação em um processo contínuo da empresa. A aprendizagem organizacional ocorre em três níveis: do indivíduo, do grupo e da empresa, o que faz com que o conhecimento flua do indivíduo para o grupo, e então para a empresa. Sendo assim, a inovação como estratégia de competitividade empresarial, exige a criação de conhecimento na empresa, criado a partir de processos de aprendizagem individual e organizacional (MIGUEL; TEIXEIRA, 2009; SCHAEFER; MINELLO, 2020).

No sentido de contribuir a esses elementos de discussão de competências, Colin e Grasser (2011) realizam um estudo em um serviço de atendimento de urgência e destacam que podem existir outros indícios de que há uma competência coletiva. Afirmam que a competência coletiva resulta de uma aprendizagem, é necessário heterogeneidade do grupo e multilateralidade, precisa-se atentar para o aspecto dinâmico e caráter perene da competência.

Uma ressalva importante feita pelos autores recai no fato de que para falar de competências coletivas, não basta observar um grupo de pessoas colocando em prática competências individuais, é preciso que esse encontro inicie uma dinâmica de compartilhamento, transformação, criação de uma competência nova, inseparável da coletividade que a viu emergir (COLIN; GRASSER, 2011).

Dessa forma, o conhecimento é informação em ação, informação focada em resultados. Neste sentido, o saber pode transformar-se em um instrumento de denominação, sendo visto sob o enfoque das contingências em que tudo é discutido e analisado, ou seja, o todo pode ser relativo dependendo do seu contexto. As transformações da sociedade do conhecimento são consideradas perspectivas, que levam a conhecer, compreender e explicar os fundamentos do comportamento humano (ALVARENGA NETO; BARBOSA; PEREIRA, 2007; NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Adotar a Gestão do Conhecimento é uma mudança de cultura, sendo este um processo de difícil realização nas pessoas e nas empresas. Há uma preocupação em gerir o conhecimento na empresa, com a integração das funções de produção e gestão, pois a empresa passa a ser um conjunto de comunidades interdependentes interagindo entre si em busca do mesmo objetivo (FREITAS; QUINTANILLA; NOGUEIRA, 2004; ALVARENGA NETO; BARBOSA; PEREIRA, 2007).

Os conhecimentos sobre os processos, produtos e mercados no processo de inovação são aquilo que constitui uma empresa, sendo que as decisões sobre como usar e trocar os conhecimentos ou como obter novos conhecimentos é fundamental para a operação das empresas. Nesse sentido, os sistemas adequados à gestão do conhecimento podem melhorar a competitividade e a capacidade inovadora das empresas, pois envolve as atividades relativas à apreensão, ao uso e ao compartilhamento de conhecimentos pela empresa (OECD, 2005; ALVARENGA NETO; BARBOSA; PEREIRA, 2007).

“A necessidade de mudança contínua nas empresas é há muito tempo uma preocupação central entre os teóricos do aprendizado organizacional”. A empresa que deseja lidar de forma dinâmica com as mudanças no ambiente precisa criar informação e conhecimento e não apenas processá-los de forma eficiente. Além disso, “os membros da empresa não podem ser passivos, mas sim agentes ativos da inovação”. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 59).

Identifica-se inovação como a implementação de decisões deliberadas feitas para melhorar o desempenho da empresa, explorando oportunidades de mercado e respondendo aos desafios do ambiente de negócios. Inovações são objetos que podem ser limitados e descritos por mudanças demarcadas em características de desempenho ou a criação de novas características de desempenho. O processo inclui ferramentas, materiais e outros recursos, habilidades e conhecimento adquirido (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; HAUKNES, 1998).

Nesse sentido, empresas saudáveis geram e usam o conhecimento, e à medida que interagem com seus ambientes, absorvem informações, transformando-as em conhecimento e agindo com base numa combinação de conhecimento com suas experiências, valores e regras já definidas (DAVENPORT; PRUSAK, 2004).

Para que a gestão do conhecimento possa ocorrer, segundo os autores, as empresas precisam criar um conjunto de funções e qualificações para desempenhar o trabalho de aprender, distribuir e usar o conhecimento. Todas as pessoas envolvidas na empresa, seja qual for sua atividade, são os mais importantes gerentes do conhecimento. Todos precisam criar, compartilhar, pesquisar e usar o conhecimento em sua rotina diária. Nesse contexto, considera-se que o processo de inovação e geração de novos conhecimentos organizacionais está associado ao processo empresarial de gestão do conhecimento e apontam a necessidade das empresas em manter um eficaz processo de gestão e indivíduos competentes na execução das atividades (SORDI; AZEVEDO, 2008).

## 2.1 A INOVAÇÃO NO CONTEXTO DAS COMPETÊNCIAS COLETIVAS

Inovar é fazer algo como não foi feito antes, está relacionada com uma técnica, um produto ou uma concepção de relações sociais que ainda serão descobertas e transformadas em novas práticas (ALTER, 2001). Uma empresa inovadora tem como meta apresentar um produto novo para o mercado, proporcionando novos conhecimentos ou informações às empresas e aos clientes, sendo possível oferecer novos métodos de produção, novos produtos ou serviços no mercado. Os tipos de inovação podem estar relacionados com o fornecimento de um novo serviço, a modificação de procedimentos prescritos para a elaboração ou produção de um serviço, a introdução de novas técnicas de planejamento, a descoberta de novos mercados ou resultados de um processo de resolução de problemas (GALLOUJ, 2002; ZAWISLAK *et al.*, 2013; CIUTIENE; THATTAKATH, 2014; CIRANI *et al.*, 2016).

Considera-se que o processo de inovação está associado ao processo de gestão do conhecimento e, assim, aponta-se a necessidade das empresas em gerar novos conhecimentos, com um eficaz processo de gestão e indivíduos competentes na execução das atividades (SORDI; AZEVEDO, 2008; CIUTIENE; THATTAKATH, 2014).

A implementação de mudanças significativas nas empresas geralmente influenciam as atividades de inovação e os resultados, necessitando assim de mais conhecimento e interação no processo de inovação dos serviços e produtos para que não se tenha prejuízos em relação ao seu planejamento (GALLOUJ, 2002; OECD, 2005). É importante perceber que a inovação é uma questão de conhecimento, criando possibilidades por meio da combinação de diferentes conjuntos de conhecimentos, já existentes, ou resultados de um processo de busca por tecnologia, mercado ou ações de concorrência (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ; SANZ-VALLE, 2011; CIRANI *et al.*, 2016).

A partir do momento em que a empresa foca em competência, percebe-se o cenário atual e as informações que nele adentram como um sistema que está fundamentalmente focado em recrutar, desenvolver e se organizar em torno de habilidades, competências e capacidades. A competência não está apenas em procurar liderança em produto ou superioridade no mercado, mas em adquirir, processar e operacionalizar informações, ou ainda, em obter participações em atividades futuras, a partir das competências atuais (PRAHALAD; HAMEL, 2000; PRAHALAD, 2004).

A competência permeia uma empresa inteira e representa um aprendizado tácito. Faz-se necessário reorganizar a competência e explicitar o aprendizado, tornando-o um conhecimento acumulativo e envolvendo o maior número possível de pessoas. Capacidades técnicas, como habilidades específicas, já não são a chave para entender as competências essenciais da empresa (PRAHALAD, 2004).

As inovações organizacionais, por sua vez, envolvem a implementação de mudanças nas práticas de gestão do conhecimento, sendo que algumas informações podem ser obtidas a partir das questões sobre a inovação organizacional. Salienta-se que conhecimento é o que está na mente humana e que cada empresa precisa fazer o seu recorte, mostrando o que é conhecimento naquele ambiente em que está inserido para criar a linguagem comum. O conhecimento é um ato de criação social e cultural, algo fluido, dinâmico, intangível, tanto tácito quanto explícito, estando incorporado a grupos e indivíduos socialmente construídos (ALVARENGA NETO; CHOO, 2011; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ; SANZ-VALLE, 2011; ZAWISLAK *et al.*, 2013; CIUTIENE; THATTAKATH, 2014).

As empresas e as pessoas podem aprender, distribuir e usar o conhecimento de forma adequada. As pessoas envolvidas na empresa, independente de sua atividade, precisam criar, compartilhar, pesquisar e usar o conhecimento em sua rotina diária, tornando-se assim gerentes do conhecimento (JIMÉNEZ-JIMÉNEZ; SANZ-VALLE, 2011; RAHMANDAD; REPENNING, 2016; CIRANI *et al.*, 2016).

Salienta-se assim que a presença de elementos capazes de caracterizar as competências coletivas em uma empresa tornam-se necessárias, assim como, os recursos e capacidades da empresa podem ser vistas como um conjunto de ativos tangíveis e intangíveis pertencentes à empresa, que inclui a gestão de habilidades, as rotinas e os processos organizacionais, informação e conhecimento. A confiança presente no relacionamento entre as pessoas na empresa é outro elemento importante e indica a habilidade de compartilhar um entendimento mútuo em uma sociedade compartilhada, assim como, é fundamental a livre comunicação entre as pessoas para dinamizar a troca de conhecimento (BARNEY, 1991; MACHADO, 2010; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ; SANZ-VALLE, 2011).

A competência coletiva está presente em uma empresa por meio de um conjunto de profissionais que fazem parte de uma empresa em prol de um mesmo objetivo, considerando que nesse ambiente exista: um bom entendimento sobre possíveis regras coletivas para um bom relacionamento entre os membros; a aprendizagem direcionada para a criação de novos conhecimentos, o que poderá promover a inovação na empresa; o compartilhamento dos conhecimentos adquiridos e de novas ideias entre os profissionais; a cooperação e a comunicação de forma eficiente no ambiente organizacional (RETOUR; KROHMER, 2011; SILVA; RUAS, 2016).

Já se sabe que para as empresas é importante manter profissionais capacitados e competentes, porém, mais do que competências individuais e trabalho em equipes, é importante que se promova e desenvolva competências coletivas, que agreguem valor ao

trabalho de cada profissional e contribua para o sucesso das empresas e maior desempenho. Nesse contexto, programas de treinamento e desenvolvimento tornam-se primordiais como forma de promover maior conhecimento e atividades que visem criar espaços de aprendizagem e que favoreçam o desenvolvimento de competências de forma coletiva. Dessa forma poderá favorecer o desempenho e a busca pelo bem-estar dos profissionais envolvidos nas empresas (PUENTE-PALACIOS; BRITO, 2020).

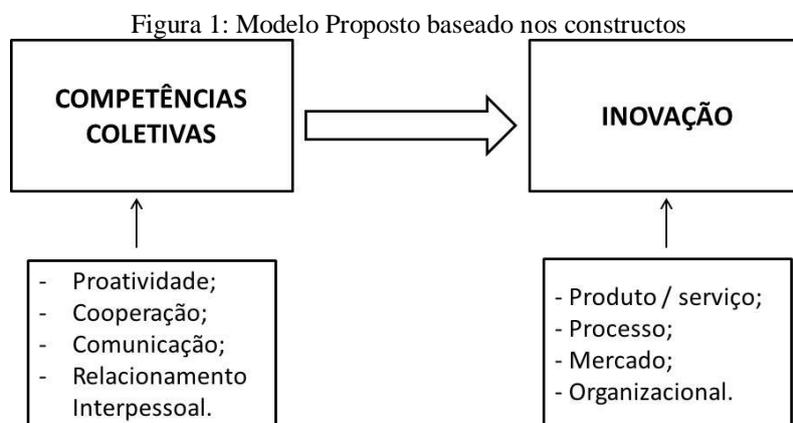
Ao definir que competências coletivas partem de um conjunto de profissionais cujo objetivo é o mesmo no ambiente organizacional, salienta-se que somente é possível alcançar um mesmo objetivo dentro de uma mesma equipe se as relações entre seus membros se apresentarem de maneira sólida e integrada. Essa interação coletiva está baseada em diferentes funções e rotinas organizacionais, o que faz com que contribua para o compartilhamento de ideias e conhecimentos entre todos os envolvidos e confirme a evidência de competências coletivas (TÓDERO; MACKE; RUBIM, 2016).

Nesse sentido, as competências coletivas poderão gerar uma vantagem competitiva perante o mercado em que a empresa atua e, por sua vez, combinem recursos, rotinas organizacionais, associados à dimensão coletiva do trabalho com a estratégia da empresa, no sentido de que o gerenciamento dos recursos crie e desenvolva oportunidades à empresa (MACHADO, 2010; TÓDERO; MACKE; RUBIM, 2016).

### 3 METODOLOGIA DO ESTUDO

A presente pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva, com uma abordagem qualitativa, utilizando-se da pesquisa bibliográfica e entrevistas, como forma de obter a compreensão do estudo proposto. A metodologia examina e avalia possíveis métodos e propõe o esclarecimento de seus objetivos, o que auxilia na compreensão do processo da pesquisa científica (MARTINS; THEÓPHILO, 2007; ROESCH, 2009).

Este estudo propõe uma investigação que possa incluir as dimensões sobre competências coletivas e inovação. O modelo adotado para estudo, referentes ao constructo competências coletivas, baseou-se em quatro elementos principais: produtividade, comunicação, cooperação e relacionamento interpessoal, citando estudos já referenciados e validados, como: Closs (2004) e Crespi (2012). Em relação ao constructo inovação, baseou-se em quatro fatores principais: produto/serviço, processo, mercado e organizacional, citando estudos já validados, como: Gallouj (2002) e Jimenez-Jimenez e Sanz-Vale (2011) (Figura 1).



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Em uma primeira etapa, foram realizados estudos bibliográficos para estruturar a fundamentação teórica, utilizando artigos nacionais e internacionais, livros, dissertações, teses e sites relacionados aos temas competências, competências coletivas e inovação, assim como, estudar instrumentos de pesquisa já validados para se adotar neste estudo a respeito dos construtos. Foram pesquisados artigos científicos em Bases de Dados como Scientific Electronic Library (SCIELO), Portal da Capes e Scientific Periodicals Eletronic Library (SPELL).

Na segunda etapa foram realizados estudos exploratórios em uma empresa com especialistas do setor de Petróleo e Gás, considerando aspectos relacionados aos temas estudados, como forma de aplicar o instrumento de pesquisa. O instrumento elaborado foi um roteiro de entrevista semiestruturado, apresentando oito perguntas a respeito dos fatores de inovação e das competências coletivas (Quadro 1).

Quadro 1: Constructos e variáveis investigadas

Constructo	Variáveis	Autores
Inovação	1 A empresa possui capacidade ou propensão em introduzir novas ideias, processos e tecnologias frente às mudanças e necessidades do mercado? 2 A empresa estimula o comprometimento dos colaboradores para a criatividade e a inovação dos processos? Como ocorre? 3 A empresa oferece programas formais de treinamento e qualificação para seus colaboradores? Com que frequência? Como ocorre? 4 Na empresa existem mecanismos de valorização dos colaboradores quanto à geração de novas ideias? Como ocorre?	Gallouj (2002) e Jimenez-Jimenez e Sanz-Vale (2011)
Competências Coletivas	5 Na empresa as relações entre os colaboradores são baseadas em confiança e cooperação? 6 Quando há tensão na equipe estimula-se conversar a respeito e discutir como lidar com as dificuldades diárias? Busca-se estabelecer boas relações com outras equipes? 7 Nas equipes é comum os colegas compartilharem seus conhecimentos? Cada um sabe quais tarefas são mais adequadas às habilidades e interesses de cada integrante da equipe? 8 Cada membro da equipe procura se colocar no lugar dos colegas de equipe a fim de compreender suas atitudes? Todos os membros da equipe participam das decisões com suas sugestões?	Closs (2004) e Crespi (2012)

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

As entrevistas foram aplicadas no período de abril de 2020 com quatro especialistas em uma empresa no setor de petróleo e gás e pertencentes a equipes diferentes na empresa, sendo necessário agendar as entrevistas de forma individual. Esses especialistas atuam nos cargos de analista de sistemas pleno, analista comercial sênior, engenheiro de equipamentos mecânico sênior e odontologia sênior, todos com formação em suas áreas de atuação. As entrevistas duraram em média 30 minutos com cada especialista, variando o tempo para cada entrevistado em média 20 minutos. O primeiro contato com os entrevistados ocorreu por meio de um dos especialistas.

Após a aplicação do instrumento com os especialistas procurou-se categorizar os dados qualitativos de forma expressiva, classificando as informações coletadas e

relacionando-as de acordo com os objetivos definidos neste estudo, caracterizando-se como análise de conteúdo. Segundo Bauer (2002), esse tipo de análise apresenta um discurso baseado na qualidade, fidedignidade e a validade dos dados analisados.

#### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS**

A escolha pelo setor de petróleo e gás justifica-se tendo em vista o cenário competitivo e a necessidade de desenvolvimento gerencial para acompanhar e gerar as mudanças desejadas em um ambiente organizacional em constante mudança. Busca-se contribuir para o setor de petróleo e gás, e dessa forma, pesquisar constructos que caracterizem a relação entre as dimensões de competências coletivas e inovação.

O setor de petróleo e gás tem uma relevância significativa no mercado brasileiro e no mundo, pois alimenta as principais matrizes energéticas e contribui para a geração de divisas com sua exportação, empregos de alta qualificação e produtividade, e arrecadação de tributos nas esferas municipal, estadual e federal. O Brasil é um país que possui reservas de petróleo e gás em abundância, ocupa o terceiro lugar no ranking das principais atividades econômicas e o quarto colocado no ranking das exportações. Considera-se que como produto está atrás apenas da soja, dos materiais de transporte aéreo, terrestre e ferroviário e dos minérios metalúrgicos (IBP, 2019).

A lacuna teórica deste estudo está na possibilidade de verificar qualitativamente no setor de Petróleo e Gás, competências coletivas desenvolvidas nas empresas requeridas para inovação no ambiente organizacional. E dessa forma, verificar se quanto maior o desenvolvimento de competências técnicas profissionais, sociais e de negócio, maior será a inovação e a vantagem competitiva no mercado.

##### **4.1 ANÁLISE DOS DADOS EVIDENCIADOS NA PESQUISA**

Foram realizadas entrevistas com quatro especialistas do setor de Petróleo e Gás de forma individual no período de abril de 2020, sendo estes pertencentes a equipes diferentes na empresa estudada. Buscava-se identificar evidências sobre os temas estudados, sendo assim, as questões das entrevistas foram criadas conforme estudos referentes às áreas de competências coletivas e inovação, como já mencionadas anteriormente.

No quadro 2 evidenciam-se algumas falas dos entrevistados em relação aos constructos avaliados nas entrevistas, baseado em cada categoria de análise elaborado após a aplicação do instrumento de pesquisa.

Identificam-se nas falas a evidência de indicadores estudados a respeito de competências coletivas e inovação, como a presença da proatividade, cooperação, comunicação e o relacionamento interpessoal, quando estudados as competências coletivas, e a inovação no produto / serviço, processo, mercado e organizacional, quando estudados os tipos de inovação.

Quadro 2: Trechos das entrevistas baseado na categoria de análise

<b>Categoria de Análises</b>	<b>Trechos das entrevistas que evidenciam os resultados</b>
Capacidade de introduzir novas ideias, processos e tecnologias frente às mudanças.	“a empresa está se preparando para esse momento de transformação digital implantando vários processos, mudando a mentalidade das pessoas como eles chamam de mindset [...]”. Entrevistado 1.
Comprometimento dos colaboradores para a criatividade e a inovação dos processos	“A empresa estimula porque ela sabe que para ter ganho de produtividade a única forma é ela estimulando os funcionários com novas ideias, criatividade e transformação digital.” Entrevistado 1. “[...] o processo de design thinking que tem sido cada vez mais estimulado pela empresa [...]” entrevistado 2
Programas formais de treinamento e qualificação	“A empresa estimula em várias áreas o treinamento de funcionários. Ela tem vários cursos de treinamento on-line, tem treinamento presencial também.” Entrevistado 4. “Cada categoria tem um treinamento formal que é oferecido para os colaboradores.” Entrevistado 3
Valorização dos colaboradores quanto à geração de novas ideias	“A empresa utilizada de diversos mecanismos para reconhecer e valorizar a força de trabalho.” Entrevistado 2 “Existem sim como prêmios para quem gera inovações, destaques para quem tem novas ideias.” Entrevistado 3
Relações entre os colaboradores são baseadas em confiança e cooperação	“Falando da minha gerência específica sim a relação é baseada em confiança e cooperação todos se ajudam, todos cooperam, um tem confiança no outro.” Entrevistado 3 “Depende. De uma forma geral sim existe confiança e cooperação, porém assim como na maioria dos ambientes de negócios normalmente existem competições entre profissionais e que muitas vezes acabam afastando um grau maior de cooperação e confiança entre eles. “ Entrevistado 2
Estimula-se conversar a respeito e discutir como lidar com as dificuldades diárias na equipe.	“As coisas são mais abafadas, tenta-se contornar de alguma forma ou passa a tarefa para outra pessoa ou pede para outra pessoa conversar com mais jeitinho.” Entrevistado 1. “Tem gerências que existe essa preocupação em tentar resolver tensão na equipe e tem gerências que simplesmente se ignora esse tipo de problema na gerência.” Entrevistado 4.
Colegas compartilham seus conhecimentos	“Sim, toda a reunião que tem de equipe há um momento um espaço para ter compartilhamento de conhecimento como novas orientações de alguma especialidade.” Entrevistado 3. “De uma forma geral sim, as pessoas, os colegas da empresa compartilham seus conhecimentos obviamente existem algumas exceções conforme o perfil da pessoa, as vezes por vaidade, por outras questões pessoais [...]” Entrevistado 2
Os membros da equipe participam das decisões com suas sugestões	“Na verdade não, cada um tem suas tarefas e não tem muito essa questão de se colocar no lugar dos colegas de equipe não.” Entrevistado 1. “Na minha equipe sim, na minha gerência sim todos tentam compreender a decisão, tudo é compartilhado, todas as dificuldades tudo é analisado para tentar ter uma ação conjunta [...]” Entrevistado 3

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Na análise dos entrevistados observa-se que a empresa já está no processo de grandes discussões relacionadas à transformação digital e alinhada a novas estratégias de inovação. A empresa vem mudando a mentalidade das pessoas, o que se denomina *mindset*, a forma como as pessoas pensam e entendem a importância sobre novas tecnologias e processos de transformação digital, a ciência dos dados e o processo de inteligência artificial.

Dá-se importância ao termo *mindset* ser discutido e levado para o ambiente organizacional no sentido de que cada colaborador entenda como um conjunto de pensamentos e atitudes mentais que poderá influenciar no comportamento e pensamento de cada colaborador diante de sua equipe (DWECK, 2017).

Entende-se que a sociedade vive em plena era da revolução tecnológica, passando por diversos estágios e o investimento em técnicas de criatividade, estímulo à pesquisa e diversos meios de explorar a capacidade humana, mantém a sociedade voltada para a busca contínua de informação (PENEDO, 2015).

Em relação ao comprometimento dos colaboradores para a criatividade e a inovação dos processos, todos os entrevistados salientaram que a empresa colabora para este processo de criatividade e inovação, incentivando na criação de novas ideias e transformação digital. As equipes procuram discutir ideias e propor inovações, buscando melhorias nos processos, produtos e nos sistemas adotados da empresa. De acordo com o entrevistado 2

A gente pode dá como exemplo o processo de design thinking que tem sido cada vez mais estimulado pela empresa, onde através dos mesmos vários colaboradores de diversas equipes procuram discutir ideias, propor inovações, sempre buscando melhorias nos processos, nos produtos e nos sistemas da empresa. (ENTREVISTADO 2).

Os entrevistados salientam que a empresa tem vários programas de treinamento e qualificação para os colaboradores de forma presencial e on-line, o que conseqüentemente gera o compartilhamento do conhecimento e novas ideias entre as pessoas envolvidas nos processos organizacionais, o que evidencia a inovação organizacional. Alguns autores como Miguel e Teixeira (2009) e Schaefer e Minello (2020) evidenciam que a aprendizagem individual contribui para a aprendizagem organizacional, que antecede a criação do conhecimento organizacional, sendo fator gerador de inovação em um processo contínuo da empresa. Nesse sentido, de acordo com o entrevistado 2:

[...] a empresa dispõem de diversos mecanismos buscando a capacitação da sua força de trabalho dentre os quais podemos destacar desde cursos realizados internamente até programas desenvolvidos fora da empresa em parcerias com universidades nacionais e estrangeiras onde podemos citar, por exemplo, cursos de pós-graduação lato sensu, mestrado, doutorado, além de PDRH (Plano de Desenvolvimento de Recursos Humanos), sempre alinhados com as necessidades da empresa e voltados à área que o colaborador atua. (ENTREVISTADO 2).

Em relação à pergunta que argumentava a respeito da valorização dos colaboradores na geração de novas ideias, a maioria dos entrevistados evidencia que há uma valorização na geração de novas ideias. O entrevistado 4 ressalta que “a empresa tinha antigamente um

processo chamado POEMA que era a premiação das melhores ideias. Hoje em dia ela tem um canal aberto para novas ideias na intranet da empresa e qualquer colaborador pode sugerir novas ideias”. Ainda a respeito da valorização e reconhecimento dos colaboradores, foi citado pelos entrevistados também o programa de gestão de desempenho e progressão de carreira.

Baseado nas ideias de Sordi e Azevedo (2008), Jiménez-Jiménez e Sanz-Valle (2011), Rahmandad e Repenning (2016) e Cirani *et al.* (2016), os profissionais devem criar, compartilhar, pesquisar e usar o conhecimento em sua rotina diária, tornando-se assim gerentes do conhecimento. Nesse sentido, o processo de inovação e a geração de novos conhecimentos estarão associados ao processo de gestão do conhecimento, o que evidencia a necessidade das empresas em manter um eficaz processo de gestão e indivíduos competentes na execução das atividades e rotinas diárias.

Ao abordar se as relações existentes entre os colaboradores são baseadas em confiança e cooperação, observa-se que se dá a devida importância em ajudar os colegas membros da equipe e há a cooperação e confiança entre os membros, apesar de que em alguns momentos possa haver certa competitividade entre profissionais, mas de maneira saudável que não interfira nas atividades e no processo como um todo da empresa, o que evidencia a existência da proatividade, cooperação e confiança, indicadores já estudados sobre competências coletivas, citadas por Retour e Krohmer (2011) e Silva e Ruas (2016).

Ao buscar levantar evidências a respeito de dificuldades que possam surgir diariamente nos processos e atividades na empresa, foi perguntado se em momento de tensão na equipe costuma-se estimular conversas a respeito da situação ocorrida e discutir ações para lidar com dificuldades na equipe e se busca estabelecer boas relações com as demais equipes da empresa. Foi observado por meio das entrevistas que em algumas equipes existe a preocupação e busca-se resolver certas tensões entre os membros da equipe por meio de conversas e em outras equipes busca-se transferir a atividade ou decisão para minimizar conflitos na equipe como um todo, mas ainda busca-se conversar.

Entende-se que há evidência em manter o bom relacionamento e a comunicação mesmo em momentos de conflitos nas equipes, o que caracteriza indicador para competências coletivas, já estudadas por Retour e Krohmer (2011) e Silva e Ruas (2016).

A respeito da importância em compartilhar o conhecimento no ambiente organizacional, foi possível evidenciar por meio das entrevistas que em momentos de reuniões entre as equipes existe o compartilhamento de conhecimento, trocas de ideias e novas orientações para alguma especialidade no momento, o que confirma a evidência de competências coletivas na empresa. Baseado nos estudos de Colin e Grasser (2011), Silva e Ruas (2016) e Tódero, Macke e Rubim (2016), é essencial que se crie nas empresas uma dinâmica de compartilhamento do conhecimento e a oportunidade em criar novas ideias em sua rotina diária entre os profissionais.

Além da importância sobre o compartilhamento do conhecimento e de novas ideias entre os profissionais, foi questionado se cada membro da equipe participa do momento de decisões e sugestões na empresa, e se ocorre de um profissional se colocar no lugar do outro. Por meio dos entrevistados foi possível observar que há diferença entre as equipes. Em uma equipe tenta-se a medida do possível compreender a decisão do outro profissional, sendo compartilhadas as decisões e dificuldades, buscando-se uma ação conjunta. Porém, em outra equipe observa-se que já não há esse entendimento, visto que cada membro tem suas tarefas e não tem essa compreensão em se colocar no lugar do outro profissional.

Salienta-se nesse sentido, que a diferença no comportamento de cada membro da equipe poderá comprometer a presença de indicadores que evidenciem competências coletivas na empresa no que diz respeito ao relacionamento e preocupação com o próximo no ambiente organizacional.

A competência coletiva envolve um conjunto de profissionais em prol de um mesmo objetivo, considerando que exista um bom relacionamento e entendimento entre os profissionais, aprendizagem direcionada para a busca por novos conhecimentos, a existência da cooperação, proatividade, respeito, confiança e comunicação entre as pessoas de forma eficiente na empresa (RETOUR; KROHMER, 2011; SILVA; RUAS, 2016). Ao contrário desses indicadores que favorecem a presença de competências coletivas em uma empresa, deve-se desenvolver e aprimorar novas habilidades quando houver necessidade, promovendo ações que possibilitem novas regras ou mudanças nas equipes.

#### 4.2 ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS SOBRE COMPETÊNCIAS COLETIVAS REQUERIDAS PARA INOVAÇÃO

Como contribuição teórica, busca-se neste estudo abordar a teoria da inovação, baseado em uma perspectiva de aquisição de novos conhecimentos, desenvolvimento de novas ideias e experiências dentro da empresa. Diferentes combinações de capacidade inovativa ou diferentes conjuntos específicos de conhecimentos, habilidades e rotinas permitirão que uma empresa desenvolva, transforme, adapte e processe recursos, com o objetivo de atingir metas de competitividade e de desempenho.

Além da teoria da inovação, busca-se abordar a teoria das competências coletivas, sendo caracterizadas como um conjunto de ativos tangíveis e intangíveis pertencentes à empresa, que inclui a gestão de habilidades, as rotinas e os processos organizacionais, informação e conhecimento. Assim como, salienta-se a confiança presente no relacionamento entre as pessoas na empresa como elemento importante, indicando a habilidade de compartilhar um entendimento mútuo em uma sociedade compartilhada, assim como a livre comunicação entre as pessoas para dinamizar a troca de conhecimento.

Por meio da pesquisa aplicada no setor de Petróleo e Gás puderam-se evidenciar indicadores para competências coletivas e estratégias de inovação. Viu-se que a empresa estudada e suas equipes se diferenciam por possuírem rotinas definidas para melhorar seus processos, produtos, relação com o mercado e seus parceiros e estratégias organizacionais como forma de valorizar seus colaboradores. Buscam novos conhecimentos e diferentes parcerias e alianças, assim como capacitam os profissionais pertencentes às equipes, consideradas responsáveis pelo crescimento e amadurecimento da empresa.

Salienta-se por meio da pesquisa aplicada que é possível combinar conhecimentos adquiridos e transformar processos e estratégias da empresa, identificar o momento para ajustar e replicar os recursos, habilidades e competências para diferentes linhas de produtos existentes ou novos nichos de mercado.

A literatura mostra que a empresa precisa constantemente compartilhar o conhecimento adquirido, no ambiente interno e externo, e buscar novas alianças com fornecedores e instituições sempre que necessário, com o intuito de aprimorar seus recursos e desenvolver novas soluções e tecnologias. Assim como, dar a devida importância em valorizar e capacitar as pessoas pertencentes às equipes, o que remete ao desenvolvimento de recursos e a inovação organizacional.

Ao estudar a teoria da inovação define-se como a capacidade de uma empresa para internamente explorar o conhecimento, assim como compreender as etapas do processo de transmutar o conhecimento e converter em novos produtos ou serviços. Assim, o aprendizado obtido pelas empresas baseada em inovação, está relacionado com a capacidade de a empresa coordenar e absorver aprendizado a fim de transformá-los em ações para o cumprimento de seus objetivos.

Destaca-se que diferentes combinações de capacidade de inovação ou diferentes conjuntos específicos de conhecimentos, habilidades, rotinas e ativos, somados aos quatro elementos principais estudados na teoria das competências coletivas, sendo produtividade, comunicação, cooperação e relacionamento interpessoal, permitem que uma empresa desenvolva competências coletivas, com o intuito de atingir metas de competitividade e de desempenho perante o mercado, além de considerar-se uma empresa inovadora.

Por meio da pesquisa aplicada puderam-se constatar evidências para os indicadores estudados sobre competências coletivas, assim como, para os indicadores estudados sobre inovação, identificando-se a presença da inovação de produto / serviço, processo, mercado e organizacional. Dessa forma, respondendo de fato como as empresas inovadoras no setor de Petróleo e Gás desenvolvem competências coletivas em seu ambiente organizacional e em diferentes equipes de trabalho.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo teve como objetivo apresentar evidências a respeito das competências coletivas requeridas para inovação no setor de Petróleo e Gás. Buscou-se apresentar uma visão geral sobre as definições que envolvem o constructo de competências coletivas e inovação, identificando-se práticas a respeito das competências coletivas representativas das empresas do setor de Petróleo e Gás, assim como, quais os aspectos-chaves para a inovação presentes no setor.

Considera-se que as dimensões referentes à produtividade, comunicação, cooperação e relacionamento interpessoal, estão associadas às competências coletivas. Assim como, a relação entre aspectos de produto/serviço, processo, mercado e organizacional, estão associados à inovação.

Para que este estudo possa ser replicado no campo empírico em demais setores, sugere-se verificar o mesmo instrumento, qualitativamente, a fim de responder como empresas inovadoras no setor desenvolvem competências coletivas, considerando os constructos de competências coletivas e inovação, buscando assim também responder e analisar cada indicador levantado neste estudo a respeito dos construtos.

Acredita-se ser o diferencial deste estudo a escolha em pesquisar competências coletivas e a relação com a inovação em empresas no setor de Petróleo e Gás, verificando-se a necessidade em se investigar competências coletivas requeridas ao setor, estudando o aperfeiçoamento de seus processos atuais, suas estratégias geradoras de inovação e práticas organizacionais adotadas.

Nesse sentido, torna-se possível combinar conhecimentos, replicar recursos, habilidades, rotinas e competências para diferentes linhas de produtos ou novos nichos de mercado, somados a melhor produtividade, comunicação, cooperação e relacionamento interpessoal, o que permitirá que um conjunto de evidências desenvolva competências coletivas em um ambiente organizacional.

## REFERÊNCIAS

ALTER, N. Inovação, risco e transgressões nas organizações. In: DAVEL, E; VERGARA, S. **Gestão de Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

ALVARENGA NETO, R.; BARBOSA, R.; PEREIRA, H. Gestão do conhecimento ou gestão de organizações da era do conhecimento? um ensaio teórico-prático a partir de intervenções na realidade brasileira. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 12, n. 1, p. 5-24, jan./abr. 2007.

ALVARENGA NETO, R.; CHOO, C. Expanding the concept of Ba: managing enabling contexts in knowledge organizations. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.16, n.3, p.2-25, jul./set. 2011.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, mar. 1991.

BAUER, Martin W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis: Vozes, 2002. Cap. 8.

CIRANI, C. B.; KONO, C. M.; SANTOS, A. M.; CASSIA, A. R. O papel das agências públicas de fomento à inovação no Brasil. **Brazilian Business Review**, v.13, n.6, p. 217-238, nov./dez. 2016.

CIUTIENE, R.; THATTAKATH, E. Influence of dynamic capabilities in creating disruptive innovation. **Economics and Business**. v.26, 2014.

COLIN, T.; GRASSER, B. Das competências individuais à competência coletiva: contribuições da aprendizagem em um serviço de emergência hospitalar. In: RETOUR, D.; PICQ, T.; DEFELIX, C.; RUAS, R. **Competências Coletivas: no limiar da estratégia**. São Paulo: BOOKMAN, 2011.

CLOSS, L. Q. **Estudo transcultural sobre competência emocional grupal: validação de um instrumento de pesquisa norte-americano para uso no contexto organizacional brasileiro**. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

CRESPI, Kelly M. **Competências coletivas em uma equipe de tecnologia da informação de uma empresa de grande porte: o caso da empresa Grendene S.A.** 2012. 209 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Caxias do Sul, 2012.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DWECK, Carol. **Mindset: a nova psicologia do sucesso**. Brasil: Objetiva, 2017.

FLEURY, Maria Tereza L.; FLEURY, Afonso. **Construindo o conceito de competência**. Revista de Administração Contemporânea, edição especial, p. 183-196, 2001a.

FLEURY, Maria Tereza L.; FLEURY, Afonso. Desenvolver competências e gerir conhecimentos em diferentes arranjos empresariais: o caso da indústria brasileira de plástico. In: FLEURY, Maria Tereza L.; OLIVEIRA JR. Moacir de Miranda (Orgs.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001b. p. 189-211.

FREITAS, Rogério Afonso de; QUINTANILLA, Leslie Wittig; NOGUEIRA, Ari dos Santos. **Portais corporativos: uma ferramenta estratégica para a gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Brasport, 2004.

GALLOUJ, Faiz. **Innovation in the service economy: the new wealth of nations**. Cheltenham: Edward Elgar, 2002.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAUKNES, Johan. **Services in innovation: innovation in services**. Oslo: STEP group, STEP, Storgaten, 1998.

IBP. **Estudo mostra importância do setor de petróleo e gás para a economia do Brasil**. 6 set. 2019. Disponível em: <https://www.ibp.org.br/noticias/estudo-mostra-importancia-do-setor-de-petroleo-e-gas-para-a-economia-do-brasil/#:~:text=Para%20refor%C3%A7ar%20a%20import%C3%A2ncia%20do,tem%20para%20a%20economia%20do>. Acesso em: jun. 2020.

JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D.; SANZ-VALLE, R. Innovation, organizational learning, and performance. **Journal of Business Research**, v. 64, p. 408-417, 2011.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEI, D.; HITT, M. A.; BETTIS, R. **Competências essenciais dinâmica mediante a meta aprendizagem e o contexto estratégico**. São Paulo: Atlas, 2001.

MACHADO, Francisco O. A formação da estratégia como uma relação RBV e práticas adotadas: recursos na promoção de inovações sobre as práticas gerenciais. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 26, 2010, Vitória. **Anais [...]** Vitória, 2010.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

- MIGUEL, Lilian A. P.; TEIXEIRA, Maria L. Valores organizacionais e criação do conhecimento organizacional inovador. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 13, n. 1, art. 3, p. 36-56, jan./mar. 2009.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 2008.
- NONAKA, Ikujiro; VON KROGH, Georg. Tacit knowledge and knowledge conversion: controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. **Organization Science**, v. 20, n. 3, p. 635-652, may/jun. 2009.
- OECD. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. [S.l.]: OCDE, 2005.
- PENEDO, Sergio. **AGAPE do Brasil**. 2015. Disponível em: <<http://agapedobrasil.com.br/blog/2015/04/28/tecnologia-da-informacao-breve-historia-e-perspectivas/>>. Acesso em: jan. 2019.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. A. Competência essencial na corporação. In: ULRICH, D. (Org.). **Recursos humanos estratégicos**. São Paulo: Futura, 2000.
- PRAHALAD, C. K. The role of core competencies in the Corporation. In: TUSHMAN, M. L.; ANDERSON, P. **Managing strategic innovation and change**. New York: Oxford University Press, 2004.
- PUENTE-PALACIOS, Katia; BRITO, Luana S. Psicologia Social, Organizacional e do Trabalho Impacto das Competências de Equipes sobre o Desempenho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 33, p. 1-10, 2020.
- RAHMANDAD, H.; REPENNING, N. Capability erosion dynamics. **Strategic Management Journal**, v.37, p.649-672, 2016.
- RETOUR, D.; KROHMER, C. A competência coletiva: uma relação-chave na gestão das competências. In: RETOUR, D.; PICQ, T.; DEFELIX, C.; RUAS, R. **Competências Coletivas**: no limiar da estratégia. São Paulo: BOOKMAN, 2011.
- ROESCH, Sylvania Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- RUAS, Roberto. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, Maria T. L.; OLIVEIRA JR., Moacir de M. (Orgs.). **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001. p. 242-270.

RUAS, Roberto; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luis Henrique. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SCHAEFER, Ricardo; MINELLO, Italo F. Empreender como uma forma de ser, saber e fazer. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 1, jan./mar. 2020.

SILVA, Molon S.; RUAS, Roberto L. Competências coletivas: considerações acerca de sua formação e desenvolvimento. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 22, n. 1, p. 252-278, jan./abr. 2016.

SORDI, José Osvaldo de; AZEVEDO, Marcia C. Análise de competências individuais e organizacionais associadas à prática de gestão do conhecimento. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 10, n. 29, p. 391-407, out./dez. 2008.

SVEIBY, K. E. A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. **Journal of Intellectual Capital**, v.2, n.4, p.344-358, 2001.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TÓDERO, Samuel A.; MACKE, Janaina; RUBIM, João A. Análise das dimensões e elementos de competências coletivas e capital social: um estudo comparativo. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 17, n. 2, p. 251-270, maio./ago. 2016.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

ZAWISLAK, P.; ALVES, A.; TELLO-GAMARRA, J.; BARBIEUX, D.; REICHERT, F. Influences of the Internal Capabilities of Firms on their Innovation Performance: a case study investigation in Brazil. **International Journal of Management**, v. 30, n. 1, p. 329-348, 2013.

WERNERFELT, B; The Resource-based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.