



BBR. Brazilian Business Review

ISSN: 1807-734X

Fucape Business School

Silva, Luiz Henrique da; Ghedine, Tatiana  
Collective Competencies and their Constitutive Elements: a case study in a Brazilian Fashion Group  
BBR. Brazilian Business Review, vol. 20, núm. 2, 2023, Março-Abril, pp. 196-214  
Fucape Business School

DOI: <https://doi.org/10.15728/bbr.2023.20.2.5.en>

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=123075339005>


- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais informações do artigo
- ▶ Site da revista em [redalyc.org](http://redalyc.org)

UNEM 

Sistema de Informação Científica Redalyc  
Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe, Espanha e Portugal  
Sem fins lucrativos acadêmica projeto, desenvolvido no âmbito da iniciativa  
acesso aberto

## ARTIGO

## Competências Coletivas e seus Elementos Constitutivos: um estudo de caso em um Grupo de Moda Brasileiro

Luiz Henrique da Silva<sup>1</sup>luizhenrique301@hotmail.com |  0000-0002-7076-831XTatiana Ghedine<sup>2</sup>tghedine@univali.br |  0000-0002-4006-3917

### RESUMO

Este artigo tem como objetivo identificar os elementos constitutivos e as principais competências coletivas (CC) nas equipes de trabalho do Núcleo de Criação do Grupo Lunelli, grupo empresarial de Santa Catarina com foco na indústria da moda. Por meio de uma pesquisa exploratória e qualitativa, aplicando a estratégia de estudo de caso, realizamos entrevistas semiestruturadas (com 36 colaboradores de 6 equipes de trabalho das marcas do Grupo Lunelli), e observação participante. Os resultados demonstram que as principais CC, identificadas a partir de seus elementos constitutivos, foram a capacidade de cooperar, criar, planejar a coleção, tomar decisões, resolver problemas, aprovar a coleção e cumprir metas. Acreditamos que estas CC permitirão às organizações uma melhor compreensão das atividades coletivas das equipes, possibilitando desenvolver CC deficientes e formar CC ausentes, necessárias para melhorar o desempenho da equipe e contribuir com os resultados organizacionais.

### PALAVRAS-CHAVE

Competências coletivas, Elementos constitutivos, Equipes de trabalho, Moda

<sup>1</sup>Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil<sup>2</sup>Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí, Santa Catarina, Brasil

Recebido: 08/04/2021.

Revisado: 18/04/2022.

Aceito: 18/05/2022.

Publicado Online em: 27/12/2022.

DOI: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2023.20.2.5.pt>

As competências coletivas (CC) começaram a ganhar mais espaço nas discussões sobre competência na última década (Gentil & Chétodel, 2018; Guernoub & Kerkoub, 2019), impulsionadas pelo desenvolvimento das relações sociais estabelecidas em equipes e entre equipes, o que proporciona uma oportunidade de aprendizagem conjunta e uma melhor compreensão dos papéis e responsabilidades (Liberati et al., 2019). Assim, a CC torna-se um elemento essencial para realização de atividades compartilhadas, resolução de problemas em conjunto e enfrentamento do inesperado (Iazykoff, 2018; O'Neal et al., 2020). Portanto, é possível compreender que elas emergem de práticas de trabalho coletivo (Avelino et al., 2017), onde um grupo de indivíduos colabora para um objetivo comum (Toderó et al., 2016), estando presente os valores que estruturam esses grupos de trabalho (Araújo et al., 2019).

No entanto, alguns estudiosos apontam a falta de trabalhos sobre CC (Silva et al., 2022; Wagner et al., 2020; Fuel et al., 2021) e sua marginalização devido à ênfase em estudos de competências individuais e organizacionais (Avelino et al., 2017; Langlois, 2020). Nesse contexto, é perceptível a falta de evidências empíricas que comprovem a dinâmica das CC (Wagner et al., 2020; Silva et al., 2022). Essa baixa difusão sobre a aplicação ou operacionalização do conceito revela a dificuldade de lidar com uma noção pouco real e a complexidade enfrentada na sua identificação e gestão (Colin & Grasser, 2011; Silva & Mello, 2011) nas mais diversas áreas de atuação organizacional.

Nesse contexto, este artigo tem como objetivo identificar os elementos constitutivos e as principais CC nas equipes de trabalho do Núcleo de Criação do Grupo Lunelli, para contribuir com o debate sobre as CC. O setor de moda têxtil foi escolhido porque, apesar dos processos criativos envolvidos, a indústria da moda é baseada principalmente em indivíduos. Há um papel crescente baseado no trabalho em equipe (Cortini et al., 2019). Na criação de uma coleção de moda estão envolvidos diferentes grupos de profissionais cuja atividade de cooperação, organizada a partir do conhecimento compartilhado, faz com que trabalhem em contato próximo e compartilhem como objetivo final serem bem-sucedidos no mercado (Mora, 2006).

Além disso, o segmento têxtil e de vestuário emprega 1,5 milhões de funcionários diretos, o segundo maior empregador da indústria de transformação do Brasil, com faturamento de US\$ 48,3 bilhões em 2018, apresentando a quarta posição no *ranking* mundial (Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção [ABIT], 2019), sendo a indústria de vestuário no sul do Brasil altamente representativa no contexto econômico e social do país (Libânio & Amaral, 2016).

Aplicamos um estudo de caso no Núcleo de Criação do Grupo Lunelli, um grupo de moda brasileiro, por meio de entrevistas semiestruturadas com 36 funcionários de 6 marcas do Grupo Lunelli e acompanhamos suas atividades de trabalho por meio de observação participante. Os resultados demonstram os elementos constitutivos centrais das CC nas equipes pesquisadas, sinalizando a complementaridade, interdependência e inter-relação desses elementos. Também identificamos sete CC nas equipes de trabalho (capacidade de cooperar, criar, planejar a coleção, tomar decisões, resolver problemas, aprovar a coleção e cumprir metas) que retratam sua mobilização coletiva para obter um desempenho superior na realização de suas atividades compartilhadas.

Este estudo busca contribuir com a literatura identificando os elementos constitutivos, os quais colaboram para a formação e desenvolvimento das CC, reforçando a importância dos fatores sociais internos para as equipes de trabalho. Apontamos alguns avanços da literatura em CC, pois poucos estudos relatam sua identificação e nenhum identificou as CC relacionando-as aos seus elementos constitutivos. Acreditamos que a identificação das CC e seus elementos constitutivos permite que as organizações melhorem o desempenho de suas equipes, agregando aos resultados

organizacionais. O estudo também apresenta contribuições gerenciais ao trazer uma melhor compreensão das atividades coletivas, revelando elementos capazes de desenvolver a formação das CC em equipes criativas. Também contribui para a indústria da moda, demonstrando as CC e seus elementos constitutivos os quais auxiliam na criatividade coletiva e no desenvolvimento de coleções de moda.

## 2. COMPETÊNCIAS COLETIVAS

As CC tiveram sua origem nas primeiras discussões sobre equipes semiautônomas e sobre estudos da corrente sociotécnica. Essas discussões, que tiveram como base a inter-relação de um conjunto de ações que enfatizam os aspectos sociais e técnicos para otimização dos resultados, resgataram a importância de refletir sobre o significado do trabalho e os processos coletivos nas organizações (Bitencourt et al., 2013). Posteriormente, a literatura francesa (Le Boterf, 2003; Retour & Krohmer, 2011) aprofundou a noção de CC para compreender sua natureza e manifestações. Na pesquisa anglo-saxônica, os autores se preocuparam com a conexão entre o funcionamento coletivo e o desempenho (Defelix et al., 2014).

O conceito de CC está em processo de apropriação (Silva & Ruas, 2014) porque é muito abrangente e reúne diferentes fenômenos cognitivos e sociais para auxiliar a capacidade de agir e reagir coletivamente (Avelino et al., 2017) dentro das organizações, o que torna difícil estruturar um único conceito ou definição para CC. Na prática, refere-se a dois níveis: o nível inferior, sendo a CC superior à competência individual, e o nível superior, em que a CC é inferior à competência organizacional (Colin & Gresser, 2011). A Tabela 1 apresenta algumas definições de CC.

**Tabela 1**

*Definições de Competência Coletiva*

Avelino et al. (2017, p. 209)	Refere-se à participação e interação de indivíduos em grupos de trabalho. É um componente intermediário no funcionamento das organizações, colocado entre competências individuais no nível micro e competências organizacionais no nível macro.
Hedjazi (2018, p. 394)	A capacidade do grupo de resolver mais problemas que seus membros individuais. Por isso, é extremamente importante tratar o grupo ou equipe como a unidade social mais significativa.
Guernoub e Kerkoub (2019, p. 86)	Representa a soma das habilidades individuais dos membros do grupo, mais as relações que os membros do grupo têm entre eles, ou seja, suas interações. A competência coletiva torna-se, assim, a competência da equipe.
Wagner et al. (2020, p. 109)	Refere-se tanto às habilidades de uma equipe (soma das competências individuais), quanto aos relacionamentos e processos colaborativos entre seus membros (mais do que a soma das competências individuais), trabalhando em conjunto.

*Fonte:* Elaborado pelos autores.

Observamos que diferentes contribuições revelam dois conceitos distintos e complementares para apreender a CC. A primeira refere-se a um saber-fazer operacional de uma equipe que possibilita alcançar um desempenho o qual não seria alcançado por um único indivíduo ou pela soma das competências individuais. A segunda aponta para a ideia de que os indivíduos que trabalham em grupo criam uma CC a partir da qual a tradução operacional ocorrerá no momento das ações executadas individualmente (Retour & Krohmer, 2011).

O processo de construção da CC é enriquecido pela atividade de colaboração, por meio de trocas, confrontos, negociações e interações interpessoais (Hedjazi, 2018), e, para que eles emergjam, pressupõe-se serem necessárias regras e condições as quais criarão combinações relevantes de competências (Le Boterf, 2003). É preciso também entender a dinâmica da equipe e entender os laços de cooperação e influência entre seus membros (Guernoub & Kerkoub, 2019).

## 2.1. ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DAS COMPETÊNCIAS COLETIVAS

Assim como os indivíduos desenvolvem competências fundamentais para seu desempenho, as equipes também desenvolvem CC para agregar valor ao trabalho em equipe e contribuir para o desempenho da organização (Puente-Palacios & Brito, 2017). Segundo Bitencourt et al. (2013), é possível ter uma metodologia que identifique e desenvolva a CC. Ao refletir os elementos constitutivos da CC, é possível (re)pensar ações e estratégias para estimular a emergência dessas competências. Klein e Bitencourt (2012) identificaram quatro elementos constitutivos da CC: *sensemaking*, entendimento compartilhado, ação e abrangência.

*Sensemaking* está relacionado à capacidade da equipe de tornar a ação significativa. O processo de construção de sentido deve incluir a capacidade de reflexão para tornar relevantes as ações dos demais membros e a adaptação dessas ações considerando as informações fornecidas (Klein & Bitencourt, 2012). Isso faz sentido e pode ser entendido na forma como as equipes constroem e desconstroem o ambiente em que trabalham, em relação a eventos anteriores (Allen et al., 2018). O processo de *sensemaking* pode acontecer, por exemplo, em reuniões para analisar e debater problemas e, com o tempo, as decisões tomadas para resolver esses problemas podem acabar sendo incorporadas como rotinas pela equipe (Tello-Gamarra & Verschoore, 2015).

O entendimento compartilhado é considerado um complemento ao *sensemaking* e à socialização. Nesse processo, os membros da equipe estão envolvidos na negociação do significado de seu trabalho por meio da interação desses membros em um processo contínuo de desenvolvimento de *sensemaking* (Bitencourt et al., 2013). Dessa forma, a coordenação das atividades de uma equipe é aceita por cada membro, construindo um entendimento das atividades compatíveis com seus companheiros de equipe (Bourbousson & Fortes-Bourbousson, 2016). Assim, essa dimensão é formada por três subdimensões: interações, que podem ocorrer formal ou informalmente com uma rede de colaboração, como reuniões por telefone, *e-mail* ou plataformas de comunicação online; a coordenação do conhecimento, reconhecida como o compartilhamento de conhecimento e comunicação, por exemplo na troca de *e-mails* entre os membros da equipe; e o espírito coletivo, entendido como uma sinergia para as ações de um coletivo, como na sinergia da equipe para conduzir um projeto, por exemplo (Tello-Gamarra & Verschoore, 2015).

A ação diz respeito ao fato de a competência só acontecer por meio da ação. Ou seja, um indivíduo é competente quando atua em um determinado contexto. Na CC, também desempenha um papel central e pode assumir duas formas: ação reflexiva, relacionada a ações intencionais, necessita para sua existência que haja previamente uma construção de sentido do grupo a partir de momentos de interação; a ação não reflexiva é guiada por rotinas, padrões e regras, tratando-se dos processos automatizados do comportamento organizacional que acontecem naturalmente (Klein & Bitencourt, 2012). Tello-Gamarra e Verschoore (2015) exemplificam essas ações por meio de um estudo realizado em um projeto voluntário no terceiro setor. As atividades de reflexão aconteceram com imprevistos e eventualidades, como a falta de água no prédio de treinamento ou um dispositivo de sala de aula que não funcionou. As atividades não reflexivas, por outro lado, estavam relacionadas às rotinas do dia a dia, como a aplicação de uma cultura de evidência e prestação de contas.

A abrangência está relacionada à definição de escopo: um corte determinado em um momento específico, baseado no tempo e no espaço. O tempo vai definir a experiência da tarefa, compondo competência prática, como a experiência profissional e o planejamento de atividades (Bitencourt et al., 2013; Klein & Bitencourt, 2012). O espaço determina o lugar onde a competência ocorre, como espaços para reuniões de equipe (Klein & Bitencourt, 2012) ou rotinas, que podem abrigar e mobilizar atributos e competências de natureza coletiva que podem resultar em seu desenvolvimento (Broman et al., 2019). Tello-Gamarra e Verschoore (2015) apontam a importância do escopo para a execução de um projeto realizado no terceiro setor. O tempo foi considerado um fator vital para o desenvolvimento de todas as fases do projeto e o espaço foi importante para a coordenação, execução e divulgação dos resultados do projeto.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo caracteriza-se como exploratório, qualitativo e uma estratégia de estudo de caso. O objeto desta pesquisa é o Grupo Lunelli. Grupo empresarial brasileiro com foco em moda, referência no mercado têxtil onde atua há 40 anos no setor. Ele possui 16 unidades no Brasil e uma unidade internacional no Paraguai. Devido ao seu escopo, esta pesquisa teve como unidade de análise seis equipes de trabalho do Núcleo de Criação localizado em Guaramirim, estado de Santa Catarina. Suas equipes são responsáveis pela criação e desenvolvimento das roupas do Grupo Lunelli para as cinco marcas do Grupo (Lunender, Lez a Lez, Hangar 33, Alakazoo e Fico).

A coleta de dados primários foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas e observação participante. A entrevista semiestruturada foi seguida de um roteiro estabelecido com 12 questões abertas, a partir de categorias pré-definidas (*sensemaking*, entendimento compartilhado, ação e abrangência) propostas por Klein e Bittencourt (2012). O roteiro foi validado por dois professores especialistas na área de CC. As entrevistas foram realizadas no Núcleo de Criação em Guaramirim entre outubro e novembro de 2019.

Dos 40 funcionários que trabalhavam no Núcleo de Criação, quatro foram excluídos por serem recém-contratados. Desta forma, foram entrevistados 36 colaboradores, cinco coordenadores, 12 estilistas, nove desenhistas e sete assistentes de estilo, de 6 equipes de trabalho diferentes. Todos os entrevistados (36 colaboradores) responderam a todas as questões da entrevista referentes às categorias pré-definidas. O Núcleo de Criação é composto por cinco equipes das respectivas marcas do Grupo Lunelli e uma equipe responsável exclusivamente pela criação e desenvolvimento de peças jeans para as cinco marcas do Grupo, totalizando a análise de 6 equipes de trabalho (Tabela 2). A combinação de dois códigos identificou os funcionários, primeiro representando sua equipe e depois identificados como membros da equipe. O coordenador responsável por duas equipes foi identificado de forma diferente como E2-3.

Gravamos todas as entrevistas, com autorização dos entrevistados, totalizando aproximadamente 14 horas de gravação de áudio. Para observar a dinâmica e o funcionamento das diferentes equipes de trabalho analisadas, o pesquisador acompanhou e participou de atividades de trabalho no Núcleo de Criação, como reuniões, aprovação de coleções, desfiles, convenção, entre outras. As observações ocorreram entre outubro e novembro de 2019, totalizando aproximadamente 85 horas de observação participante, com as informações registradas em diário de campo pelo pesquisador, o qual contém informações sobre a dinâmica de trabalho das equipes, interações entre seus membros, linguagens compartilhadas utilizadas e outros detalhes vivenciados diariamente pelo pesquisador com as equipes de trabalho.

**Tabela 2***Caracterização das equipes*

Equipes	Número de componentes	Códigos
Equipe 1	1 coordenador; 1 assistente de estilo; 4 desenhistas; e 3 estilistas.	E1M1, E1M2, E1M3, E1M4, E1M5, E1M6, E1M7, E1M8 e E1M9.
Equipe 2	1 coordenador*; 1 assistente de estilo; 2 desenhistas; e 1 estilista.	E2-3M1, E2M2, E2M3, E2M4 e E2M5.
Equipe 3	1 coordenador*; 1 assistente de estilo; e 1 desenhista.	E2-3M1, E3M2 e E3M3.
Equipe 4	1 coordenador; 2 assistentes de estilo; e 2 estilistas.	E4M1, E4M2, E4M3, E4M4 e E4M5.
Equipe 5	1 coordenador, 1 assistente de estilo; e 3 estilistas.	E5M1, E5M2, E5M3, E5M4 e E5M5.
Equipe 6	1 coordenador; 1 assistente de estilo; 2 desenhistas; e 6 estilistas.	E6M1, E6M2, E6M3, E6M4, E6M5, E6M6, E6M7, E6M8, E6M9 e E6M10.

Nota: \*Coordenador responsável por duas equipes.

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Realizamos a análise dos dados por meio dos dados obtidos a partir das entrevistas semiestruturadas e observação participante. As entrevistas foram transcritas na íntegra para preservar a qualidade do conteúdo e classificadas em categorias de análise pré-definidas, seguindo os critérios de análise de conteúdo propostos por Bardin (2011). Para auxiliar nesse processo, utilizamos o *software* de análise de dados ATLAS.ti versão 8.

### 3.1. NÚCLEO DE CRIAÇÃO

Pelo fato de a unidade de análise desta pesquisa ser o Núcleo de Criação do Grupo Lunelli, é necessário entender como suas atividades de trabalho são desenvolvidas para uma melhor compreensão da análise dos dados. No Núcleo de Criação, todas as 6 equipes trabalham em um espaço de plano aberto delimitado por *layouts* específicos para cada equipe e seguem um cronograma geral de trabalho anual estabelecido em conjunto com os demais setores. Com base no cronograma anual de trabalho, o Núcleo de Criação realiza um cronograma diário para suas equipes de trabalho, com todas as etapas a serem cumpridas para cada coleção. Em geral, todas as equipes seguem um padrão para criar e desenvolver suas coleções com base no cronograma diário.

No início de cada coleção é realizada a pesquisa temática, ou seja, cada equipe se inspira em um tema que, a partir dele, são criadas as peças de vestuário. Com a definição do tema, as equipes elaboram os mapas de cores e malhas, escolhendo quais tecidos e cores utilizarão na coleção. A próxima etapa para definir a coleção é planejar o número e o tipo de peças que serão desenvolvidas. Em seguida, o planejamento de peças é realizado com base na escolha do tecido. Assim, o preço da peça é pré-calculado para que posteriormente, ao escolher estampas ou aviamentos, os estilistas saibam o valor da peça, podendo reduzir custos ou não.

Na etapa seguinte, é realizada a construção das “famílias”, ou seja, as peças de vestuário são divididas em famílias que terão um mesmo padrão, uma mesma unidade visual e características semelhantes. Posteriormente, ocorre a definição das estampas, em que são escolhidas as estampas das famílias e peças de vestuário. Em seguida, é realizado o desenho de croqui, que é um desenho ou esboço o qual recebe os elementos de criatividade que o *design* determina. Também são feitas fichas técnicas de cada peça, contendo todas as informações do produto, relacionadas a corte,

costura, tecido, entre outras. Com as fichas técnicas prontas, o setor de modelagem realiza a preparação da peça de teste, que, após finalizada, retorna ao Núcleo para conferência. A última etapa consiste na aprovação da coleção, na qual a equipe apresenta a coleção com um tema e um desfile de peças-teste. Por fim, todas as peças-teste são analisadas por uma comissão de funcionários da empresa composta por diferentes setores (comercial, modelagem, engenharia, etc.), que verificam especificações técnicas, custos e *design* do produto.

## 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Por meio das evidências coletadas, identificamos os elementos constitutivos e as principais CC presentes no Núcleo de Criação do Grupo Lunelli.

### 4.1. ELEMENTOS CONSTITUTIVOS

A seguir são detalhadas as análises de cada elemento constitutivo das CC (*sensemaking*, entendimento compartilhado, ação e abrangência).

#### 4.1.1. *Sensemaking*

O *sensemaking* corresponde ao estabelecimento de significados compartilhados e uma maneira de entender como uma equipe é processada (Einola & Alvesson, 2019). Klein e Bittencourt (2012) definiram três elementos que envolvem o *sensemaking* no que se refere à constituição das CC: contexto, papéis e comunicação.

O **contexto** ou estrutura favorece o processo de *sensemaking* proporcionando um ambiente positivo para as ações das equipes (Klein & Bittencourt, 2012; Weick, 1993). Eles estão relacionados à construção de sentido para o desenvolvimento das coleções: os valores da empresa, o cronograma e os objetivos. Os valores do Grupo (entusiasmo, simplicidade e obsessão pelos resultados) estão presentes nas equipes e contribuem para o sentido do trabalho coletivo, e o E1M8 relata que “os valores da empresa estão caracterizados em 90% dos funcionários”. Observamos na atividade diária que os cronogramas e as metas diárias dão sentido ao contexto das atividades para todas as equipes do Núcleo de Criação, como aborda E1M3: “programamos tudo através de metas e cronogramas”.

Desta forma, a definição de **papéis** é fundamental para o cumprimento das metas e cronogramas nas equipes, dando sentido às suas ações. O entrevistado E1M1 reconhece que os funcionários definem os papéis da equipe por meio de atividades relacionadas. E3M2 complementa afirmando que os papéis são interdependentes, em que os indivíduos necessitam realizar trocas para complementar seus papéis.

Na criação do sentido coletivo, destaca-se a importância da **comunicação** como um componente central (Weick et al., 2005). Evidenciado por uma linguagem compartilhada, desenvolvida por um vocabulário comum entre os membros da equipe (Retour & Krohmer, 2011), e muito utilizada pelas equipes de *design* (Libâno & Amaral, 2016). O uso de termos técnicos e uma linguagem compartilhada entre as equipes foi percebido como comum no processo diário de comunicação. E2M5 reconhece que algumas palavras técnicas são criadas e acabam sendo incorporadas pela equipe, “eu tenho uma estampa que dá um ‘efeito couro’ aí eu vou lá e crio, a ‘estampa efeito couro’ na minha cabeça, aí eu compartilho”.

Percebemos uma linguagem comum por parte dos desenhistas que se utilizam de algumas palavras para expressar técnicas de desenho e agilizar o processo de comunicação. As equipes também usam linguagem vinculada à identificação da equipe com a marca. Na Equipe 6, as coleções são nomeadas

pelo tema da coleção, inspiradas no local onde fizeram sua viagem de pesquisa e, conforme E6M1, “não tratamos mais do alto verão, primavera, mas pelo nome da coleção”.

#### 4.1.2. Entendimento compartilhado

O entendimento compartilhado ocorre quando os indivíduos trabalham em direção a um objetivo mútuo e compreendem o assunto desse objetivo (Tan, 1994). Em uma equipe de trabalho, a proximidade cognitiva entre seus membros é considerada um elemento essencial na formação de atitudes favoráveis ao compartilhamento do conhecimento (Moreno et al., 2020). Nessa lógica, Klein e Bittencourt (2012) estabelecem três elementos de análise do entendimento compartilhado: interação, coordenação dos conhecimentos e espírito coletivo.

A **interação** é reconhecida como o espaço compartilhado de debate e definição de atividades em equipe ou troca de experiências (Hansson, 2003; Le Bofert, 2003). No Núcleo de Criação, as equipes realizam diariamente processos de interação que compõem a dinâmica coletiva das atividades de trabalho. Os momentos de maior interação percebidos nas equipes foram: na conferência das peças-piloto, reuniões, convenções de marca e viagens de pesquisa.

Percebemos a conferência das peças-piloto como um momento de interação constante nas equipes, “vemos os resultados finais e trocamos ideias, o que poderia ter sido mudado, o que poderíamos ter evitado” (E3M2). Nas reuniões de planejamento, os membros da equipe interagem discutindo ideias e sugestões de melhoria. Ao realizar a convenção de coleção, equivalente a um evento da marca para representantes de vendas, a Equipe 6 demonstrou intensa interação e colaboração. As viagens de pesquisa permitem momentos de interação das equipes, seja com membros da equipe ou com membros de outras marcas os quais acabam viajando juntos.

O **conhecimento** é essencial para a constituição, desenvolvimento e manutenção das CC (Dupuich, 2011), melhorando a colaboração, a comunicação e o entendimento entre os membros da equipe (Langlois, 2020). Alguns profissionais com experiências anteriores no desenvolvimento da coleção trocam essas experiências informalmente, por meio de conversas diárias ou em momentos de interação. Os entrevistados retrataram que durante a execução dessas atividades, seus integrantes podem trocar conhecimentos técnicos para aprimorar e agilizar os processos, observando a presença do aprendizado informal na equipe.

A participação em eventos, como feiras e *workshops*, permite que as equipes compartilhem conhecimento com os integrantes que não puderam comparecer. Esse compartilhamento ocorre por meio do relato do que observaram, novidades do mercado e tendências de moda, fotos, materiais de desenho e *softwares*. As viagens de pesquisa proporcionam aos funcionários acesso a uma grande quantidade de informações, posteriormente compartilhadas com suas equipes. Os funcionários que viajaram costumam preparar uma apresentação com imagens capturadas e peças de referência para funcionários que não viajaram.

O alcance de objetivos comuns da equipe ocorre quando há uma relação de interdependência entre seus membros (Boreham, 2004; Hansson, 2003) e pela complementaridade de competências (Le Boterf, 2003). Esses aspectos evidenciam o **espírito coletivo**, visto como um quadro cognitivo compartilhado pelos membros da equipe que confere a capacidade de sintetizar seus processos sociais contraditórios inerentes à vida coletiva (Silva et al., 2014).

Em relação ao cumprimento das metas, E1M5 observa que as pessoas se ajudam nas horas de atraso e dividem o trabalho entre si para não atrapalhar o cronograma. E1M9 destaca a presença do espírito coletivo quando surgem problemas na equipe “todo mundo se envolve e todo mundo puxa o outro”. Percebemos o espírito coletivo na Equipe 6 durante os eventos da marca, como a convenção da coleção, onde toda a equipe precisa trabalhar conjuntamente para que seja bem-

sucedido. Nos eventos, percebeu-se o engajamento coletivo e o compromisso compartilhado com o desempenho da marca, onde a união e a sinergia nas atividades de trabalho ficam ainda mais evidentes na equipe.

#### 4.1.3. Ação

Segundo Klein e Bittencourt (2012), as interações coletivas podem sofrer uma ação reflexiva ou não reflexiva. A ação reflexiva está relacionada à reflexão coletiva causada pela observação posterior a uma situação complicada da equipe (Epstein et al., 2017). No Núcleo de Criação, houve uma **ação reflexiva** sobre as atividades já realizadas pelas equipes em alguns momentos: no planejamento da coleção, no recebimento do *feedback* e na execução das atividades.

O planejamento nas equipes é construído por meio de um processo reflexivo, considerando as atividades já realizadas para buscar melhorias por meio dessa reflexão. E1M1 explica, “como toda hora temos que estar fazendo parâmetros daquilo que estamos criando, nos baseamos no que deu certo, então estamos sempre refletindo sobre isso, com base nos resultados”. No planejamento da coleção, as equipes buscam parametrizar o *ranking* das peças mais vendidas das coleções passadas, observando características como coloração, estamparia e *design*.

O *feedback* do mercado proporciona momentos de reflexão para as equipes, seja no desenvolvimento do produto ou no planejamento da coleção, utilizando-o como referência para as marcas. E1M8 observa, “esses resultados ajudam muito. Entendemos qual é o caminho que devemos seguir”. As equipes também buscam o *feedback* dos representantes comerciais da marca, com o intuito de conhecer melhor os anseios do comprador e do consumidor. Os processos reflexivos sobre as atividades já realizadas acabam se tornando referência para as atividades da equipe. Na Equipe 6, reflexões sobre as atividades realizadas em eventos anteriores servem de base para o planejamento de novos eventos no futuro.

A **ação não reflexiva** diz respeito aos papéis e rotinas utilizados em situações definidas ou previsíveis, sem necessidade de reflexão, pois são baseadas em experiências anteriores e ações rotineiras (Weick, 1993). Broman et al. (2019) destacam que as rotinas organizacionais podem abrigar e mobilizar atributos e competências de natureza coletiva, resultando em seu desenvolvimento.

O próprio fluxo de trabalho do Núcleo de Criação apresenta ações rotineiras realizadas em cada nova coleção, como pesquisa de tema, mapa de cores e malhas, definição de estampas, desenho de croqui, fichas técnicas e aprovação de coleção. Elas estão vinculadas ao cronograma anual e diário, sendo cobradas pelas equipes através das metas.

#### 4.1.4. Abrangência

Para Klein e Bittencourt (2012), o desenvolvimento da CC envolve a ideia contextual, uma noção de abrangência, ou seja, a ideia de tempo e espaço em que ocorrem a reflexão coletiva e a troca de experiências.

O **tempo** envolve experiência sobre a tarefa e conhecimento tácito para competência prática (Hansson, 2003; Klein & Bittencourt, 2012). Assim, a CC é construída pela equipe e surge ao longo do tempo devido às interações entre as competências individuais e organizacionais (Loufrani-Fedida & Missonier, 2015; Guernoub & Kerkoub, 2019). Observamos que o tempo nas equipes do Núcleo de Criação estava relacionado à experiência profissional e convivência na equipe.

A experiência profissional adquirida pelas equipes ao longo da criação da coleção permitiu o aprendizado e a melhoria na execução das atividades da equipe. E1M2 comenta esse fato: “Acho que foi muito com o aprendizado, com o que estava acontecendo. Acho que estamos aprendendo

com o que está acontecendo em cada situação, cada cobrança e aprovação é conhecimento”. Alguns colaboradores com maior tempo de serviço no Grupo vivenciaram experiências profissionais que acabaram sendo compartilhadas como aprendizado para a equipe, assim como as experiências profissionais vividas em outras empresas.

A convivência entre os membros aparenta ser um fator que contribuiu para as equipes adquirirem experiência profissional. Segundo E2M5, “o conhecimento profissional se dá muito à experiência que você tem, quando eu passo por algum problema ou alguém do Núcleo passa, a gente costuma dividir, então acho que acabamos contribuindo para o conhecimento geral da equipe”.

O **espaço** refere-se ao local onde a CC acontece, estimulando a competência interpessoal, que coincide, enquanto a competência prática se desenvolve continuamente ao longo do tempo (Hansson, 2003; Klein & Bittencourt, 2012). O espaço físico da empresa permite a interação coletiva dos colaboradores. O entrevistado E1M2 observa que “temos muito dessa troca de experiências de outros colaboradores, através de nossas reuniões e passagens de croquis, das próprias aprovações”. E1M1 destaca a importância do espaço externo. Ele retrata que organizou dois processos de imersão criativa com sua equipe, um em sua própria casa e outro em uma floricultura. Segundo ele, esses espaços externos permitem que a equipe pense fora do ambiente fabril e busque inspiração criativa.

O E1M8 aborda que são feitas viagens de pesquisa nacionais e internacionais, nas quais são visitados shoppings, praças e pontos turísticos, buscando referências criativas e de vestuário. A “sala branca” é um ambiente utilizado pelas equipes para o planejamento de sua coleção, que de forma visual conseguem planejar o processo criativo. Percebemos também que o espaço virtual era um ambiente para o desenvolvimento do significado coletivo. As equipes utilizam grupos de *WhatsApp*, *Instagram* e *Pinterest*, ambientes virtuais que potencializam a capacidade da equipe de criar e trocar imagens e informações.

Para demonstrar nossos achados por meio de uma análise mais objetiva, a Tabela 3 apresenta uma síntese dos elementos constitutivos das CC identificadas nas equipes de trabalho do Núcleo de Criação.

**Tabela 3**

*Síntese dos Elementos Constitutivos das Competências Coletivas*

Elementos Constitutivos	Elementos envolvidos	Elementos identificados
<i>Sensemaking</i>	Contexto	Valores, cronogramas e metas
	Papéis	Papéis definidos e interdependentes
	Comunicação	Termos técnicos e linguagem compartilhada
Entendimento Compartilhado	Interação	Conferências das peças-piloto, reuniões, convenções e viagens de pesquisa
	Conhecimento	Experiências profissionais, aprendizagem informal, eventos e viagens de pesquisa
	Espírito coletivo	Cumprimento de metas, resolução de problemas e convenções
Ação	Reflexiva	Planejamento da coleção, <i>feedback</i> e execução das atividades
	Não reflexiva	Fluxo de trabalho, cronograma e metas
Abrangência	Tempo	Experiências profissionais e convivência da equipe
	Espaço	Sala de reuniões, espaço externo, viagens de pesquisa, “sala branca” e espaço virtual

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

É possível considerar que os elementos constitutivos das CC fornecem ações e estratégias para estimular o surgimento dessas competências, estando intimamente relacionados e não sendo possível considerá-los separadamente (Klein & Bitencourt, 2012). Essa inter-relação pode ser observada à medida que alguns elementos se repetem, como cronogramas, metas, viagens de pesquisa e experiências profissionais.

#### 4.2. COMPETÊNCIAS COLETIVAS

Descrevemos as CC das equipes de trabalho a partir dos elementos constitutivos: *sensemaking*, entendimento compartilhado, ação e abrangência. Por meio das evidências coletadas, identificamos as principais CC presentes no Núcleo de Criação.

A primeira CC identificada foi a **capacidade de cooperação**, competência já reconhecida nos trabalhos de Pauvers e Schieb-Bienfait (2011) e Silva e Ruas (2016). Para Felix et al. (2019), cooperação é compartilhar o sentido de querer fazer junto, imprimindo uma orientação ao fazer, indicando o valor e a relevância subjetiva do agir em comum. A capacidade de cooperação foi identificada pelos valores de companheirismo e união presentes nas equipes investigadas, quando surgem problemas os quais precisam ser resolvidos em conjunto ou quando os membros cooperam para cumprir os prazos estabelecidos. O entrevistado E4M4 expressa, “aqui dentro é como uma cooperativa, todo mundo tem que cooperar para que a carga não fique muito pesada só para você, então você sempre tem que dividir o trabalho com as pessoas, porque você sozinho não consegue fazer nada”.

Observou-se a presença de cooperação, evidenciada na colaboração das pessoas para atingir as metas, na sobrecarga de trabalho e na execução de tarefas dos membros ausentes. Também percebemos a participação na prestação de ajuda entre os colaboradores. Além disso, principalmente nas atividades de desenhistas, eles são livres para trocar seus *briefings* entre si quando não se encaixam no seu perfil ou dificuldades técnicas.

A segunda CC identificada foi a **capacidade de criação** devido à sua relevância para o desenvolvimento das coleções. Observamos que a criatividade coletiva é um conjunto intencional de processos, atividades e mecanismos mediados por uma interação coletiva e troca social, por meio do qual uma nova ideia, procedimento, produto ou serviço é gerado (Cirella & Shani, 2012). Constatamos que a construção coletiva do processo criativo está muito presente nas equipes. Por mais que seja possível criar sozinho, o trabalho coletivo fortalece ainda mais os objetivos colaborativos. A capacidade de criação foi reconhecida em momentos de partilha de ideias, em que os membros colaboram no processo criativo através de sugestões e, como salienta E2M2, “é como uma roda de troca de ideias”.

Consideramos a criação das estampas por seus integrantes como um trabalho conjunto, visto que a equipe busca outros pontos de vista para sua construção. Observamos que eles construíram o padrão pela interferência do perfil criativo e das experiências profissionais de cada pessoa, que juntas, por meio de diferentes características, contribuem coletivamente para o trabalho final. O entrevistado E6M8 afirma que “temos quarenta estampas mais ou menos em uma coleção, ninguém jamais conseguiria fazer isso sozinho, ou pensar nas estampas e criar as estampas, então essa questão do *briefing*, criação de estampas e coloração certamente é algo que temos que estar juntos”.

Uma coleção de moda requer planejamento e desenvolvimento de um conjunto de produtos considerando a análise das necessidades do mercado (D’Avolio et al., 2017). A capacidade de **planejamento da coleção** nas equipes foi identificada como uma CC, considerando a contribuição coletiva para o seu planejamento. O processo de desenvolvimento de uma coleção de moda é

considerado dinâmico e exige intensa comunicação entre os membros da equipe, abrangendo a tomada de decisões, desde a definição de um *mix* de produtos até o *feedback* do mercado. O acompanhamento do ciclo completo de uma coleção permite que a equipe adquira conhecimento e aprimore seu processo criativo (Treptow, 2013).

O planejamento conjunto da coleção possibilita a complementaridade de ideias, uma vez que tudo está interligado. A necessidade de haver harmonia e alinhamento nas decisões entre os membros da equipe está presente na explicação do E6M6: “Sempre há uma troca, perdi algum desfile ou acabei não percebendo que uma cor estava em alta, acabou passando, aí outra pessoa tem, é bom fazer em conjunto [...] é preciso ter uma unidade de marca, de coleção, então é bem importante” (E6M6). Percebemos também que o planejamento conjunto permite alinhamento da coleção com a marca, troca de críticas construtivas e maior diversidade de opiniões, não permitindo que apenas o gosto de uma pessoa interfira em todo o planejamento.

Observamos que eles tomam decisões em conjunto para reforçar a **capacidade de decisão**, escolhendo a melhor alternativa. A tomada de decisão coletiva é uma forma de superar as barreiras das informações e conhecimentos parciais, uma vez que a informação e o conhecimento organizacional nem sempre estão explícitos e disponíveis (Angeloni, 2003). Na Equipe 5, as decisões referentes aos catálogos de coleções e materiais de *marketing* são direcionadas conjuntamente pela equipe ao departamento de *marketing*, como exemplo dos cenários para fotos e cores dos produtos, reconhece E5M5.

Dentro do planejamento, a equipe precisa tomar algumas decisões, como escolha de cores, tecidos e temática de coleção. Eles tomam essa decisão em conjunto pelo fato de todos utilizarem esses elementos no desenvolvimento dos produtos. É preciso haver um consenso sobre o que será necessário para que todos possam utilizar na coleção.

A quinta CC identificada foi a **capacidade de resolução de problemas**. Lemos e Almeida (2019) explicam que a resolução de problemas é “uma habilidade cognitiva, agrupando várias funções cognitivas que convergem para a análise, compreensão e resolução de situações que apresentam um problema de formato diverso a resolver” (Lemos & Almeida, 2019, p. 121). Portanto, observamos nas interações coletivas das equipes em seu ambiente de trabalho uma diversidade cognitiva envolvida na resolução de problemas.

Na Equipe 2, quando surgem problemas, os membros se reúnem para discutir o que pode ser feito e escolher a melhor decisão para resolver o problema de forma rápida. Na Equipe 3, os indivíduos tentam entender o problema juntos para encontrar a solução mais fácil, “não importa se alguém errou, a pessoa tem que admitir que errou, tentar encontrar uma solução e eu vejo que a equipe sempre tenta resolver isso junto” (E3M3).

Na Equipe 6, a capacidade de resolver problemas em conjunto apareceu na fala de E6M4: “Eu vejo que é possível pontuar como positivo na equipe o fato de as pessoas se juntarem para resolver logo as coisas, sabe, e ser capaz de mover as coisas para a frente. Pode ser uma união no sentido de resolver problemas, com agilidade”.

A **capacidade de aprovação da coleção** apresenta-se como uma CC à medida que os membros da equipe se reúnem para apresentar a temática da coleção e expor as peças-piloto da equipe para um grupo de avaliadores. Segundo Treptow (2013), em uma reunião de aprovação, as peças de roupa são apresentadas pelos *designers* que explicam cada modelo, justificando os tecidos e aviamentos utilizados e descrevendo as variantes de cores em que cada peça estará disponível.

O trabalho conjunto na aprovação da coleção tem o intuito de sanar dúvidas sobre os produtos. A ideia da coleção é vendida para aceitação da comissão. E1M2 destaca que a aprovação da

colecção é uma atividade coletiva “porque se fosse com uma pessoa só analisando, não teríamos essa percepção de criação”. Essa visão demonstra que o trabalho em equipe, constituído pelo conhecimento da equipe sobre seu processo de criação, colabora para que a aprovação da colecção seja bem-sucedida. O entrevistado E5M5 complementa que “a aprovação do produto também em conjunto te dá mais segurança, porque você sozinho ali às vezes esquece um ponto crucial ou fica um pouco mais nervoso, e ali a gente se ajuda”.

Por fim, percebeu-se em algumas equipes a **capacidade de cumprimento de metas** por meio da colaboração e ajuda mútua, onde os membros conseguem cumprir as metas dentro do prazo determinado. Reconhecemos essa capacidade na opinião de E2M3 sobre qual atividade não é possível realizar individualmente: “É tirar as metas em tempo, eu não conseguiria alcançá-las sozinho, só com todo o grupo junto. Porque dá muito trabalho para uma pessoa, saem muitas coisas, e aí você precisa da equipe”. O estabelecimento de metas em equipes de trabalho enfatiza o aumento das habilidades de trabalho em equipe, como comunicação, apoio mútuo e compartilhamento de sentimentos. Outro objetivo dessa abordagem é aumentar a confiança entre as pessoas, bem como a confiança na equipe (Dipboye, 2018).

Apresentamos na Tabela 4 as principais definições das CC mapeadas nas equipes de trabalho do Núcleo de Criação, com base nos achados empíricos identificados anteriormente.

**Tabela 4**

*Competências Coletivas das equipes do Núcleo de Criação*

CC	Definição	Equipes
Capacidade de cooperação	Capacidade de os membros da equipe agirem juntos e ajudarem uns aos outros a alcançarem seus objetivos compartilhados. Envolve o querer fazer junto, o agir em comum e o estabelecimento de relações de confiança recíproca.	1, 2, 3, 4, 5 e 6
Capacidade de criação	Capacidade de os membros da equipe colaborarem para criar conjuntamente uma ideia ou produto. Envolve a interação, a troca social, a ideação coletiva e a criatividade coletiva.	1, 2, 3, 4, 5 e 6
Capacidade de planejamento da colecção	Capacidade de os membros da equipe conjuntamente elaborarem procedimentos, planos e ações visando à realização de uma colecção de moda. Envolve a discussão de opiniões e ideias, o alinhamento conjunto e a definição de objetivos.	1, 2, 3 e 6
Capacidade de tomada de decisão	Capacidade de os membros da equipe escolherem a melhor alternativa em prol de um objetivo compartilhado. Envolve agregar informações e conhecimentos, o consenso das decisões e a exploração da situação a ser decidida.	1, 2, 3, 5 e 6
Capacidade de resolução de problemas	Capacidade de os membros da equipe se envolverem na solução de um problema, buscando resolvê-lo por meio da elaboração de soluções e o planejamento de ações. Envolve o direcionamento conjunto, a comunicação e as habilidades cognitivas.	1, 2, 3, 4, 5 e 6
Capacidade de aprovação de colecção	Capacidade de os membros da equipe conseguirem aprovar os produtos da colecção. Envolve a coordenação dos conhecimentos, a persuasão e a complementariedade de informações.	1, 2, 3, 4, 5 e 6
Capacidade de cumprimento de metas	Capacidade de os membros da equipe se envolverem no planejamento de ações para atingir as metas. Envolve o compartilhamento, o apoio mútuo e a comunicação.	1, 2, 3 e 4

*Fonte:* Elaborado pelos autores.

Conforme observado nas CC mapeadas na Tabela 4, a construção do sentido coletivo ocorre por meio do estabelecimento do conhecimento e do desenvolvimento do espírito de equipe dentro de uma organização (Macke & Crespi, 2016), buscando atingir um objetivo comum ou compartilhado. Embora algumas CC possam ser entendidas como atributos ou atividades da equipe, observamos na interação cotidiana das equipes que elas possuem uma capacidade coletiva de se mobilizar para obter um desempenho superior na realização de suas atividades, configurando-se como uma CC. Por fim, para contribuir com o entendimento do conceito de CC, por meio da Figura 1, buscamos ilustrar as três dimensões das competências (individual, coletiva e organizacional).

A Figura 1 demonstra as três dimensões das competências, permitindo observar as articulações entre indivíduos, equipes e organizações. A individual consiste em uma combinação coesa de conhecimentos, habilidades e outros elementos pessoais (Osagie et al., 2019), que na ação ou mediante algum evento, resulta em um processo de entrega (Kuzma et al., 2017). A dimensão organizacional reflete a mobilização e transferência de conhecimentos, habilidades e recursos que agregam valor à organização, às pessoas e à sociedade. Suas principais características são a sustentabilidade, capacidade de coordenação, capacidade de desenvolvimento e orientação para objetivos (Munck & Galleli, 2015).

Ao refletir sobre os achados teóricos e empíricos apresentados anteriormente, este estudo define as CC como a capacidade de um grupo de pessoas buscando alcançar objetivos comuns ou compartilhados. Essa capacidade não representa a soma das habilidades de cada pessoa, mas o trabalho conjunto por meio da interação dessas competências individuais. Assim, a CC envolve a coordenação de conhecimentos, engajamento coletivo, colaboração, sinergia, processos de comunicação e aprendizagem, trocas e interações sociais.

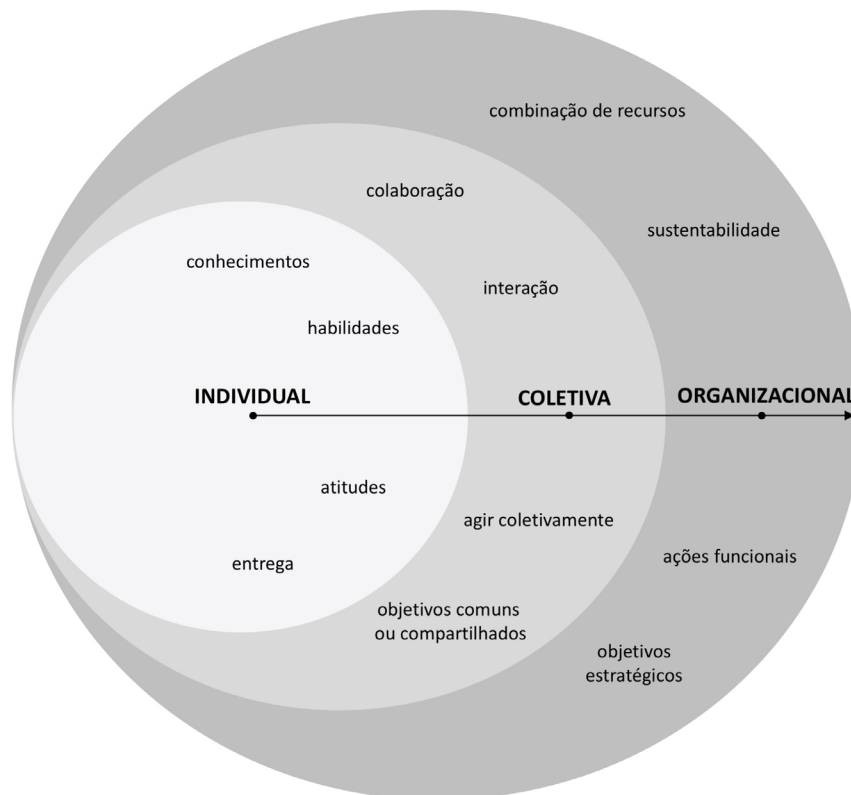


Figura 1. Dimensões das Competências

Fonte: Elaborado pelos autores.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pelo fato de estudos empíricos sobre CC ainda serem pouco explorados, este estudo buscou identificar os elementos constitutivos e as principais CC no Núcleo de Criação das equipes de trabalho do Grupo Lunelli. Para atingir esse objetivo, estruturamos o aporte teórico, apresentando as bases conceituais para o desenvolvimento desta pesquisa e, com base nas evidências empíricas apresentadas, destacamos a seguir algumas contribuições teóricas.

Ao contrário de outros poucos estudos que apenas identificaram as CC (por exemplo, Graz et al., 2020; Pauvers & Schieb-Bienfait, 2011; Silva & Ruas, 2016) ou seus elementos constitutivos (por exemplo, Klein & Bitencourt, 2012; Macke, & Crespi, 2016; Tello-Gamarra & Verschoore, 2015; Todero et al., 2016), este estudo avança na literatura, sendo o primeiro a identificar as CC e relacioná-las especificamente aos seus elementos constitutivos. Foi essa lacuna que buscamos preencher ao revelar empiricamente a dinâmica das CC por meio de seus elementos constitutivos, demonstrando que a combinação sinérgica desses elementos é essencial para a formação e desenvolvimento das CC em equipes de trabalho.

Em relação aos elementos constitutivos das CC, trazemos algumas reflexões com base em nossos achados empíricos. Os elementos das CC (contexto, papéis e comunicação) que envolvem o processo de *sensemaking* contribuíram para a formação de um sentido de trabalho nas equipes. O contexto das atividades proporcionou um ambiente que forneceu sentido às atividades de trabalho, como valores, cronogramas e metas nas equipes. Os papéis definidos e interligados nas equipes de trabalho tornaram a execução das tarefas significativa. Por meio de uma linguagem compartilhada entre os membros, a comunicação possibilitou criar sentido às experiências da equipe, por exemplo, nos termos técnicos e na linguagem comum utilizada no Núcleo de Criação.

Os elementos (interação, conhecimento e espírito coletivo) que contemplam o entendimento compartilhado colaboram para que o entendimento dos membros da equipe ocorra para alcançar objetivos compartilhados. O elemento de interação permitiu que ocorressem trocas entre os membros da equipe e que o entendimento fosse compartilhado (por exemplo, reuniões, convenções e viagens de pesquisa). O elemento conhecimento possibilitou o compartilhamento de saberes resultantes das atividades de trabalho das equipes, por meio de aprendizados informais e experiências profissionais. Além disso, o espírito coletivo contemplou uma dinâmica de comprometimento coletivo com o alcance de metas, conforme observado na resolução de problemas e convenções de coleção.

No entanto, a ação deve considerar uma das condições “sine qua non” para que a CC aconteça. Na ação reflexiva, houve uma reflexão coletiva das atividades já realizadas nos momentos de interação, como observado nas reuniões de planejamento ou pós-recebimento do *feedback* do trabalho em equipe. A ação não reflexiva referiu-se às rotinas ou papéis definidos desempenhados por meio de experiências anteriores, sendo estabelecido pelo fluxo de trabalho no Núcleo de Criação.

A abrangência da ação coletiva diz respeito aos fatores de tempo e espaço em que ocorreram a reflexão coletiva e a troca de experiências. A CC foi construída ao longo do tempo pelas interações e vivências das equipes no Núcleo de Criação. Nesse contexto, o espaço era o lugar onde a competência acontecia e podia ser desenvolvida. Por fim, ressaltamos que esses elementos foram essenciais para a constituição das CC e reforçam a importância do compartilhamento de saberes, das interações coletivas, da criação de sentido às experiências, da reflexão coletiva e do comprometimento da equipe. Assim, consideramos que os elementos constitutivos das CC são complementares, interdependentes e inter-relacionados.

As principais CC que mapeamos foram a capacidade de cooperar, criar, planejar a coleção, tomar decisões, resolver problemas, aprovar a coleção e cumprir metas. No entanto, algumas equipes tiveram um número maior de CC do que outras. Acreditamos que isso está ligado às

interações sociais, como a colaboração, o apoio mútuo, a comunicação e as trocas sociais, para alcançar objetivos compartilhados. Essa abordagem social envolveu o senso coletivo, o trabalho em equipe e a ênfase no relacionamento entre as pessoas.

Em termos práticos e gerenciais, esses achados podem ser úteis, pois a identificação das CC permite que as organizações compreendam as atividades coletivas das equipes, possibilitando desenvolver CC deficientes e formar CC ausentes para melhorar o desempenho da equipe e contribuir para os resultados organizacionais. Para a indústria da moda, este estudo contribui para a identificação de elementos e CC capazes de contribuir para o aprimoramento das atividades de trabalho de equipes criativas, criatividade coletiva e o desenvolvimento de coleções de moda.

Como limitação deste estudo, tem-se a singularidade de aplicação em um único Grupo e ramo de atividade, não permitindo generalizações para outras empresas. Como recomendação para pesquisas futuras, sugerimos identificar CC em diferentes contextos para comparar os resultados. Sugerimos também explorar métodos quantitativos buscando mensurar as CC a partir de seus elementos constitutivos.

## REFERÊNCIAS

- Allen, J., Reiter-Palmon, R., Crowe, J., & Scott, C. (2018). Debriefs: Teams learning from doing in context. *American Psychologist*, 73(4), 504-516. <http://psycnet.apa.org/doi/10.1037/amp0000246>
- Angeloni, M. (2003). Elementos intervenientes na tomada de decisão. *Ciência da Informação*, 32(1), 17-22. <https://doi.org/10.1590/S0100-19652003000100002>
- Araújo, F., Nepomuceno, V., & Alvarez, D. (2019). Em busca da produtividade na mineração de carvão: Uma análise dos coletivos e competências nas minúcias da atividade de operadores de minitrator. *Laboreal* 15(1), 1-25. <http://doi.org/10.4000/laboreal.1052>
- Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (2019, Outubro 2-5). *Perfil do setor*. <https://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor>.
- Avelino, K., Salles, D., & Costa, I. (2017). Collective competencies and strategic people management: A study carried out in federal public organizations. *Revista de Administração Mackenzie*, 18(5), 202-228. <http://doi.org/10.1590/1678-69712017/administracao.v18n5p202-228>
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Bitencourt, C., Azevedo, D., & Froehlich, C. (2013). *Na trilha das competências: Caminhos possíveis no cenário das organizações*. Bookman.
- Boreham, N. (2004). A theory of collective competence: Challenging the neo-liberal individualisation of performance at work. *British Journal of Educational Studies*, 52(1), 5-17. <http://doi.org/10.1111/j.1467-8527.2004.00251.x>
- Bourbousson, J., & Fortes-Bourbousson, M. (2016). Fluctuations of the experience of togetherness within the team over time: Task-cohesion and shared understanding throughout a sporting regular season. *Ergonomics*, 60(6), 810-823. <http://doi.org/10.1080/00140139.2016.1229041>
- Broman, S., Ruas, R., & Rocha-Pinto, S. (2019). A construção de competências coletivas na dinâmica das rotinas orçamentárias. *Cadernos EBAPE*, 17, 871-855. <http://doi.org/10.1590/1679-395174729>
- Cirella, S., & Shani, A. (2012). Collective creativity-by-design: Learning from an italian fashion design company. *Irish Journal of Management*, 32, 53-76.

- Colin, T., & Grasser, B. (2011). Das competências individuais à competência coletiva: contribuições da aprendizagem em um serviço de emergência hospitalar. In D. Retour, T. Picq, C. Defelix & R. L. Ruas (Eds.), *Competências coletivas: no limiar da estratégia* (pp. 79-98). Bookman.
- Cortini, M., Colleluori, A., Marzini, R., Fiore, T., & Fantinelli, S. (2019). Creativity between individual insight and group support. An explorative study in the italian fashion industry. *Estudios de Psicologia*, 40(3), 635-663. <http://doi.org/10.1080/02109395.2019.1660059>
- D'Avolio, E., Bandinelli, R., & Rinaldi, R. (2017). A processoriented framework for PLM implementation in fashion companies. *International Journal of Product Lifecycle Management*, 10(3), 191-209. <https://doi.org/10.1504/IJPLM.2017.087571>
- Defelix, C., Le Boulaire, M., Monties, V., & Picq, T. (2014). La compétence collective dans le contexte de la globalisation du management: Retrouver le lien avec la performance. *@GHR*, 11, 31-50. <http://doi.org/10.3917/grh.142.0031>
- Dipboye, R. (2018). *The emerald review of industrial and organizational psychology*. Emerald.
- Dupuich, F. (2011). L'émergence des compétences collectives, vers une gestion durable. *Gestion 2000*, 28(2), 107-125. <http://doi.org/10.3917/g2000.282.0107>
- Einola, K., & Alvesson, M. (2019). The making and unmaking of teams. *Human Relations*, 72(12), 1891-1919. <http://doi.org/10.1177%2F0018726718812130>
- Epstein, I., Peisachovich, E., Silva, C., Lee, C., & Solomon, P. (2017). Medical aesthetics training: Shifting to collective competence. *Plastic Surgical Nursing*, 37(3), 103-108. <http://doi.org/10.1097/PSN.0000000000000196>
- Felix, Y., Araújo, A., & Máximo, T. (2019). A concepção de cooperação das equipes do serviço de atendimento móvel de urgência (samu). *Laboreal*, 15(1), 1-24. <http://doi.org/10.4000/laboreal.1269>
- Fuel, P., Pardo-del-Val, M., & Revuelto-Taboada, L. (2021). Does the ideal entrepreneurial team exist? *International Entrepreneurship and Management Journal*, 18, 1263-1289. <http://doi.org/10.1007/s11365-020-00739-x>
- Gentil, P., & Chédotel, F. (2018). Outils et pratiques pour une competence collective en situation: Le cas de la méthode agile scrum. *Revue Française de Gestion*, 44(270), 101-114. <http://doi.org/10.3166/rfg.2017.00165>
- Graz, J., Helmerich, N., & Prébandier, C. (2020). Hybrid production regimes and labor agency in transnational private governance. *Journal of Business Ethics*, 162, 307-321. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04172-1>
- Guernoub, H., & Kerkoub, I. A. (2019). La compétence collective et les capacités dynamiques de la firme: Repports théoriques et application managériales. *Les Cahiers du Cread*, 35(3), 73-94.
- Hansson, H. (2003). *Kolektiv kompetens* [Doctorate Thesis Summary]. Gotemborg University, Sweden.
- Hedjazi, D. (2018). Constructing collective competence: a new cscw-based approach. *International Journal of Information and Communication Technology*, 12(3/4), 393-416. <http://doi.org/10.1504/IJICT.2018.090418>
- Iazykoff, V. (2018). Construire la compétence collective par la transmission entre générations: Le tutorat, entre tradition et modernité. *Formation Emploi*, 1(141), 89-105.
- Klein, M., & Bitencourt, C. (2012). A emergência das competências coletivas a partir da mobilização de diferentes grupos de trabalho. *Organização & Sociedade*, 19(63), 599-619. <http://doi.org/10.1590/S1984-92302012000400003>

- Kuzma, E., Doliveira, S., & Silva, A. (2017). Competências para a sustentabilidade organizacional: uma revisão sistemática. *Cadernos EBAPE.BR*, 15, 428-444. <http://doi.org/10.1590/1679-395160726>
- Langlois, S. (2020). Collective competence: Moving from individual to collaborative expertise. *Perspectives on Medical Education*, 9, 71-73. <http://doi.org/10.1007/s40037-020-00575-3>
- Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Artmed.
- Lemos, G., & Almeida, L. (2019). Compreender, raciocinar e resolver problemas: novo instrumento de avaliação cognitiva. *Análise Psicológica*, 37(2), 119-133. <http://doi.org/10.14417/ap.1583>
- Libânio, C., & Amaral, F. (2016). Competencies and interactions in design management. *Brazilian Business Review*, 13(6), 191-209. <http://doi.org/10.15728/bbr.2016.13.6.2>
- Liberati, E., Tarrant, C., Willars, J., Draycott, T., Winter, C., Chew, S., & Dixon-Woods, M. (2019). How to be a very safe maternity unit: An ethnographic study. *Social Science & Medicine*, 223, 64-72. <http://doi.org/10.1016/j.socscimed.2019.01.035>
- Loufrani-Fedida, S., & Missonier, S. (2015). The project manager cannot be a hero anymore! understanding critical competencies in project-based organizations from a multilevel approach. *International Journal of Project Management*, 33(6), 1220-1235. <http://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.02.010>
- Macke, J., & Crespi, K. (2016). “One swallow does not make a summer”: The development of an instrument for measuring collective competences in information technology teams. *SAGE Open*, 6(2), 1-11. <http://doi.org/10.1177/2158244016642497>
- Mora, E. (2006). Collective production of creativity in the Italian fashion system. *Poetics*, 34(6), 334-353. <http://doi.org/10.1016/j.poetic.2006.10.003>
- Moreno, V., Cavazotte, F., & Dutra, J. (2020). Antecedentes psicossociais e organizacionais do compartilhamento de conhecimento no ambiente de trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, 24(4), 283-299. <http://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020190239>
- Munck, L., & Galleli, B. (2015). Avanços e desafios da conceituação e operacionalização das competências organizacionais em 15 anos de produção científica internacional. *REGE – Revista de Gestão*, 22(4), 525-544. <https://doi.org/10.5700/rege576>
- O’Neal, C., Mancini, J., & Bowen, G. (2020). Connecting experiences of community shared responsibility and collective competence to the well-being of adults in military families. *Journal of Community Psychology*, 48(5), 1637-1650. <http://doi.org/10.1002/jcop.22357>
- Osagie, E., Wesselink, R., Blok, V., & Mulder, M. (2019). Contextualizing individual competencies for managing the corporate social responsibility adaptation process: the apparent influence of the business case logic. *Business & Society*, 58(2), 369-403. <http://doi.org/10.1177/0007650316676270>
- Pauvers, B., & Schieb-Bienfait, N. (2011). Competências individuais e coletivas no centro da estratégia: Um estudo de caso longitudinal em uma empresa cooperativa de construção civil. In D. Retour, T. Picq, C. Defelix & R. L. Ruas (Eds.), *Competências coletivas: No limiar da estratégia* (pp. 127-152). Bookman.
- Puente-Palacios, K., & Brito, L. (2017). Impacto das competências de equipes sobre o desempenho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 33, e3352. <http://doi.org/10.1590/0102.3772e3352>
- Retour, D., & Krohmer, C. (2011). A competência coletiva: uma relação-chave na gestão das competências. In D. Retour, T. Picq, C. Defelix & R. L. Ruas (Eds.), *Competências coletivas: No limiar da estratégia* (pp. 45-78). Bookman.

- Silva, F., & Mello, S. (2011). A noção de competência na gestão de pessoas: Reflexões acerca do setor público. *Revista do Serviço Público*, 62(2), 167-183. <http://doi.org/10.21874/rsp.v62i2.67>
- Silva, F., & Ruas, R. (2014). Desenvolvimento de competências coletivas a partir das contribuições das práticas de gestão de recursos humanos. *Sinergia*, 18(1), 17-28.
- Silva, F., & Ruas, R. (2016). Competências coletivas: Considerações acerca de sua formação e desenvolvimento. *Revista Eletrônica de Administração*, 22(1), 252-278. <http://doi.org/10.1590/1413-2311.0102015.54938>
- Silva, L., Ghedine, T., Ruas, R., & Tutida, A. (2022). The paths of collective competence research. *Revista Gestão & Tecnologia*, 22(3), 50-76. <http://doi.org/10.20397/2177-6652/2022.v22i3.2051>
- Silva, L., Schmitt, T., Silva, F., Ghedine, T., & Tutida, A. (2022). Fatores explicativos das competências coletivas em equipes de design de moda. *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 20, 125-136. <http://doi.org/10.19094/contextus.2022.77949>
- Silva, T., Cunha, M., Clegg, S., Neves, P., Rego, A., & Rodrigues, R. (2014). Smells like team spirit: Opening a paradoxical black box. *Human Relations*, 67(3), 287-310. <http://doi.org/10.1177%2F0018726713492349>
- Tan, M. (1994). Establishing mutual understanding in systems design: An empirical study. *Journal of Management Information Systems*, 10(4), 159-182. <http://doi.org/10.1080/07421222.1994.11518024>
- Tello-Gamarra, L., & Verschoore, J. (2015). O desenvolvimento das competências coletivas no terceiro setor. *Suma de Negócios*, 6(14), 194-203. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.10.002>
- Toderó, S., Macke, J., & Sarate, J. (2016). Análise das dimensões e elementos de competências coletivas e capital social: Um estudo comparativo. *Revista Gestão e Planejamento*, 17(2), 251-270. <http://doi.org/10.21714/2178-8030gep.v17i1.2407>
- Treptow, D. (2013). *Inventando moda: Planejamento de coleção* (5th ed.). Doris Treptow.
- Wagner, M., Dubé, T., & Gomez-Garibello, C. (2020). It takes a team: Generating evidence to define and foster collective competence in health professions education. *Canadian Medical Education Journal*, 11(5), 109-111. <http://doi.org/10.36834/cmej.69664>
- Weick, K. (1993). The collapse of sensemaking in organization: The mann gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628-652. <http://psycnet.apa.org/doi/10.2307/2393339>
- Weick, K., Sutcliffe, K., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421. <http://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>

#### CONTRIBUIÇÕES DE AUTORIA

LHS: conceito, método, coleta de dados, análise dos dados, fundamentação teórica, referências e revisão completa do artigo. TG: conceito, método, análise dos dados, fundamentação teórica, referências e revisão completa do artigo.

#### CONFLITO DE INTERESSE

Os autores declaram não ter nenhum conflito de interesse.