

COMPETÊNCIAS COLETIVAS NA GESTÃO CONTEMPORÂNEA: UMA INVESTIGAÇÃO DOS EFEITOS CAUSADOS POR UMA PANDEMIA

COLLECTIVE COMPETENCES IN CONTEMPORARY MANAGEMENT: AN INVESTIGATION OF THE EFFECTS CAUSED BY A PANDEMIC

RESUMO

Diferentes estudos ressaltam que as competências coletivas surgem da combinação e da interdependência de competências funcionais dos indivíduos e das organizacionais, tendo consequências nas práticas de trabalho em grupo e desempenho dos resultados, principalmente nas mudanças organizacionais. Visando explorar os efeitos da pandemia da Covid-19 nas empresas de tecnologia da informação que atuam no Brasil, foi realizada uma investigação através de entrevistas com profissionais deste setor. Os resultados indicam que existem maior atenção e desenvolvimento das competências coletivas, sobretudo com as sequelas da pandemia, que obrigou as empresas a responderem rapidamente às mudanças que ocorreram.

PALAVRAS-CHAVE: Competências; Competências Coletivas; Gestão de Pessoas; Pandemia; Covid-19.

ABSTRACT

Many different studies point out that collective competences arise from the combination and interdependence of functional skills of individuals and organizations, with consequences for group work practices and performance of results, especially in organizational changes. In order to explore the effects of the Covid-19 pandemic on information technology companies operating in Brazil, an investigation was conducted through interviews with professionals in this industry. The results indicate that there is greater attention and development of collective competences, mainly with the consequences of the pandemic, that forced companies to respond quickly to the changes that occurred.

KEYWORDS: Skills; Collective Competences; People Management; Pandemic; Covid-19.

INTRODUÇÃO

Drucker destacou em 2007 que haveria um novo foco na gestão de pessoas no século XXI. Para Hill (2004) as mudanças na gestão de pessoas seriam causadas pelo ambiente competitivo, que exige capacidade em responder rapidamente aos desafios enfrentados pelas empresas. Para Cicmil, Williams, Thomas, e Hodgson (2006), os projetos executados pelas empresas sofrem alteração ao longo do tempo, devido às novas necessidades e realidades vivenciadas no mercado. Este entendimento é ratificado por Ribeiro, Pedron, Ruas, e Chaves (2018), que destacaram um novo cenário competitivo delineado pela globalização, caracterizado por um ambiente de negócios dinâmico e pelo rápido desenvolvimento e uso de novas tecnologias da informação colaborativas na gestão de projetos na área de tecnologia da informação (TI).

Segundo Basu (2019), as práticas da gestão contemporânea foram moldadas em razão dos avanços industriais e com isso estão mais sustentáveis. Segundo Conforto, Salum, Amaral, Silva, e Almeida (2014), os projetos incluídos na gestão contemporânea são caracterizados pelo uso de métodos ágeis com equipes auto gerenciadas, planejamento limitado, escopo menor de atuação com possibilidade de mudanças, ênfase na velocidade, iterações constantes e colaborativas, e envolvimento do cliente em

todo o processo. Estas características são complementadas com novas práticas de gestão de pessoas focadas nas necessidades dos colaboradores e democracia no local de trabalho (Macke & Genari, 2019).

Além dos desafios existentes no século XXI, destaca-se a ocorrência de uma pandemia da Covid-19, que afetou o Brasil em 2020, alterando estruturas organizacionais das empresas de tecnologia da informação. Shaw, Kim, e Hua (2020) destacam que no mundo atual, interconectado e em crescimento, a pandemia se alastrou de forma rápida e com alto número de contágios. Como consequência, as organizações tiveram sua forma de trabalho alterada, com o trabalho remoto se tornando popular para a realização de rotinas laborais e para que projetos empresariais prosseguissem normalmente, bem como com consequentes mudanças no estilo de vida dos indivíduos e comunidades, principalmente em âmbito sócio-psicológicos e comportamentais (Shaw, Kim, & Hua, 2020).

Considerando as mudanças que se apresentam, há a necessidade de um conjunto de competências para atuar nesse novo ambiente, com o conteúdo que as pessoas estão recebendo e com as tecnologias disponíveis para gerar valor e ganho competitivo, conforme preconizado por Palacios-Marqués, Cortés-Grao, e Carral (2013). Essa necessidade está cada vez mais evidente nos projetos da gestão contemporânea (Eskerod, 2010), no ambiente dinâmico dos negócios atuais (Igbinakhase & Naidoo, 2019) e evolui continuamente. A competência coletiva surge como resultado emergente de competências funcionais individuais e competências integrativas organizacionais (Loufrani-Fedida & Missonier, 2015), referindo-se à interação entre competências de um conjunto de indivíduos, grupos ou atores sociais que integram uma organização (Silva & Ruas, 2016).

Para garantir a eficácia dos projetos na gestão contemporânea, é estratégico gerenciar competências e mapear a construção de competências trajetórias para os colaboradores (Takey & Carvalho, 2015). Segundo Ortiz-Marcos, Uruburu, Cobo, e Prieto (2013) é um desafio desenvolver as competências transversais e de comportamento nas empresas. Logo, utiliza-se as competências para integrar as pessoas e traduzir a estratégia dos negócios (Vakola, Soderquist, & Prastacos, 2007). Assim, as competências coletivas apoiam a implantação e direcionamento da estratégia nos níveis organizacionais e operacionais. Nesse contexto, este estudo propõe-se a responder a seguinte questão de pesquisa: **Como o advento de uma pandemia influencia as competências coletivas em empresas do setor de tecnologia da informação?**

REFERENCIAL TEÓRICO

Gestão Organizacional

O aprendizado organizacional evolui graças às experiências e ações dos indivíduos em conjunto (Antunes & Pinheiro, 2020). Com o dinamismo do ambiente de negócios moderno o aprendizado organizacional adquire maior importância para o alcance de melhores desempenhos através dos recursos dinâmicos (Harsch & Festing, 2020). Fatores pessoais e comportamentais, além de eventos ambientais, influenciam bidirecionalmente o desempenho da organização (Wood & Bandura, 1989). Esses aspectos afetam ideias e conhecimentos, acarretando mudanças no comportamento das pessoas (Seo & Lee, 2016), além da identificação dos trabalhadores com suas equipes de trabalho surtirem efeitos significativos na aprendizagem e no desempenho (Van Der Veit & Bunderson, 2005).

Segundo Tallon, Queiroz, e Sharma (2019), as organizações recorrem com frequência à tecnologia da informação como apoio para responder às mudanças do mercado. Em paralelo, as empresas transformam-se para dispor pessoas em novos

postos de trabalhos, diante de propostas de virtualização e auto-gestão (Felstead & Henseke, 2017). Esta situação sobressaiu-se com o advento da pandemia da Covid-19, que afetou todos os níveis da sociedade em todo um mundo interconectado (Shaw, Kim, & Hua, 2020).

Gestão de Competências Coletivas

As pessoas são os recursos mais valiosos de qualquer organização na era da globalização baseada no conhecimento (Navimipour, Rahmani, Navin, & Hosseinzadeh, 2015). Entretanto, mais importante que as pessoas em si, são as competências que elas possuem (Eskerod, 2010). As competências possuem três dimensões: conhecimento, habilidades e atitudes (Durand, 1998), distribuídas transversalmente em visões do indivíduo, da equipe e da organização, sustentadas por 3 pilares conceituais básicos: estratégia, processos e efetivação da mudança (Loufrani-Fedida & Missonier, 2015). Na área de tecnologia da informação, Ribeiro et al. (2018) identificaram 94 habilidades individuais categorizadas em quatro tipos de competências: pessoais, comunicação, domínio técnico e de negócio, e interpessoal.

Por outro lado, as competências coletivas emergem da cooperação e sinergia dos indivíduos, e são consideradas como fenômenos de um grupo para aumentar sua capacidade para trabalhar em direção a uma atividade comum de maneira eficiente (Macke, Sarate, & Vallejos, 2010). Essas competências coletivas são compostas por: 1) saber o como construir uma representação comum para os problemas operacionais e os objetivos a serem alcançados; 2) estabelecer um método comum de linguagem, que representa a capacidade de se comunicar dentro de uma rede; e 3) saber como cooperar em uma rede com diferentes normas, culturas, recursos e procedimentos cognitivos (Le Boterf, 2003).

METODOLOGIA

Utilizou-se uma abordagem qualitativa em função das características exploratórias da pesquisa. Segundo Godoy (1995), esse tipo de pesquisa está posicionado entre as diversas possibilidades de estudo de um fenômeno que envolve pessoas e suas relações sociais em diferentes ambientes.

Buscando identificar as competências coletivas em equipes de projetos de TI, no contexto de mudanças provocadas pelo advento da pandemia da Covid-19, foi elaborado um roteiro semiestruturado contendo 14 perguntas. As perguntas foram elaboradas baseando-se em: 1) revisão sistemática da literatura realizada pelos autores, que identificaram características das competências coletivas, agrupadas em seis categorias que se relacionam, sendo elas: mercado, organização, gestão de pessoas, competências, equipe e tecnologia; e 2) no conjunto de habilidades identificadas por Ribeiro et al. (2018).

Foram realizadas entrevistas, até a saturação dos dados, com dez profissionais de tecnologia da informação, que possuem diferentes idades, posições de trabalho e tempo de experiência, identificando-se diferentes perspectivas do fenômeno. A amostra foi composta por cinco homens e cinco mulheres, com idades entre 21 e 41 anos e tempo de experiência variando entre 2,5 e 21 anos. Os entrevistados atuam em cargos técnicos ou de gestão, variando entre analista, especialista, gerente e diretor, em empresas de diversos portes, desde *startups* até multinacionais. Oito entrevistados residem no Brasil e dois no exterior, sendo que 70% atuam em projetos globais, com equipes de várias localidades em diferentes países no mesmo projeto, e somente 30% atuam em projetos restritos ao Brasil.

Os entrevistados foram estimulados a falar sobre os assuntos envolvidos neste estudo refletindo conhecimentos, experiências e vivência nos projetos atuais, assim, todas as respostas foram dadas considerando a opinião pessoal. As entrevistas foram realizadas no período entre março e abril de 2020, durante o início de isolamento social decretado pelas autoridades brasileiras frente à pandemia da Covid-19.

RESULTADOS

Nas análises das entrevistas percebeu-se que as competências coletivas ganharam destaque na gestão de pessoas no período de pandemia da Covid-19, reforçando a eficácia do grupo para atingir resultados que geram valor para as empresas. Uma grande alteração identificada nas empresas está relacionada ao espaço de trabalho, pois antes da pandemia 80% dos entrevistados atuavam em um modelo híbrido, com parte do tempo em teletrabalho e parte presencial na empresa. Após o início do isolamento social, todos os entrevistados passaram a atuar 100% do tempo em teletrabalho.

O mercado que envolve a área de tecnologia da informação foi caracterizado como dinâmico e em constante transformação pelos entrevistados, sobretudo com os efeitos causados com o início da pandemia da Covid-19. Desta forma, as empresas precisam de estratégias efetivas para sobreviverem no mercado e continuarem inovando. Percebe-se que novos negócios e novos tipos de empresas surgiram no mercado ou cresceram com rapidez, dentre as quais grande parte das empresas em que os entrevistados atuam.

Durante o período de isolamento social, os entrevistados identificaram que o mercado consumidor sofreu severa alteração; foi obrigatória a adaptação à vida online; houve aumento da oferta de produtos e serviços pela internet, alguns com exclusividade para essa plataforma; e os consumidores precisaram se adequar ao consumo utilizando a rede mundial de computadores. Em relação ao mercado de tecnologia, os entrevistados observaram que as empresas que não possuíam boa gestão econômica foram diretamente afetadas, pois não conseguiram responder rapidamente às mudanças, principalmente com a paralisação de projetos. Em algumas empresas houve necessidade de dispensar empregados, reduzir jornada de trabalho e salário, e antecipação de férias para a estruturação econômica nesse período. Por outro lado, outras empresas reagiram rapidamente, mudaram a forma de produção e aproveitaram o período como oportunidade para expandir os negócios e melhorar os processos internos. No geral, as empresas com melhor preparação para atuação de forma remota ou que se adaptaram rapidamente ao teletrabalho, obtiveram acréscimo em suas atividades, efetivação de investimentos, e ampliação do quadro de funcionário com indivíduos oriundos de diferentes partes do mundo.

Os entrevistados apontaram que as empresas com gestão tradicional, em que os colaboradores trabalhavam em um mesmo local físico, precisaram se adaptar rapidamente ao teletrabalho para evitar encerrar as atividades empresariais; passaram a ter maior confiança em seus colaboradores; e alteraram a forma de gestão, deixando de controlar pessoas para controlar os resultados apresentados. Para tanto, precisaram disseminar boas práticas de atuação no ambiente virtual, fortalecer e alterar competências dos indivíduos, e mudar a direção estratégica para sobreviver no mercado de tecnologia.

De acordo com os relatos, ficou evidenciada a importância da gestão de pessoas associada às competências coletivas, pois os desafios foram potencializados com a repentina mudança cultural que afetaram as pessoas no nível estrutural dos locais de trabalho e nos aspectos psíquicos e sociais. O trabalho em equipe foi realçado com o propósito de apresentar entregas mais assertivas das metas estabelecidas e com desafio

de integrar competências diferentes e perfis complementares, tornando as competências coletivas essenciais para a continuidade dos projetos em meio às mudanças.

Alguns aspectos coletivos considerados relevantes para não afetar nas entregas nesse período foram: elaboração de indicadores de desempenho em grupo, para não desestimular os indivíduos; constante acompanhamento das atividades em forma de comunicação, para reorientar o fluxo de trabalho; transparência e comunicação das ações empresariais, para não causar pânico nas pessoas; busca de motivação individual, com estímulo de atividades além do contexto organizacional, como financiamento de alimentação e promoção de encontros informais entre os colaboradores de forma remota; patrocínio do conforto dos ambientes físicos onde os colaboradores praticam o teletrabalho, com envio de cadeira ergométrica, monitor de vídeo adequado às atividades profissionais, adaptadores para computadores portáteis, entre outros; e estímulos psicológicos para os colaboradores, com apoio de profissionais da saúde. Essas atitudes empresariais buscaram manter o equilíbrio das equipes da organização e a sintonia entre as pessoas, em busca dos objetivos.

Destaca-se, também, maior união das pessoas para auxílio mútuo e o fortalecimento da comunicação utilizando recursos tecnológicos para a entrega de projetos, apoio emocional e redução de impedimentos em geral. Segundo os entrevistados, com o trabalho exclusivamente remoto, as equipes precisaram aprimorar o trabalho coletivo para que as entregas fossem eficazes e passaram a cooperar mais para atingir as metas e ter mais empatia. Assim, houve uma adaptação dos indivíduos e das empresas para melhorar o compartilhamento de conhecimento e as relações profissionais, gerando sinergia, além de fortalecer a confiança e maturidade das pessoas e das equipes. Esta situação elevou o uso de recursos de tecnologia da informação, que passou a ser intensivo e mais relevante no cotidiano das pessoas, por causa do isolamento social. Para os entrevistados, o uso de recursos tecnológicos intensificou a comunicação entre as pessoas, possibilitou a entrega dos projetos em andamento e, em alguns, casos aumentou a produtividade individual e coletiva.

DISCUSSÃO

Os ecossistemas de trabalho estão em intensa evolução e são impactados por diversos fatores, alguns imponderáveis como a pandemia da Covid-19, gerando grandes desafios para as empresas, que necessitam responder com rapidez às mudanças de cenários, e adaptação das pessoas a novas conjunturas.

Apesar de pouco explorado na recente literatura, as competências coletivas, segundo os entrevistados, é um assunto popular no ambiente organizacional e necessita de maior atenção das empresas de tecnologia da informação, pois afetam diretamente a qualidade e o resultado final dos projetos, corroborando com o preconizado por Loufrani-Fedida e Missonier (2015).

Para os entrevistados, as competências coletivas são fundamentais para o trabalho em equipe, pois auxilia as pessoas a entender o perfil e a competência de cada indivíduo da equipe. Para equipes com múltiplas competências, torna-se essencial conhecer as competências coletivas, pois é uma forma de conectar as pessoas e as equipes, e gerar valor para as empresas, conforme identificado por Macke, Sarate e Vallejos (2010).

A falta de atuação das organizações em relação aos pontos fortes e fracos de suas equipes foi identificada pelos participantes como um aspecto crítico para a gestão de equipes, pois os indivíduos não sabem o que podem exaltar, melhorar ou complementar relação a seus pares. Este aspecto fortalece o desafio às empresas para acompanhar seus colaboradores individualmente de forma a integrá-los nos níveis de

organização, departamento, projeto ou equipe, pois se a empresa se organizar eficientemente, mantiver as equipes integradas, principalmente no ambiente virtual, e desenvolver as competências coletivas de cada equipe, será possível obter resultados positivos e avançar significativamente nos projetos. Consequentemente, haverá economia com manutenção de ambientes empresariais físicos ou treinamentos intensos em cada projeto, confirmando o entendimento de Felstead e Henseke (2017) sobre o modelo de teletrabalho.

Ressalta-se que o uso da tecnologia foi essencial para reduzir o isolamento entre as pessoas, acelerou a transformação digital nas empresas e promoveu melhorias na arquitetura e nas disponibilidades das ferramentas que possibilitam o teletrabalho. Entretanto, segundo os entrevistados, o isolamento social aumentou a ocorrência de problemas psicológicos nas pessoas, como ansiedade, crise de pânico, depressão, entre outros, reforçando a necessidade de apoio das empresas aos seus colaboradores, conforme identificado por Shaw, Kim, e Hua (2020).

Segundo Tallon et al. (2019), o que distingue as organizações ágeis de seus rivais é sua capacidade de financiar as necessidades atuais de tecnologia da informação. Esta premissa está diretamente relacionada à adoção de teletrabalho pelas empresas, pois elas direcionaram recursos rapidamente para que seus colaboradores pudessem atuar de forma remota e integrada ao restante da empresa, todavia, os entrevistados identificaram que o teletrabalho há ainda muito a ser melhorado, pois todos estão trabalhando remotamente de forma inadequada, sendo necessário melhorar a organização do local de trabalho dos indivíduos, uma vez este local muitas vezes é compartilhado com outros familiares, havendo um esforço pessoal para equilibrar o trabalho com a rotina doméstica.

É visível os pontos positivos do investimento em competências coletivas, contudo há importantes aspectos que as empresas precisam explorar, para tratar a sincronicidade do trabalho das pessoas, comunicação e dados; a manutenção de padrões; o alinhamento entre as pessoas, produtos e projetos; a adoção de boas práticas de teletrabalho e de desenvolvimento de projetos; e fomentar o pensamento coletivo e o engajamento das pessoas. Além desses aspectos, há necessidade de trabalhar suas lideranças para que consigam olhar amplamente todo o contexto organizacional e dos projetos, e que consigam conduzir a gestão de pessoas de forma estratégica e as competências coletivas em suas versões técnicas, analíticas e pessoais, conforme recomendado por Macke, Sarate e Vallejos (2010).

CONCLUSÃO

Ao propor uma análise dos efeitos causados nas competências coletivas nas empresas do setor de tecnologia da informação durante a pandemia da Covid-19, este estudo contribui com o entendimento de comportamentos humanos e de diferentes reações organizacionais para sua sobrevivência.

A pandemia da Covid-19 obrigou as empresas a responder de forma rápida e sustentável aos fatores externos que permeiam o ecossistema a que organização pertence, afetando diretamente os seus resultados, bem como quebrou paradigmas e preconceitos de gestões tradicionais com o teletrabalho, que apresentou resultados positivos mesmo em período de restrições sociais.

Ressalta-se a identificação da importância das competências coletivas das equipes em regime de teletrabalho para melhorar a produtividade e a assertividade das entregas dos projetos, proporcionando maior satisfação das pessoas, harmonia no ambiente de trabalho virtual e melhor integração das equipes com o clima organizacional em condições adversas, como as circunstâncias de isolamento social.

Considerando que o estudo foi realizado com uma amostra relativamente pequena e com foco no setor de tecnologia da informação, identifica-se esta situação como fator de limitação para poder generalizar os resultados. Outra limitação está relacionada à ocorrência da pandemia da Covid-19, pois as entrevistas foram realizadas entre o início e o decorrer do surto, sendo necessário explorar os aspectos apresentados neste estudo durante a continuidade e após o encerramento desta pandemia.

Como proposta de estudos futuros sugere-se o acompanhamento do desenvolvimento das competências coletivas após o período da pandemia, da adaptação das organizações no longo prazo, do estímulo das pessoas para trabalhar em equipe em meio à adversidade, da medição de produtividade e dos resultados obtidos com o teletrabalho, bem como realizar esta pesquisa em âmbito mais amplo e com uma amostra maior para traçar uma linha de desempenho de todo o período da pandemia.

REFERÊNCIAS

- Antunes, H. D. J. G., & Pinheiro, P. G. (2020). Linking knowledge management, organizational learning and memory. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 140-149.
- Basu, M. (2019). Green HRM: A Study on the New Era Global Management Practices. Disponível em <<https://ssrn.com/abstract=3641465>>
- Cicmil, S., Williams, T., Thomas, J., & Hodgson, D. (2006). Rethinking Project Management: Researching the actuality of projects. *International Journal of Project Management*, 24(8), 675–686.
- Conforto, E. C., Salum, F., Amaral, D. C., Silva, S. L., & Almeida, L. F. M. (2014). Can agile project management be adopted by industries other than software development? *Project Management Journal*, 45(3), 21-34.
- Drucker, P. F. (2007). *Management challenges for the 21st century*. Oxford, UK:Elsevier.
- Durand, T. (1998). Forms of incompetence. In *Proceedings Fourth International Conference on Competence-Based Management*. Oslo: Norwegian School of Management.
- Eskerod, P. (2010). Action learning for further developing project management competencies: A case study from an engineering consultancy company. *International Journal of Project Management*, 28(4), 352-360.
- Felstead, A., & Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 32(3), 195-212.
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de empresas*, 35(3), 20-29.
- Harsch, K., & Festing, M. (2020). Dynamic talent management capabilities and organizational agility – A qualitative exploration. *Human Resource Management*, 59(1), 43-61.
- Hill, L. A. (2004). New manager development for the 21st century. *Academy of Management Perspectives*, 18(3), 121-126.
- Igbinakhase, I., & Naidoo, V. (2019). Global Leadership Competencies and Orientations: Theory, Practice, And Future Implications. In *Contemporary Multicultural Orientations And Practices for Global Leadership* (pp. 59-79). Hershey, USA: IGI Global.
- 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.
- Macke, J., & Genari, D. (2019). Systematic literature review on sustainable human resource management. *Journal of cleaner production*, 208, 806-815.
- Macke, J., Sarate, J. A. R., & Vallejos, R. V. (2010). Collective competence and social capital analysis in collaborative networks. *Journal of Systemics, Cybernetics and Informatics*, 8(3), 18-23.
- Navimipour, N. J., Rahmani, A. M., Navin, A. H., & Hosseinzadeh, M. (2015). Expert cloud: a cloud-based framework to share the knowledge and skills of human resources. *Computers in Human Behavior*, 46, 57-74.
- Ortiz-Marcos, I., Uruburu, C. A., Cobo, B. J. R., & Prieto, R. T. (2013). Strengthening communication skills in an innovative context of engineering project management learning. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 74, 233-243.
- Palacios-Marqués, D., Cortés-Grao, R., & Carral, C. L. (2013). Outstanding knowledge competences and web 2.0 practices for developing successful e-learning project management. *International Journal of Project Management*, 31(1), 14-21.
- Ribeiro, I. C., Pedron, C. D., Ruas, R. L., & Chaves, M. S. (2018). Competências Individuais do Gerenciamento de Projetos 2.0 na Área de Tecnologia da Informação. *Iberoamerican Journal of Project Management*, 9(1), 106-136.
- Seo, D. & Lee, J. (2016). Web 2.0 and five years since: How the combination of technological and organizational initiatives influences an organization's long-term Web 2.0 performance. *Telematics and Informatics*. Vol. 33, 232-246.
- Shaw, R., Kim, Y. K., & Hua, J. (2020). Governance, technology and citizen behavior in pandemic: Lessons from COVID-19 in East Asia. *Progress in disaster science*, 100090.
- Silva, F. M., & Ruas, R. L. (2016). Competências coletivas: considerações acerca de sua formação e desenvolvimento. *REAd-Revista Eletrônica de Administração*, 22(1), 252-278.
- Takey, S. M., & Carvalho, M. M. De. (2015). Competency mapping in project management: An action research study in an engineering company. *International Journal of Project Management*, 33(4), 784-796.
- Tallon, P. P., Queiroz, M., Coltman, T., & Sharma, R. (2019). Information technology and the search for organizational agility: A systematic review with future research possibilities. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 218-237.
- Vakola, M., Soderquist, K. E., & Prastacos, G. P. (2007). Competency management in support of organisational change. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 260-275.
- Van Der Vegt, G. S., & Bunderson, J. S. (2005). Learning and performance in multidisciplinary teams: The importance of collective team identification. *Academy of management Journal*, 48(3), 532-547.
- Wood, R., & Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of management Review*, 14(3), 361-384.