

# 1 Introdução

## 1.1. Problema de Pesquisa

O ambiente empresarial passou a conviver com mudanças nos fatores tecnológicos, financeiros, estratégicos, concorrenciais e outros que afetam a forma como as empresas administram seus recursos e capacidades (LE BOTERF, 2014). Nesse ambiente, a gestão por competências praticada nas organizações evoluiu.

Assim sendo, as correntes teóricas seguem com os estudos sobre as competências relacionadas a um desempenho superior e abordam não apenas o nível individual, mas também o nível coletivo e/ou nível organizacional das competências. No entanto, segundo a literatura acadêmica, a conceituação sobre as competências coletivas apresenta complexidades (RUAS *et al.*, 2010; PAUVERS & BIENFAIT, 2011; MICHAUX, 2011; BONOTTO & BITTERN COURT, 2006).

As competências coletivas são estudadas pelo campo da gestão estratégica e pelo campo de gestão de pessoas (FLEURY & FLEURY, 2001; SILVA, 2012; PAUVERS & SCHIEB-BIENFAIT, 2011).

De acordo com a abordagem da administração estratégica, o que distingue uma organização de seus concorrentes pode ser um fator fundamental para o futuro dessa empresa, a ponto de ser visto como uma vantagem competitiva duradoura. De tal modo, a viabilidade competitiva de longo prazo está relacionada com a forma como as organizações combinam seus recursos, sejam eles tecnológicos, humanos ou outros (LE BOTERF, 2014).

O fator humano e o trabalho em equipe (*teamwork*) são considerados como ativos produtivos que estão inseridos dentre os recursos e capacidades de valor intangível e como uma vantagem competitiva organizacional (BARNEY, 2001). Esta abordagem é estudada pelo campo da administração estratégica e foca em competências coletivas em um nível organizacional (PAUVERS & SCHIEB-BIENFAIT, 2011).

Na gestão de recursos humanos, Le Boterf (2014) menciona uma pesquisa sobre o papel dos executivos dirigentes realizada pela empresa Korn Ferry internacional com as 250 primeiras empresas que operam na França, na qual 90% dos interrogados declararam lutar para atrair e fidelizar funcionários considerados como seus melhores talentos.

Assim, pode-se ampliar a visão de competências de uma perspectiva de recursos para uma nova perspectiva de riquezas da organização, de maneira que sugere a elaboração de um ponto de vista estratégico, cujo potencial se baseie em saberes individuais e coletivos.

Ruas *et al.* (2010) citam que, embora haja uma tendência para uma abordagem conjunta dos subtemas das competências coletivas em instância individual e organizacional, não há uma identificação sobre a forma como essas competências se articulam. Entretanto, Bonotto & Bittencourt (2006) sugerem que o estudo das competências coletivas com o foco em grupos pode contribuir com essa lacuna teórica, como um nível intermediário.

Nesse sentido, as competências coletivas estudadas em grupos de trabalho abordam a uma eficácia coletiva que leva a uma *performance* superior à soma dos resultados obtidos pelas competências individualmente (LE BOTERF, 2014; RETOUR & KROHMER, 2011; MICHAUX, 2011) e cujo desempenho não é prejudicado por questões de competitividade individual entre os membros da equipe (LE BOTERF, 2014).

Tendo em vista que é difícil compreender a forma como ocorre a sinergia entre competências, pode-se trilhar o estudo da competência coletiva intergrupo, alimentada por competências individuais. Muitas perguntas podem ser estruturadas à luz da lente teórica sobre os elementos e os atributos das competências coletivas e relativos à forma os como membros das equipes cooperam, interagem e compartilham seus conhecimentos para cumprir e ampliar seus objetivos, seja em momentos cotidianos ou em situações de imprevistos.

Estudos baseados nas práticas de trabalho das equipes, no desempenho e na repetição das rotinas organizacionais podem favorecer a compreensão sobre as competências coletivas (RUAS *et al.*, 2013) e/ou identificar, empiricamente, atributos constitutivos das competências coletivas, que foram destacados de uma revisão de literatura feita por Retour & Krohmer (2011).

Grande parte do trabalho das equipes é realizada por meio de rotinas organizacionais, assim como são tomadas decisões no dia a dia das empresas. Embora grande parte destas rotinas seja codificada em procedimentos e padrões operacionais (*SOP – Standard Operational Procedures*) que orientam os processos decisórios de acordo com um entendimento comum (PENTLAND & FELDMAN, 2005), as rotinas organizacionais são estudadas também pela forma como são desempenhadas na prática, tendo em vista mudanças contínuas a que são submetidas. Assim, as pessoas que desempenham as rotinas refletem e agem para adaptá-las com o intuito de obter algum resultado desejado (FELDMAN, 2002).

O papel dos procedimentos de trabalho pode ser visto como um fator que proporciona ganhos de rastreabilidade sobre os processos internos e que gera credibilidade aos clientes, como no exemplo de certificados ISO. Esses aspectos de estabilidade e previsibilidade, determinados nas rotinas escritas em procedimentos, podem afetar a autonomia e a capacidade de reação das equipes diante de imprevistos (LE BOTERF, 2014). Por outro lado, estuda-se que a prática das rotinas pode levar a resultados diferentes conforme a situação e, diante disto, serem adaptadas. Assim sendo, tais argumentos podem ser alinhados à corrente que estuda as rotinas organizacionais como fonte de criação e modificação das próprias rotinas (FELDMAN & PENTLAND, 2003, 2005).

Esta pesquisa visa estudar como se formam competências coletivas em grupos de trabalho, tendo em vista que as equipes podem refletir e modificar as suas rotinas organizacionais em prol de garantir o cumprimento de suas responsabilidades e, inclusive, de alcançar uma *performance* superior aos alcances individuais.

Cabe mencionar que a pesquisadora possui uma motivação pessoal para entender as características e competências em equipes de diferentes empresas, tendo em vista a sua experiência profissional com a participação e gestão de equipes que incorreram em frequentes substituições de seus membros. De tal modo, há um interesse em conhecer as formas pelas quais as equipes buscam prevenir-se de possíveis efeitos de redução de produtividade da equipe e da perda de conhecimento provocados pelas trocas de colegas de trabalho, cada vez mais frequentes.

Assim sendo, a questão central que orientou esta pesquisa foi: *Como os gestores percebem a formação de competências coletivas em suas experiências com rotinas organizacionais?*

## **1.2. Declaração de objetivo**

O objetivo desta pesquisa foi obter um melhor entendimento sobre a formação de competências coletivas que propiciam a superação de imprevistos e maneiras mais eficientes das equipes realizarem suas rotinas. Neste estudo, buscou-se elucidar sobre como os trabalhos em grupo, ou melhor: o “efeito equipe” (MICHAUX, 2011) formam competências no aspecto coletivo. Desta forma, o presente trabalho pretende contribuir com a construção conceitual sobre competências coletivas e, por conseguinte, pode auxiliar na atuação dos gestores de equipes diante dos movimentos de mudanças nos fatores tecnológicos, financeiros, estratégicos, concorrenciais, entre outros no ambiente empresarial (LE BOTERF, 2014).

## **1.3. Relevância do estudo**

Há uma abordagem teórica que alega que as competências coletivas em grupos levam as equipes a ter uma *performance* superior à soma de alcances individuais (LE BOTERF, 2014; RETOUR & KROHMOER, 2011; MICHAUX, 2011). De tal modo, Le Boterf (2014) sugere que as condições necessárias para se articular competências individuais e coletivas será essencial nas abordagens sobre competências. Ademais, o autor menciona que as avaliações baseadas em gestão de competências individuais apresentam algumas limitações como a questão do aumento da competição entre os indivíduos em detrimento de uma eficácia coletiva. Diante disto, a proposta deste estudo de buscar uma melhor compreensão sobre a formação de competências coletivas em equipes de trabalho pode ser considerada relevante.

Outra razão identificada na literatura acadêmica para o presente estudo sobre rotinas organizacionais refere-se à sugestão de Ruas *et al.* (2013) para novas investigações teórico-práticas sobre competências coletivas com ponto de partida em rotinas organizacionais, pois em seu estudo empírico sobre elementos das competências coletivas surgiu o tema das rotinas organizacionais nas práticas coletivas de trabalho voltadas para solucionar dificuldades de certas funções. Desta forma, o estudo relacionado com o desempenho das rotinas organizacionais é considerado relevante, segundo a corrente que estuda as rotinas pela prática (FELDMAN & PENTLAND, 2003).

#### **1.4. Delimitação do estudo**

Para o presente estudo qualitativo foram realizadas entrevistas semiestruturadas, no período de 11 de setembro a 16 de novembro de 2014 na cidade do Rio de Janeiro, sendo que duas entrevistas ocorreram por *skype* com profissionais atuantes em São Paulo.

Os gestores entrevistados trabalhavam em empresas diferentes, atuantes em diversos setores econômicos e ocupavam cargos de Diretoria, *Controller*, Gerência e, em um caso, Coordenação. Esses respondentes possuíam uma equipe de, ao menos, três funcionários e, essas equipes eram responsáveis pelo desempenho de rotinas organizacionais orçamentárias.

Esta pesquisa teve foco no campo da gestão de pessoas e buscou-se a percepção dos profissionais no seu papel de gestores. Tendo em vista a viabilidade para a seleção dos sujeitos atuantes em empresas diferentes as rotinas organizacionais que foram escolhidas foram as orçamentárias e abordaram, principalmente, rotinas de planejamento, revisão e aprovação de orçamentos, sem considerar os processos decisórios conseguintes baseados em orçamentos e tampouco houve coleta de dados quantitativos.

## **1.5. Limitação do estudo**

Este estudo buscou a concepção de profissionais em seu papel de gestores de equipes. Tendo em vista que a seleção dos sujeitos foi intencional e que foi abordado o contexto do desempenho de um tipo de rotina, há uma limitação para a generalização dos resultados. Para isto pode-se buscar um procedimento validação dos achados desta pesquisa.

A presente análise dos dados coletados é interpretativa e pesquisas sobre o fenômeno das competências coletivas em outras circunstâncias podem obter novos resultados.

## **1.6. Organização da dissertação**

A presente dissertação foi organizada em 6 capítulos da seguinte forma: esta introdução apresenta a questão escolhida para ser abordada nesta pesquisa, declara o objetivo desta pesquisa, busca explicar a relevância, a delimitação e a limitação deste estudo. Neste item, apresenta a forma como a presente dissertação foi organizada.

No capítulo 2, encontra-se o Referencial Teórico sobre os fenômenos das competências coletivas e sobre o fenômeno das rotinas organizacionais, cujos conceitos e modelos teóricos suportam as análises qualitativas realizadas com os dados coletados nesta pesquisa. Desta forma, possibilitaram as considerações sobre os achados desse estudo à luz dessa lente teórica.

O terceiro capítulo busca explicar as abordagens do método fenomenográfico adotado para esta pesquisa, informa como a coleta dos dados foi estruturada, explicita os critérios estabelecidos para seleção dos sujeitos e para definição do roteiro para as entrevistas.

O capítulo 4, discorre sobre os resultados encontrados no presente trabalho, apresenta as competências coletivas identificadas e descritas em cinco categorias que compõem um espaço de resultados, onde foram organizadas de acordo com sete dimensões explicativas que emergiram da análise dos dados.

O capítulo 5, sobre as conclusões aponta como o conteúdo teórico e aplicação da metodologia suportaram os resultados obtidos nesta pesquisa e descreve conclusivamente os principais aspectos das categorias descritivas resultantes dos achados desta pesquisa. Adicionalmente sugere abordagens para futuros estudos para melhor conhecimento dos fenômenos.

Em seguida, são citadas as Referências Bibliográficas consultadas e estudadas para dar o suporte teórico para a realização do presente trabalho.

O apêndice é subdividido em dois itens: o apêndice 1 apresenta o roteiro de entrevista aplicado; o apêndice 2 contém uma lista de termos e siglas que foram identificados nas entrevistas como um vocabulário internacional e próprio do campo da administração.