

### 3 Metodologia da pesquisa

#### 3.1. O tipo de pesquisa

Esta pesquisa visou contribuir com o entendimento do fenômeno das Competências Coletivas por meio da análise de relatos sobre as experiências de indivíduos que ocupam cargos de gestores de equipes. Para isto, buscou-se conhecer, empiricamente, como o aspecto coletivo das competências pode ser percebido em equipes de trabalho no contexto do desempenho das rotinas organizacionais performativas.

Este estudo é qualitativo, uma vez que espera entender como um fenômeno se estabelece em um contexto particular, assim como o sentido concebido pelos indivíduos que participam deste universo (CRESWELL, 2010).

A natureza qualitativa deste estudo pode ser identificada na questão central desta pesquisa, uma vez que a pergunta *Como os gestores percebem a formação de competências coletivas em suas experiências com rotinas organizacionais?* buscou abordar as vivências e concepções dos sujeitos selecionados e não coletou dados quantitativos.

De acordo com a revisão da literatura acadêmica sobre competências coletivas, há lacunas relacionadas com a complexidade de conceitos deste fenômeno (MICHAUX, 2011). Nesse sentido, a opção por uma pesquisa qualitativa busca alinhar-se com esta questão conceitual.

Entende-se, também, que a natureza qualitativa é aplicável ao estudo das Competências Coletivas, uma vez que o seu entendimento, a compreensão da forma pelo qual é formado, compartilhado e expandido ainda tem sido objeto de pesquisa – e os pesquisadores que se debruçam sobre o tema não conhecem as variáveis importantes a serem examinadas (CRESWELL, 2010).

Outro motivo que levou à opção por uma pesquisa do tipo qualitativa refere-se ao fato de a pesquisadora deste estudo ter motivação para a coleta de dados por meio de entrevistas. Esta escolha é corroborada pelos estudos de Creswell (2010), pois ressalta que o interesse do pesquisador pela a essência das experiências humanas com respeito a um fenômeno pode determinar o tipo de pesquisa.

Por fim, o método qualitativo escolhido foi o fenomenográfico, que é interpretativo e será explicado a seguir.

### **3.2. O método fenomenográfico**

Segundo Richardson (1999), o método fenomenográfico tem sua origem na Universidade de Göteborg, na Suécia, na década de 1970, e está associado ao autor Ference Marton. De acordo com Marton & Booth (1997), a fenomenografia tem origem em trabalhos com abordagens na aprendizagem.

Assim sendo, o desenvolvimento do método fenomenográfico tem pilares na área educacional, cujos trabalhos abordaram duas perspectivas: a tradicional, chamada “de fora”, e a alternativa, chamada “de dentro”. A perspectiva tradicional tem o enfoque observacional para descrever o indivíduo e o mundo, enquanto a outra tem o enfoque experimental que busca tornar visível a experiência do indivíduo e a relação dele com o seu mundo (MARTON & SVENSSON, 1979).

A fenomenografia orienta-se pela perspectiva baseada nas experiências, pois busca entender o fenômeno por meio da forma como os indivíduos percebem e conceituam as variações das suas vivências. Assim sendo, a fenomenografia passou a chamar esta perspectiva de segunda ordem, enquanto a perspectiva chamada de primeira ordem trata da descrição dos aspectos da realidade (MARTON, 1981).

Segundo Marton (1981), a orientação de pesquisadores pela perspectiva chamada de primeira ordem ocorre na forma de como são estabelecidas interpretações sobre o mundo e descreve aspectos da realidade. A perspectiva fenomenográfica, chamada de segunda ordem, considera o enfoque nas diferentes formas que os indivíduos descrevem suas experiências, interpretações, entendimentos e concepções do fenômeno. Para destacar a diferença entre as

perspectivas de primeira e segunda ordem, Marton (1981) assinala: “A própria distinção entre a realidade e a percepção da realidade”.

Em um exemplo sobre estudantes da teoria evolutiva de Darwin, o autor cita o intuito de entender o que se passa na “mente dos estudantes”, e não apenas conforme o que está escrito no livro do tema. Assim, a perspectiva de segunda ordem considera o significado para os estudantes, mesmo que este possa não ser o “correto”, pois as descrições dos relatos são apreendidas em termos de como os indivíduos entendem suas experiências (MARTON, 1981).

Dessa forma, a perspectiva de segunda ordem observa os aspectos das experiências particulares de maneira independente de avaliações. Isto difere da perspectiva de primeira ordem, cujos artefatos produzidos e interpretações sobre o fenômeno podem ser avaliados como maior ou menor utilidade, habilidade ou funcionalidade (MARTON & BOOTH, 1997).

Para exemplificar as diferenças entre a perspectiva de primeira e a de segunda ordem, Marton (1981) menciona uma mesma declaração de duas formas diferentes: “a diferença do sucesso na escola reflete principalmente diferenças na inteligência herdada” e “existem pessoas que acreditam que as diferenças na escola refletem principalmente diferenças na inteligência herdada”.

Portanto, as diferentes experiências e as diferentes formas pelas quais são percebidas integram o campo da fenomenografia, pois, segundo Marton & Booth (1997), a maneira como o fenômeno é experimentado constitui a unidade de pesquisa fenomenográfica e as variações nas maneiras dessas experiências constituem o objeto de pesquisa.

Esta pesquisa empírica visa a aplicar a perspectiva de segunda ordem e busca as concepções sob os “olhos dos entrevistados”, com o intuito de preservar as reflexões e pensamentos de acordo com o sentido para eles.

Cabe ressaltar que, segundo Marton & Booth (1997), na fenomenografia, o pesquisador deve saber como, conscientemente, desassociar a sua própria experiência – para que esta apenas ilumine a maneira como o outro trata a experiência com o fenômeno.

### **3.2.1. O objeto de pesquisa fenomenográfica**

Este estudo qualitativo buscou identificar, empiricamente, elementos e características que, de alguma forma, podem estar relacionados com a teoria das Competências Coletivas e contribuir com o entendimento da formação deste fenômeno no aspecto coletivo das equipes. Para essa finalidade, o método fenomenográfico escolhido busca descrever concepções e percepções dos entrevistados em relação às suas experiências com os fenômenos estudados. Portanto, a pesquisadora considerou que a fenomenografia foi adequada à oportunidade de entrevistar gestores de equipes que pudessem refletir e descrever sobre as interações do grupo.

O contexto das Rotinas Organizacionais aplicado nesta pesquisa buscou alinhamento aos estudos organizacionais da corrente prática, no aspecto performativo. Isto porque a dinâmica entre estabilidade e a possibilidade de modificação das próprias rotinas (FELDMAN, 2003; FELDMAN & PENTLAND, 2005) visa a contribuir com a percepção dos entrevistados sobre como refletem, adaptam as rotinas, interagem com os artefatos e a relação destas atitudes e destes reservatórios do conhecimento.

Assim sendo, a transcrição das entrevistas buscou a identificação de categorias, que, de acordo com a fenomenografia, reúne percepções em variadas experiências com o fenômeno e forma o objeto de pesquisa. Essa perspectiva vai ao encontro do que é preconizado por Marton & Booth (1997), quando afirmam que os indivíduos são portadores de fragmentos e diferentes maneiras de experimentar um fenômeno.

Além disso, pelo método fenomenográfico, a busca por categorias de descrição foi realizada de acordo com a visão dos entrevistados, mas sem separá-los do contexto, uma vez que, segundo Marton & Booth (1997), cada indivíduo, diante de uma situação (um problema, uma atividade ou um fenômeno), tem uma relação interna e mútua, na qual nenhuma das partes seria idêntica sem a relação entre elas.

### 3.2.2.

#### **A abordagem estrutural da fenomenografia: a consciência focal**

A fenomenografia tem origem no campo educacional e o livro *o Aprendizado e Consciência*, de Marton & Booth (1997), apresenta exemplos empíricos com estudantes sobre o processo de aprendizagem, suas representações em termos de significados e o enfoque no aprendizado pela experiência. Segundo esse livro, a fenomenografia tem elementos metodológicos e se apresenta como uma forma de abordar, identificar e formular alguns tipos de pesquisa.

Segundo Marton & Booth (1997), a estrutura básica do ato da aprendizagem tem uma forma indireta em termos qualitativos de “como se aprende”, a qual é inter-relacionada com a situação, tempo e lugar.

Uma vez que não há como fazer descrição absolutamente completa de uma experiência, a fenomenografia chama de consciência focal uma maneira específica de experimentar algo que pode ser descrito sob um ponto particular e relevante para o indivíduo que o concebe (MARTON & BOOTH, 1997). Na concepção de Marton & Booth (1997), “como uma regra nem todos os aspectos relevantes de um fenômeno e de uma situação na qual está inserido são distinguidos e apresentados simultaneamente na consciência focal”. Ou seja, algum aspecto predominante da vivência, que seja destacado dos demais, assume a consciência focal.

Nesta pesquisa, a análise dos dados coletados contemplou o aspecto da consciência focal para captar situações apresentadas com maior relevância e contextos destacados no conteúdo das informações obtidas com entrevistas, na forma como foram identificadas e analisadas as dimensões explicativas que serão explicadas no item 4.1.

### 3.3.

#### **Aplicações do método fenomenográfico para pesquisa empírica sobre a formação de competências coletivas**

Esta pesquisa visa contribuir, empiricamente, com o entendimento da formação das competências coletivas, pois, segundo a literatura acadêmica recente, coexistem várias concepções sobre o fenômeno e há uma polissemia e fragilidade dos conceitos (MICHAUX, 2011; SILVA, 2012).

A metodologia fenomenográfica adotada é um método qualitativo, cuja perspectiva de segunda ordem para interpretar os significados do ponto de vista do entrevistado, adequou-se às questões subjetivas destacadas na teoria sobre as competências coletivas. Segundo Ruas *et al.* (2013), os elementos pertinentes às competências coletivas são, de certa forma, ainda abstratos - e configuram um campo tácito. Da mesma forma, outros autores também indicam a subjetividade do fenômeno, uma vez que as competências coletivas possuem fatores interacionais e cognitivos, dentre eles: o referencial comum, a cooperação, a linguagem compartilhada (RETOUR & KROHMER, 2011; LE BOTERF, 2003, PAUVERS & BIENFAIT, 2010), a comunicação e a memória subjetiva (SILVA, 2012).

Cabe ressaltar que, embora a referência literária sobre as competências coletivas traga elementos e/ou atributos relacionados com as competências coletivas, esta pesquisa buscou se manter aberta para a possível descoberta de novas categorias, tendo em vista que o método fenomenográfico considera qualquer concepção percebida que possa ser dita (MARTON, 1981).

Outro ponto que apoiou a escolha pela fenomenografia refere-se à origem do método em estudos educacionais sobre a aprendizagem relacionada com a experiência (MARTON & STEVENSSON, 1979), pois Le Boterf (2003) ressalta que o fenômeno competências coletivas se alimenta por meio do saber aprender coletivamente (“aprender a aprender”), tirando as lições da experiência coletiva.

Em paralelo, o aspecto da subjetividade também consta na literatura acadêmica como componente do fenômeno das rotinas organizacionais, pois, segundo a perspectiva da prática, as rotinas podem ser modificadas em função de reflexões e decisões tomadas pelo grupo que a desempenha (FELDMAN & PENTLAND, 2005).

### **3.4. O trabalho de campo**

Segundo Akerlind (2005), as entrevistas compõem a principal forma de coletar dados para a análise fenomenográfica. Desta forma, a coleta dos dados para esta pesquisa qualitativa fenomenográfica sobre a percepção da formação do fenômeno das competências coletivas foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas.

Para estas entrevistas, os indivíduos foram selecionados intencionalmente e foi realizado um ‘recorte’ de contatos profissionais da pesquisadora com base em critérios que foram estipulados com o intuito de que a amostra fosse apropriada tanto aos propósitos da fenomenografia quanto ao estudo do fenômeno das competências coletivas no contexto das rotinas organizacionais.

O primeiro critério definido pela pesquisadora para a escolha dos sujeitos foi a representação de uma diversidade de empresas, não atuantes em um único setor econômico, de forma que suas experiências fossem variadas e independentes. Assim sendo, essa seleção buscou adequar-se a alegação de Sandberg (2000), sobre o objetivo de captar a maior variedade possível em um grupo de amostra para análise fenomenográfica.

O segundo critério teve foco na definição do contexto. Para isto, foi escolhido o campo das rotinas organizacionais pela corrente de estudo das rotinas performativas. Nessa pesquisa as rotinas organizacionais escolhidas foram as rotinas orçamentárias, pois são rotinas difundidas e condizentes com amostra intencional de diferentes empresas e com o *networking* da pesquisadora. Assim, foi possível a análise das variações de experiências de gestores com o mesmo tipo de rotinas orçamentárias, com destaque nas rotinas de planejamento, revisão e aprovação dos orçamentos.

O terceiro critério estabelecido para a seleção dos entrevistados abordou a questão do aspecto coletivo do presente trabalho. Por isso, os sujeitos selecionados para as entrevistas ocupavam cargos de gestores de equipes constituídas com ao menos três integrantes.

Pode-se destacar que para conduzir essas entrevistas com a amostra intencional, a pesquisadora teve ciência do desafio inerente ao tipo de pesquisa com foco em vivências e sob a perspectiva de segunda ordem, tendo em vista que teve de medir, subjetivamente, um grau adequado entre aproximação e distanciamento para não interferir na naturalidade das respostas e ser fiel à perspectiva de segunda ordem na fenomenografia (MARTON & BOOTH 1997). Além disso, a longa experiência profissional da pesquisadora com orçamentos possibilitou que as entrevistas não tomassem um tempo maior, pois não foram necessárias perguntas adicionais para que os respondentes esclarecessem sobre o processo orçamentário ou sobre o vocabulário e siglas usados em orçamentos e/ou em finanças que foram mencionados diversas vezes ao longo das repostas.

Ademais, dada a preocupação com a conduta das entrevistas e para evitar qualquer postura defensiva por parte dos entrevistados, o roteiro original de perguntas foi seguido na ordem e com pouca inserção de perguntas.

O roteiro de entrevistas aplicado nas entrevistas encontra-se explicado no tópico 3.4.1 e incluiu tanto a pergunta central, quanto as perguntas intermediárias. Cabe ressaltar que as perguntas do roteiro de pesquisa visaram abrir espaço para que as rotinas fossem descritas à luz da corrente teórica da prática das rotinas organizacionais, que aborda a dualidade entre a estabilidade e a mudança nas rotinas organizacionais. No entanto, o roteiro não restringiu as respostas espontâneas sobre o aspecto ostensivo das rotinas, cuja abordagem representa a rotina como uma norma, procedimento ou script a ser seguido (FELDMAN & PENTLAND 2003).

#### **3.4.1.**

##### **Roteiro de entrevistas – estrutura**

As entrevistas foram realizadas com base em um roteiro semi-estruturado, foram gravadas e transcritas para análise e estudo posterior. No entanto os entrevistados foram informados que as identidades dos entrevistados, dos membros das equipes e o nome das empresas não seriam reveladas.

O roteiro previu que as entrevistas fossem realizadas em três partes:

**1ª parte:** Introdução para informar sobre o interesse da pesquisa pelas experiências e percepções por parte do entrevistado com foco no aspecto coletivo de suas equipes (a articulação coletiva das competências). Em seguida a apresentação sobre a questão central desta pesquisa.

**2ª parte:** Perguntas para o entrevistado apresentar os dados demográficos de sua equipe, sua experiência e explicar o contexto das rotinas de orçamento que sua equipe desempenha (no aspecto performativo).

**3ª parte:** Perguntas intermediárias pelas quais o entrevistado pôde escolher e discorrer abertamente sobre as suas percepções e experiências relacionadas com o fenômeno, tendo em vista que o entrevistado pudesse trazer a suas reflexões sobre as experiências e algo que considerasse relevante sobre as mesmas.

Os entrevistados não tinham conhecimento prévio do tema da pesquisa. Durante o convite para entrevista a pesquisadora esclareceu que se tratava de uma pesquisa qualitativa e não uma pesquisa sobre os orçamentos em si e que não haveria coleta de informações quantitativas e/ou financeiras.

No final das entrevistas foram feitos os agradecimentos à colaboração dos entrevistados.

No Apêndice 1, encontra-se o roteiro de entrevistas detalhado com a introdução e as questões secundárias que nortearam as entrevistas.

### **3.4.2.**

#### **Os sujeitos selecionados**

Para compor a amostra intencional de convidados para as entrevistas desta pesquisa, de acordo com os critérios explicados no item 3.4, cada convidado representou uma empresa diferente e todos, até a época da entrevista, atuavam em áreas responsáveis por rotinas orçamentárias. Além disso, de acordo com o terceiro critério previamente estabelecido, os entrevistados selecionados ocupavam cargos de gestores de equipes para que suas experiências percebidas estivessem alinhadas à pergunta central desta pesquisa sobre o fenômeno das competências coletivas.

Durante o período de convites e execução das entrevistas, alguns dos sujeitos selecionados ofereceram, espontaneamente, a indicação de outros gestores, que também poderiam ser respondentes porque apresentavam o mesmo perfil de atuação. Entretanto, a pesquisadora optou por não contatar esses outros indicados, uma vez que buscou evitar que os entrevistados entrassem em contato uns com os outros e/ou trocassem informações sobre o tema ou sobre o roteiro antes das entrevistas.

A lista inicial dos sujeitos escolhidos para esta pesquisa era composta por 23 gestores de empresas diferentes; porém, dois desses gestores informaram que estavam com uma equipe de apenas duas pessoas (a condição inicial era haver, pelo menos, três pessoas no grupo), duas gestoras informaram que não mais atuavam com rotinas orçamentárias e uma das entrevistadas cancelou, por duas vezes, o agendamento feito.

Portanto, foram selecionados e entrevistados 18 gestores de empresas diferentes, mas apenas 17 entrevistas foram consideradas válidas. Uma delas foi descartada porque a empresa encontrava-se em uma situação adversa, com intervenção e a equipe composta por membros terceiros, sem um gestor direto. Por consequência, as experiências relatadas nessa entrevista não possibilitaram a análise de aspectos da coletividade.

Segundo Cherman & Rocha-Pinto (2014), a fenomenografia prevê que sejam realizadas 20 entrevistas. Entretanto, como a pesquisadora observou uma recorrência das semelhanças nas respostas e das dimensões explicativas, antes da 16ª entrevista, a quantidade de entrevistas realizadas foi considerada satisfatória.

Desse modo, o Quadro 1 mostra a lista dos gestores das entrevistas válidas, sendo onze homens e seis mulheres, com idade entre 35 e 46 anos, dentre os quais dezesseis informaram ter pós-graduação (sendo quatro deles com pós-graduação internacional) e todos com conhecimento do idioma inglês. Tendo em vista que cada entrevistado atuava em uma empresa diferente, observa-se, também, a variedade de setores econômicos abordados: três empresas do setor de óleo e gás, cinco do setor cosmético/farmacêutico, quatro do setor de telecomunicações, uma incorporadora/construtora, uma de mineração, uma seguradora, uma de alimentos e bebidas e uma de serviços de logística.

<u>Sujeito</u>	<u>Gênero</u>	<u>Cargo</u>	<u>Setor econômico da empresa</u>	<u>Nº de membros da equipe</u>	<u>Tempo de experiência profissional</u>
1	Masculino	Diretor Financeiro e Adm da fábrica	Farmacêutica&Cosmético	12	>10 anos
2	Masculino	Corporate Finance Consultant	Logística	5	>20 anos
3	Feminino	Controller	Incorporadora	8	> 8 anos
4	Masculino	Gerente Financeiro	Farmacêutica&Cosmético	7	14 anos
5	Feminino	HR Strategic Planning, Budget & Perf.Manager	Mineração	9	16 anos
6	Feminino	Business Controls Manager	Petróleo & Gás	5	20 anos
7	Feminino	Coordenadora	Petróleo & Gás	4	21 anos
8	Masculino	Controller	Farmacêutica&Cosmético	4	21 anos
9	Masculino	Gerente Financeiro	Telecomunicações	6	8 anos
10	Masculino	Gerente de Orçamentos e Resultados	Telecomunicações	6	8 anos
11	Masculino	Senior Operations Manager, Sales Division	Telecomunicações	13	13 anos
12	Masculino	Finance Director	Farmacêutica&Cosmético	5	19 anos
13	Feminino	Commercial Finance Manager	Alimentos e Bebidas	5	14 anos
14	Feminino	Diretora Admsitrativo Financeiro	Petróleo & Gás	45	> 11 anos
15	Masculino	Gerente de Estruturação de Canais	Telecomunicações	15	12 anos
16	Feminino	Diretora Admsitrativo Financeiro de Divisão	Farmacêutica&Cosmético	4	14 anos
17	Masculino	Executive Diretor - Affinity Channels	Financeiras & Seguradoras	15	20 anos

Quadro 1: Amostra Intencional.  
Fonte: Própria

Na lista dos dezessete entrevistados, seis deles ocupavam cargo de Diretoria / *Controller*, dez eram Gerentes e um, Coordenador. Dentre os entrevistados, alguns apresentaram equipes com mais de dez integrantes, subdividas em processos diferentes ou rotinas adjacentes (mais de uma área subordinada). Para esses casos, a pesquisadora solicitou que as respostas tivessem o foco em experiências com a equipe com responsabilidades sobre o processo orçamentário. Em uma das entrevistas, a gestora possuía membros da equipe atuantes em outros países da América Latina. Neste caso, foi solicitado o foco nas experiências com a equipe brasileira.

Tendo em vista que as entrevistas foram de teor qualitativo, confidencial e sem obtenção de dados financeiros das empresas, não foi necessária a obtenção de autorizações especiais ou de cartas de apresentação para realizá-las.

A dificuldade maior, encontrada pela pesquisadora para a execução desta pesquisa empírica, foi a pouca disponibilidade de agenda por parte dos entrevistados, pois o período de realização das entrevistas ocorreu no último quadrimestre do ano de 2014, quando são realizados os orçamentos anuais e plurianuais das organizações. Ou seja, o período de entrevistas coincidiu com o período que os gestores mencionaram como mais atribulado e caracterizado por jornadas de trabalho mais longas e muitas reuniões internas. Para contornar essa dificuldade e participar das entrevistas, alguns entrevistados propiciaram espaços alternativos em sua agenda de trabalho, como hora do almoço, início da manhã ou

à noite. Nesse sentido, todos se mostraram dispostos a contribuir com os propósitos acadêmicos mencionados pela pesquisadora no momento do agendamento das entrevistas por email e telefone.

### **3.4.3. A coleta de dados**

As entrevistas foram realizadas no período de 11 de setembro a 16 de novembro de 2014, dentre as quais 15 ocorreram na cidade do Rio de Janeiro e duas por *Skype*, com profissionais atuantes em São Paulo. Todas foram gravadas a partir da leitura da introdução do roteiro até a resposta da última pergunta (sem incluir os agradecimentos finais) e, posteriormente, transcritas. A duração média foi de 31 minutos, o que correspondeu a um total de 8h50min de material. Os intervalos de tempo de duração das entrevistas foram de: quatro com duração entre 35 e 45 minutos, cinco entre 30 e 35 minutos, seis entre 25 e 30 minutos e duas entre 20 e 25 minutos.

Tendo em vista que o período das entrevistas coincidiu com a época do planejamento orçamentário anual das empresas, dito por parte dos sujeitos convidados como uma fase de agenda mais atribulada, os próprios gestores optaram pela realização das entrevistas em locais/salas alternativas, de forma que não houvesse interrupção durante a sua execução. Desta forma, das 15 entrevistas efetivadas pessoalmente, na cidade do Rio de Janeiro, oito delas ocorreram em áreas segregadas – dentro do endereço da própria empresa (salas de reunião ou cafeteria interna) –, seis em área externa ao espaço de trabalho (restaurantes/café públicos menos movimentados e compatíveis com a gravação) e uma na residência do respondente. Das duas entrevistas feitas por *Skype*, com gestores atuantes em São Paulo, um deles estava na empresa e, o outro, em sua residência.

Na realização das entrevistas, durante a leitura da parte introdutória do roteiro, que trouxe o tema das competências coletivas e a pergunta central deste estudo, nenhum dos entrevistados demonstrou algum conhecimento prévio sobre o tema das competências coletivas. Tal fato corrobora a alegação de Retour & Krohmer (2011) sobre o número limitado de trabalhos com enfoque no aspecto coletivo e sobre a explicação do fato das competências profissionais individuais serem mais difundidas tanto na academia, quanto no espaço das organizações

(RUAS *et al.*, 2010). O tema não foi explicado aos gestores para que suas respostas não fossem influenciadas.

Durante a segunda e terceira partes da aplicação do roteiro de entrevistas, houve momentos em que os gestores desviaram seus depoimentos sobre o aspecto coletivo e abordaram vivências com aspecto individualizado. Apesar disso, o próprio roteiro mostrou-se adequado, na medida em que as perguntas seguintes sobre as rotinas retomaram o aspecto coletivo sem que houvesse intervenção por parte da pesquisadora.

Cabe ressaltar que a pesquisadora teve o cuidado de seguir o roteiro sem emitir opiniões sobre os relatos das experiências e/ou sobre a forma como são explicadas as práticas das rotinas, de forma que não houvesse interferência na espontaneidade das respostas e fossem preservadas as descrições sob a perspectiva de segunda ordem, ou seja, a percepção na “visão” dos entrevistados.

A realização das entrevistas de forma ininterrupta foi favorecida pela experiência profissional da pesquisadora em gerência de rotinas orçamentárias. Tal fato possibilitou a compreensão de termos/siglas em inglês de um vocabulário específico e prático internacional, utilizado pelos gestores em diversos momentos das entrevistas. Com isso, não houve necessidade de se prolongar o tempo com explicações técnicas, com exceção de um caso isolado. O vocabulário específico e, em grande parte, internacional, identificado foi composto de 62 termos/siglas (listados no Apêndice 2), mas não foi considerado pela pesquisadora, à luz da teoria acadêmica sobre competências coletivas, como uma dimensão explicativa de comunicação, um saber comunicar-se (LE BOTERF, 2003) ou um atributo de linguagem compartilhada (RETOUR & KHROMER, 2011). Tal decisão justificase porque houve pouca repetição dos termos e não foram identificados como particulares àquelas equipes relatadas, ao passo que esse vocabulário pode ser considerado como integrante do universo de orçamentos e da administração.

### **3.5.**

#### **O tratamento e o processo de análise dos dados**

A transcrição total das 17 entrevistas gerou 135 páginas de material composto por um conjunto de percepções e significados relatados que constituíram a fonte para a análise fenomenográfica dessas experiências. Essa análise resultou na elaboração de um quadro de espaço de resultados, apresentado

no item 4.6 deste estudo, composto pelas categorias descritivas da formação das competências coletivas que foram identificadas por meio desse material.

A análise das entrevistas transcritas ocorreu em quatro fases. Na primeira, foi feita a leitura integral das transcrições, com o intuito de compreender a percepção global do conjunto dos relatos sobre suas experiências com o fenômeno das competências coletivas, pois, segundo Marton & Booth (1997), a análise baseada no conjunto do material coletado é mais robusta do que as análises individuais.

Na segunda leitura integral das transcrições, à medida que semelhanças foram identificadas, as dimensões explicativas começaram a ser definidas e formaram referências para constituir a organização estrutural das categorias descritivas integrantes do espaço de resultados. Ou seja, essas dimensões explicativas foram analisadas de forma já descontextualizada (sem a caracterização dos sujeitos) e retrataram aspectos que foram utilizados para serem examinados em todas as entrevistas isoladas.

Desta forma, a terceira leitura de cada uma das entrevistas transcritas foi minuciosa e foram observadas as dimensões previamente definidas, incluindo a revisão de suas respectivas denominações. Esta conduta de análise buscou alinhamento com a menção de Marton & Both (1997), ao afirmarem que:

*“um aspecto particular do fenômeno pode ser selecionado e inspecionado por todos os temas e, em seguida, outro aspecto e possivelmente pelo de todo o conjunto das entrevistas para ver onde estes dois aspectos se enquadram em relação com outros aspectos e com o campo ao fundo.”*

Nesta terceira fase, ocorreu, também, a seleção das ‘falas’, que tiveram foco no aspecto dos grupos e que propiciaram a seleção de trechos dos relatos com menções consideradas relevantes para o posterior aprofundamento da análise. Logo, os trechos selecionados (‘quotes’) foram separados, organizados de acordo com as dimensões explicativas e formaram um ‘livreto’ de 10 páginas.

Segundo Akerlind (2005), “Há momentos em que os agrupamentos antecedem a descrição explícita das similaridades e das diferenças; em outros momentos, os agrupamentos são realizados de acordo com a tentativa de descrever as categorias, como uma checagem e um procedimento de validação”. Neste sentido, a organização dos trechos e das dimensões explicativas foi a etapa do tratamento e do processo de análise do material coletado que tomou mais tempo isoladamente (cerca de um mês). Em contrapartida, foi considerada, pela

pesquisadora, a parte mais motivadora da pesquisa porque os trechos organizados descortinaram a identificação da formação das categorias descritivas do espaço de resultados. Além disso, foram fonte de subsequentes recheagens sobre os resultados encontrados. Ou seja, os trechos dos relatos separados, de certa forma, evidenciam a interpretação do consenso sobre o significado das categorias descritivas constituídas.

Assim sendo, a quarta fase de análise do conteúdo transcrito buscou a identificação de como os gestores compreendem as competências no aspecto coletivo, tomando por base os trechos dos relatos organizados de acordo com cada uma das dimensões que sobressaiu da análise conjunta.

Durante essa fase de análise sobre as concepções relacionadas com a formação do fenômeno da competência coletiva, foram descritas, primeiramente, três categorias descritivas iniciais. Entretanto, segundo Marton & Booth (1997), a busca pelas categorias deve ser exaustiva, de forma que não se deixe à margem manifestações que tenham sido mencionadas e se faça a revisão dos códigos inter-relacionados e do respectivo mapeamento. Por tal motivo, os trechos foram relidos mais uma vez e, então, surgiram duas novas categorias de análise. Uma delas foi definida a partir da subdivisão da categoria descritiva intermediária em uma vertente com foco na rotina e outra vertente com foco na equipe; em seguida, uma quinta e mais ampla categoria foi incluída, por sua abrangência na organização.

Portanto, foram identificadas cinco categorias descritivas, que serão explicadas a partir do item 4 de Resultados Encontrados.

A pesquisadora chegou a refletir sobre uma sexta categoria descritiva, mas descartou-a, por entender que os relatos não trouxeram, objetivamente, vivências ocorridas, mas, sim, algumas aspirações dos gestores sobre a capacidade das equipes em participar de análises gerenciais em conjunto com as equipes e gestores de áreas adjacentes.

Portanto, a adoção da fenomenografia para análise sobre a formação de competências coletivas, cuja conceituação sobre fenômeno ainda encontra-se em desenvolvimento (MICHAUX 2011), permitiu a identificação de categorias que buscam descrever a forma como os entrevistados concebem a formação dessas competências que tornam a equipe, em uniformidade, capaz de cumprir com suas demandas e, também, obter melhorias no desempenho das rotinas que compõem as responsabilidades das equipes.

### **3.6. Limitações do método**

Segundo Cherman & Rocha-Pinto (2013; 2014), o método fenomenográfico apresenta limitações, assim como os demais métodos. De tal modo, a presente análise dos dados coletados é interpretativa e outros pesquisadores e leitores podem estruturar e obter reflexões e conclusões diferentes, tendo em vista que os achados deste estudo baseiam-se na análise simultânea de uma variedade de experiências relatadas pelos entrevistados. Paralelamente, pesquisas sobre os fenômenos das competências coletivas em equipes de trabalho a partir das rotinas organizacionais podem obter novos resultados se forem realizadas em outras circunstâncias e em outros tipos de rotinas.