

## 4 Resultados encontrados

Segundo Marton & Booth (1997), as pesquisas fenomenográficas reúnem no espaço de resultados (*'outcome space'*) um conjunto de categorias descritivas que visam a exprimir pensamentos distintos sobre diferentes formas de experimentar um mesmo fenômeno.

Os resultados encontrados nesta pesquisa empírica sobre a formação das competências coletivas estão descritas no espaço de resultados (item 4.6), por meio de categorias descritivas que buscaram revelar a percepção de gestores sobre a forma como suas equipes cumpriam com as demandas previstas nas rotinas de orçamento que desempenhavam. Essas categorias descritivas foram denominadas: Comprometimento com a Entrega, Reconfiguração das Rotinas, Harmonização da Equipe, Colaboração com o Aprendizado do Grupo e Construção de Redes de Relacionamento.

No presente trabalho, alguns aspectos do fenômeno das competências coletivas foram analisados de forma a compor dimensões explicativas sobre a forma como essas categorias se relacionam e como são posicionadas no espaço de resultados. Essa conduta baseou-se na argumentação de Akerlind (2005), pela qual o material coletado nas entrevistas compõe um estoque de significados, onde cada aspecto é analisado perante o conjunto total do material e também perante cada uma das entrevistas. Além disso, a autora menciona o foco nas similaridades e diferenças entre as categorias encontradas nas transcrições.

Assim sendo, a organização dessas categorias descritivas formadoras de competências coletivas foi realizada de acordo com sete dimensões explicativas que emergiram transcrições das entrevistas por meio da análise de trechos selecionados (*'quotes'*), onde os gestores descreveram sobre suas vivências com esse fenômeno. As sete dimensões explicativas foram: Rotinas Performativas, Rotinas Ostensivas, Natureza das Relações, Autonomia, Abrangência da Ação, Agenda de Atividades e Ferramentas (artefatos).

As dimensões explicativas possibilitaram a identificação de como cada categoria descritiva se posiciona em relação às outras, tendo em vista que o grau de abrangência dessas dimensões indicou a forma como as categorias se ampliam. Nesse sentido, essa organização do espaço de resultados, chamada de hierárquica pela fenomenografia (MARTON & BOTH 1997), apontou que a primeira categoria descritiva está inserida na segunda e assim sucessivamente. Ou seja, as categorias descritivas se expandem, com exceção da segunda e da terceira categoria que foram posicionadas em paralelo, mas permaneceram separadas devido ao fato de uma categoria ter o foco nas rotinas e a outra ter o foco na equipe.

Essas categorias serão explicadas a partir do próximo item em relação às dimensões explicativas preponderantes. A Figura 1 demonstra a ordem como as categorias foram posicionadas no mapa do espaço de resultados, de acordo com o grau de abrangência das ações. Assim, essas categorias apontam que, em primeiro grau e de forma elementar, as equipes são comprometidas em cumprir com a realização das entregas previstas; em segundo grau, passam a incluir uma flexibilidade pela qual a equipe busca estar preparada para adaptar-se às situações diversas e, em paralelo, buscam promover melhorias nas próprias rotinas; por fim, em terceiro grau, passam também a reconhecer que o compartilhamento colaborativo do aprendizado contribui com o desenvolvimento profissional do grupo; em um grau que passa a abranger também outras áreas da organização, as equipes constroem redes de relacionamento e compreendem a questão do ponto de vista das áreas clientes e/ou rotinas adjacentes sobre suas rotinas.



Figura 1: Abrangência das Categorias Descritivas do Espaço de Resultados.  
Fonte: Própria

Em suma, destacou-se dentre os achados que os membros das equipes envolvidas em rotinas orçamentárias buscam estar aptos para se adaptarem às situações, promovem a reconfiguração e mudanças das rotinas e há uma evolução da perspectiva do grupo para a perspectiva da organização à medida que exercem a autonomia concedida por seus gestores e colaboram com o desenvolvimento da equipe.

Para buscar o entendimento da essência de cada uma das categorias descritivas que compõe o espaço de resultados deste trabalho, os próximos itens explicam cada uma destas categorias em correspondência com as dimensões explicativas e os trechos selecionados para cada dimensão.

Com o intuito de especificar o contexto das rotinas orçamentárias escolhido para esta pesquisa empírica sobre a formação de competências coletivas, pode-se dizer que as rotinas retratadas nas entrevistas foram as de planejamento ('construção'), revisão e aprovação dos orçamentos (sobressaiu o orçamento anual planejado no último quadrimestre do ano para ser seguido no ano seguinte).

Portanto, o fenômeno das rotinas organizacionais configura o contexto escolhido pela pesquisadora para esse estudo, mas também emergiu como uma das dimensões que exprime as categorias descritivas e a forma como evoluem. Assim sendo, no que se refere à dimensão das rotinas organizacionais performativas, os trechos analisados apontaram resultados alinhados à alegação de Feldman & Pentland (2003) que as rotinas são modificadas quando há entendimento que estas mudanças influenciam na performance.

Tendo em vista que essa pesquisa buscou o campo da gestão de pessoas, não houve uma abordagem mais ampla sobre a questão da adoção de orçamentos do ponto de vista organizacional. Além disso, também não abordou a forma como integrantes da organização tomam suas decisões diárias com relação aos orçamentos existentes. Essa ressalva visa esclarecer que embora as empresas/filiais brasileiras, onde os gestores entrevistados trabalham também denominem seus orçamentos com os termos "*budget*" e "*forecast*", entende-se que a proposta deste estudo, com foco nos grupos de trabalho, obteve um campo de análise diferente do estudo de Feldman (2003):

*“que sugere que as rotinas de budget encontram dificuldades de mudança não pelo fato de serem rotinas, mas porque se estendem em ações que são inconsistentes com os entendimentos mantidos sobre a forma como a organização opera.”*

Segundo Marton & Booth (1997), por meio da análise fenomenográfica pode-se captar pontos mencionados nas entrevistas que não estejam diretamente relacionados com as perguntas realizadas e permite-se a análise de qualquer coisa que possa ser dita sobre as diferentes formas qualitativas de experimentar o fenômeno. Nesse sentido, surgiram dentre as respostas sobre as rotinas orçamentárias, espontaneamente, trechos que foram reconhecidas pela pesquisadora como pertinentes também à dimensão das rotinas organizacionais ostensivas, pois, segundo Feldman & Pentland (2003) a rotina ostensiva pode ser vista como uma norma, um procedimento escrito ou como um script a ser seguido. Neste sentido, a pesquisadora identificou, nas transcrições das entrevistas que os calendários (cronogramas) que determinam prazos seguidos pelas áreas envolvidas no processo orçamentário assumem um papel ostensivo para coordenar as tarefas relacionadas com o planejamento e revisão orçamentária. No conteúdo transcrito a pesquisadora identificou que diversos gestores mencionaram a existência desses calendários (também chamados de cronogramas) e duas entrevistas mencionaram as ‘datas oficiais’.

A autonomia foi outra dimensão, cuja evolução também atribuiu sentido crescente para os graus abrangência das categorias descritivas, conforme demonstrado na figura 1, pois indicou que: na primeira categoria descritiva de formação de competência coletiva os gestores precisaram incentivá-la para tornar suas respectivas equipes capazes de buscar soluções para imprevistos. Nas duas categorias seguintes, os gestores perceberam, de forma paralela, a existência de iniciativas autônomas para mudanças endógenas de automatizações e de capacidade de se harmonizarem por meio de redistribuição de responsabilidades. Nas duas categorias mais amplas a autonomia crescente é percebida com mais ênfase, à medida que, pela natureza colaborativa, agem de forma independente para compartilhar os aprendizados e, pela visão e das relações em abrangência organizacional, constroem e mantêm redes de relacionamento de forma autônoma.

A tônica da dimensão da natureza colaborativa das relações intragrupo foi outro fator predominante na leitura geral das entrevistas. Ou seja, a percepção de um ‘espírito’ colaborativo como uma ‘marca’ das equipes que desempenham as rotinas orçamentárias sobressaiu desde as primeiras etapas da análise dos dados.

Tendo em vista o contexto de rotinas orçamentárias, os entrevistados informaram que a dimensão da agenda de atividades inerente a este tipo de rotina é sazonal, pois os trabalhos de planejamento, revisões e aprovação de orçamentos se concentram em períodos específicos. 14 entrevistados relataram ocorrências de jornadas excedentes de trabalho no período sazonal e também em períodos em que as empresas multinacionais recebem visitas de membros que atuam em outros países. Uma característica, que foi identificada como semelhante nas empresas com relação a esses períodos de pico de trabalho, refere-se à forma natural como percebem uma prática frequente das equipes fazerem refeições e lanches noturnos (após o horário comercial), na própria empresa, devido às longas jornadas: “ficam para a pizza”.

Outra dimensão que emergiu dos dados coletados foi a dimensão dos artefatos usados pelas equipes. No material de análise, os artefatos correspondem, principalmente, às ferramentas de tecnologia (sistemas corporativos e *softwares*) que são utilizadas pelas equipes para conduzir o fluxo das informações inerentes às rotinas e/ou relatórios. Nessa dimensão, o grau de importância destes sistemas diante da dinâmica de mudanças nas rotinas performativas se mostrou decrescente e em contraposição com relação à dimensão da autonomia, que se apresentou crescente. Ou seja, na categoria descritiva de formação da competência coletiva mais elementar que visa ao cumprimento das demandas, as ferramentas de tecnologia são críticas e podem ser associadas à forma como desempenham as tarefas, em especial no período sazonal da agenda de atividades. Por outro lado, na categoria descritiva mais ampla de construção das redes de relacionamento com outras áreas, foi percebido que as equipes priorizaram a análise qualitativa das informações geradas e não mais as tarefas/sistemas/processo de geração das mesmas.

#### **4.1. O comprometimento com a ‘Entrega’**

Todos os participantes relataram trabalhar com equipes comprometidas com suas responsabilidades profissionais que estão embutidas nas rotinas orçamentárias que desempenham. Nesse sentido, as equipes se empenharam e suportaram esforços extras que tenham sido necessários para cumprir com as ‘entregas’ planejadas e de acordo com prazos estabelecidos.

Segundo Meyer & Hercovish (2001) o comprometimento é um construto multidimensional porque pode ser relacionado com diferentes modelos mentais. O presente trabalho tomou a proposição destes autores como: “uma força que liga os indivíduos ao rumo de ações relevantes para um objetivo” para a denominação dessa categoria. Sendo que, no material deste estudo a identificação se deu no aspecto dos grupos.

Nas transcrições, não foi mencionada qualquer experiência onde as demandas não tenham sido cumpridas ou mesmo sobre falhas no desempenho dessas. Por isso, o comprometimento com as entregas foi a primeira categoria descritiva que compôs o espaço de resultados.

Para análise da dimensão da rotina pelo aspecto performativo, o roteiro de perguntas desta pesquisa, teve, primeiramente, foco na forma como essas rotinas são exercidas, independente de qualquer norma ou procedimento escrito. Essa abordagem buscou permitir que os entrevistados pudessem falar sobre as variações da forma como suas equipes exercem as suas rotinas ao invés de descreverem as rotinas conforme as regras (aspecto ostensivo). Ou seja, que rotinas orçamentárias fossem descritas à luz da corrente que estuda as rotinas organizacionais pela perspectiva da prática (FELDMAN 2003).

Desta forma, 13 gestores informaram que as rotinas orçamentárias desempenhadas por suas equipes sofrem alguma modificação em prol de adaptações da rotina e ou em prol de cumprir com as demandas. Observou-se que alguns gestores, a princípio, responderam que suas equipes ‘repetiam’ as rotinas, mas eles se contradisseram logo em seguida, pois mencionaram modificações na forma como desempenham suas tarefas.

*“A gente repete, o processo é bem repetitivo, mas o processo não está funcionando bem. Então todo mês a gente tenta fazer uma melhoria.” (Entrevista 5)*

*“Se tiver mais tempo você vai tentar melhorar, não tem certo e errado, então você vai tentando melhorar até a última hora.” (Entrevista 2)*

Cabe destacar que em uma entrevista transcrita foi identificada uma narração condizente com as proposições de Feldman & Pentland (2003) sobre a teoria da prática das rotinas organizacionais que alega que ambos os aspectos (performativo e ostensivo) se relacionam recursivamente. Nesse caso, o depoimento seguinte descreve que apesar da empresa ter uma conduta normativa expressiva é a prática das rotinas que alimenta modificações na norma escrita, pois a norma escrita não cerceia a prática.

*“Repete mais do que modifica, até porque... por dois motivos:.... Como é uma empresa que tem um "drive" forte no procedimento, no processo, estão sempre auditando, as pessoas já tem esse cuidado. Na minha área isso é muito forte porque é uma área que tem bastante processo e que é muito visado nisso. O time já tem que montar algo proativo, porque quando a gente muda algo que é muito sensível, a gente já faz a revisão do procedimento... A gente vai lá já muda. Atualiza antes do prazo. Porque assim o procedimento é para te colocar no "trilho" mas ele não pode te cercear. Então você tem espaço pra ter mudança, então quando essa mudança for muito grande ao ponto de sair do que estava feito anteriormente, aí sim você tem esse trabalho de mudar o procedimento” (Entrevista 4)*

Na dimensão das rotinas ostensivas, os calendários e cronogramas divulgados foram vistos como normas e como instrumentos que coordenam as tarefas tanto em termo de prazo, como na ordem de execução. Esses prazos são respeitados.

*“A área tem um cronograma de fechamento e a gente acompanha com... (a gente eu digo o time todo) acompanha com afinco esse negócio, então você tem todas as atividades por dia, acompanha dia a dia até ele se encerrar, eu sei o que esta atrasado, o que que esta em linha, o que que já foi feito. E aí eles sabem quando tem que ter cada número.” (Entrevista 4)*

*“Mas vira e mexe há uma antecipação de cronograma. A gente tem um cronograma ‘x’ que fala que budget é em tal determinada data, aí de repente tem uma negociação que o head dos EUA que quer ver uma semana antes da publicação, aí o financeiro dos EUA quer ver com mais antecedência e aí ...nisto você perdeu 3 semanas. Então por mais que você se organize para entregar e fazer aquela rotina, que seria uma rotina, de vez em quando ‘cai de paraquedas’ que atrapalha tudo. Reports novos. Isto é muito danoso e outra coisa é a quantidade de revisões de forecast que a gente tem que fazer ao longo do ano. O ideal é agente tentar enxugar ao máximo. Este ano a gente já conseguiu fazer menos que no ano passado, mas para você ter uma ideia, nos últimos 3 meses a gente fez 3 revisões.” (Entrevista 16)*

A dimensão da natureza colaborativa das relações intergrupo também foi um dos fatores que trouxeram percepções de uniformidade nas equipes. Inclusive, este espírito colaborativo é visto como uma essência, como uma característica hegemônica entre os membros.

*“É um tentando ajudar o outro. É colaborativo, não é uma pessoa que fechada faz, uma pessoa dá uma ideia, a outra incrementa. Acredito muito nisso, uma puxando a outra até chegar num processo novo.” (Entrevista 16)*

*“Existe uma interação muito forte, é você pensar um fechamento, na construção de um orçamento entre o que é fiscal, contabilidade e gestão. E o que eu noto nesta equipe é um espírito de cooperação super alto.” (Entrevista 6)*

De acordo com essa natureza colaborativa percebida pelos gestores pode-se inferir que alguns relatos sobre indivíduos também contribuem, empiricamente, com a questão abordada por Le Boterf (2014) sobre a qualidade da cooperação e um ‘querer cooperar’, pois, algumas falas sugerem que indivíduos sem esta característica foram tidos como inadequados para permanecerem nessas equipes.

*“De 4 pessoas, posso dizer, que 1 tem comprometimento zero... Todo mundo fica até 20:30 21:00 hs todo dia ultimamente. Menos esse. Sai todo mundo em torno do mesmo horário. Agente faz uma força-tarefa e divide eu e 3. Já passei para o meu gerente e a solução que ele propôs foi “dá mais uma chance”. Ele está tendo esta “uma chance.”” (Entrevista 7)*

*“Eu estou te contando as minhas experiências, então assim, eu tenho experiências de pares que por isso da liderança, porque são experiências muito ruins onde parte da equipe pediu demissão, parte da equipe não estava comprada então acaba sobrando pro líder, para os outros e esses outros acabam ficando ainda mais sobrecarregados e não aceitam... casos de demissões.” (Entrevista 11)*

A sazonalidade com longas jornadas de trabalho relatada no contexto das rotinas organizacionais orçamentárias classificou a dimensão da agenda de atividades como um desafio que é aceito pela equipe comprometida com as entregas. Para essa categoria descritiva as falas tiveram foco no processo. Houve questionamentos sobre as longas jornadas, mas percebe-se um entendimento por parte das equipes que essas situações são conhecidas como inerentes às suas responsabilidades profissionais.

*“Nós fomos para uma reunião apresentar uma versão que a principio já tinha sido discutida e mudou toda de um dia pro outro e o prazo para apresentação do conselho era no dia seguinte, então tinha que entregar tudo no mesmo dia e a gente entrou oito horas da manhã de um dia e só foi sair meio dia do dia seguinte...” por a equipe estar muito entrosada, com espírito de time e tudo... Se você pegar esse tempo todo de trabalho, você tem algumas fases: ora batia um desespero do tipo não vamos conseguir e aí um ia ajudando o outro dizendo: ‘calma que ia dar certo’ e ora tinha um momento de descontração de colocar música, um sacanear o outro pra justamente ficar acordado, se não nomeio da madrugada, hora do lanche, pedir uma pizza. E aí tem um período do cansaço que começa todo mundo ficar muito cansado, a embaralhar e ai tem que tomar um café, e aí esse negócio volta daqui a pouco. Um começa a acordar, descobri um negócio aqui, vamos fazer desta maneira. Um acaba puxando o outro.” (Entrevista 11)*

*“No nosso caso aqui, eu institui uma questão. Aqui no centro tem o sanduíche do Giuseppe que é uma delícia, e é um sanduíche gourmet (você paga 30 reais no sanduíche). E agente sempre botou que na reta final do budget, nos dois últimos dias do "budget" nós pedimos sanduíche porque pelo menos temos um banquete.” (Entrevista 14)*

*“A equipe já vinha com isso também, não fui eu em seis meses que mudei isso: se a gente tivesse alguma pra fazer que fosse uma urgência ou alguma coisa assim a gente tinha a equipe toda engajada para ficar. Para fazer. Então eu não tinha que pedir e implorar pro cara ficar até mais tarde para fazer alguma coisa. A equipe ficava.” (Entrevista 15)*

*“Eu tinha uma semana para fazer uma proposta de distribuição orçamentária entre o meu time. Eu recebia a informação na segunda, sendo que na sexta eu tinha que entregar e tinha que ter tempo para discutir e tinha tempo para rever, para ajustar, para fazer a discussão com os superintendentes, então era um cronograma muito apertado. Eu lembro que até numa das ocasiões (um dos anos) a gente foi num sábado trabalhar.” (Entrevista17)*

Sobre a dimensão da autonomia, na primeira categoria descritiva de formação de competências coletivas a pesquisadora observou a necessidade do incentivo dos gestores para que os membros de suas equipes passassem a tomar iniciativas de buscar soluções para imprevistos.

*“Coisas que poderiam ser resolvidas em determinado nível hierárquico, acabam subindo e é mais, mais gente, mais horas, até você entender o que está acontecendo, você tem que discutir com outro diretor que também e poderia ter sido resolvido em baixo.” (Entrevista 1)*

*“No início acabava que eu tinha que puxar as pessoas na minha sala para botar todo mundo para conversar ao mesmo tempo e o que eu noto dois anos depois é que eles se reúnem sozinhos.” (Entrevista 1)*

Por fim, quanto à dimensão dos artefatos, a percepção dos gestores sobre vivências com o uso das ferramentas de tecnologia (sistemas ou software) trouxeram as questões relacionadas com a operacionalização das tarefas. As experiências citaram relatos de questionamento sobre os esforços extras com esses instrumentos vigentes e não mencionaram o conhecimento de alguma ferramenta que almejassem ser incorporada na empresa.

*“O que dificulta é sistema, então a gente implantou o SAP agora, em abril, não tenho o SAP na África, não tenho o SAP na mesma versão no Canadá. Aí esse mês caiu um monte de coisa que estava represada desde abril, aí estourou. Teoricamente a empresa tem que fechar o SAP no quinto dia útil e está fechando décimo que é metade do mês, então se você tem um problema você só vai conseguir ver isso lá pelo dia quinze, vinte. Então o sistema é um negócio que... E assim, o sistema que dá suporte ao orçamento, é um acessório da SAP é horrroso.” (Entrevista 5)*

*“Você tem mudanças super fortes que foi quando...pensando na fábrica lá. Agente implementou o SAP, isto obviamente foi uma mudança enorme. Todo mundo teve que começar a aprender a trabalhar com isto para utilizar esta ferramenta.” (Entrevista 1)*

*“Sistema é crítico: computador que não funciona que não acessa o highpirium, isto é realmente o que mais estressa a equipe, o que eles querem matar, eles tem vontade de jogar o computador pela janela e eu tenho vontade junto de jogar também. Então isto é o que tem estressado mais.” (Entrevista 6)*

*“Eu acho que já se apresentou várias ferramentas pra gente, mas ninguém conseguiu sair do "velho" Excel. Ele [um sistema/outra ferramenta] pode atrapalhar. Tem caso que ele atrapalha muito, por que virava mais um problema pra gente, conseguir trabalhar com aquele sistema que era lento, que congelava, que tinha problema de performance, que tinha falha de entendimento, de comunicação, sobre o que cabia em cada linha ou não, e gerava retrabalho. Então ele pode atrapalhar muito, mas ajudar não.” (Entrevista 14)*

Assim sendo, a categoria descritiva de Comprometimento com a ‘Entrega’ forma uma competência coletiva, na qual os gestores relataram uma atuação uniforme e colaborativa para cumprir com suas responsabilidades, superar imprevistos e dedicar esforços extras para atender as demandas, regulares e extraordinárias, sendo que a abrangência das ações teve foco na própria equipe e nas tarefas.

## 4.2. A reconfiguração das rotinas

Silva (2012) alegou que as competências coletivas são percebidas nos grupos de trabalho, mas, para conhecê-las, é necessário conhecer também o contexto de atuação e as práticas comuns do trabalho. A corrente que estuda as rotinas organizacionais pela perspectiva prática (rotinas performativas) debate o papel de a prática ser fonte de criação, manutenção e modificação das próprias regras codificadas no aspecto ostensivo da rotina (FELDMAN & PENTLAND, 2003). No presente trabalho, acerca de como o grupo cumpre com suas demandas, o roteiro semiestruturado usado nas entrevistas sondou, objetivamente, a prática das rotinas com o intuito de permitir respostas que abordassem a dualidade entre a estabilidade ou mudança, pois, segundo Raupp *et al.* (2013) embora a existência de normativos confira a repetição dos processos, a repetição aumenta o entendimento sobre a atividade e possibilita a identificação de oportunidades de melhorias.

Assim, as entrevistas trouxeram a predominância de respostas que abordam mudanças nas rotinas orçamentárias para adaptá-las e otimizá-las. Dessa forma, foi identificado que as equipes buscam tornar as rotinas que desempenham mais eficientes, incluindo a visão de eliminar esforços desnecessários, como exemplo, trabalhos desnecessários como a geração de relatórios e dados que não eram mais utilizados pelas áreas clientes.

Assim sendo, a dimensão das rotinas performativas foi a referência para essa segunda categoria descritiva da formação da competência coletiva de Reconfiguração das Rotinas por parte das próprias equipes.

*“Uma das metas desse ano foi fazer o mapeamento de todos os processos da área, então cada uma dessas três áreas tinha esse objetivo. A ideia era você ter o seu fluxo desenhado, você ter o seu descritivo de cada um deles e o objetivo final era você procurar pontos de melhoria com objetivo de aumento de produtividade, essa era a ideia central. E aí a interação deles sobre esse tema foi enorme. Isso aí foi muito legal porque cada um tinha seu objetivo. Teve um deles que trouxe uma ferramenta de internet que faz o trabalho, que pode montar o fluxo, aí ele entendeu esse negócio e passou um treinamento para o pessoal... Ele treinou todo time naquela ferramenta. Eles recorreram até mim e perguntaram se podiam avançar com ela, aí eles foram em frente. Eles foram... apesar de ser área diferente,, o processo principal que é fazer o mapeamento foi comum, foi bem legal. Tinha que dar uma melhorada no texto final, mas ficou bem legal a forma como eles fizeram e trouxeram.” (Entrevista 4)*

*“[...]às vezes tem rotinas que não estão agregando valor, e que você tem que eliminar também.” (Entrevista 2)*

*“Objetivo final era você procurar pontos de melhoria com objetivo de aumento de produtividade, essa era a ideia central. E aí a interação deles sobre esse tema foi enorme. Isso aí foi muito legal.” (Entrevista 6)*

*“Elas repetem. Elas repetem no geral que é rotineiro, mas assim eles são analíticos o suficiente para criticar se alguma coisa pode ser melhorada. Então elas buscaram e eu também estimulo isso de tentar o que a gente pode fazer para ganhar produtividade e fazer em menos tempo.....Eu diria que o que é de rotina, aquilo que acontece todos os meses, eles tem a rotina deles de trabalho e é repetitivo, tentando melhorar aqui e ali para ganhar mais velocidade para estar mais forte nos momentos mais pressão.” (Entrevista 16)*

*“Aí é uma pergunta boa. Acho que na maioria das vezes ela [equipe] repete a rotina. E aí é o esforço de tentar anotar isso aí, como é que você deixa de fazer o que é necessário para poder fazer mais análise, como é que você automatiza mais as coisas para dedicar mais tempo para analisar ou para suportar o negócio aqui.” (Entrevista 8)*

Os ganhos de produtividade obtidos com a competência coletiva descrita por essa categoria descritiva de reconfiguração as rotinas de trabalho, também foram percebidos na dimensão das rotinas ostensivas representadas por meio dos calendários que representam as regras a serem cumpridas.

*“Por incrível que parece, os deadlines para entrega das informações, eles eram cada vez mais apertados, mas a gente, pelo menos já sabia com uma boa antecedência como é que ia ser o cronograma.” (Entrevista 17)*

*“Agente tem prazos a cumprir, mas agente tem conseguido um tempo maior para trabalhar. Então se agente conseguir se organizar agente consegue cumprir no prazo.” (Entrevista 9)*

A dimensão da natureza colaborativa envolve objetivos que são compartilhados por todos os membros, como exemplo, mais clareza nos relatórios, otimizações e redução dos retrabalhos ou das dificuldades imprevistas na realização das tarefas.

*“Não sei, Não tem uma coisa ‘assim’ é um tentando ajudar o outro. É colaborativo, não é uma pessoa que fechada faz, uma pessoa dá uma ideia, a outra incrementa. Acredito muito nisso, uma puxando a outra até chegar num processo novo. E até copiando, descobri isto aqui. Não adianta achar que vai ter ideia. É copiar, para esta equipe isto não era feio, vamos dizer assim.” (Entrevista 2)*

A busca por otimizações e reduções de retrabalhos também pode ser associada à questão das longas jornadas de trabalho, pois essa sazonalidade da dimensão da agenda de atividades pode ser identificada como uma das razões que motivou as equipes para repensarem, coletivamente, na reconfiguração das rotinas. Essas adaptações das rotinas abrangeram também iniciativas para buscar melhorias nos instrumentos utilizados.

*“À medida que os anos foram vindo a gente teve mudanças de requerimentos na companhia, ou seja, o end project mudou, se simplificou e faltou criatividade para simplificar essa base também, então a gente já terminou, nesses dois últimos anos, uma base muito complexa que ficou em dissonância com produto final que já era mais simplificado, aí gerou mais transtorno e tinha muito mais possibilidade de erro, acho que virou uma "caixa preta desnecessária". Ele teve uma razão de ser num momento passado e foi criado para endereçar um problema de uma complexidade muito grande. Mas a partir do momento que todo mundo entendeu que era uma complexidade desnecessária e aquilo foi simplificado, foi a criatividade de pegar e limpar as planilhas, “porque eu preciso de tanto link, porque eu preciso de tanto detalhe.” (Entrevista 14)*

*“Outra coisa que dificulta também são os relatórios. Relatórios que não batem nada com nada aí o trabalho é enorme só para adequação. Eu colocaria isto como sistema, a gente sabe que é a inconsistência de sistema. E o que facilita é justamente o contrário disto, quando os relatórios vêm já apropriado. Isto facilita muito.” (Entrevista 9)*

*“Eu vou te falar, pra mim o que facilitava ou dificultava era a mesma coisa. O quão vinha organizado as informações que nos recebíamos da área de planejamento. Se a informação vinha da forma mais granular possível em relação, por exemplo, quanto foi que aquela determinada gerente fez cada um dos produtos de um ano para o outro e tal. Isto facilitava, se a informação não vinha granular e vinha mais consolidada, a própria planilha como vinha a informação. Isto também dificultava bastante. ....Tanto que foi processos de idas e vindas, foi muito desgastante. No último ano já estava um processo muito melhor. Até a planilha, até a forma de a gente digitar os números estava bem mais simples e bem mais facilitada, entendeu. Uma boa estrutura de apoio, bem planejada, bem organizada e que dê tempo pelo mesmo cronograma que seja viável, factível e que dê tempo para você fazer a discussão, tudo isso ajuda só que isso também é um processo que vem em cascata, a área de planejamento comercial também reclamava da área financeira, que também reclamava então tudo isso vinha em cascata, era uma bola de neve e quando chegava na gente que era a ponta que arredondava os números e devolvia era realmente prejudicada se esse negócio não vinha bem feito.” (Entrevista 17)*

Uma vez que foi compreendido que as equipes passaram a buscar mudanças que promovessem a performance da própria equipe, a autonomia do grupo passou a ser percebida pelas iniciativas nas quais membros do grupo cooperaram na implantação de redesenhos de processos.

*“Então dependendo do assunto, eles centralizam numa pessoa até por vontade própria e eu nem preciso interferir porque eles otimizam e acham que assim estão otimizando, então a troca é bem intensa no time.” (Entrevista 6)*

Assim, à medida que as equipes promovem mudanças nas rotinas performativas para adequá-las ao cumprimento das demandas previstas, elas ampliam os seus objetivos e reconfiguram as rotinas para incorporar ganhos de eficiência nas próprias rotinas que levem à melhor seleção dos trabalhos gerados (informações/relatórios) e a redução de esforços desnecessários.

### **4.3. A harmonização da equipe**

A forma colaborativa como os membros das equipes se relacionam foi percebida como vantajosa para as próprias equipes.

A dimensão da agenda de atividades analisada nessa categoria também apresentou pilares na sazonalidade inerente às rotinas de planejamento, revisão e controle orçamentário, visto que diante das longas jornadas de trabalho o cerne desta categoria descritiva de formação de competência coletiva aponta que os membros das equipes buscam estar aptos para se adaptarem às situações extraordinárias. Ou seja, as equipes buscam ter uma capacidade perene em sua estrutura para se adequarem de diferentes formas tanto em momentos previstos, quanto imprevistos. Nesse sentido, os grupos compreenderam que precisam saber como redistribuir suas tarefas e/ou trocar seus papéis em situações diferentes da regularidade do dia a dia.

O intuito da competência da equipe se harmonizar coletivamente proporciona um aspecto onde a equipe pode tornar-se ‘líquida’ devido à capacidade de transformar-se em diversas estruturas e em diferentes momentos.

As experiências mencionadas sobre essas situações incluíram: visitas internacionais, ausência de colegas da equipe, novos projetos e implantação de sistemas. Para isto, as equipes internalizaram a prática de rodízios, *backups*, colaboração entre si em *taskforce* de forma contínua ou frequente. A categoria descritiva desta competência coletiva foi denominada a Harmonização da Equipe.

*“Acho que tem muita divisão de tarefa aqui nos momentos de aperto: Agora, por exemplo, a gente está sobrecarregado porque tem um monte de atividade e o plano do ano que vem pra fazer, enfim e aí é eles se reuniram e disseram: “vamos dividir aqui”. “Vamos ter que dividir....Enfim é então houve uma redistribuição de tarefa para que a gente pudesse dar conta do recado este mês aqui.” (Entrevista 8)*

*“A gente costuma, até para o bem da equipe, se alguém sair de férias, a gente costuma fazer um Backup... então acaba que algumas pessoas cuidam de mais de um produto.... eventuais doenças...” (Entrevista 10)*

*“Primeiro que assim, a gente faz um planejamento pra que tenha sempre um "backup", então vai ter alguém que conhece as coisas da outra pessoa pra justamente esse capítulo. Então eu tive funcionário que ficou doente, perdeu familiares. São fatores que podem acontecer. Então você vai redimensionando a medida que você tem o recurso....Justamente para férias, para esses momentos você acaba tendo um "rotation".” (Entrevista 11)*

*“Toda vez que a gente recebe visitante a gente tem que montar aquelas apresentações gigantescas.... saía tarde e a reunião era de manhã e agente tinha que chegar cedo, então a gente se dividia, quem podia chegar cedo fazia a reunião com ele e quem podia ficar até mais tarde ia atualizando os materiais e a gente foi se dividindo desta forma... Foi ótimo, no final estava todo mundo aliviado porque agente coseguiu entregar com um dia de antecedência e todo mundo percebeu que quando a gente se ajuda faz diferença.” (Entrevista 13)*

Nessa categoria, a dimensão da natureza das relações percebida traz uma reflexão sobre a empatia que fortalece a co-participação de toda a equipe.

Assim sendo, as experiências relatadas indicaram equipes autônomas e flexíveis para se ‘auto-reorganizarem’. A dimensão da agenda de atividades está intrinsicamente relacionada com essa a capacidade, pois as situações adversas foram exemplificadas não apenas em situações de longas jornadas, mas também em momentos de quadro de funcionários reduzido (doenças, férias).

*“Às vezes agente tem uma força-tarefa de uma fazer a função da outra: assim: em férias. A ‘Y’ saiu de férias e então ela a substituiu, na medida do possível. Sempre teve esta cumplicidade de uma ajudar a outra.” (Entrevista 9)*

*“A minha equipe é particularmente muito unida, então muitas vezes, por exemplo, eles acham muito mais fácil uma pessoa fazer a receita de duas sondas e outra fazer o custo, do que cada um fazer a sua receita e seu custo.” (Entrevista 6)*

*“Então sabe é claro que você tinha seus sonhos..”hoje eu tenho aula na faculdade, eu tenho prova na faculdade e não posso ficar de jeito nenhum”. Então “vai cara, eu sei que hoje você não vai ficar, mas eu sei que num outro dia você vai ser um dos primeiros a sentar aqui e vamos fazer o negócio” então isso era corriqueiro, infelizmente isso era corriqueiro na [Empresa x], de ficar até mais tarde desenvolvendo projeto desenvolvendo trabalho para entregar no dia seguinte ou apresentar uma proposta no dia seguinte para discutir, então infelizmente isso era corriqueiro. Então sair nove dez hora da noite era batata.” (Entrevista 15)*

Nas entrevistas não foi mencionado como os artefatos tecnológicos acompanham alternância de papéis perante as questões de segurança de acesso e de controle dos sistemas. Por outro lado, ao invés de menções sobre a não existência de um sistema robusto e aplicável para essas rotinas de planejamento e revisão orçamentários, a flexibilidade que os softwares de planilhas e de dados (*software* Excel) proporcionam para a reestruturação das informações e dos relatórios passou a ter maior destaque, uma vez que são vistos como ferramentas que auxiliam no compartilhamento do trabalho e que são amplamente utilizadas.

*“A gente fez um processo para atualizar a apresentação de orçamento assim que termina o ciclo de atualizações no Excel, então o último foi lá e conclui no Excel e aí aperta um botão que já entrega em Power point.” (Entrevista 12)*

*“Facilita. Pra mim a gente consegue rodar e validar as informações de forma rápida. Receber as premissas, rodar os modelos e conseguir depois validar as informações, este processo de jogar para o SQL e depois cuspir numa ferramenta que a gente tem em Excel e lá tem todos os gráficos e tudo em um formato mais amigável de analisar. O SQL é essencial, mas no final agente usa as ferramentas mesmo do relatório são em Excel.” (Entrevista 10)*

*“Super vantajosas, todas elas quando eu precisei de ajuda, ou quando uma ajudou a outra sempre foi positivamente, Nunca foi aquela coisa do ‘ah estou fazendo o trabalho do outro’, mas não estou recebendo aquilo... tem essa questão. Acho que sempre desenvolve a pessoa: esta troca de experiência, essa troca de atividades. Sempre foi vantajosa, essa troca de atividades para não ficar sempre com o mesmo, né? Mesmo trabalho, mesma rotina, é sempre bom porque desenvolve o coletivo como um todo e o pessoal também.” (Entrevista 9)*

*“Então se você tiver uma boa planilha bem montada, atrelada a algumas premissas de base que você precisa trabalhar (premissas de inflação, premissas de salário) não vão ser tantas premissas e o excel é uma grande ferramenta para você chegar a cenários e escolher qual é que você vai entrar.” (Entrevista 6)*

Segundo Michaux (2011) a aproximação entre correntes sobre competências individuais, coletivas e estratégicas permite a discussão de uma capacidade coletiva que pode favorecer a integração dos saberes e saberes-fazer que está ligada ao desempenho coletivo. Uma vez que as adversidades externas ou internas podem afetar a produtividade e a performance na execução das rotinas organizacionais, o fato da equipe buscar manter-se preparada para assumir uma estrutura flexível e adaptável em diferentes situações (“líquida”) foi identificado como uma maneira de formar uma competência coletiva que favorece a performance diante dessas situações.

#### 4.4. A colaboração com o aprendizado do grupo

Segundo Retour & Krohmer (2011) “Não basta que funcionários, dentro de um grupo informal, se comuniquem ou interajam para desenvolver a CC [Competência Coletiva]. Essas CC [Competências Coletivas] se expandirão ainda mais rapidamente se houver cooperação entre os participantes”. Nesse sentido, a tônica da natureza colaborativa identificada no material de análise levou ao entendimento de ser percebida como uma qualidade necessária para que as pessoas permanecessem naquelas equipes que são responsáveis por rotinas orçamentárias.

Uma vez que esse espírito colaborativo foi entendido como uma marca das equipes, alguns depoimentos corroboraram o entendimento de que o compartilhamento cooperativo do aprendizado pode favorecer o desenvolvimento profissional dos próprios membros. Dessa forma, concebe-se que os participantes das equipes passaram a buscar essa conduta de forma perene.

As equipes demonstraram interesse em descobrir, aprender novas formas de realizar as entregas e os gestores percebem que buscam compartilhar as conquistas. Assim, as equipes demonstram autonomia no que tange aos interesses internos.

*“Cada um colabora para que esse sumário seja publicado, então é aonde eles exercem mesmo essa característica coletiva, então estão todos em volta de um produto que é da controladoria e então eu vejo que eles mesmos até se desgrudaram de mim de “vamos lá, a gente tem uma reunião agora” e eles sentam debatem, mostram o que um acha, eles desenvolvem mesmo, um opina sobre o trabalho do outro, então é onde eles realmente colocam isso em prática.” (Entrevista 3)*

*“Não tem um sistema hoje de “budget”, então é tudo Excel. Então na própria preparação das bases eles trocam muita ideia, normalmente, quando a gente vem, quando eles preparam um modelo que vão usar é um modelo que eles construíram entre si. É um sistema que tem integração com todas as áreas, bastante flexível por ser Excel, você tem diversas possibilidades e eles combinam bastante o conhecimento na hora de preparar essa ferramenta. Isso é uma primeira experiência coletiva, onde eles conseguem integrar. Na página de discussão de “Target” de categoria, eles mesmos chegam a algumas propostas e conclusões, segundo momento que eles conseguem trazer uma experiência deles pra mesa. Discutem e apresentam propostas.” (Entrevista 12)*

*“Então cada vez que cada um deles acha uma forma simplificada de fazer aquilo mais rápida e mais eficiente, isto é trocado entre a equipe e todos eles seguem a mesma diretriz, vamos dizer. Um ensinando o outro. Isto é um exemplo, tenho vários outros.” (Entrevista 6)*

A dimensão das rotinas performativas de planejamento, revisão e aprovação de orçamentos também apresentou mudanças orientadas pela prática e as equipes reconheceram vantagens para a performance e para o aprendizado a partir dessas mudanças na rotina.

*“Então apesar de eles ficarem muito cansados eu acho que ficou transparente o momento que a gente está vivendo de transição de pessoas, o momento do ano que é o pior momento do ano para a gestão financeira, mas é uma causa que é bacana para eles, eles estão se desenvolvendo mesmo no momento caótico.” (Entrevista 16)*

As oportunidades de compartilhar o aprendizado das equipes por meio dos trabalhos excepcionais também são percebidas nos esforços dedicados à adaptação ou implantação de sistemas. Sendo que, as experiências com ferramentas de trabalho não se limitaram aos artefatos tecnológicos, pois a colaboração para gerar relatórios especiais, como o exemplo dos *slides e books* elaborados para as visitas internacionais, também são vistos como fonte de compartilhamento do aprendizado. Segundo Howard-Grenville (2005) os ‘documentos’ também são artefatos que podem ser transferidos entre indivíduos.

*“Eles geralmente estão todos trabalhando na mesma coisa e ao mesmo tempo e de repente um delas levanta e fala assim: “galera, entendi. Descobri como é que faz. Vem cá, vem cá, vem cá”. e aí junta todo mundo em volta daquela pessoa e ela fala “olha eu fiz assim assim assim e é muito mais rápido, muito mais eficiente e funciona.” (Entrevista 6)*

As duas ações relacionadas nesta categoria descritiva: Colaboração e Aprendizado são construtos abordados em estudos sobre as competências, pois conforme Ruas *et al.* (2010) mencionaram, as competências costumam ser estudadas de forma atrelada à alguma outra variável. A articulação do debate do tema das competências individuais para as competências coletivas (no campo dos estudos sobre a gestão de pessoas) também aborda temas relacionados como a cooperação, a forma como os grupos aprendem a aprender, o saber-fazer coletivo, a memória coletiva (LE BOTERF, 2003; MICHAUX, 2011; RETOUR & KROHMER, 2011). Nos trechos selecionados que destacam esses construtos, observa-se também um aspecto interativo que foi percebido como uma articulação pela qual a colaboração com o aprendizado do grupo pode formar uma competência coletiva.

#### 4.5. A construção de redes de relacionamento

Le Boterf (2014) aborda a formação de competências em rede para solução de problemas e destaca que multidisciplinaridade e a multiplicidade de pontos de vistas superam abordagens fragmentadas. Nesse sentido, relaciona a autonomia à capacidade de se integrar e saber utilizar uma rede de recursos, incluindo as pessoas.

No espaço de resultados desta pesquisa na categoria que foi posicionada como a mais ampla, observa-se um maior grau de abrangência das ações e a autonomia assume a tônica porque a perspectiva, até então com foco no próprio grupo, evolui para a perspectiva da organização. Assim, as variações das experiências relatadas mencionaram a interação com outras áreas (áreas clientes e/ou rotinas adjacentes) e os objetivos da equipe incluíram o fato de passarem a ter também o ponto de vista dessas outras áreas. De forma semelhante, mudanças processuais nas rotinas também tomaram em consideração os impactos para estas outras áreas.

*“Eles tem relacionamento muito grande com as áreas envolvidas, então cada um vai lá negociar e fechar e junto com seus clientes. Tem uma autonomia de resolver com as áreas e fechar, e aí sempre reportando, sempre trocando, compartilhando, decidindo junto mas eles fazem todo contato toda interface. E esse é um negócio legal pra construir ao longo do ano pra que o orçamento flua.” (Entrevista 11)*

*“Eles trocam informação, eles conversam e eles levam pro fornecedor pra ver se a premissa está aderente ao que está sendo colocada.” (Entrevista 11)*

Na dimensão das rotinas performativas, os relatos mencionam que as equipes validam previamente e/ou combinam com integrantes das rotinas adjacentes ou com outras áreas sobre as mudanças que vierem a ser promovidas pelas equipes em prol da performance do grupo.

*“Eu acho que um calendário bem feito de planejamento estratégico, com os milestones realmente uma atenção aos milestones de uma forma consolidada para companhia (e não por business área especificamente). No nosso caso que é uma organização matricial esse porte matricial é muito forte, eu acho que isso é um problema e a gente vivenciou isso agora. Era uma coisa que não acontecia, mas em função de tantas mudanças na empresa atualmente, foi dada uma independência muito grande para o shared services que está passando por um processo complicado de gerir esta fusão toda, mas ao mesmo tempo, acho que gerou um problema de planejamento estratégico para a companhia como todo.” (Entrevista 14)*

A dimensão da natureza das relações continua com o ‘espírito colaborativo’ identificado em todas as categorias explicativas anteriores sendo que a relação foi mencionada nas entrevistas como ‘interação’, que foi considerado adequado para essa dimensão explicativa porque esse termo exalta a referência coletiva. Silva (2012) menciona em sua revisão bibliográfica sobre competências coletivas que a maioria das publicações considera o lado social da constituição das competências e inclui esse termo da “interação”. Dessa forma a ‘boa interação’ com estas áreas denota a essência da construção de redes de relacionamento.

Além disso, houve menções sobre o fato da equipe que constrói essas redes de relacionamento ter a preocupação também com a exposição e o reconhecimento por parte da organização.

*“O que facilita acho que é a boa interação com os ‘xmanagers’ gerentes das sondas. Isto facilita bastante porque eles conseguem interagir sem que eu precise entrar na maioria dos casos. Às vezes eu preciso interferir, mas na maioria dos casos não tem necessidade. Isto facilita muito porque eles resolvem ali entre eles e tocam o barco para a frente, sem ficar amarrados em pontos específicos.” (Entrevista 6)*

*“As pessoas estão vendo que a equipe está trabalhando em conjunto e não foi uma entrega de 1 pessoa, não foi uma entrega minha, foi uma entrega do meu time .....E foi vantajoso para todo mundo. Eles se sentiram reconhecidos, eles até foram reconhecidos numa reunião que a gente tem mensalmente com toda equipe de finanças e foi todo mundo lá na frente.” (Entrevista 13)*

A agenda de atividades, assim como nas demais categorias identificadas, aborda os excessos de jornada de trabalho, bem como os calendários sazonais (dimensão ostensiva), sendo que, nessa categoria, as ações mencionam também a influência nas outras áreas.

*“Com o time também, então todo mundo sabe: esse período é um plano, essa data tem que entregar isso, todo mundo sabe que tem um calendário, e o próprio GM numa das reuniões antes de começar o processo todo, fala que a área financeira vai entrar, não a área financeira, a gente vai entrar num processo de planejamento, pro ano que vem, para os próximos dois anos, vocês vão receber isso, e essas demandas vão ser priorizadas e respondidas dentro das áreas.” (Entrevista 14)*

Para construir redes de relacionamento, a autonomia é ampla porque as equipes têm independência para discutir com as outras áreas da organização sobre o entendimento do trabalho embutido nas rotinas de orçamento da equipe e também para ‘aprender’ sobre as responsabilidades das áreas adjacentes e sobre o negócio. Três gestores entrevistados descreveram em suas experiências um papel

de *business partners*, que é aspirado por eles e percebido como compatível com essa categoria descritiva de formação de competência coletiva pela construção de redes de relacionamentos, sendo que dois citaram o termo em si. Esse termo foi aplicado por Girardi & Lapolli (2009) como consultorias internas que abordam tarefas baseadas em normas gerais com eventuais participações em decisões estratégicas.

*“Tem que haver uma interação e uma visualização como time. Por isso que a gente tentou organizar esse grupo como "business partner". Pessoas totalmente focadas a uma unidade de negócio ou um grupo de unidade de negócios, de forma que você permitisse a essa pessoa ter uma cor e a um conhecimento mais específico daqui ali, daqueles gerentes e daqueles projetos de negócios. Acho isso um facilitador.” (Entrevista 14)*

*“Eles acham que faz sentido porque vai permitir a eles desenvolver vários conhecimentos do mercado, da categoria, dos produtos que hoje eles não tem porque fica muito cada um na sua função financeira e um pouco deslocado do negócio. Todo mundo entendeu, até porque tem uma função de "business partner" e eles entendem hoje o que é a função de "business partner", então eles sabem que tem esse déficit: que se espera da função, e o que a função de fato entrega.”(Entrevista 12)*

Na dimensão dos artefatos, a questão das ferramentas tecnológicas foi percebida com menor ênfase diante de outros artefatos físicos como relatórios. Nesses instrumentos, as otimizações vão além da categoria das reconfigurações das rotinas porque é destacada a importância de validar as mudanças com as áreas clientes.

*“Eu acho que quando o tempo vai passando ela [equipe] vai tendo mais domínio sobre a informação, sobre o porquê daqueles números e ela vai aprofundando a análise e então ela passa a conversar mais com as áreas de ponta para entender o que está acontecendo e para explicar o resultado.” (Entrevista 13)*

*“Repetia mais do que modificava, claro que você pode ter modificações porque você pode ter uma ideia nova do que é que vem, mas você fala assim 80 % das vezes ela repetia porque extração e análise não tem muito o que fugir ali, mas você podia modificar às vezes uma outra visão da análise. Mas para isso, você tinha que sentar com o diretor e falar assim cara, e vender esse peixe para ele. “agente faz assim.....o que que você acha. Acontecia de você modificar um relatório, às vezes uma visão, às vezes, abrangente demais que você não precisava daquilo tudo, que já era preexistente. “Afim o relatório já era assim. Ah já era assim. Tá bom, já era assim, mas você precisa disto tudo? eu te dou 50 informações e você lê 10. Para que que eu vou te gerar as outras 40“, mas aí você tem que vender isso para o Diretor.” (Entrevista 15).*

## 4.6.

Quadro espaço de resultados (*Outcome space*)

<u>Categories</u> <u>Descritivas</u>	<u>‘COMPROMETIMENTO</u> <u>COM A “ENTREGA”</u> ’	<u>‘RECONFIGURAÇÃO</u> <u>DAS ROTINAS’</u>	<u>‘HARMONIZAÇÃO DA</u> <u>EQUIPE’</u>	<u>‘COLABORAÇÃO COM O</u> <u>APRENDIZADO DO</u> <u>GRUPO’</u>	<u>‘CONSTRUÇÃO DE REDES</u> <u>DE RELACIONAMENTO’</u>
<u>Resumo das</u> <u>Categories</u> <u>Descritivas</u>	As equipes se empenham e enfrentam desafios e esforços extras (em grupo) para cumprir com as ‘entregas’. Cumprem no prazo (aceitam e cumprem, logo não recusam).	As equipes promovem mudanças nas rotinas para otimizar o trabalho e obter melhorias de processo. Assim para obterem mais eficiência nas rotinas.	As equipes buscam estar aptas para se adaptar em situações adversas. Assim para se auto-organizar conforme a situação (tem uma característica líquida). Com a tônica da agenda de atividades sazonal e/ ou imprevistos, as equipes praticam <i>rodízios, backups, taskforce</i> .	As equipes reconhecem que o compartilhamento colaborativo do aprendizado contribui com o desenvolvimento profissional do grupo. Com a tônica da natureza ‘colaborativa’, as equipes demonstram autonomia e interesse em descobrir, aprender e compartilhar.	As equipes constroem redes de relacionamento e buscam compreender o ponto de vista das áreas adjacentes e/ou áreas clientes. Logo, abrange não só a própria equipe, como também a organização. As equipes demonstram autonomia para se relacionar intragrupo e preocupam-se com a exposição e o reconhecimento.
<u>Dimensões</u> <u>Explicativas</u>					
<u>Rotinas</u> <u>performativa</u> <u>s</u>	As equipes adaptam ou fazem alguma modificação nas rotinas orçamentárias em prol de cumprir com as demandas.	As equipes repensam e mudam as rotinas orçamentárias, com foco nas tarefas, para torná-las mais eficientes. Inclui uma visão de reduzir esforços desnecessários e retrabalhos.	As equipes repensam e mudam as rotinas orçamentárias, com foco na atuação conjunta dos membros da equipe e na distribuição das responsabilidades.	As equipes reconhecem vantagens para a <i>performance</i> e para o aprendizado a partir das mudanças e adaptações das rotinas performativas .	As equipes mudam as rotinas em prol da <i>performance</i> a partir da premissa que devem ser validadas e/ou combinadas com as rotinas adjacentes ou outras áreas. Inclui uma visão das vantagens também para as outras áreas.
<u>Rotinas</u> <u>Ostensivas</u>	Os calendários assumem o papel ostensivo e é reconhecido como uma norma a ser cumprida, escrita e divulgada para coordenar o trabalho das equipes. 10 entrevistas mencionaram a existência deste calendário de prazos e duas entrevistas mencionaram como ‘datas oficiais’.				
	O calendário é respeitado e coordena as tarefas e o prazo.	O calendário é a norma mandatória, com períodos de ‘pico’. Buscam estar preparados para as situações adversas (extras, férias, ausências, revisões)			O calendário tem comprometimento por parte de demais áreas da empresa.

<b>Natureza das Relações</b>	Colaboram entre si e percebem é a única forma de concluir as “entrega” e da forma como aspiram. Os gestores mobilizam e adéquam as equipes desta forma. Quando há um membro divergente (competitivo e que não colabora) é questionado pelo grupo e o gestor o ‘demite’ da equipe.				
	Colaboram entre si para conseguir cumprir com o objetivo.	Colaboram entre si para cumprir de forma mais eficaz e com menos retrabalho.	Colaboram entre si. Há uma reflexão de empatia que fortalece a coparticipação dos membros da equipe.	Colaboram entre si. Esse espírito poder ser entendido como qualidade necessária para permanecer nas equipes (uma marca das equipes).	Colaboram entre si e também com as outras áreas. A boa interação com as outras áreas denota a construção das redes de relacionamento.
<b>Autonomia</b>	Precisa ser incentivada pelo gestor.	Demonstra autonomia, principalmente em situações contingenciais.		Demonstra autonomia, principalmente no que tange aos interesses intragrupo de compartilhar aprendizado e descobertas.	Possui autonomia e independência para interagir com outras áreas.
<b>Abrangência da Ação</b>	Gestor /Equipe	Equipe		Equipe	Equipe / Organização
<b>Agenda de atividades</b>	A maioria dos entrevistados relataram ocorrências de ‘longas jornada de trabalho’, principalmente na época orçamentária (setembro a dezembro) e em época de visitas internacionais (multinacionais). “Ficam para a pizza à noite”. Apenas 2 casos não se enquadraram e 3 casos alegaram conseguir reduzir o excesso de longas jornadas através da melhor organização e planejamento do trabalho.				
	A equipe é comprometida e aceita as demandas fora do calendário, materiais para reuniões extraordinárias. Há questionamentos.	As longas jornadas configuram a principal motivação para as equipes a otimizar as rotinas.	As longas jornadas e momentos de quadro de funcionários reduzido motivaram as equipes a se manterem flexíveis para se auto-organizarem (líquidas)	Esforços extras associados à ‘picos’ de implantação e/ou de sistemas (ferramentas de trabalho), mas são momentos de aprendizado.	Longas jornadas são reladas com a abordagem da troca de informações e decisões com outras demais áreas. Visão organizacional.
<b>Ferramentas (artefatos)</b>	Ferramentas de tecnologia (sistemas ou softwares) são críticos e relacionados com operacionalização das tarefas. A equipe questiona esforços extras com os instrumentos.	Os sistemas e relatórios são percebidos como adaptáveis. Os sistemas existentes são flexíveis ( <i>software Excel</i> ) ou incorporam mudanças e otimizações nos instrumentos (relatórios).		Os outros materiais físicos como <i>slides</i> e <i>books</i> também são fontes de compartilhamento de conhecimento Implantam os Sistemas.	As ferramentas tecnológicas tem menor ênfase diante de outros relatórios e da ‘validação’ dos documentos com outras áreas
<b>Sujeitos</b>	1;5;7	2;4;17	9;8;10	3;16	6;11;12;13;14;15

Quadro 2: Quadro espaço de resultados (*Outcome space*)

Fonte: Próprio