

5 Conclusões

O objetivo desta pesquisa foi obter um melhor entendimento sobre como o aspecto da coletividade forma competências que propiciam a superação de imprevistos e maneiras mais eficientes das equipes realizarem suas rotinas.

A partir deste objetivo, foi realizada uma pesquisa fenomenográfica, cujo método orienta-se pela perspectiva baseada em experiências e os depoimentos são analisados pela ótica dos entrevistados (MARTON, 1981). Assim, buscou-se entender a formação das competências coletivas por meio da forma como os gestores perceberam e conceituaram as variações de suas vivências com suas equipes.

A escolha do campo de pesquisa com o contexto em rotinas organizacionais foi condizente com o referencial teórico sobre esse tema no que tange às práticas coletivas voltadas para a solução de problemas e imprevistos. Da mesma forma, o contexto escolhido alinou-se à relevância identificada a partir da sugestão de Ruas *et al.* (2013) para que novos estudos sobre as competências coletivas fossem realizados a partir das rotinas organizacionais (no aspecto performativo) (FELDMAN & PENTLAND 2003).

Paralelamente, a especificação do tipo de rotinas orçamentárias e a definição da lista intencional de gestores que foram selecionados para as entrevistas foram determinados com base na viabilidade de acesso aos sujeitos. A esse respeito, cabe mencionar que a pesquisadora buscou atuar de forma a preservar a adequação ao método de pesquisa escolhido nos termos dos critérios definidos para a seleção dos sujeitos, assim como zelou pelo grau de distanciamento para evitar interferências nos relatos obtidos com as entrevistas e pela necessidade de se desassociar das próprias experiências para analisar o conteúdo coletado. A experiência profissional da pesquisadora com orçamentos, por outro lado, propiciou que a duração das entrevistas não fosse prolongada, visto que não houve necessidade de perguntas adicionais e explicações sobre os processos orçamentários ou sobre o tipo de vocabulário praticado pelos respondentes.

Desta forma, dezessete entrevistas foram consideradas válidas para a análise sobre a formação de competências coletivas segundo as variações das experiências de gestores de equipes que desempenhavam rotinas orçamentárias, em empresas diferentes.

Os resultados encontrados foram descritos em cinco categorias que buscaram revelar a percepção de gestores sobre a forma como suas equipes cumpriam com as demandas previstas nas rotinas de orçamento que desempenhavam. Dessa forma, emergiram sete dimensões explicativas que possibilitaram a identificação de como as categorias descritivas formadoras de competências coletivas se relacionam.

As cinco categorias descritivas foram organizadas no quadro do espaço de resultados com base no grau de abrangência relativas às sete dimensões explicativas que emergiram da análise. Essas dimensões explicativas foram denominadas: Rotinas Performativas, Rotinas Ostensivas, Natureza das Relações, Autonomia, Abrangência da Ação, Agenda de Atividades e Ferramentas (artefatos).

A fenomenografia propõe uma organização hierárquica das categorias identificadas (MARTON & BOOTH 1997). Desse modo, a organização das categorias descritivas apontou que a primeira categoria está inserida na segunda e assim sucessivamente, com exceção das categorias descritivas de Reconfiguração das Rotinas e Harmonização da Equipe que foram posicionadas lado a lado devido a semelhanças nas dimensões explicativas em termos de as equipes praticarem mudanças em suas rotinas performativas, demonstrar autonomia e entenderem que seus sistemas e relatórios são adaptáveis. No entanto essas duas categorias não foram reagrupadas em uma única categoria porque a categoria descritiva de Harmonização da Equipe tem foco na atuação conjunta dos membros da equipe e auto-organização das responsabilidades, enquanto a categoria descritiva de Reconfiguração das Rotinas indica a otimização das tarefas.

A categoria de Comprometimento com a Entrega foi identificada como pertencente a todas as equipes tendo em vista que todas são comprometidas e se esforçam para o cumprimento das demandas previstas nas rotinas orçamentárias.

A categoria de Reconfiguração das Rotinas retrata que as equipes buscam conjuntamente repensar suas rotinas e identificar as oportunidades de mudanças nas próprias rotinas para obterem melhorias, produtividade e, inclusive a eliminação de esforços que são desnecessários.

A categoria de Harmonização da Equipe aponta que os membros das equipes buscam estar aptos para se adaptarem a situações extraordinárias, sejam elas previstas ou não. Desse modo, as longas jornadas de trabalho estão no cerne desta categoria e, diante dessas situações, as equipes praticam rodízios de funções, *backups*, *taskforce*, colaboração entre si, de forma contínua ou frequente. Essa categoria destaca-se pela flexibilidade que as equipes buscam de forma autônoma para se auto-organizarem e coparticiparem.

A categoria de Colaboração com o Aprendizado do Grupo explicita um espírito colaborativo que foi identificado como uma qualidade necessária para permanecer naquelas equipes. Além disso, o compartilhamento cooperativo do aprendizado pode favorecer o desenvolvimento profissional dos membros da equipe.

A categoria da Construção de Redes de Relacionamento destaca as interações com outras áreas e, por isso, é uma categoria de abrangência mais ampla, cujo foco da atuação da equipe evolui da visão no próprio grupo para a organização. Dessa forma, o pertencimento a redes de relacionamento indica uma autonomia para as interações ‘além equipe’ e permite a ‘visão fora da caixa’ no que se refere a ter o ponto de vista das áreas com que se relacionam (áreas clientes e áreas com rotinas adjacentes).

5.1. Sugestões para novas pesquisas

Como sugestão para futuros estudos, julga-se que seria interessante realizar uma pesquisa a partir da perspectiva dos próprios membros de equipes, de forma a validar os resultados encontrados neste trabalho e, também, abrir campo para a discussão sobre outras possíveis dimensões como conflitos inter/intragrupos ou percepções de dificuldades nas dimensões estudadas. Ademais, pode-se buscar a discussão e validação dos achados desta pesquisa com um grupo de gestores de equipe.

Outro caminho para desdobramentos futuros de estudos sobre competências coletivas em equipes poderia ser a realização de uma pesquisa sobre a formação das competências coletivas em equipes que desempenham outros tipos de Rotinas Organizacionais para que outras conjunturas possam corroborar com os achados deste estudo e, dessa forma, contribuir com o alinhamento conceitual.

Outra sugestão para auxiliar no avanço do entendimento da questão da coletividade (efeito equipe) na conceituação das competências seria abordar o papel das equipes em atuações intragrupo em uma abordagem a partir do grupo para demais áreas da organização. Esta interação foi citada por respondentes desta pesquisa e foi citado um papel de *'business partners'* (GIRARDI & LAPOLLI 2009).

5.2. Reflexões sobre as contribuições desta pesquisa

De acordo com as cinco categorias descritivas apontadas nesta pesquisa, entende-se que o presente trabalho contribuiu com o campo de estudos da área de organizações, uma vez que foram obtidas evidências empíricas e reflexões sobre o aspecto da coletividade, o 'efeito equipe' (MICHAUX 2011) formar competências coletivas que propiciam maneiras mais eficientes para essas equipes desempenharem suas rotinas de trabalho e obter melhorias de performance.

De um modo geral, entende-se que o presente trabalho contribuiu com o campo de estudos da Gestão de Pessoas, uma vez que foram obtidas evidências empíricas e reflexões sobre a formação de competências coletivas que propiciam maneiras mais eficientes para as equipes desempenharem suas rotinas de trabalho.

Considera-se, também, que este estudo trouxe embasamento empírico para que o esse campo de estudos siga com o desenvolvimento conceitual de competências coletivas, a partir da observação dos aspectos da qualidade da cooperação, interações, autonomia em equipes e em acordo com as categorias descritivas identificadas. Assim sendo, julga-se que as empresas podem vir a colher frutos positivos no desempenho de seus processos internos e, em paralelo, podem prevenir-se da questão apontada por Le Boterf (2014): o risco de os indivíduos competirem entre si em detrimento de uma eficácia coletiva. Cabe destacar que a categoria da Harmonização da Equipe revelou possíveis vantagens

relacionadas a uma forma ‘liquida’ na estrutura das equipes, que reflete a aptidão de auto-organização frente a imprevistos e situações extraordinárias.

O emprego do aspecto performativo das rotinas organizacionais como roteiro e contexto desta pesquisa, à luz das contribuições de Ruas (2013) sobre as competências coletivas a partir das rotinas funcionais, também corroborou a ótica teórica de estudos da área de organizações sobre o papel das rotinas e de seus agentes como fonte de reflexão para melhorias contínuas em prol da *performance*.