



**Samantha Luiza de Souza Broman**

**Como os Gestores Percebem a Formação de  
Competências Coletivas em suas Experiências com  
Rotinas Organizacionais**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Sandra Regina da Rocha Pinto

Rio de Janeiro  
Abril de 2015



**Samantha Luiza de Souza Broman**

**Como os gestores percebem a formação de  
competências coletivas em suas experiências  
com rotinas organizacionais**

Dissertação apresentada como requisito parcial para  
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-  
Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio.  
Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Prof<sup>a</sup>. Sandra Regina da Rocha Pinto**

Orientadora

Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof<sup>a</sup>. Andrea Cherman**

Departamento de Administração - PUC-Rio

**Prof<sup>a</sup>. Lucia Barbosa de Oliveira**

Faculdades IBMEC-RJ

**Prof<sup>a</sup>. Mônica Herz**

Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS – PUC-Rio

Rio de Janeiro, 10 de abril de 2015

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, da autora e da orientadora.

### **Samantha Luiza de Souza Broman**

Graduou-se em Administração de Empresas pela UFRJ em 1994. Em 2001 concluiu MBA de Finanças Corporativas na FGV Rio, trabalhou em Finanças e Controles Internos em multinacionais desde o início de sua carreira profissional, exercendo inicialmente a função de auditora interna. Atuou por muitos anos em áreas de planejamento/gestão financeira de áreas de negócios e de logística e, posteriormente, em tesouraria.

#### Ficha Catalográfica

Broman, Samantha Luiza de Souza

Como os gestores percebem a formação de competências coletivas em suas experiências com rotinas organizacionais / Samantha Luiza de Souza Broman ; orientadora: Sandra Regina da Rocha Pinto. – 2015.

83 f. : il. (color.) ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2015.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Competências coletivas. 3. Rotinas organizacionais. 4. Fenomenografia. 5. Gestores. 6. Equipe. I. Pinto, Sandra Regina da Rocha. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Aos meus filhos Victoria e Arthur, com imenso amor.  
Agradeço e peço a Deus que, ao longo dos anos, eu consiga transmitir para eles os  
valores da família e a importância do estudo, do conhecimento,  
do esforço, da formação e do trabalho.

## Agradecimentos

À minha orientadora Professora Sandra Regina da Rocha-Pinto pelo incentivo e pela valiosa orientação e importante apoio durante o processo de construção desta dissertação.

Ao CNPq e à PUC-Rio, pelos auxílios concedidos, sem os quais este trabalho não poderia ter sido realizado.

Ao meu marido, Túlio, com muito amor e admiração, pelo incentivo, pela credibilidade, pelo grande apoio com as crianças nos diversos momentos em que estive imersa no trabalho e, é claro, pela paciência e compreensão.

Aos professores que participaram da Comissão examinadora.

A todos os professores e funcionários do Departamento pelos ensinamentos e pela ajuda.

À minha sogra, Teresa, que sempre depositou confiança na minha capacidade, estimulou o estudo e sempre foi muito generosa com toda a família.

A todos os profissionais entrevistados, pelo tempo cedido, pela receptividade atenciosa; peças chave para a conclusão desta dissertação e para a contribuição da mesma na construção do conhecimento para a área de organizações.

## Resumo

Broman, Samantha Luiza de Souza; Pinto, Sandra Regina da Rocha. **Como os gestores percebem a formação de competências coletivas em suas experiências com rotinas organizacionais.** Rio de Janeiro, 2015. 83p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

As Competências Coletivas são estudadas tanto pelo campo da gestão estratégica como pelo campo da gestão de pessoas. O presente trabalho pesquisou sobre a formação de competências no aspecto coletivo a partir de percepções relatadas por gestores de equipes que desempenham rotinas organizacionais, especificamente as orçamentárias. Foi realizada uma pesquisa qualitativa fenomenográfica, no período de 11 de setembro a 16 de novembro de 2014, por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores de 17 organizações, das quais 15 ocorreram na cidade do Rio de Janeiro e 2 foram realizadas por *Skype* com profissionais atuantes em São Paulo. A análise das variações das experiências dos gestores com as respectivas equipes, no contexto do mesmo tipo de rotina de orçamento, resultou na identificação de competências coletivas descritas em um espaço de resultados composto pelas categorias de descrição: Comprometimento com a Entrega, Reconfiguração das Rotinas, Harmonização da Equipe, Colaboração com o Aprendizado do Grupo e Construção de Redes de Relacionamento. Essas categorias foram organizadas de acordo com sete dimensões explicativas: Rotinas Performativas, Rotinas Ostensivas, Natureza das Relações, Autonomia, Abrangência da Ação, Agenda de Atividades e Ferramentas (artefatos). Essas dimensões emergiram dos relatos em grau de abrangência crescente e eram relativas à forma como os entrevistados percebiam o cumprimento das demandas previstas no processo orçamentário empresarial. Os resultados apontaram que os membros das equipes buscam estar aptos para se adaptarem às situações e há uma evolução da perspectiva do grupo para a perspectiva da organização à medida que exercem a autonomia concedida por seus gestores.

## Palavras-chave

Competências coletivas; rotinas organizacionais; fenomenografia; gestores; equipe.

## Abstract

Broman, Samantha Luiza de Souza; Pinto, Sandra Regina da Rocha (Advisor). **How managers perceive collective competences formation from their experience in organizational routines.** Rio de Janeiro, 2014. 83p. MSc. Dissertation – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Collective Competences are studied as much by the field of strategic management as it is by the field of people management. This paper features a research about the creation of competences within the collective aspect based on told perspectives reported by team managers that apply organizational routines, specifically budgetary ones. A phenomenographic research was done from September 11<sup>th</sup>, 2014 until November 16<sup>th</sup>, 2014 based on semi structured interviews with managers from 17 organizations, 15 of which in Rio de Janeiro and the remaining 2, via Skype, with active professionals in São Paulo. The analysis on the variation of managers' experiences with their respective teams, in the same budgetary routine context, resulted in the identification of collective competences described in a results' section composed by the describing categories: Commitment to Delivery, Routine Reconfiguration, Harmonization of the Team, Collaboration with the Team's Learning and Networking Construction. These categories were organized according to seven explanatory dimensions: Performative Routines, Ostensive Routines, Nature of Relations, Autonomy, Scope of Action, Activities Agenda and Tools' (artifacts). These categories emerged from reports based on an ascending degree of coverage and were related to the way in which the interviewees perceived compliance of foreseen demands in the company's budgetary process. The results show that members of teams seek being apt to adapt to situations and there is an evolution in the group's perspective regarding the organization's perspective as they perform given autonomy by their managers.

## Keywords

Collective competences; organizational routines; phenomenography; managers; team.

## Sumário

1. Introdução	12
1.1. Problema de Pesquisa	12
1.2. Declaração de Objetivo	15
1.3. Relevância do Estudo	15
1.4. Delimitação do Estudo	16
1.5. Delimitação do Estudo	17
1.6. Organização da Dissertação	17
2. Referencial Teórico	19
2.1. O Campo de Estudos Sobre Competências Perante a Prática Organizacional	19
2.2. Competências Coletivas	21
2.3. Rotinas Organizacionais	27
2.3.1. A Evolução dos Estudos sobre as Rotinas Organizacionais	27
2.3.2. As Rotinas Organizacionais são Estáveis ou Mudam?	29
2.3.3. Aspecto Ostensivo e Performativo da Rotina Organizacional Pela Perspectiva Prática	30
2.3.4. Rotinas Organizacionais no Aspecto Performativo	31
2.3.5. Artefatos	31
2.3.6. Rotinas como Fonte de Aprendizagem e Repositórios de Conhecimento Organizacional	32
3. Metodologia da Pesquisa	34
3.1. O Tipo de Pesquisa	34
3.2. O Método Fenomenográfico	35
3.2.1. O Objeto de Pesquisa Fenomenográfica	37
3.2.2. A Abordagem Estrutural da Fenomenografia: A Consciência Focal	38
3.3. Aplicações do Método Fenomenográfico para Pesquisa Empírica sobre a Formação de Competências Coletivas	38
3.4. O Trabalho de Campo	39
3.4.1. Roteiro de Entrevistas – Estrutura	41
3.4.2. Os Sujeitos Selecionados	42
3.4.3. A Coleta de Dados	45
3.5. O Tratamento e o Processo de Análise dos Dados	46
3.6. Limitações do Método	49
4. Resultados Encontrados	50
4.1. O Comprometimento com a ‘Entrega’	54
4.2. A Reconfiguração das Rotinas	60
4.3. A Harmonização da Equipe	63
4.4. A Colaboração com o Aprendizado do Grupo	66
4.5. A Construção de Redes de Relacionamento	68
4.6. Quadro Espaço de Resultados ( <i>Outcome space</i> )	71



5. Conclusões	73
5.1. Sugestões para Novas Pesquisas	75
5.2. Reflexões sobre as Contribuições desta Pesquisa	76
6. Referências Bibliográficas	78
Apêndice 1: Roteiro de Entrevistas	81
Apêndice 2: Lista de Vocabulário Específico	82

## Lista de quadros

Quadro 1: Amostra Intencional	44
Quadro 2: Quadro espaço de resultados ( <i>Outcome space</i> )	72

## Lista de figuras

Figura 1: Abrangência das Categorias Descritivas do Espaço de Resultados

51