

AKERLIND, G. S. Variation and commonality in phenomenographic research methods, **Higher Education Research & Development**, v. 24, n. 4, p. 321–334, November, 2005.

BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. New Jersey: Addison-Wesley, 4th Ed., 2011.

BONOTTO, F.; BITENCOURT, C. C. Os elementos das competências coletivas em grupos de trabalho: a experiência da Copesul. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, XXX., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

BOYATZIS, R. E. Competencies in the 21st century. **Journal of management development**, v. 27, n. 1, p. 5-12, 2008.

CHERMAN, A. **Valoração do Conhecimento nas Organizações**: Percepções dos indivíduos e impactos nas práticas organizacionais. Tese de Doutorado. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro PUC-Rio, Rio de Janeiro: 2013.

_____.; ROCHA-PINTO, S. R. D. Valoração do Conhecimento nas Organizações: As Concepções dos Indivíduos no Contexto do Trabalho. In: VIII Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, 2014, Gramado. **Anais...: EnEO 2014**.

COHEN, M. D. *et al.* **Routines and other recurring action patterns of organizations: contemporary research issues**. Industrial and Corporate Change, v. 5, n. 3, p. 653-698, 1996.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

FELDMAN, M. S. A performative perspective on stability and change in organizational routines. **Industrial and Corporate Change**, v. 12, n. 4, p. 727-752, 2003.

_____. **Organizational routines as a source of continuous change**. Organization Science, v. 11, n. 6, p. 611-629, 2000.

_____.; PENTLAND, B. T. **Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change**. Administrative Science Quarterly, v. 48, n. 1, p. 94-118, 2003.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. SPE, p. 183-196, 2001.

GIRARDI, D. M.; LAPOLLI, É. M.; TOSTA, K. C. B. T. A Consultoria interna de recursos humanos como prática catalisadora da gestão do conhecimento organizacional. **Revista de Ciências da Administração**, v. 11, n. 25, p. 121-150, 2009.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

HOWARD-GRENVILLE, J. A. **The persistence of flexible organizational routines: the role of agency and organizational context**. *Organization Science*, v. 16, n. 6, p. 618-636, 2005.

LE BOTERF, G. **Construire les compétences individuelles et collectives: le modèle: agir avec compétence en situation**-Les réponses à plus de 100 questions. Paris: Editions Eyrolles, 2014.

_____. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed. 2003.

MARTON, F. **Phenomenography: describing conceptions of the world around us**. *Instructional Science*, v. 10, n. 2, p. 177-200, 1981.

_____.; BOOTH, S. A. **Learning and Awareness**. Mahwah: Lawrence Erlbaum Inc. Publishers, 1997.

_____.; SVENSSON, L. **Conceptions of research in student learning**. *Higher Education*, v. 8, n. 4, p. 471-486, 1979.

MEYER, J. P.; HERSCOVITCH, L. **Commitment in the workplace: toward a general model**. *Human Resource Management Review*, v. 11, n. 3, p. 299-326, 2001.

MICHAUX, V. Articular as competências individual, coletiva, organizacional e estratégica: esclarecendo a teoria dos recursos e do capital social. In: RETOUR, D.; PICQ, T.; DEFELIX, C.; RUAS, R. (Org.). **Competências Coletivas: no limiar da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011. p.1-21.

MILAGRES, R. Rotinas: uma revisão teórica. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 10, n. 1, jan./jun., p. 161-196, 2011.

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. Evolutionary theorizing in economics. **Journal of Economic Perspectives**, p. 23-46, 2002.

PARMIGIANI, A.; HOWARD-GRENVILLE, J. Routines revisited: exploring the capabilities and practice perspectives. **The Academy of Management Annals**, v. 5, n. 1, p. 413-453, 2011.

PAUVERS, B. C.; SCHIEB-BIENFAIT, N. Competências individuais e coletivas no centro da estratégia: um estudo de caso longitudinal em uma empresa cooperativa de construção civil. In: RETOUR, D.; PICQ, T.; DEFELIX, C. **Competências coletivas: no limiar da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 45-78.

PENTLAND, B. T.; FELDMAN, M. S. **Organizational routines as a unit of analysis**. *Industrial and Corporate Change*, v. 14, n. 5, p. 793-815, 2005.

RAUP, D. F.; PEGORINI, G.; BECKER, G. V.; RUAS, R. Competência organizacional e aprendizagem organizacional: a relação dos conceitos por meio das rotinas organizacionais. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, XXXVII., 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2013.

RETOUR, D.; KROHMER, C. A competência coletiva: uma relação-chave na gestão das competências. In: RETOUR, D.; PICQ, T.; DEFELIX, C.; RUAS, R. (Org.). **Competências coletivas: no limiar da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 45-78.

RICHARDSON, J. T. **The concepts and methods of phenomenographic research**. *Review of Educational Research*, v. 69, n. 1, p.53-82, 1999.

ROSENTHAL, E. **Social networks and team performance**. *Team Performance Management*, v. 3, n. 4, p. 288-294, 1997.

RUAS, R. (Org.). **Competências coletivas: no limiar da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, p. 127-151. 2011.

_____. *et al.* Competências coletivas: resultados teórico-práticos acerca de sua configuração em empresas brasileiras. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, XXXVII. 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2013.

_____. *et al.* Gestão por competências: revisão de trabalhos acadêmicos no Brasil no período 2000 a 2008. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, XXXIV. 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD 2010.

SANDBERG, J. Understanding human competence at work: An interpretative approach. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 1, p. 9-25, 2000.

SILVA, F. M. O que sabemos sobre competências coletivas? In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, XXXVI., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2012.

WEICK, K. E. The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. **Administrative Science Quarterly**, v. 38, n. 4, p. 628-652, 1993.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2012.

Apêndice 1 - Roteiro de Entrevistas

I. 1ª Etapa da Entrevista – introdução:

Esta pesquisa visa analisar os entendimentos e como são percebidos elementos que se constituem no aspecto coletivo e como configuram, de alguma forma, competências coletivas que podem influenciar a execução das rotinas de trabalho de orçamento realizadas pela sua equipe.

A pergunta central desta pesquisa é: ***Como os gestores percebem a formação de competências coletivas em suas experiências com rotinas organizacionais.***

Tanto os dados das respostas, quanto a identidade do entrevistado serão mantidos sob confidencialidade. A gravação da nossa entrevista tem apenas o objetivo de permitir a análise posterior do conteúdo.

II. 2ª Etapa da Entrevista – levantamento dos dados:

Perguntas sobre os dados demográficos e sobre o trabalho:

- 1- Quantos membros compõem a sua equipe? Sexo, idade e tempo de experiência na função e na empresa (aproximado)?
- 2- Qual o seu tempo de experiência na empresa e na gestão desta equipe?
- 3- Explique, por favor, como a(s) rotina (s) de orçamento que você considera importantes são desempenhadas por sua equipe. Ou seja, como são estas rotinas na prática, independente do que está escrito em termos de padrão ou procedimento?

III. 3ª Etapa da Entrevista – descrição das experiências:

- 4- Você poderia me descrever uma experiência na qual percebeu que a sua equipe apresentou características coletivas no desempenho da rotina?
- 5- Como considera estas experiências? Vantajosas ou não? Para o que ou quem?
- 6- Em sua opinião, a sua equipe repete as rotinas ou as modifica a cada vez que desempenha?
- 7- Se as modifica, de que forma?
- 8- O que facilita ou dificulta o desempenho das rotinas por parte da sua equipe?

Apêndice 2 - Lista de Vocabulário Específico

1	Accountability
2	Advertising
3	Assessment
4	Backbone
5	Backlog
6	Backup
7	Bottom line
8	Bottom up
9	Bottomup
10	Briefing
11	Business controller
12	Business partner
13	Businessplan
14	CFO (chief executive officer)
15	Checkpoint
16	Controller
17	Cost
18	Deadlines
19	Demandas spot
20	DOH (sigla de Days on Hand)
21	Double digit
22	Empowerment
23	Expense
24	Fairshare
25	Feedback
26	Forecast
27	G&A (sigla de general and admintirative)
28	Gap
29	GM (sigla de general menager)
30	Handover
31	High-potention
32	How's
33	Insight
34	Keyclients
35	Kickoff
36	Megaproject
37	Milestones
38	Minoration
39	Northamerica
40	Opex
41	Ownership
42	P&L (sigla de profit and loss)
43	Profit and loss
44	Promotion
45	Retroplanning

46	Rolling
47	Rottation
48	Sell in
49	Sell out
50	Services
51	Shared services
52	Shareof wallet
53	Slides
54	Speach
55	Stakeholders
56	Subservice lines
57	Target
58	Template
59	Topdown
60	Trail
61	Tuff question
62	Turnover
63	Yaerend,