

**DISCUSSÃO SOBRE UMA ABORDAGEM HISTÓRICA E INTERPRETATIVISTA DO
PROCESSO DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIA
ORGANIZACIONAL**

MANUELA RAMOS DA SILVA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE (UFS)

MONICA DE AGUIAR MAC-ALLISTER DA SILVA
UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA)

Agradecimento à órgão de fomento:

A elaboração deste artigo foi possível graças ao apoio financeiro do CNPQ e o apoio institucional da UFS

DISCUSSÃO SOBRE UMA ABORDAGEM HISTÓRICA E INTERPRETATIVISTA DO PROCESSO DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL

1. Considerações iniciais

Os estudos de competência organizacional surgem nos anos de 1980 como continuação dos trabalhos publicados por Penrose (1959) quase vinte anos antes; isto no campo da estratégia organizacional e relacionados com a teoria baseada em recurso.

No desenvolvimento teórico desses estudos, a visão de que a vantagem competitiva da organização era determinada principalmente por fatores ambientais (PORTER, 1996) desviou-se para a visão que destaca que o valioso dentro de uma organização são os recursos não substituíveis que podem resultar em um desempenho superior sustentado (TEECE et. al.,1997; MILLS, et. al.,2002, DREJER, 2001; FLEURY; FLEURY, 2001, 2004). Posteriormente os estudos retomam a análise dos fatores ambientais e conduzem à análise da formação de competência organizacional em ambiente de alta complexidade e mudança constante (BINOTTO; DIAS,2015) como forma da organização alcançar e sustentar a vantagem competitiva adquirida ou almejada (TEECE et. al., 1997).

À medida que cresce o desenvolvimento de estudos empíricos, a visão baseada em recurso paulatinamente avança no sentido de resgatar suas origens da sociologia, ou seja, a de investigar mais precisamente a complexidade subjetiva e a compreensão da natureza dos fenômenos internos à organização (BECKER, 2004). Esta corrente, de cunho mais explicativo, utiliza elementos que ressaltam a perspectiva coletiva e dinâmica das relações entre os recursos e competências organizacionais, focalizando em temáticas tais como a aprendizagem, disseminação e apropriação do conhecimento, liderança, entre outros.

Os desenvolvimentos teóricos e empíricos dos estudos de competência organizacional não foram acompanhados de avanços significativos nas abordagens metodológicas (ROSE; DAELLEMBACH, 1999). Grandes amostras, caracterização da indústria, análise de períodos pontuais da trajetória da organização, utilização de fontes de dados secundários, predomínio de análises quantitativas, dentre outros, parecem não mais contribuir para o entendimento de competência organizacional, e até dificultar este entendimento (COCKBURN, 1994 ROSE; DAELLEMBACH, 1999; DIAS E BECKER,2013).

Contribuindo para suprir essa lacuna metodológica, explora-se neste artigo uma abordagem qualitativa de competência organizacional; o que implica em escolhas ontológicas, epistemológicas, teóricas e metodológicas.

As escolhas ontológicas resultam na abordagem de competência organizacional como processo. Como meio de reconstruir esse processo, considera-se uma relação dialética entre a trajetória histórica da organização e trajetória de suas competências, influenciada pelas diferentes decisões que são tomadas e experiências que são passadas, em um processo contínuo e dinâmico. (TEECE et al.,1997; DIAS et.al., 2012). Neste artigo, a organização estudada é ocultada para evidenciar a abordagem do objeto delimitado como processo de formação e desenvolvimento de competência organizacional.

As escolhas epistemológicas, teóricas e metodológicas se sintetizam em uma abordagem histórica do processo de formação e desenvolvimento de competência organizacional.

Entende-se que o conhecimento científico não é um território dotado de verdades imutáveis, nem tão pouco de algo definitivo. Mas, sim, um território dotado de um conjunto de atividades físicas e conceituais que ensina os pesquisadores a viver e se traduz em um saber prático que se utiliza de métodos sistemáticos na construção de conhecimento sobre os problemas elegidos para o estudo (CERVO; BERVIAN, 2002; GODOI et. al., 2010).

Sob esse prisma, remete a abordagem histórica a ser descrita e analisada à “virada histórica”, a qual está vinculada ao grande processo de renovação epistemológica e

metodológica que acometeu as ciências sociais em meados do século XX, passando a considerar as crescentes preocupações com a subjetividade, com o discurso e com a práxis nas ciências sociais. Esse movimento de transformação buscou uma “abordagem diferente” para a “história” que permitiu “uma guinada para debates historiográficos e teorias históricas de interpretação, o reconhecimento da inerente ambiguidade do termo ‘história’ (CLARK; ROWLINSON, 2004, p. 331).

Interessa aqui um aspecto bem específico da historiografia da história: a mudança paradigmática da história nova. Esta mudança paradigmática na historiografia ocorreu na virada do século XIX para o século XX, por meio do embate entre duas visões antagônicas: um paradigma iluminista ou “moderno” consubstanciado em uma história tradicional política e um paradigma “pós-iluminista” consubstanciado na “nova história” (CURADO, 2001; CLARK; ROWLINSON, 2004; PIERANTI, 2008).

A história tradicional coincidia com uma reconstrução essencialmente expositivo-narrativa, com início, meio e fim; a nova historiografia abandona esta forma em favor de uma leitura analítica e problemática; apresenta-se um problema, aplica-se um modelo interpretativo, estrutura-se e dele se extrai algumas conclusões generalizantes. A história tradicional é baseada em grande parte em fontes dos arquivos públicos ou privados e a nova historiografia abraça a multiplicidade de fontes que reconstituem as mil faces da atividade do homem (CURADO, 2001; CLARK; ROWLINSON, 2004; PIERANTI, 2008). Em síntese, a proposta da história nova é ampliar o domínio historiográfico, assumindo a história como estudo do homem no tempo por meio da redefinição de conceitos fundamentais como documento, fato histórico e tempo.

O objetivo deste artigo é discutir uma abordagem histórica e interpretativista do processo de formação e desenvolvimento de competência organizacional. Ao cumprir este objetivo, enfrenta-se um desafio metodológico em função de limitações: na operacionalização do conceito de competência organizacional (RUAS et.al., 2005; MUNCK; DIAS, 2013); e de métodos de pesquisa, sendo a necessidade de investigá-los identificada tanto nos estudos de competência organizacional (RUAS et.al., 2005; TAKAHASHI, FISCHER, 2009; MUNCK, DIAS, 2013; DIAS, BECKER, 2013) quanto nos estudos históricos (SALAMA, 1994; CURADO, 2001; CLARK; ROWLINSON, 2004; PIERANTI, 2008; COSTA et. al, 2010).

Além destas (1) Considerações iniciais e das (4) Considerações Finais, este artigo compreende duas seções nas quais se discute uma abordagem histórica e interpretativista do processo de formação e desenvolvimento de competência organizacional; isto com ênfase em questões: teóricas na seção (2) Competência Organizacional, História Organizacional e Abordagem Histórica e Interpretativista de Organização; e metodológicas na seção (3) Uma Abordagem Histórica e Interpretativista do processo de formação e desenvolvimento de competência organizacional

2. Competência organizacional, história organizacional e abordagem histórica e interpretativista de organização

Essa nova relação entre história e organização, calcada pelo reconhecimento da história organizacional, foi impulsionada, igualmente, pelo esclarecimento da conexão entre passado e presente. Muitas vezes colocados em oposição, estes conceitos estariam conjugados, como um estado atual e outro retrospectivo (TORRES, 1987). O presente é o passado refletido, de onde a importância da trajetória organizacional, fonte de compreensão, de previsão e de legitimação para as organizações.

Uma forma de estudar essa relação é utilizar a trajetória organizacional para reconstruir o processo de formação e desenvolvimento das competências, identificando as decisões e ações que definiram o rumo e a identidade da organização até ela se tornar o que é hoje (TEECE et al., 1997; DIAS et.al., 2012).

Esta seção descreve estudos sobre história organizacional e competência organizacional. Este breve levantamento, identificou-se o esforço dos autores na utilização de métodos de pesquisa que se aproximam da abordagem histórica e interpretativista da organização.

Novas fontes querem dizer também novos problemas metodológicos e interpretativos: o que se tem para hoje é o problema da história das organizações, o qual, para Üsdiken e Kieser (2004) e para Costa e et. al., (2010), pode ser investigado a partir das características do paradigma da história nova e a partir da posição reorientacionista, no espectro das pesquisas no campo dos estudos organizacionais.

Jaques (1951) foi talvez um dos primeiros autores a investigar o desenvolvimento organizacional utilizando a história da organização. Estudou o passado organizacional para compreender seu atual processo de mudança. Em seu livro “*The changing culture of a factory*”, Jaques coloca ênfase na análise da história da Glacier (uma organização fictícia) e em seu processo de evolução, velocidade de crescimento e nos eventos mais relevantes ocorridos desde a sua criação. O estudo de Jaques sobre a história da Glacier levou-o a concluir que para se entender a situação atual é necessário considerar a dinâmica de certos eventos históricos importantes para a vida da organização, eventos que deixaram marcas definitivas na configuração do presente.

Greiner (1972), como citado por Salama (1994), discute, em seu trabalho teórico, cinco estágios pelos quais as organizações passam em seus ciclos vitais. Ele vê alguns estágios como "evolucionários" e outros como "revolucionários". Entende que o passado de uma organização fornece indícios para a sua administração que são fundamentais para o seu sucesso futuro. Greiner sustenta que as organizações em crescimento passam por cinco fases distintas de desenvolvimento. Cada uma delas tem um período relativamente calmo de expansão que termina com uma crise administrativa. Ele argumenta que, como cada fase é fortemente influenciada por sua antecessora, uma gestão consciente da história da organização pode prever a próxima crise de desenvolvimento e preparar-se para ela.

Pettigrew (1979) defende perspectiva na qual deve-se examinar uma organização, ou qualquer outro sistema, como um sistema contínuo, com passado, presente e futuro. Uma teoria sólida tem que levar em consideração a história e o futuro da organização, relacionando-os com o presente. O autor afirma que as organizações se modificam de acordo com as forças do mercado, sociais ou ambientais. Essas mudanças são difíceis de detectar quando ocorrem, mas são de fácil reconhecimento se vistas em retrospecto, através das mudanças de estágio e da história de cada organização. Aprender a identificar esses eventos é parte da tarefa do pesquisador em estudos organizacionais

Salama (1994) utiliza biografia organizacional com método de pesquisa para investigação, considerando a relevância do princípio histórico, para compreender as organizações. A autora considera que a biografia de uma organização é resultado da interação de a) fatores herdados e b) experiências adquiridas. A personalidade não é estática e evolui através das experiências pelas quais passa ao longo da sua trajetória e as influências do ambiente.

Becker (2004), Santos (2009) e Dias (2011) partem do pressuposto que a trajetória de uma organização deve ser considerada como um dos pontos essenciais para o entendimento da dinâmica e do comportamento organizacional, pois a análise dessa trajetória torna-se uma valiosa fonte de informações que contribuirá para compreensão de como se consolidam as competências organizacionais. Esses estudos vão ao encontro da corrente dedicada a compreender a trajetória das organizações, por meio do processo de formação e desenvolvimento de competências organizacionais.

Outro constructo que contribui para tal corrente é a noção de *path dependence*, na qual a história ou trajetória de uma organização ao longo do tempo é que fornece pistas para o entendimento do seu comportamento no momento atual (TEECE et al., 1997).

Nesta perspectiva, Dias e Becker (2013) apresentam a abordagem histórico-longitudinal como uma alternativa metodológica consistente nas investigações no campo dos estudos organizacionais, de maneira geral, para a gestão estratégica, em particular. Para os autores a perspectiva histórico-longitudinal se justifica não somente pela necessidade de entender a origem e sequência de eventos ao longo do ciclo de vida de uma organização, mas também para compreender se a mudança foi contínua, progressiva, automática ou se motivada por eventos súbitos que empurraram, para o próximo estágio, de forma dramática, a organização.

Dias e Becker (2013) seguem a ideia que *path dependence* refere-se aos padrões idiossincráticos de aprendizagem e de investimento históricos do desenvolvimento da base de recursos e capacidades da organização.

Esta visão certamente avançou na construção de um entendimento sensível ao tempo de fenômenos organizacionais e ajudou a superar visão a-histórica e ilimitada da escolha racional. Contudo Schreyögg, Sydow e Holtmann (2011) avaliam como vago e restrito o uso dado ao conceito de *path dependence* no campo dos estudos organizacionais. Este conceito significa mais do que uma simples dependência do passado (ANTONELLI, 1999 apud SCHREYÖGG, SYDOW E HOLTSMANN, 2011).

Partindo desta premissa, ao investigarem o clube do livro de um conglomerado da indústria editorial alemã, os autores demonstram que as declarações de persistência institucional e estabilidade podem se valer muito deste conceito mais amplo e abrangente de dependência da trajetória organizacional. Schreyögg, Sydow e Holtmann (2011) lembram que existem outros padrões de autoreforço nas organizações com base aspectos cognitivos, emocionais e de processos políticos. Estas dimensões devem de ser incluídas quando se deseja compreender a dinâmica da trajetória e caminho organizacionais.

A proposta teórica de Schreyögg, Sydow e Holtmann (2011) define o caminho organizacional como um processo social e historicamente construído. Esta abordagem qualitativa e sensível à história, adotada na investigação, ofereceu a possibilidade de alcançar uma rica compreensão dos principais eventos e as suas ligações. A ressignificação da teoria da dependência da trajetória organizacional apresentada por Schreyögg, Sydow e Holtmann (2011) ajuda reconectar a trajetória organizacional com a teoria das organizações.

Já o estudo de Bittencourt e Oliveira (2014) discute acerca das convergências e das divergências da dependência da trajetória (DT) e da criação da trajetória (CT) e as possibilidades de considerá-las complementares na compreensão da análise e comportamento das organizações ao longo do tempo. Este caminho teórico vai ao encontro das ideias defendidas Schreyögg, Sydow e Holtmann (2011)

Investigando uma organização não governamental Bittencourt e Oliveira (2014) indicam que a criação de trajetória acolhe a importância das relações sociais como aspectos que influenciam diretamente as escolhas e trajetória organizacional. “A CT acontece quando as condições iniciais, como histórico da organização, processos e procedimentos, não são fornecidos e sim construídos [...]. O passado, o presente e o futuro vão influenciar essas escolhas, e o foco reside na compreensão de como os envolvidos constroem seus resultados” (p. 356).

Esta nova perspectiva da teoria da dependência da trajetória organizacional se apresenta com forte relação com a ideia defendida por Duarte e Alcadipani (2016) e Santos e Silveira (2015) na qual as organizações são constituídas cotidianamente e é apenas nesse sentido que elas podem ser melhor compreendidas. Com esta premissa estudiosos sobre estratégias como Schreyögg, Sydow e Holtmann (2011), Bittencourt e Oliveira (2014) e outros autores que pesquisam sobre estratégia e prática, como Sauerbronn *et.al* (2016), Rese *et.al.*, (2015), Pauvers e Schieb-Bienfait (2015) e sobre competência organizacional como Becker (2004), Santos (2009) e Dias (2011) - apenas para citar alguns exemplos - têm caminhado no sentido de

compreender as organizações como prática e ação e como um processo histórico, social e coletivo.

O objetivo dessa seção não fazer um estado da arte sobre a temática da competência organizacional, contudo considera importante compartilhar o levantamento realizado por Silva, Quintana e Silva (2014) admite-se que à conceituação das competências organizacionais, indicam que a trajetória evolutiva da conceituação sobre competências organizacionais segue um caminho que vai do estático para o mais dinâmico, da abordagem racionalista para uma mais interpretativa, de uma visão funcional para uma mais estrutural, de uma base tecnologicista para outra que envolve o aprendizado social, do sistema isolado para o fragmentado, de uma abordagem individual para outra multidisciplinar.

A partir destas considerações, Munck e Dias refletem sobre como as competências organizacionais deveriam ser desenvolvidas ao longo do tempo e que tal desenvolvimento diverge de organização para organização, haja vista as organizações se diferenciam quanto à capacidade de receber e desenvolver competências, conforme seu contexto. Tal pressuposto também é assumido por Fleury e Fleury (2004) Becker (2004) e Dias e outros (2012).

Para Vizeu (2010), o uso da perspectiva histórica na construção do conhecimento sobre a gestão e a organização brasileiras pode ocorrer mediante a adoção de um quadro teórico-conceitual constituído a partir da análise histórica ou mesmo pela aplicação da pesquisa histórica enquanto método de análise empírica e analítica.

Diante do exposto, compreende-se que estudos sobre história e trajetória organização se mostram presentes na agenda de pesquisa dos teóricos organizacionais, a partir de diversas perspectivas teóricas e metodológicas e as mais variadas tipologias organizacionais. Quanto às competências organizacionais, sua importância está diretamente ligada ao desempenho das organizações, sejam elas privadas (BECKER, 2004; DIAS, 2011), públicas (TAKAHASKI, 2007; QUINTANA, 2009) ou do terceiro setor (OLIVEIRA, 2013).

Neste artigo apresenta-se a história de uma organização no papel de escola de governo, para além das normas e prescrições propostas ou impostas para qualquer organização. A história que aqui se apresenta tem o foco na atuação e nas competências organizacionais, no desempenho do referido papel de escola de governo. A tensão de pesquisa é que as escolas de governo podem realizar ou não o propósito em função do qual foram criadas. Há uma diferença entre, por um lado, “ser criada para” e “poder ser” e, por outro lado, “ser” escola de governo.

Assim como a história das organizações e as possibilidades de compreensão da trajetória organizacional, entende-se que as organizações não podem ser totalmente compreendidas se forem separadas de suas histórias. Métodos históricos de análise organizacional devem ser reconhecidos, sob o risco de excluir condições antecedentes e dados retrospectivos como uma fonte pragmática do passado.

Para fins deste trabalho, não se questiona mais a relevância da historiografia para os estudos organizacionais, e sim como produzir estudos históricos-organizacionais relevantes. A possibilidade de contribuir nesse sentido é o que justifica a apresentação e a discussão de um desenho metodológico de um estudo histórico-organizacional.

3. Uma abordagem histórica e interpretativista do processo de formação e desenvolvimento de competência organizacional

No decorrer desta seção são descritos o processo de caracterização e desenho da pesquisa, com a descrição do processo efetivo realizado, detalhando as escolhas metodológicas efetuadas e os procedimentos adotados, baseados as escolhas epistemológicas e teóricas discutidas na seção 2, as quais vislumbrou as possibilidades de compreender e interpretar a história e o comportamento organizacional; isto considerando que cada organização tem uma história diferente para contar e tomou por orientação a abordagem interpretativista para a qual a realidade é um produto de experiências subjetivas e intersubjetivas do participante em ação.

Abordagem interpretativista tem o objetivo de entender o mundo do ponto de vista daqueles que o vivenciam. Nessa abordagem, o objeto de pesquisa é entendido como construído socialmente pelos atores. Atores moldam significados a partir de eventos e fenômenos através de processos complexos e longos de interação social. Essa abordagem pressupõe que para compreender o mundo o pesquisador deve interpretá-lo. Preparar uma interpretação é também construir uma leitura desses significados, é oferecer a construção do pesquisador a partir da construção dos atores em estudo (SILVA; NETO ROMAN, 2010).

Cabe ressaltar, que além de considerar o contexto e a perspectiva dos participantes como elementos importantes no desenho desta pesquisa, a sua execução foi de muitas idas e vindas entre a empiria e teoria. Esclarece que a ideia inicial da pesquisa passou por ajustes e refinamento durante todo o processo de pesquisa, e o escopo da pesquisa foi alterado da sua proposta inicial. Além disso o referencial teórico foi elaborado parcialmente, até a ida ao campo, sendo ampliado após a finalização da pesquisa empirica. Para Flick (2009) há conhecimento teórico oriundo da epistemologia, da perspectiva da pesquisa, da pergunta de pesquisa e dos métodos que pretende-se usar, logo essas formas de conhecimento cumprem um papel implícito ou explícito de como faremos a pesquisa, e antes disso, como planejamos.

Sobre essa revisão da pergunta de pesquisa e o “redesenho” do escopo da pesquisa, Flick (2009) destaca que “mesmo quando começamos com uma pergunta de pesquisa, ela será refinada e reformulada, as vezes, redirigida, no decorrer do projeto” (p.40). Já Braun e Clarke (2006), Godoi e Balsini (2010), Deslauriers e Kérisit (2012) sugerem que a revisão da literatura em profundidade seja adiada até que a coleta da maioria dos dados seja concluída.

Destaca-se que os aspectos da teoria e da empiria se constituíram em um diálogo-teórico-empírico, o qual retoma a revisão de literatura inicial, explorando-a e ampliando-a para dialogar com os achados que emergiram dos dados. Logo as considerações sobre a estrutura conceitual da pesquisa serão feitas juntamente com as metodológicas, pois representa a ideia de e imbricamento entre a teoria e empiria, tal como foram desenvolvidas ao longo da pesquisa. Essas ações foram possíveis devido ao desenho indutivo que predominou no desenvolvimento do estudo.

A proposta deste artigo refere a estruturação e percurso metodológico e não a adoção de um modelo orientado para os aspectos prescritivos. Na pesquisa realizada três pressupostos adotados foram:

1. as organizações apresentam suas idiossincrasias nos seus processos de evolução e revolução;
2. as organizações são entendidas como processos e não como entidades fixas, homogêneas e estáveis
3. a história é considerada como uma atividade que provém da ação. Ou seja, ela não é fixa, estática ou dada, mas sim elaborada.

Esclarecidas as escolhas epistemológicas e teórica da pesquisa, informa-se que como opção metodológica utilizou predominantemente métodos históricos, os quais guiaram a decisão operacional quanto às técnicas de coleta de dados a utilizar: pesquisa documental, observação não-participante e entrevista com recursos da história oral temática.

Esta decisão operacional corresponde à escolha das estratégias que guiam os instrumentos e das técnicas utilizadas na investigação, principalmente em relação à abordagem da pesquisa e do método, na coleta dos dados ou observação dos sujeitos, natureza dos dados buscados e análise e interpretação dos dados.

Na investigação, a pesquisa documental visou possibilitar a coleta de informações por meio de documentos escritos e por contribuir na reconstituição de um passado que nem sempre se mantém na memória das pessoas. A análise documental se mostrou pertinente aos objetivos pretendidos, pela possibilidade de recuperar informações do passado registradas em leis, decretos, estatuto e regimento interno, catálogos de curso, cartas de serviços, entrevistas, vídeos

institucionais, projeto de desenvolvimento institucional, projeto de planejamento estratégico, relatórios de gestão, relatórios de prestação de contas e documentos gerais que podem auxiliar na compreensão da história organizacional. A massa documental pode ser organizada e analisada com auxílio de software, no caso do presente estudo tais documentos constituíram uma unidade de análise no *Atlas.ti*. A pesquisa documental contribuiu, em especial, para a compreensão dos contextos políticos e das agendas de políticas públicas nos quais a organização esteve ligada ao longo do tempo.

A observação não participante ocorreu em momentos distintos (na fase exploratória e na coleta de dados) da pesquisa, na qual a pesquisadora assumiu o papel de espectador do objeto observado. Na observação não participante os sujeitos não sabiam que estavam sendo examinados e não houve interação com os observados. Nesse tipo de observação, o pesquisador apreende uma situação como ela realmente ocorre (MOREIRA, 2004).

Como meio de registro da observação foram utilizadas anotações de campo, contendo detalhes, impressões e registros fotográficos, que auxiliaram a análise dos dados coletados. Para fins desta pesquisa a posição epistemológica sobre o método da observação é qualificado como interpretativo cujo objetivo foi apreender as significações que os atores atribuem aos seus atos. Trata-se de interpretar mais do que explicar

Aqui cabe uma reflexão sobre a relação entre a técnica da observação no âmbito da pesquisa histórica-organizacional. No entanto, se pensar que os testemunhos são o objeto, então não existe nada entre o pesquisador e o fato, e dessa forma, o conhecimento não seria indireto. O pesquisador então, teria contato direto com o fenômeno através da análise e da interpretação das fontes. Portanto, a observação deve se ater aos vestígios, sejam eles fontes escritas, orais ou pictóricas (BLOCH,2001).

Já produção deliberada do documento da história oral permite recuperar aquilo que não é encontrado em documentos de outra natureza e vice-versa, tornando-se assim técnicas de coletas de dados que se complementam. A história oral é concebida como método ou como técnica de pesquisa, possui tipificações, especificidades e limitações.

Para fins desta pesquisa, adotou-se os recursos história oral temática segundo Meihy e Ribeiro (2011).Um dos pontos mais relevantes diz respeito à preparação das entrevistas e sua condução. Na história oral temática utilizou-se o recurso de roteiros que delimitam os temas a serem abordados durante a entrevista. (MEIHY; RIBEIRO, 2011).

Seguindo as orientações de Lang (1996), as entrevistas de história oral se consistiram em um processo de conversação entre pesquisador e o narrador, no qual o indivíduo é a fonte de dados – ele conta a sua história ou dá o seu depoimento – mas não consiste, ele próprio, o objeto de estudo.

Destaca-se ainda que a condução das entrevistas foi flexível ao registrar as falas e as experiências dos participantes, sem a obrigatoriedade de seguir uma determinada sequência dos tópicos ou questões do roteiro e /ou até mesmo o seu cumprimento total, uma vez que cada entrevista teve a sua própria dinâmica, inclusive algumas questões emergiram naturalmente da própria narrativa do entrevistado. Porém, o pesquisador atentou para que as questões consideradas importantes fossem efetivamente abordadas

Com base em Meihy e Ribeiro (2011), a entrevista foi composta de pré-entrevista, entrevista e pós-entrevista. Na pré-entrevista, o pesquisador fez a sua apresentação e expôs os objetivos e finalidade do estudo, situando a colaboração do entrevistado, inclusive esclarecendo como chegou até ao seu nome. O roteiro foi organizado em quatro momentos, a saber: (i) caracterização do sujeito; (ii) caracterização da organização; (iii) identificação dos marcos históricos da organização; (iiii) identificação das competências organizacionais da escola de governo.

No primeiro momento, a escolha dos sujeitos foi feita através da pesquisa documental, com a identificação informantes qualificados e associada com a técnica de bola de neve, na qual

o primeiro grupo de sujeitos foi usado para indicar outros sujeitos (GRAY, 2012). Com esta técnica foi possível entrevistar e conversar com pessoas que participaram de longos períodos da história da escola de governo, como os funcionários que estão na instituição desde 1986, e pessoas que participaram ou participam pontualmente, como os professores-colaboradores, contratados por demanda. Foram entrevistados os seis ex-presidentes; quatro ex-diretores, dois diretores, dois funcionários, dois professores, um assessor da presidência, no período de outubro de 2015 a fevereiro de 2016.

As entrevistas foram gravadas com consentimento prévio dos entrevistados e duraram em média uma hora e trinta minutos cada, sendo permitido à pesquisadora o uso do áudio, conforme Termo de Cessão de áudio, assinado pelos participantes. Neste contexto, se constituiu o corpo empírico da pesquisa considerando a diversidade de atores, que vivenciaram e vivenciam a história da organização, com diferentes vínculos institucionais e temporais. Dessa maneira, os sujeitos de pesquisa desta pesquisa foram informantes-chave que apresentaram seu ponto de vista sobre a história da escola de governo a partir da sua própria experiência. Assim, entende-se que a narrativa é um processo que se constrói a posteriori, capaz de gerar diferentes teias de significados e diferentes caminhos de interpretação (WEICK, 1995).

Adoção da história oral fortalece a pesquisa qualitativa em Administração, uma vez que já se vale da abordagem historiográfica como método, especialmente o enfoque da Nova História (CURADO, 2001; PIERANTI, 2008; SOUSA, 2016), e da biografia das organizações como método da pesquisa organizacional (SALAMA, 1994). Em outras palavras, a história oral mostrou-se como sendo fundamental para a reconstrução de narrativas sobre a história da escola de governo investigada.

O processo interpretativo das entrevistas realizadas foi iniciado desde o primeiro contato com o campo empírico. Logo após a realização das entrevistas, elas foram atentamente ouvidas na gravação e em seguida integralmente transcritas, fazendo-se menção a interrupções, eventos que interferiam nas entrevistas e momentos de emoção, risos ou gestos mais significativos. As transcrições completas constituíram uma unidade de análise no *Atlas.ti*

De posse das transcrições das entrevistas e documentos frutos da pesquisa documental, juntamente com os elementos fornecidos pelo *software* utilizado (códigos, citações, notas de análise e documentos primários), a pesquisadora mergulhou na análise temática dos dados empíricos e na análise documental, tomados como textos passíveis de compreensão, e analisados os seus conteúdos.

Nessa análise considerou-se que a história oral temática é uma narrativa que busca a versão de quem presenciou o acontecimento ou que pelo menos dele tenha uma variável, seja discutível ou contestatória. Isso significa pensar que o vivido é lembrado de forma diferente por cada indivíduo, que, ao contar algum acontecimento atribui diferentes configurações de importância ou de percepção; sendo este o interesse deste estudo (MEIHY; RIBEIRO, 2011; ALBERTI, 2004). Nesta etapa não se procurou estabelecer um consenso, um discurso do sujeito coletivo ou uma narrativa totalizante e sim reconhecer a visão individual de cada entrevistado, que de alguma maneira representou as demandas e necessidades, bem como os projetos de cada ciclo de gestão da escola de governo investigada.

Como técnica de análise de dados, priorizou-se a Análise Temática baseada em Braun e Clarke (2006), Cunliffe (2011), Alhojailan (2012) e Vaismoradi et al. (2013). Assume-se que a Análise Temática foi uma possibilidade de uso de uma técnica de pesquisa flexível e útil, que pode fornecer uma rica, detalhada e também complexa análise de dados (BRAUN; CLARKE, 2006; CUNLIFFE, 2011; ALHOJAILAN, 2012; VAISMORADI et al., 2013).

Para evidenciar o uso e as potencialidades da Análise Temática, tomou-se como passo inicial a compreensão sobre o que é um tema. Para Vaismoradi et al. (2016), tema é o principal produto de análise de dados fruto dos resultados práticos na área de estudo. Para os autores, o tema é usado como atributo, descritor, elemento e conceito. Em outras palavras, um tema

organiza um grupo ideias e permite aos pesquisadores responder ao problema de pesquisa. Um tema contém códigos que têm pontos comuns e um alto grau de generalidade que unifica ideias sobre o assunto investigado (BRAUN; CLARKE, 2006; CUNLIFFE, 2011).

Para determinar o que pode ser considerado um tema, um dos caminhos é decidir pela sua prevalência. Como pressuposto que isso não significa, necessariamente, a frequência com que um tema ocorre, mas sim a ocorrência em termos de espaço dentro de cada item de dados e em todo o conjunto de dados. Para Braun e Clarke (2006), tema é entendido como uma ideia que capta algo importante sobre os dados em relação à questão de pesquisa que representa um padrão nas respostas.

Braun e Clarke (2006) apresentam a Análise Temática como uma técnica de análise qualitativa caracterizada pela flexibilidade, por ser essencialmente independente de uma teoria ou epistemologia específica e que pode ser aplicada com uma variedade de abordagens teóricas e epistemológicas.

[...] Análise Temática não é apegada a qualquer arcabouço teórico pré-existente e, por conseguinte, ela pode ser utilizada em diferentes quadros teóricos (embora não todos), e pode ser usada para fazer coisas diferentes dentro deles. (BRAUN; CLARKE, 2006, p. 81)

Este foi um aspecto que contribuiu para adoção dessa técnica na análise dos dados, pois esta investigação tinha um referencial teórico parcial mesmo após o término da pesquisa empírica, o que configurou no desenho indutivo da pesquisa ora apresentada.

Embora o engajamento com a literatura existente antes da coleta de dados seja característica da maior parte dos métodos qualitativos, é fortemente sugerido pelos autores Braun e Clarke (2006), Godoi e Balsini (2010), Deslauriers e Kérisit (2012) que a revisão da literatura em profundidade seja adiada até que a coleta da maioria dos dados seja concluída para evitar introdução de preconceito e noções percebidas.

A decisão aqui foi por uma parada na revisão bibliográfica e viajar pela empiria. Essa viagem permitiu que temas surgissem naturalmente a partir dos dados empíricos, durante a coleta e a análise, desinibidas por quadros teóricos existentes e/ou associados à hipótese. Portanto, manter a revisão de literatura em suspenso, a fim de realizar a análise indutiva e o desenvolvimento de tema, embora possa parecer difícil é totalmente factível (BRAUN; CLARKE, 2006; GODO; BALSINI, 2010; DESLAURIERS; KÉRISIT, 2012). Hoje reconhece-se que a riqueza deste estudo histórico-organizacional está neste caminho de idas e vindas.

Adotou-se a proposta de análise temática indicada por Braun e Clarke (2006), assumindo a flexibilidade inerente à referida técnica, a saber: 1) familiarização com os dados; 2) geração códigos iniciais; 3) busca de temas; 4) revisão de temas; 5) definir e nomear temas e 6) produção do relatório.

A primeira fase Braun e Clarke (2006) orientam escutar as entrevistas, reler e editar as notas de campo, analisando globalmente e trazendo anotações e considerações que achar pertinentes. Para a segunda fase o pesquisador deve gerar os códigos iniciais, atentando de que codificação dependerá, até certo ponto, dos temas serem mais "dirigidos aos dados" ou "dirigidos à teoria". Com relação a buscar os temas, o importante para Braun e Clarke (2006) é a "consistência de como fazer isso dentro do que foi determinado para a análise" (p. 83) e principalmente não associar a utilização das perguntas de coleta de dados como os temas.

A fase seguinte refere-se à revisão de temas que foram gerados na etapa anterior. Para Braun e Clarke (2006) nesse momento é necessário ter certeza se eles pertencem uns aos outros ou se podem desenvolver uma autonomia de conteúdo que verdadeiramente venha a contribuir com a análise.

Na fase de definição e nomeação dos temas, Braun e Clarke (2006) afirmam que para cada tema, individualmente, é preciso realizar e escrever uma análise detalhada, identificar a "história" que cada tema traz, considerando como ele contribui para contar a "história" global.

Por fim e ao cabo do processo de análise, baseados na técnica da análise temática, Braun e Clarke (2006) esclarecem que a análise deve fornecer um relato conciso e coerente, lógico, não repetitivo e interessante da história que os dados contam. Para as autoras o objetivo do texto final da análise dos dados a partir da análise temática, é contar a história de seus dados de uma forma que convença o leitor do mérito e validade de sua análise.

Considerando as seis fases do processo de análise temática apresentadas por Braun e Clarke (2006), esta pesquisa seguiu um caminho analítico-interpretativo “dirigido pelos dados”, na busca de temas que ajudassem a compreender a escola de governo quanto aos seus papéis, assim como suas competências organizacionais. Tal escolha possibilitou também a identificação de temas como contribuição na revisão do conceito de escola de governo, a partir da experiência e da história da escola de governo pesquisada. Este último tema é explorado no texto de Silva (2017).

Na análise dos dados e na redação do texto, optou-se por não identificar os entrevistados, não tão somente para preservar o anonimato, mas pela decisão de organizar a investigação a partir de temas que emergiram de todo o corpo empírico da pesquisa. As falas e as narrativas dos sujeitos da pesquisa formam esse corpo empírico e foram tratadas nesta pesquisa para contextualizar e trazer um significado para os temas. Logo, decidiu-se por priorizar o sentido e o significado dos temas que surgiram do *corpus* como um todo, ao invés de particularizar e identificar cada fala e seu respectivo autor.

Quanto às fases desta pesquisa, registra-se que a análise temática iniciou a partir das diversas leituras dos textos (transcrições, observações de campo). Estes foram tomados um a um, sujeito por sujeito, narrativa por narrativa no intuito de “mergulhar profundo” em cada história individualmente e, assim, tentar entender como cada um descreve o que a escola de governo é e o que a escola de governo faz. Em paralelo e também com base na análise documental, o esforço foi de identificar os marcos históricos com os principais fatos e relatos da história da organização investigada.

Nesta fase, preocupou-se que o mergulho chegasse até o “nível latente” das experiências do participante na busca do significado subjacente das palavras, o seu significado implícito (BRAUN; CLARKE, 2006; VAISMORADI et al., 2016).

Neste segundo momento foram gerados os códigos iniciais a partir das narrativas transcritas, os quais identificam uma característica dos dados e dão origem aos temas, à unidade de análise principal e mais ampla. Decidiu-se por uma codificação mais dirigida aos dados, já na tentativa de identificar os sentidos comuns entre as entrevistas. Os códigos iniciais serviram para descrever a escola de governo pesquisada e os seus principais propósitos. Avançou-se para a análise dos marcos históricos, no esforço de compreender a influência do contexto político, principalmente, das reformas administrativas na história da organização estudada, dos seus papéis e objetivos. Registra-se que muitos códigos foram gerados, e nas releituras que se seguiram até o final da análise, muitos foram excluídos e alguns redefinidos na tentativa de identificar os temas com prevalência e que emergiam da coleta e análise dos dados

As notas de análise ou os *memos*, usando a nomenclatura do Atlas.ti, foram editadas de modo a sistematizar textos explicativos e descritivos associados aos códigos, às citações, etc., constituindo-se em um “lugar” para armazenar e tomar notas metodológicas e/ou teóricas, além de possibilitar uma relação entre os códigos e/ou ideias

No terceiro momento, o objetivo foi a busca de temas que possibilitassem identificar as principais competências organizacionais daquela escola de governo, a partir da narrativa sobre o que a organização faz como diferencial da sua atuação, quais características são difíceis de serem adquiridas, imitadas ou substituídas, quais os aspectos mais valorizados por quem busca ou necessita dos serviços da Escola e as justificativas para a sua existência e continuidade.

Nesse momento citações diretas podem ser feitas, mas é bom ter em mente que o objetivo ainda não é ilustrar os códigos e temas, e sim deixar emergir ideias que favoreçam e

justifiquem temas. Por isso, quando da releitura dos extratos para essa fase e a fase anterior, é importante destacar trechos. Braun e Clarke (2006) sugerem a criação de mapas conceituais, estratégia utilizada nesta pesquisa.

Nesse momento é importante tomar cuidado para não estar fazendo suposições e a partir delas buscar trechos nas entrevistas que atestem tais ideias. A AT pede que temas sejam levantados, não especulações sejam postas e validadas. Nesse momento o importante é ter a questão de pesquisa e os objetivos sempre em vista e partir deles deixar emergir ideias autênticas, sem se perder nas falas dos entrevistados.

Nesta fase, conforme alerta Braun e Clarke (2006), afasta-se das perguntas e dos pontos roteiros, com intento de chegar cada vez mais perto dos relatos colhidos. Isto foi possível com as idas, vindas e retornos à Fase 1, nas releituras das transcrições e do diário de campo. Assim, a descrição torna-se cada vez mais rica e a interpretação vai sendo (re)construída e novas pistas auxiliam na busca dos temas e/ou subtemas a partir da prevalência dos dados.

De lado ter uma quantidade razoável de entrevistas importa porque a leitura das transcrições e extratos repetidas vezes é um trabalho lento, que pede atenção e reflexão. O método utilizado não estabelece nenhum parâmetro quantitativo de entrevistados. Por outro lado, pode existir a sensação de não ter explorado mais os depoimentos e isso acontece porque no momento da pesquisa outras possibilidades de descobertas surgem, porém o que interessa é o surgimento de temas importantes ligados às questões e aos objetivos da pesquisa. Alguns parecem se confundir.

Na presente investigação a ideia de compreender como cada competência foi formada e/ou desenvolvida ao longo do tempo foi abandonada, devido ao redesenho dos objetivos iniciais da pesquisa e ausência de subsídios nas narrativas dos sujeitos que evitaram relatar fatos que ocorreram fora do período em que permaneceram na organização, dificultando uma análise da trajetória do processo de formação e desenvolvimento das competências organizacionais ao longo do tempo

A fase de revisão dos temas provocou uma nova organização dos marcos teóricos da escola de governo e um esforço de análise e interpretação para que as competências organizacionais identificadas pudessem desenvolver uma autonomia de conteúdo que verdadeiramente contribuísse com a análise da história organizacional.

Braun e Clarke (2006) afirmam identificar a "essência" do que cada tema é (bem como os temas globais) e determinar que aspecto dos dados cada tema captura. É importante não tentar obter um tema para fazer muito ou ser muito diverso e complexo. É possível fazer isso indo de volta para extrações de dados recolhidos para cada tema e organizando-os em um quadro coerente e internamente consistente com acompanhamento da narrativa. É vital não apenas parafrasear o conteúdo das extrações de dados apresentados, mas identificar o que é de interesse sobre eles e por quê. Para cada tema, individualmente, é preciso realizar e escrever uma análise detalhada, bem como identificar a "história" que cada tema traz, considerando como ele se encaixa na "história" global que está sendo dita sobre os dados, em relação à questão ou questões de pesquisa, para garantir que não há sobreposição demais entre temas. Por isso é necessário considerar os próprios temas e cada tema em relação aos outros (BRAUN; CLARKE, 2006, p. 92)

Uma vez identificados os temas que auxiliaram na identificação das competências, também identificaram os subtemas na pesquisa de Gross (2013), para cada tema principal, com a ideia de compreender quais aspectos dos dados cada tema capturou. Este processo culminou na análise das competências organizacionais da escola de governo e dos seus elementos constitutivos.

A relação entre as competências organizacionais e os seus elementos, não parte de uma perspectiva conceitual, relacionada a cada elemento e sim, de uma perspectiva empírica, relacionada ao contexto e história da organizacional. Ou seja, não se pretende definir que um

determinado elemento seja sempre um componente direto ou indireto de uma competência organizacional, apenas acredita-se que esta relação ou inter-relação possibilite um melhor da dinâmica e do comportamento organizacional e de seu contexto .

Para a identificação das competências organizacionais utilizou-se o *framework* desenvolvido por Kaehler (2013). Além de se utilizar deste recurso, esta pesquisa também recorreu a três fatores para identificação das competências organizacionais, como lentes para estudar a história organizacional da Escola: o tempo, papéis e as narrativas (BECKER, 2005; FROELICH, 2006; QUINTANA, 2009; DIAS, 2011; PAUVERS; SCHIEB-BIENFAIT, 2011).

Um “enredo” foi escrito para apresentar esse processo de análise de dados que se constitui numa interpretação de como é escola de governo, ao longo dos 30 anos. Nesta história os atores participaram ativamente na construção coletiva do texto. Suas falas e relatos apresentam uma narrativa e uma história coerentes, nas quais os temas estão descritos e conectados.

É importante que a análise (o relatório do mesmo, incluindo extratos de dados) forneça um relato conciso e coerente, lógico, não repetitivo e interessante da história que os dados contam - dentro e através de temas. O seu relatório deve fornecer provas suficientes dos temas dentro dos dados (BRAUN; CLARKE, 2006, p. 93).

O objetivo do texto final da análise dos dados a partir da AT é contar a história de seus dados de uma forma que convença o leitor da confiabilidade e validade de sua análise.

Registra-se que a análise temática contribui para o desenvolvimento de pesquisas de cunho histórico e interpretativista (GROSS, 2013; SILVA,2017) pois a falta de registro de metodologia sobre como realizar pesquisa histórica explica o desafio da integração entre a análise histórica e a organização (WADHWANI; BUCHELI, 2014). Este tem sido o desafio de autores em outras investigações (DIAS E BECKER,2013; SILVA, SOUZA, SILVA, 2017) que, de alguma forma, também serviu de motivação para a escrita deste artigo. Do mesmo modo análise temática também contribuiu com a escolha amparada pelos paradigmas interpretacionistas, nos quais as organizações são processos que surgem das ações intencionais das pessoas, individualmente ou em harmonia com outras.

A Figura 1 ilustra e sintetiza o percurso dessa pesquisa considerando os principais aspectos que motivaram as escolhas epistemológicas, teóricas e metodológicas, descritas nesta seção:

Figura 1 – Percurso da Pesquisa



Fonte: elaboração própria

4. Considerações finais

Ao cumprir o objetivo de discutir uma abordagem histórica e interpretativista do processo de formação e desenvolvimento de competência organizacional, não se teve a pretensão de prescrever uma receita. Sua intenção é diminuir timidez dos estudos históricos-organizacionais brasileiros a partir de pequenas ousadias historiográficas (SILVA, SOUZA, SILVA, 2017), com esta reflexão sobre o desenho metodológico adotado em estudo histórico-organizacional em uma organização pública e seu desempenho como escola de governo.

Uma das questões que parecem estar no centro desse debate é que apesar da aparente simplicidade do conceito de competência organizacional, sua aplicação tem sido considerada relativamente complexa. A aplicação do conceito de competência não aceitaria um tratamento homogêneo e unidimensional, ao contrário esse conceito parece ser objeto de uma diversidade de perspectivas teóricas, tais como a da economia e estratégia, da educação, da sociologia do trabalho, do direito, e também da administração (DIAS e et.al., 2012) e também metodológica, como este artigo pretendeu discutir.

Decorrente desse estudo uma pergunta surgiu: é possível fazer generalizações de estudos de natureza histórica e interpretativas?

A resposta foi emprestada de Morgan (2007) ao defender uma abordagem pragmática, a qual não considera possível que os resultados da investigação sejam tão singulares que não tenham qualquer implicação para outros atores (no caso da investigação em tela, outras organizações) em outros contextos ou tão generalizados que se aplicam em todos os cenários históricos e culturais possíveis. Para o autor, uma questão importante é a “medida em que podemos levar as coisas que aprendemos com um tipo de método em um ambiente específico e fazer o uso mais adequado desse conhecimento em outras circunstâncias” (p.71). A esse modo de fazer inferências aos dados, Morgan (2007), inspirado em Lincoln e Guba (2000), chamou de transferibilidade de resultados de pesquisa. Para Morgan (2007, p.71), não se pode simplesmente supor que os métodos e a abordagem definidos para a pesquisa tornam nossos resultados contextualizados ou generalizáveis. Em vez disso, precisa-se “investigar os fatores que afetam se o conhecimento que ganhamos pode ser transferido para outras configurações”.

Esta defesa da transferibilidade decorre, para Morgan (2007), de um “enfoque pragmático e sólido sobre o que as pessoas podem fazer com o conhecimento que produzem e não sobre argumentos abstratos sobre a possibilidade ou impossibilidade de generalização” (idem, p.71). Para o autor, sempre é preciso perguntar “o quanto de nosso conhecimento existente pode ser utilizável em um novo conjunto de circunstâncias”. (p. 71)

Já para Godoi e Balsini (2012), as conclusões e os resultados de estudos e pesquisas qualitativos podem ser localizadas num espectro contínuo que vai da descrição à interpretação. Não há busca de regularidades, mas sim da compreensão dos agentes, do que os levou a agir e do como agiram, sendo interesse do pesquisador passar pela busca do significado e do sentido das ações e práticas que configuram a dinâmica social.

Os autores Braun e Clarke (2006), Cunliffe (2011); Vaismoradi et al.(2013) reconhecem a história desenvolvida com base em temas como estratégia tomada de "sentido", não de "verdade(s)". Se a história for coerente e lógica, os leitores são capazes de viajar facilmente através os mundos de desenvolvedores "temas" e decidir por si mesmos se os temas são esforços legítimos de pesquisa.

Como limite desta pesquisa, destaca-se a dificuldade de colher depoimentos que contemplem uma visão mais longínqua da organização, pois os cargos de gestão da Escola têm mandato de 4 anos, sendo possível a sua prorrogação por mais 4 anos. Sendo assim esta pesquisa encontrou várias “fotografias” da história da organizacional e poucos “filmes”. Esta limitação está diretamente ligada à impossibilidade de reconstruir a trajetória do processo de formação e desenvolvimento das competências organizacionais.

A história não acabou, mas para por aqui, deixando sugestão para pesquisas pósteras: i) a concepção de organização pública construída decorrente da história política, econômica e administrativa vivida pelo Brasil; ii) a história das escolas de governo por meio dos acordos e parceira de cooperação internacional; iii) a gestão das escolas de governo à luz perspectiva da iv) estudos sobre a formação e desenvolvimento de competência organizacional na gestão das organizações públicas; v) estratégia como prática social; vi) levantamento da trajetória profissional dos egressos; vii) trajetória dos gestores versus trajetória de escolas de governo.

Sendo as duas últimas sugestões também uma contribuição no aspecto metodológico, na combinação de história oral temática e história oral de vida. Fazer análise dos artigos a partir das escolhas epistemológicas e das contribuições metodológicos sobre competência organizacional é também sugestão para estudos futuros.

A título de conclusão, propõe-se: i) o avanço da pesquisa sobre competências organizacionais no setor público pois significa investigar a efetividade do comportamento e das práticas criadoras de valor; e ii) a discussão ampla e profunda da pesquisa histórica e interpretativista no campo dos estudos organizacionais e nos estudos sobre competência organizacional.

Referências

- ALBERTI, V.a. **Manual de História Oral**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004
- ALHOJAILAN, M. I. Thematic Analysis: a critical review of its process and evaluation. **West East Journal of Social Sciences**, v. 1, n. 1, 2012.
- BINOTTO, M; DIAS, T. Duas Décadas de Diálogo entre Estratégia e Administração Pública: Ensaio de Uma Reflexão sobre as Corrente Teóricas que Vem Sustentando o Debate: V ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, 2015, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2015
- BECKER, G. ;DIAS, J. Abordagem histórico-longitudinal em pesquisas de administração estratégica. **Revista Gestão Organizacional** , v. 6, Edição Especial, 2013.
- BECKER, G. V. Trajetórias de Formação e desenvolvimento de competências organizacionais da Muri Linhas de Montagem.São Paulo:USP,2004.**Tese** (Doutorado Administração), Programa Pós-Graduação da Faculdade de Economia,Administração e Contabilidade,Universidade de São Paulo, 2004.
- BITENCOURT. C, OLIVEIRA, T. Dependência e Criação de Trajetória na Organização Não Governamental Parceiros Voluntários. **Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro: ANPAD, v.18, n.3., 2014.
- BLOCH, Marc. **Apologia a História ou o Ofício do Historiador**. Rio de Janeiro: Jrgz Zahar, 2001.
- BRAUN, V.;CLARK,V.Using thematic analysis in psychology.**Qualitative Research**,v.3, n2, 2006
- CELLARD, A.. A análise documental. In: POUPART et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Rio de Janeiro: Vozes, p. 127-153, 2008.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**.Petrópolis,RJ: Vozes, 2011.
- CLARK, P; ROWLINSON, M. The treatment of history in organization studies: towards an ‘historic turn’? **Business History**, v. 46, n. 3, 2004.
- COSTA, A. S. M. da; et. al. Perspectiva histórica em administração: novos objetos, novos problemas, novas abordagens. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 3, p. 288-299, jul./set., 2010
- CUNLIFFE, A. L. Crafting Qualitative research: Morgan and Smircich 30 years on. **Organizational Research Methods**, n. 14, p. 647-673, 2011.
- CURADO, Isabela. Pesquisa Historiográfica em Administração: uma Proposta Mercadológica. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001, Campinas. **Anais...** Campinas, SP: Anpad, 2001.
- DREJER, A. How can we define and understand competencies and their development? **Technovation**, n. 21, p.135-146, 2001.

DESLAURIERS; J.P.;KÉRISIT,M. O delineamento de pesquisa qualitativa. In: **A pesquisa Qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos.**In POUPART, J. et. al (Coord.) Petropolis, Rio de Janeiro: Ed. Vozes, 2012.

DIAS, Gisele et. al.,. Revisando a noção de competência na produção científica em administração: avanços e limites. In: DUTRA, J. S.; FLEURY, M.T.L; RUAS, R.(Org) **Competências: conceitos, métodos e experiências.**São Paulo:Atlas,2012

DIAS, J. O processo de formação, desenvolvimento e renovação de competências organizacionais em uma empresa brasileira de prestação de serviços de TI. 2011. **Dissertação** (Mestrado). Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

_____.; BECKER, V. G. Abordagem histórico-longitudinal em pesquisas de administração estratégica. **Revista Gestão Organizacional.** V. 6, Ed. Especial, Florianópolis, 2013

DUARTE, M.de F.; ALCADIPANI, R.. Contribuições do organizar (organizing) para os Estudos Organizacionais. **Organizações & Sociedade,** Salvador , v. 23, n. 76, p. 57-72, Mar. 2016

FERRAZ, R. K. S ; SILVA, M. A.M. Métodos Qualitativos e Históricos: Aplicação de Análise Documental e Entrevista Narrativa e de História de Vida e Oral em Estudos Organizacionais. In: **4º Congresso Ibero-Americano em Investigação Qualitativa,** Aracaju. Livro de Resumos 4º Congresso Ibero Americano em Investigação Qualitativa e do 6º Simpósio Internacional de Educação e Comunicação, 2015.

FLEURY, M.T. L.; FLEURY, A. C. C.. Alinhando estratégia e competências. **Revista administração de empresas.,** v. 44, n. 1, Mar. 2004 .

FLEURY, M. T. L. FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista Administração Contemporânea** Curitiba, v. 5, 2001 .

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa.** Porto Alegre: Artmed, 2009.

FROEHLICH , C. A dinâmica das competências organizacionais: a trajetória do grupo Paquetá. 2006. **Dissertação** (Mestrado) – Unisino, São Leopoldo ,2006

GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.** São Paulo: Saraiva, 2010.

GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real.** 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

GROSS, C.B. Spontaneous images in the mind: a thematic analysis of Psychoanalytic Literatura on Psychotherapit's. **Dissertação** (Mestrado):School of Public Heath and Psychosocial Studies, Auckaland University of Tecnology, 2013

HENDERSON, R. COCKBURN, I. Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Reseach. **Strategic Management Journal,** v.15, 1994

JAQUES, E. **The changing culture of a factory.** London, Roulledge & Kegan Paul.,1951

KAEHLER, C. G.. Framework de avaliação de competências organizacionais: o caso de uma empresa brasileira de agenciamento marítimo. **Dissertação** (Mestrado) - Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2013

MEIHY, J. C. S; RIBEIRO, S.L.S. **Guia Prático de história oral.** São Paulo: Contexto, 2011

MILLS, J.PLATTS;K. BOURNE, M;. RICHARD, H. **Competing through competence.** Cambridge UNIVERSITY PRESS, 2002

MOREIRA, D. A. Pesquisa em Administração: Origens, usos e variantes do método fenomenológico. **Revista de Administração e Inovação,** v. 1, n. 1, 2004.

MORGAN, D.L. Paradigms lost and pragmatismo regained – methodological implications of combining qualitative and quantitative methods. **Journal of Mixed Methods Research,** v. 1, n.1, 2007.

MUNCK, L. ; DIAS, B. G. Avanços e Desafios da Conceituação e Operacionalização das Competências Organizacionais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO,37.,2013, Rio de Janeiro.**Anais Eletrônicos...** Rio de Janeiro, ANPAD, 2013

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.;DEFÈLIX, C.; RUAS,R (Org.) **Competências Coletivas no limiar da Estratégica**, Ed. Artmed: Porto Alegre, 2011.

PENROSE, E.**The theory of the growth of the firm**. Oxford University Press, Oxford (1959/1995)

PETTIGREW, A. M. **On studying organisational culture**. Dezembro. v. 24, p. 570-81,1979

PIERANTI, O. A Metodologia Historiográfica na Pesquisa em Administração: uma discussão acerca dos princípios e de sua aplicabilidade no Brasil Contemporâneo. **Cadernos EBAPE**, v.6, n. 1.2008.

QUINTANA, R. O processo de formação e desenvolvimento de competências organizacionais em uma instituição do setor público[Dissertação]. Porto Alegre: PUCRS, 2009.**Dissertação** (Mestrado), PUC do Rio Grande do Sul, 2009.

RESE, N., et. al.,M. A Análise de Narrativas como Metodologia Possível para os Estudos Organizacionais sob a Perspectiva da Estratégia como Prática: “Uma Estória Baseada em Fatos Reais”. IN: 6 ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD. **Anais eletrônicos....** Florianópolis, 2015.

ROUSE, M. DAELLENBACH, U. S. Rethinking Research Methods for the Resource-Based Perspective: isolating sources of sustainable competitive advantage. **Strategic Management Journal**, 20: 1999.

RUAS, R. et al.. O conceito de competência e A à Z – análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. : ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO,29.,2005, Brasília.**Anais Eletrônicos...** Brasília, ANPAD, 2005

SALAMA. A. O Uso da Biografia de uma Organização como Método de Pesquisa para a Investigação do Desenvolvimento Organizacional. **Revista de Administração Pública**. v. 28, n.1, jan./mar.,1994

SANTOS, G. M. **Desenvolvimento das competências organizacionais**: estudo de caso em uma empresa do segmento de manufatura. Porto Alegre: PUCRS, 2009. Dissertação (Mestrado), Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2009.

SANTOS, L. L. S.; SILVEIRA, R. A. Por uma epistemologia das práticas organizacionais: uma contribuição de Theodotr Chatzki. **Revista Organizações e Sociedade**, v.22, n.72, jan./mar., 2015.

SOUSA, R.L.S. Interculturalidade em uma organização de origem em países distintos: uma história da Inaceres. **Tese** [Doutorado em Administração]. Escola de Administração. Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2016.

SCHREYÖGG, G; SYDOW, J; HOLTMANN, P. How history matters in organizations: the case of path dependence. **Management & Organizationl History**. v.6, n. 1, p.81-100, 2011.

SAUERBRONN, F. F. et. al., Estratégia e gestão do Poder Judiciário: uma proposta de estudo das práticas sociais relacionadas ao BSC. **Revista Serviço Público Brasília** 67 (1), jan/mar 2016

SILVA, A.B.; NETO ROMAN, J. Perspectiva multiparadigmática nos estudos organizacionais. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A.B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2010.

SILVA, M. R.; SOUZA, R. K. S.; SILVA, M.A.M. Pequenas Ousadias Historiográficas Contra a Timidez dos Estudos Históricos-Organizacionais Brasileiros: uma discussão sobre escolhas epistemológicas, teóricas e metodológicas In: **XLI ENANPAD, 2017**, São Paulo.

ÜSDIKEN, B.; A. KIESER. Introduction: History in organization studies. **Business History**,2004

TAKAHASHI, A. R. W.; FISCHER, A. L.. Aprendizagem organizacional e desenvolvimento de competências organizacionais: proposta metodológica para exploração conceitual e empírica. **Revista Economia & Gestão**, Belo Horizonte, v. 8, n. 18, mar. 2009.

TEECE, D. et al. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**. V. 18, n. 7, 1997

VAISMORADI, M. et al. Theme development in qualitative content analysis and thematic analysis. **Journal of Nursing Education and Practice**, v. 6, n. 5, 2016.

WADHWANI, D; BUCHELI, M. The Future of Past in Management and Management and Organization Studies. In. **Organizations in Time**. United Kindgom : Oxford, 2014.

WEICK, K. **Sensemaking in organization**. Thousand Oaks: Sage.,1995