

ABORDAGEM HISTÓRICO-LONGITUDINAL EM PESQUISAS DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA*

HISTORICAL-LONGITUDINAL APPROACH IN STRATEGIC MANAGEMENT RESEARCH

JOSUÉ LUZ DIAS**
GRACE VIEIRA BECKER***

RESUMO

De forma a tornar os procedimentos metodológicos mais aderentes às novas visões da administração, o objetivo deste estudo é apresentar a abordagem histórico-longitudinal como uma alternativa metodológica consistente nos estudos de administração estratégica, apresentando dificuldades e desafios encontrados nesta configuração e os respectivos caminhos encontrados por diversos autores para lidar com os mesmos. Desta forma, espera-se fornecer uma contribuição para a formação de um referencial teórico sobre o uso da abordagem histórico-longitudinal para a produção científica em administração. Neste sentido, através do contato com o referencial teórico, identificaram-se oito dificuldades/desafios que refletem os principais dilemas dos pesquisadores ao optarem pelas pesquisas que adotam esta configuração. Os resultados da pesquisa teórica apontam diversas alternativas e procedimentos utilizados pelos autores para sustentar a abordagem histórico-longitudinal, obedecendo aos princípios que sustentam o rigor científico desta configuração.

Palavras-chave: Abordagem histórico-longitudinal. Desafios e diretrizes de ação. Pesquisas em Administração Estratégica.

ABSTRACT

In order to make the methodological procedures more adherent to the new visions of the management, the objective of this study is to present the historical-longitudinal approach as a consistent methodological alternative in strategic management studies, presenting the difficulties and challenges found in this configuration and the respective paths found by various authors to deal with them. Thus, some propositions are expected to be provided for the formation of a theoretical reference about the use of the historical-longitudinal approach for scientific production in management. In this sense, through contact with the theoretical reference, eight difficulties/challenges were identified which reflect the main dilemmas for researchers when they opt for researches that adopt this configuration. The results of the theoretical research point to several alternatives and procedures used by the authors to sustain the historical-longitudinal approach while following the principles that give support to the scientific rigor of this configuration.

Keywords: Longitudinal-historical approach. Challenges and guidelines for action. Management Research.

* Data de submissão: 31/07/2013. Data de aceite: 18/03/2014.

** Mestre pelo Programa de Pós Graduação em Administração da PUCRS

*** Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo - USP e Professora da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUCRS

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, têm-se assistido à mudança da ênfase na literatura sobre administração estratégica: de explicar a vantagem competitiva pela análise do ambiente para uma análise voltada à mobilização de recursos e capacidades organizacionais. Esta “nova visão”, acerca da localização dos fatores de diferenciação, estimula as investigações na compreensão da natureza dos fenômenos internos à firma, tentando dimensionar as inter-relações entre os recursos. Entretanto, estudos demonstram que esta mudança parece não ter sido aplicada até a dimensão metodológica (ROUSE; DAELLEMBACH, 1999). Grandes amostras, caracterização da indústria, análise de períodos pontuais da trajetória da empresa, utilização de fontes de dados secundários, predomínio de análises quantitativas, dentre outros, parecem dificultar (HENDERSON; COCKBURN, 1994) ou não mais contribuir para o entendimento dos fatores-chaves da vantagem competitiva (ROUSE; DAELLEMBACH, 1999; BARNEY, 1986; HOSKISSON *et al*, 1999). A ascensão do “paradigma qualitativo”, na década de 80, conforme destaca Alves-Mazzotti e Gewandnszajder (2001), parece ser uma resposta às adequações metodológicas para instrumentalizar pesquisas no sentido do novo direcionamento, mais voltado para a investigação da “caixa preta” que é a organização.

A abordagem da Visão Baseada em Recursos (VBR), sustentada pela idéia de que empresas sujeitas a condições similares da indústria apresentam desempenho diferenciado, aumenta a importância dos fenômenos em nível de firma. Destaca-se assim a relevância das origens históricas e estágios de transformação ou crescimento da empresa, pois a habilidade da organização em adquirir e explorar recursos depende de seu lugar no tempo e no espaço (SELZNICK, 1997). Stinchcombe, na década de 60, já apontava a importância desta perspectiva ao afirmar que organizações formadas em um dado período apresentam estruturas sociais diferentes daquelas formadas em outro período histórico (STINCHCOMBE, 1965). A perspectiva histórica na VBR ressalta que a posição atual dos recursos da firma é o retrato de sua herança do passado, no qual as ações tomadas, no sentido de construir e desenvolver ativos raros e valiosos, não são casuais. Elas interagem fortemente com as decisões passadas, condicionando, assim, as decisões presentes e futuras. “Se uma firma obtém recursos raros e valiosos devido a sua trajetória única ao longo do tempo, ela será capaz de explorar aqueles recursos na implementação de estratégias criadoras de valor

que não poderão ser duplicadas por outras firmas” (BARNEY, 1991, p.108).

Atributos específicos da firma dificilmente podem ser explicitados através de pesquisas quantitativas. Neste contexto, destacam-se os procedimentos qualitativos, onde os estudos de casos apresentam-se como melhor alternativa (HOSKISSON *et al*, 1999; EEISENHARDT; MARTIN, 2000). Os autores afirmam que o método mais apropriado é o de caráter indutivo, através de estudos de casos em profundidade em uma única empresa ou num pequeno grupo. “Generalizações são indesejáveis, pois cada caso assume ser muito complexo e único” (HOSKISSON *et al*, 1999, p.243). Os autores afirmam que, ao invés de adotar a abordagem de coleta de dados em larga escala, o estudo de caso pode ser apropriado para Visão Baseada em Recursos porque fornece, com maior riqueza de informações, aspectos relacionados às idiosincrasias da empresa (HOSKISSON *et al*, 1999).

Estudos sobre competências organizacionais ou capacidades dinâmicas, por exemplo, na medida em que começam a explorar o **como** as capacidades e recursos se articulam para a obtenção da vantagem competitiva, atribuem grande importância ao resgate de uma narrativa histórica (POST, 1997; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997, EASTERBY; LYLES; PETERAF, 2009, TATIKONDA *et al*, 2013). A noção de *path dependence*, advinda dos estudos de Nelson e Winter acerca da teoria evolucionária, destaca a idéia de que a história ou trajetória de uma empresa ao longo do tempo é que fornece pistas para o entendimento do seu nível de competitividade no momento atual (NELSON; WINTER, 1982; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Segundo Costa, Barros e Martins (2010), identificar e analisar o contexto histórico evita anacronismos, ou seja, a utilização de conceitos e idéias de uma época para análise de outro tempo histórico, provocando distorções e distanciando acontecimentos. Evidenciar fenômenos sob uma perspectiva longitudinal permite questionar a intemporalidade dos fatos e aumentar a percepção sobre o relacionamento entre as variáveis organizacionais e sua dinâmica de transformação, de um estágio para outro, ao longo do tempo (MILLER; FRIESEN, 1982, TATIKONDA *et al*, 2013).

De forma a tornar os procedimentos metodológicos mais aderentes às novas visões da administração estratégica, o objetivo deste estudo é apresentar a abordagem histórico-longitudinal como uma alternativa metodológica consistente nos estudos de administração, apresentando dificuldades e desafios encontrados nesta configuração e os respectivos caminhos ou diretrizes de ação encontradas por diversos autores para lidar com os mesmos.

Desta forma, espera-se fornecer uma contribuição para a formação de um referencial teórico sobre o uso da abordagem histórico-longitudinal para a produção científica em administração.

2. A ABORDAGEM HISTÓRICO-LONGITUDINAL NA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Para Greiner (1998) o comportamento das organizações, assim como dos indivíduos, é determinado essencialmente por suas experiências passadas. Ou seja, ações e decisões passadas exercem forte influência naquilo que a empresa é hoje, nas suas práticas gerenciais e nos problemas que enfrenta, e mais, continuará influenciando naquilo que a empresa se tornará no futuro (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Neste contexto, Becker, Dutra e Ruas (2008) alertam que olhar somente para o momento atual da empresa pode levar a conclusões incorretas sobre os motivos que levaram uma organização a alcançar a vantagem competitiva, pois a competitividade é alavancada por competências que são construídas ao longo da trajetória da empresa. Do ponto de vista metodológico, Yin (2001; p.148) estipula que “o objetivo mais importante do estudo de caso é examinar algumas questões do tipo ‘por que’ e ‘como’ sobre a relação dos eventos ao longo do tempo”, possibilitando entender os fatores que permitiram a um indivíduo, um grupo de indivíduos ou uma entidade conquistar um determinado feito e se transformar no que é hoje. Adicionalmente, para Yin (2001) o estudo de caso e a pesquisa histórica se sobrepõem em muitos aspectos, sendo que o estudo de caso conta com fontes de evidência adicionais que contribuem enormemente para a credibilidade dos resultados da pesquisa: entrevistas em série e observação direta. Por fim, o avanço dos estudos sobre a Visão Baseada em Recursos vem impondo desafios aos métodos qualitativos justamente pela natureza intangível de alguns recursos organizacionais, exigindo dos pesquisadores estudos de caso longitudinais, entre outros métodos, de forma a comprovar suas hipóteses (HOSKISSON *et al*, 1999).

Considerando os aspectos citados acima, a perspectiva histórico-longitudinal se justifica não somente pela necessidade de entender a ordem e a seqüência de eventos ao longo do ciclo de vida de uma organização, mas também para apontar/verificar se a mudança foi contínua, progressiva e automática ou se motivada por eventos súbitos que empurraram, de forma dramática, a organização para o próximo estágio de evolução (VAN DE VEN; POOLE, 1995; GREINER; 1998; FLECK, 2004; LANGLEY; KAKABADSE, 2007).

3. USO E APLICAÇÃO DA ABORDAGEM HISTÓRICO-LONGITUDINAL: DESAFIOS E DIRETRIZES DE AÇÃO

A utilização da perspectiva histórico-longitudinal na produção científica em administração não é novidade (PETTIGREW, 1990, VAN DE VEN; POOLE, 1995, LANGLEY, 1999), mas exige uma série de cuidados. Não raramente encontramos estudos de caso cujos resultados estão fundamentados tão somente em interpretações de entrevistas, sem nenhuma confrontação com outras fontes ou evidências que tragam maior credibilidade. Por outro lado, também nos deparamos com estudos feitos somente com dados secundários, nos quais o pesquisador se coloca a interpretar e dar significado a dados coletados sem sequer ter tido contato com os valores, os símbolos e cultura da organização estudada.

Tendo o pesquisador compromisso com a verdade, a partir do levantamento de evidências para entender como as coisas realmente são (PORTELLI, 1997), este trabalho se dedica ao estudo do uso e aplicação da abordagem histórico-longitudinal na administração estratégica. Neste sentido, através do contato com o referencial teórico, conforme Quadro 1, identificaram-se oito dificuldades/desafios, os quais refletem os principais dilemas dos pesquisadores ao optarem pelas pesquisas que adotam esta configuração. Os desafios são os seguintes: (1) Como resgatar o histórico da organização? (2) Como definir os marcos históricos e relacioná-los com os dados coletados? (3) Como combinar dados históricos com dados atuais? (4) Como tratar de um grande volume de informações? (5) Pode-se confiar somente na memória dos entrevistados? (6) O que fazer quando documentos oficiais fornecem dados imprecisos? (7) O que fazer quando as fontes de dados apontam diferentes versões para a trajetória da organização estudada? (8) Como proceder com a transcrição das entrevistas?

Quadro 1 - Principais desafios identificados na adoção de estudos histórico-longitudinais

Desafios	Autores
Desafio 1: Como resgatar o histórico da organização?	Henderson e Cockburn (1994); Post (1997); Rossetto e Cunha (1999); Langley (1999); Yin (2001); Figueiredo (2003); Quadros, Xavier e Silva (2003); Tacla e Figueiredo (2003); Fleck (2004); Becker (2004); Grigoryevsky (2004); Pereira e Oening (2007); Quintana (2009); Langley; Kakabadse (2007); Becker, Dutra e Ruas (2008); Santos (2009); Dias (2011)

Desafio 2: Como definir os marcos históricos e relacioná-los com os dados coletados?	Miller; Friesen, (1982); Richardson (1989); Van de Ven e Huber, (1990); Van De Ven e Poole; (1995); Post (1997); Langley (1999); Rossetto e Cunha (1999); Figueiredo (2003); Quadros, Xavier e Silva (2003); Becker (2004); Grigprovsky (2004); Pereira e Oening (2007); Langley e Kakabadse (2007); Prado e Cristofoli (2009); Santos (2009); Quintana (2009); Dias (2011)
Desafio 3: Como combinar dados históricos com dados atuais?	Langley (1999); Becker, Dutra e Ruas (2008); Santos (2009)
Desafio 4: Como tratar de grandes volumes de informações?	Amado (1995) Portelli (1997); Langley (1999); Figueiredo (2003); Becker, Dutra e Ruas (2008); Santos (2009); Dias (2011)
Desafio 5: Pode-se confiar somente na memória dos entrevistados?	Pettigrew (1990); Halbwachs (1990); Pettigrew, 1990; Amado (1995); Le Goff (1996); Portelli (1997); Rossetto e Cunha (1999); Yin (2001); Quadros, Xavier e Silva (2003); Becker (2004); Grigprovsky (2004); Pereira e Oening (2007); Langley e Kakabadse (2007); Quintana (2009)
Desafio 6: O que fazer quando documentos oficiais fornecem dados imprecisos?	Portelli (1986); Pettigrew, 1990 Langley e Kakabadse (2007)
Desafio 7: O que fazer quando as fontes de dados apontam diferentes versões para a trajetória da organização estudada?	Portelli (1986); Van de Ven e Hubert (1990); Amado (1995); Portelli (1997); Costa, Barros e Martins (2010)
Desafio 8: Como proceder com a transcrição das entrevistas?	Amado (1995), Portelli (1997)

Fonte: Elaborado pelos autores com base nas referências bibliográficas pesquisadas

Tais desafios foram coletados em estudos sobre metodologias de pesquisa, com ênfase em história oral e memória coletiva, e estudos na área de administração. A seguir, apresentam-se cada um destes desafios. Para cada desafio apresentado, sugerem-se diretrizes de ação objetivando aumentar o conhecimento da abordagem histórico-longitudinal e estimular sua utilização em estudos sobre administração estratégica.

3.1 COMO RESGATAR O HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO, DEFINIR OS MARCOS HISTÓRICOS E RELACIONÁ-LOS COM OS DADOS COLETADOS?

Uma das grandes contribuições da obra “*An Evolutionary Theory of Economic Change*”, de Nelson e Winter, no início da década de 80, consiste em utilizar as idéias da biologia, mais precisamente o pensamento de Darwin e Malthus sobre a sobrevivência e crescimento das espécies, para explicar o comportamento das firmas. Genericamente, o termo “*evolutionary*” refere-se à preocupação dos autores com os processos a longo prazo e com as mudanças progressivas das organizações. As regularidades observadas na realidade presente são interpretadas não como soluções para um problema estático, mas como resultado do conhecimento acumulado e condições estabelecidas no passado das empresas (NELSON; WINTER, 1982). Delineia-se assim o conceito de *path-dependence*, ou seja, a noção de que a história ou trajetória de uma empresa ao longo do tempo é que sustenta sua competitividade no momento presente (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997, p.515). *Path dependence*, ou dependência de caminho, refere-se aos padrões idiossincráticos de aprendizagem e de investimentos históricos no desenvolvimento da base de recursos e capacidades da empresa. As escolhas e os compromissos fixados e realizados ao longo da trajetória da organização (*trade offs*) condicionam as decisões presentes, definindo seu comportamento atual (PORTER, 1996). Segundo Lei, Hitt e Bettis, a dependência do caminho “[...] tende a erguer barreiras de imitação no decorrer do tempo por causa da dificuldade que outras empresas possam ter para recriar a evolução histórica da competência usada para produzir vantagem competitiva.” (LEI; HITT; BETTIS, 2001, p. 178).

Estudos sobre a natureza da firma e o papel das competências organizacionais na construção de vantagens competitivas, tais como os de Henderson e Cockburn, 1994 e Post (1997), propõem o resgate da história organizacional (COSTA, BARROS; MARTINS, 2010), ressaltando que os esforços de construção de competências no momento presente garantirão a competitividade da organização no futuro. Para tanto, autores sugerem a construção de uma narrativa cronológica da trajetória organizacional, tal como apontada por Langley (1999).

Segundo esta autora, a narrativa histórica tem como objetivo construir a história cronológica da organização a partir dos dados brutos, evitando reduções e apresentando os diferentes pontos de vista. A leitura desta descrição permitirá a futuros pesquisadores fazerem as devidas generalizações,

afinal “a boa pesquisa é aquela que produz um sentimento de *déjà vu* no leitor” (LANGLEY, 1999; p.695). Na sequência, Langley, 1999, também sugere o procedimento de classificação que consiste em uma análise mais profunda dos dados com o objetivo de identificar categorias e padrões que reduzam sua complexidade e permitam associá-los a um determinado período da trajetória organizacional. Geralmente, o produto final desta etapa é uma matriz relacionando eventos, pessoas, resultados, inovações e fatores motivadores aos diferentes marcos históricos da organização. Por fim, a autora destaca o procedimento de decomposição temporal dos dados. Apesar de alguns adeptos da teoria do caos defenderem a existência de *loops*, multiníveis e paralelismo na trajetória de evolução das organizações, não são fornecidos métodos que permitam a representação e análise de dados coletados sob esta perspectiva. Sendo assim, Langley (1999) recomenda organizar e analisar os dados da pesquisa longitudinal sob a perspectiva linear e sequencial dos diferentes períodos da trajetória organizacional. “A decomposição de dados em períodos sucessivos permite explicitar como ações dentro de um determinado período levaram a mudanças que afetaram os períodos seguintes. [...] Essa estratégia transforma uma massa de dados disformes em uma série de blocos discretos e interconectados” (LANGLEY, 1999; p.703). É comum neste tipo de análise a adoção de narrativa histórica, entretanto torna-se necessário ir além de uma simples descrição de uma evolução temporal (VAN DE VEN; HUBER, 1990). Miller e Friesen (1982) destacam ainda que uma fascinante narrativa histórica pode esconder falhas na identificação de padrões ou relações entre as variáveis, dificultando sua utilização na geração ou suporte de novas teorias.

Sob esta perspectiva, Langley e Kakabadse (2007) mencionam que muitos estudos classificados como longitudinais são na verdade análises *cross-sectional*, pois simplesmente retratam diferentes momentos da organização. Para os autores, a abordagem longitudinal deveria buscar entender o processo de mudança estratégica através do tempo, sugerindo um *framework* para ser aplicado em pesquisas de cunho qualitativo com perspectiva longitudinal em organizações. Este *framework* foca na identificação das ações estratégicas das organizações, a partir das quais é possível reconstruir as estratégias definidas para cada período da sua trajetória. Os autores apresentam quatro elementos considerados chave para identificar se existe uma sequência de eventos que evidencie um padrão comportamental coerente da organização:

- Ação – estratégias realizadas;
- Mecanismo – ações estratégicas;

- Resultado – impactos da estratégia nos resultados da organização;
- Contexto – o que está acontecendo na indústria em que a organização está inserida.

Nesta linha de ação, trabalhos como os de Fleck (2004) e de Grigorovsky (2004), por exemplo, identificaram traços organizacionais, visando o levantamento da trajetória das empresas analisadas. O objetivo dos autores foi de verificar, nesta trajetória, padrões de respostas ou comportamentos das organizações frente aos desafios gerenciais advindos de seu processo de crescimento. A observação de tais padrões indicava uma situação de autopropetuação ou autodestruição da empresa.

Verificam-se também trabalhos sobre a formação e desenvolvimento de competências organizacionais que resgatam a trajetória de empresas, retratando padrões de comportamento das organizações na busca de vantagens competitivas ao longo do tempo (POST, 1997, BECKER, 2004, QUINTANA, 2009, DIAS, 2011), adaptação e ajustamento estratégico, como o de Rossetto e Cunha, (1999) que estudam o processo de adaptação estratégica de uma empresa da Indústria da Construção Civil, e Herrmann (2013), que analisa a influência de capacidades dinâmicas no processo de contínuo ajustamento estratégico no cenário de pequenas empresas. Destacam-se também estudos sobre a formação da estratégia, como apresentam Pereira e Oening (2007), os quais pesquisam o tema em uma organização em condições de elevada influência governamental, ou ainda estudos na linha que investiga a trajetória de acumulação de competências tecnológicas, processos de aprendizagem e melhoria do desempenho organizacional em empresas do setor siderúrgico (FIGUEIREDO, 2003) e do setor de celulose no Brasil (TACLA; FIGUEIREDO, 2003).

Como a investigação longitudinal refere-se a uma análise de eventos e definições de padrões através de uma perspectiva temporal, segundo Van de Ven e Poole (1995), estes padrões configuram-se de diversas formas. Entretanto, a mais comumente encontrada na literatura é a sequência linear de eventos, na forma de fases ou períodos (RICHARDSON, 1989), evitando assim anacronismos (COSTA; BARROS; MARTINS, 2010) e intemporalidade dos fatos, aumentando a percepção sobre o relacionamento entre as variáveis organizacionais e sua dinâmica de transformação em uma trajetória temporal (MILLER; FRIESEN, 1982, VAN DE VEN; HUBER, 1990, TATIKONDA *et al*, 2013).

Estas fases ou períodos são demarcados por marcos históricos. Para o estabelecimento destes marcos, é necessário desafiar os entrevistados a

acionarem suas memórias, lembrando experiências e incidentes críticos que ilustram sua caminhada em conjunto com a da empresa. Para tanto, sugerem-se entrevistas com profissionais que participaram das diversas etapas da trajetória organizacional de forma a construir um quadro geral consistente (ROSSETTO; CUNHA, 1999). Em Dias (2011), por exemplo, os participantes da pesquisa foram selecionados de acordo com os seguintes critérios: a) possuir uma visão abrangente da empresa, sua estrutura, seus processos e entendimento da complexidade do negócio; b) ter vivenciado momentos históricos da organização, participando de forma efetiva na definição ou implementação das estratégias.

Nos estudos apresentados foi possível identificar que cada marco histórico representa uma linha de ruptura dos fenômenos observados, evidenciando a transição da trajetória organizacional de um estágio para outro, ao longo do tempo. Confirmar-se também, nestes trabalhos, o observado por Langley, de que a construção da história detalhada se torna mais factível em estudos que abranjam um ou poucos casos (LANGLEY, 1999).

Becker, Dutra e Ruas (2008) ressaltam a importância de estabelecer diferentes fontes de informação. Em estudos de caráter longitudinal, além da memória dos entrevistados, o pesquisador necessita de outros elementos que reconstituam com fidelidade a trajetória da empresa. Recorre-se, assim, a relatórios e documentos atuais e de épocas passadas, artigos publicados em jornais, leitura dos murais e, também, a análise dos trabalhos acadêmicos já realizados na organização (BECKER; DUTRA; RUAS, 2008; GRIGOROVSKY, 2004, LANGLEY, 1999; PEREIRA; OENING, 2007; ROSSETTO; CUNHA, 1999; VAN DE VEN; HUBER, 1990).

A triangulação dos dados também deve ser considerada em estudos histórico-longitudinais (FIGUEIREDO, 2003; BECKER, 2004; QUINTANA, 2009). Langley e Kakabadse (2007) destacam a triangulação de informações documentais não só da empresa estudada, mas de periódicos especializados que evidenciem as estratégias adotadas pelas empresas do segmento ao longo do tempo e reportes financeiros oficiais que evidenciem os impactos destas estratégias na *performance* destas empresas. A partir disto, os autores sugerem a elaboração de uma matriz de categorias que deve ser preenchida após a releitura dos dados coletados. Langley e Kakabadse (2007) relatam que esta não é uma tarefa fácil, pois ajustes precisam ser feitos e um dicionário de termos e significados precisa ser construído para suportar o sistema de classificação.

Tendo como base os conteúdos tratados, apresenta-se a seguir a consolidação das diretrizes de ação para cada desafio proposto.

Quadro 2 – Desafios 1 e 2 identificados na adoção de estudos histórico-longitudinais

Desafio 1: Como resgatar o histórico da organização?	
Construir uma narrativa cronológica da trajetória organizacional.	Henderson e Cockburn (1994); Post (1997); Langley (1999); Figueiredo (2003), Fleck (2004); Dias (2011)
Examinar questões do tipo 'por que' e 'como' sobre a relação dos eventos ao longo do tempo.	Yin (2001)
Coletar a opinião dos participantes nas diversas etapas do processo de mudança organizacional.	Rossetto e Cunha (1999); Quadros, Xavier e Silva (2003); Tacla e Figueiredo (2003); Becker (2004); Pereira e Oening (2007); Quintana (2009); Santos (2009)
Identificar padrões de comportamento na estratégia da organização ao longo de sua trajetória.	Grigorovsky (2004); Langley; Kakabadse (2007); Becker, Dutra e Ruas (2008); Santos (2009)
Desafio 2: Como definir os marcos históricos e relacioná-los com os dados coletados?	
Por meio do recorte longitudinal é possível demarcar uma sucessão de períodos, proporcionando o entendimento da evolução do fenômeno estudado.	Richardson (1989); Van de Ven e Huber, (1990); Miller; Friesen, (1982)
Buscar nas narrativas e/ou pesquisa documental elementos que permitam identificar os marcos históricos da organização.	Van de Ven e Huber, (1990); Langley (1999); Rossetto e Cunha (1999); Becker (2004); Grigprovsky (2004); Pereira e Oening (2007); Prado e Cristofoli (2009); Santos (2009)
Construir uma lista de eventos que influenciaram decisivamente na formação da estratégia organizacional ao longo de sua trajetória.	Van De Ven e Poole; (1995); Post (1997); Quadros, Xavier e Silva (2003); Pereira e Oening (2007); Quintana (2009); Santos (2009); Dias (2011)
Identificar categorias e padrões que reduzam a complexidade dos dados permitindo associá-los a um determinado período da trajetória organizacional. Ou seja, decompor os dados em períodos sucessivos.	Langley (1999); Figueiredo (2003)
Identificar as decisões e as ações estratégicas da organização, a partir das quais é possível reconstruir as estratégias definidas para cada período da sua trajetória.	Langley e Kakabadse (2007); Post (1997); Dias (2011)

Fonte: Elaborado pelos autores com base nas referências bibliográficas pesquisadas

3.2 COMO COMBINAR DADOS HISTÓRICOS COM DADOS ATUAIS, TRATANDO-SE DE GRANDES VOLUMES DE INFORMAÇÕES? PODE-SE CONFIAR SOMENTE NA MEMÓRIA DOS ENTREVISTADOS?

Em estudos histórico-longitudinais, o pesquisador é freqüentemente obrigado a combinar a coleta de dados históricos relativos ao passado da empresa com dados coletados no tempo atual (SANTOS, 2009). Enquanto que os dados referentes ao passado são expressos de maneira sintética, focalizada em eventos isolados, mais marcantes (marcos históricos) e baseados em amplas tendências, os dados coletados sobre o momento atual são repletos de informações e riqueza de detalhes, exigindo atenção do pesquisador no sentido de separar o que é realmente significativo daquilo que é apenas “ruído”. O desafio consiste, portanto, em aproximar ao máximo o entrevistado de realidades passadas, estimulando-o a identificar padrões de análise entre os períodos (BECKER; DUTRA; RUAS, 2008). Langley (1999) menciona a dificuldade natural das pessoas em identificar quais eventos motivaram a organização a repensar suas estratégias e quais fatores internos e externos influenciaram na formulação das novas estratégias.

Neste sentido, a autora recomenda atenção especial ao volume de informações tratado pelo pesquisador, de forma a evitar um “mergulho em uma massa disforme de dados”, o que pode resultar em “morte por asfixia de dados” (PETTIGREW, 1990). A perspectiva temporal implica a administração de um grande volume de informações. O volume de dados pode dificultar a seleção do que é relevante e do que não é. Além disto, pode dificultar a visualização dos caminhos da pesquisa e de quando começa e termina a análise das informações. A complexidade dos dados é fruto da complexidade da organização estudada, o que exige que todo pesquisador saiba converter dados disformes, impregnados de detalhes sobre o dinamismo da organização estudada, em um modelo teórico entendível e reutilizável por outros (LANGLEY, 1999).

Quando um pesquisador define a entrevista como um de seus instrumentos de coleta de dados, em estudos histórico-longitudinais, ele precisa estar consciente que os dados fornecidos pelas pessoas não necessariamente convergem para as informações coletadas em documentos ou por meio de observações. Neste tipo de situação, em qual das fontes o pesquisador deve confiar? Naquela fornecida pelos documentos oficiais, possivelmente carregados de vieses ideológicos (PORTELLI, 1986), ou na memória das pessoas que viveram a situação, correndo o risco de coletar narrativas fantasiosas

(AMADO, 1995)? O fato é que pesquisadores da área de administração devem se familiarizar com estas armadilhas, velhas conhecidas de historiadores, antropólogos, sociólogos e psicólogos.

Um exemplo interessante sobre divergências entre narrativa do entrevistado e informações históricas coletadas por outras fontes é relatado no texto “Usos e abusos da história oral”, de Portelli (1986), o qual compara a memória oficial do massacre de 115 civis em Civitella, um vilarejo na Toscana, com a memória criada e preservada pelos sobreviventes, viúvas e filhos. O assassinato de dois soldados alemães por um grupo de resistência da região teria desencadeado a ação militar alemã contra o vilarejo. Por um lado, a memória oficial celebra a resistência do vilarejo contra os alemães. Por outro, a memória coletiva dos sobreviventes, resgatada pela pesquisa de Portelli (1986), comprovou que além de nunca ter havido qualquer ligação do povoado com o grupo de resistência, os sobreviventes culpam até hoje o grupo de resistência pela irresponsabilidade de ter realizado uma ação dentro dos limites do vilarejo, resultando na retaliação dos alemães e em perdas irreparáveis.

Portelli (1986) relata que a primeira reação que enfrentou em relação ao seu trabalho sobre Civitella foi o questionamento e o descrédito em relação aos depoimentos dos sobreviventes. Entretanto, o método que permitiu a Portelli (1986) identificar a diferença entre a memória oficial e a memória coletiva no caso Civitella foi justamente focar nas contradições entre depoimentos dos membros da Resistência e dos sobreviventes.

Do grego *mneme*, a palavra *mémorie* começa a ser usada no idioma francês por volta de 1320 (LE GOFF, 1996). No início tinha a conotação de registros financeiros ou dossiê administrativo. Com o tempo foi ganhando novas conotações, surgindo o *memorandum*, a *amnésie* e outras. Para Le Goff (1996), antes de ser falada ou escrita, toda linguagem existe sob a forma de armazenamento de informações em nossa memória. Entretanto, o autor menciona a existência de uma corrente “anti-memória”, que reivindica o uso irrestrito da inteligência contra a memória. Corrente esta que teria surgido com Pierre de La Ramée, nascido em 1515, que por meio do *Scholae in liberales artes* pedira a substituição das antigas técnicas de memorização por novas, fundamentadas em um método.

“Um homem, para evocar seu próprio passado, tem freqüentemente necessidade de fazer apelo às lembranças dos outros. Ele se reporta a pontos de referências que existem fora dele e que são fixados pela sociedade” (HALBWACHS, 1990; p.54). Ou seja, muitas das lembranças que temos remontam a tempos ou situações que por um motivo ou outro

não nos permitem reter toda a informação. “Uma vez que o acaso nos coloca em presença daqueles que participaram dos mesmos acontecimentos, que deles foram atores ou testemunhas ao mesmo tempo que nós, [...] preenchemos essas aparentes lacunas” (HALBWACHS, 1990; p.77). Para Halbwachs (1990), a memória coletiva é uma corrente de pensamento contínuo, não existem divisores nitidamente traçados como na história, por isto retém do passado somente o que tem significado e é capaz de ficar vivo na memória do grupo que a mantém. Diferentemente, na história tem-se a impressão de períodos bem definidos com ruptura de valores.

O texto “O Grande Mentiroso: tradição, veracidade e imaginação em história oral”, de Amado (1995), nos remete a uma situação inusitada envolvendo memória coletiva. A pesquisadora relata uma situação em que estava trabalhando no levantamento de dados sobre a Revolta de Formoso no sertão de Goiás. A primeira entrevista obtida parecia sensacional, pois era riquíssima em detalhes; todavia, foi classificada como “mentirosa” após a pesquisadora cruzar informações com outras fontes coletadas. Revoltada por ter sido enganada, a pesquisadora arquivou a entrevista. Algum tempo mais tarde, a pesquisadora re-analisou a transcrição da entrevista do “mentiroso” e identificou várias semelhanças entre a narrativa espetacular fornecida pelo participante e a obra *Dom Quixote de La Mancha*, de Miguel Cervantes. Instigada, a pesquisadora acabou descobrindo que o livro de cabeceira mais comum naquela região era justamente o de *Dom Quixote*, devido à influência de imigrantes. Ou seja, o entrevistado não era um mentiroso, pois seu depoimento era rico em detalhes sobre eventos, imagens, símbolos e sentimentos enraizados na memória coletiva das pessoas ligadas à situação estudada.

A conclusão de Amado (1995) é que o pesquisador tem a função de discernir “entre o vivido e o recordado, entre experiência e memória, entre o que se passou e o que se recorda daquilo que se passou” (AMADO, 1995; pg. 131).

História e memória são interdependentes. Entretanto, memória é o que confere identidade às pessoas, afinal “é o sujeito que lembra” (HALBWACHS, 1990). Em contrapartida, a amnésia leva à perda da memória e da identidade. Para Amado (1995), a memória é uma representação, uma versão do acontecido sob a perspectiva de quem o vivenciou. E a narrativa, carregada de símbolos e significados pessoais, é o que permite ao interlocutor manifestar sua memória sem perder o fio da meada. Por outro lado, a memória se aproxima da história, pois parte da nossa existência é carrega-

da de vivências e lembranças dos outros, das quais nos apropriamos por meio de conversas, leituras, filmes e outros meios. Ou seja, parte daquilo que recordamos é formado por experiências vividas por outras pessoas, e a isto chamamos de memória coletiva.

A opinião de Amado (1995; p.134-135) é de que as

entrevistas podem e devem ser utilizadas por pesquisadores como fonte de informação. Tratadas como qualquer documento histórico, submetidas a contraprovas e análises, fornecem pistas e informações preciosas, muitas inéditas, impossíveis de serem obtidas de outro modo. Pesquisas publicadas nos últimos anos têm demonstrado a importância das fontes orais para a reconstituição de acontecimentos do passado recente.

Em outras palavras, o pesquisador tem a responsabilidade de tratar adequadamente todo o material coletado e, caso necessário, decidir quais vão para a lata do lixo.

Um último ponto destacado por Amado (1995) é a necessidade dos pesquisadores conhecerem e estudarem a dimensão simbólica das entrevistas e sua relação com o contexto e a situação estudada. Uma entrevista é sempre uma versão da realidade.

A dimensão simbólica das entrevistas não lança luz diretamente sobre os fatos, mas permite aos historiadores rastrear trajetórias [...] compreender os diversos significados que os indivíduos e grupos sociais conferem às experiências que têm. Negligenciar essa dimensão é revelar-se ingênuo ou positivista. Ignorá-la [...] é o mesmo que reduzir a história a uma sucessão de eventos dispostos no tempo (AMADO, 1995; p.135).

A seguir apresentam-se os desafios e as diretrizes de ação, tendo em vista o conteúdo apresentado.

Quadro 3 – Desafios 3, 4 e 5 identificados na adoção de estudos histórico-longitudinais

Desafio 3: Como combinar dados históricos com dados atuais?	
O pesquisador tem que estar atento às informações fornecidas, pois o resgate do passado é feito no momento atual.	Santos (2009)
Dados passados são mais sintéticos e concentrados nos eventos marcantes. Por outro lado, dados presentes são mais ricos em detalhes e podem conter “ruído”. O pesquisador deve ter habilidade para descartar o que não for útil para a pesquisa.	Langley (1999); Becker, Dutra e Ruas (2008)

Desafio 4: Como tratar de grandes volumes de informações?	
Tratar adequadamente o material coletado e, caso necessário, decidir o que vai para a lata do lixo.	Amado (1995)
Concentrar-se nos depoimentos e documentos mais representativos, que trazem maior contribuição para a pesquisa.	Portelli (1997); Figueiredo (2003)
Converter dados disformes, impregnados de detalhes sobre o dinamismo da organização estudada, em um modelo teórico entendível e reutilizável por outros. Utilizar padrões e relações entre as variáveis na geração ou suporte de novas teorias.	Miller e Friesen (1982), Langley (1999)
Selecionar o que é relevante e o que não é para cada período.	Langley (1999); Becker, Dutra e Ruas (2008); Santos (2009); Dias (2011)
Desafio 5: Pode-se confiar somente na memória dos entrevistados?	
O estudo de caso conta com fontes de evidência adicionais à pesquisa histórica (entrevistas em série e observação direta), as quais contribuem enormemente para a credibilidade dos resultados da pesquisa.	Yin (2001)
Cruzar entrevistas com dados provenientes da pesquisa documental (jornais, revistas, publicações especializadas do setor, atas de reunião e outros documentos internos, trabalhos científicos desenvolvidos por funcionários ou sócios, etc), permitindo reconstituir com fidelidade a trajetória da empresa.	Pettigrew, 1990; Becker (2004); Grigovsky (2004); Pereira e Oening (2007); Quadros, Xavier e Silva (2003); Quintana (2009); Rossetto e Cunha (1999)
Discernir entre o vivido e o recordado, entre experiência e memória, entre o que se passou e o que se recorda daquilo que se passou. Entrevistas são fontes de informação que devem ser tratadas como qualquer documento histórico, submetidas a contraprovas e análises.	Halbwachs (1990); Amado (1995)
Reconhecer que antes de ser falada ou escrita, toda linguagem existe sob a forma de armazenamento de informações em nossa memória.	Le Goff (1996)
Para discernir entre narração e imaginação é preciso cercar-se de fatos comprovados, identificar o que faz sentido e as lacunas.	Halbwachs (1990); Pettigrew, 1990; Portelli (1997)
Triangulação de dados com informações documentais para corrigir distorções e falhas da memória identificadas nas entrevistas.	Langley e Kakabadse (2007)

Fonte: Elaborado pelos autores com base nas referências bibliográficas pesquisadas

3.3 O QUE FAZER QUANDO DOCUMENTOS OFICIAIS FOREM IMPRECIOSOS OU QUANDO AS FONTES DE DADOS APONTAREM DIFERENTES VERSÕES PARA A TRAJETÓRIA DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA? COMO PROCEDER COM A TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS?

Portelli (1986) contrapõe aqueles que acreditam que documentos oficiais são garantia de credibilidade para qualquer pesquisa:

[...] apenas dois dias após o massacre das Fossas Ardearinas em Roma, no qual 335 civis foram exterminados em retaliação à morte de 32 soldados alemães, o Osservatore Romano, órgão oficial do Vaticano, descreveu os membros da Resistência como ‘culpados’, os alemães como ‘vítimas’ e as vítimas como ‘pessoas sacrificadas’ (PORTELLI, 1986; pg. 109).

A conclusão de Portelli (1986) é que o papel do pesquisador é interpretar criticamente todas as narrativas e documentos aos quais tiver acesso, sob pena de se deixar levar pela memória dita oficial, que muitas vezes pode estar carregada de vieses ideológicos. Outro aspecto a ser considerado é que fatos e versões andam juntos, sendo tarefa do pesquisador a confrontação crítica das narrações para entender os símbolos e as representações. “Se toda memória fosse coletiva, bastaria uma testemunha para uma cultura inteira; sabemos que não é assim. [...] Como todas as atividades humanas, a memória é social e pode ser compartilhada (razão pela qual cada indivíduo tem algo a contribuir para a história ‘social’)” (PORTELLI, 1986, p.127).

Portelli (1997) menciona que a responsabilidade dos pesquisadores não se limita a adotar procedimentos confiáveis para a coleta de dados, devendo também respeitá-los quando fazem interpretações e chegam a conclusões. Ou seja, depois de cumpridas as etapas preliminares, o pesquisador tem liberdade total, inclusive para manipular resultados. Para Portelli (1997), o compromisso do pesquisador é com a verdade e com a busca por saber como as coisas realmente são. Para tanto, primeiro é preciso reconhecer que existem várias versões, e nunca uma única verdade. Segundo, que nem todas as versões são verdadeiras, livres de manipulação, inexatidão ou erro. Sendo assim, a

História Oral tende a representar a realidade não tanto como um tabuleiro em que todos os quadrados são iguais, mas como um mosaico ou colcha de retalhos, em que os pedaços são diferentes, porém, formam um todo coerente depois de reunidos – a menos que as diferenças entre elas sejam tão irreconciliáveis que talvez cheguem a rasgar todo o tecido (PORTELLI, 1997; p.16).

A História Oral não está interessada nas pessoas comuns, geralmente se concentra naquelas mais representativas, cujas informações obtidas por suas narrativas possam trazer maior contribuição à pesquisa: “o escravo que foi punido com 100 chibatadas pode esclarecer mais sobre a instituição da escravatura do que aqueles que foram chicoteados 0,7 vezes por ano” (PORTELLI, 1997; p.17).

Segundo Portelli (1997), o pesquisador trabalha ao mesmo tempo com narração, imaginação e subjetividade, por um lado e, por outro, com fatos razoavelmente comprovados. Não seremos capazes de discernir o que é imaginação se não nos certificarmos dos fatos. O autor relata uma situação inusitada pela qual passou: “Eu poderia, em uma atitude positivista, ter rejeitado as narrativas como prova da falta de confiabilidade da memória [...]. Em vez disso, encarei com seriedade tanto as narrativas orais não confiáveis como o registro aceitável do arquivo e procurei encontrar sentido em ambos e, ainda, no espaço entre um e outro” (PORTELLI, 1997; p.26).

Outro cuidado destacado por Portelli (1997) em estudos que se utilizam de narrativas históricas refere-se à transcrição das entrevistas. O autor acredita que transcrições impecavelmente neutras podem ser ilegíveis ou inúteis. Se a entrevista é rica em símbolos e sentidos, transcrever exatamente o que foi dito, inclusive “o entrevistado tosse”, mas sem dizer se aquela tosse significa ironia, hesitação ou nervosismo, produz um resultado carente de significado e que não necessariamente se traduz em fidelidade e credibilidade à pesquisa.

Com base nos conteúdos apresentados, os quadros a seguir apresentam os desafios e as respectivas diretrizes de ações sugeridas.

Quadro 4 – Desafios 6, 7 e 8 identificados na adoção de estudos histórico-longitudinais

Desafio 6: O que fazer quando documentos oficiais fornecem dados imprecisos?	
Interpretar criticamente todas as narrativas e documentos a que tiver acesso, sob pena de se deixar levar pela memória dita oficial, freqüentemente carregada de vieses ideológicos. Investigar as diferenças entre a memória oficial e a memória coletiva, focando nas contradições entre depoimentos e documentos.	Portelli (1986); Pettigrew, 1990

Fazer triangulação de informação documental não só da empresa estudada, mas de periódicos especializados que evidenciem as estratégias adotadas pelas empresas do segmento ao longo do tempo e reportes financeiros oficiais que evidenciem os impactos dessas estratégias na performance da empresa estudada.	Langley e Kakabadse (2007)
Desafio 7: O que fazer quando as fontes de dados apontam diferentes versões para a trajetória da organização estudada?	
Fatos e versões andam juntos. É tarefa do pesquisador a confrontação crítica das narrações e entender as representações. Ouvir mais de uma testemunha da situação.	Portelli (1986); Van de Ven e Hubert (1990)
Uma entrevista é sempre uma versão da realidade. O pesquisador precisa conhecer e estudar a dimensão simbólica das entrevistas.	Amado (1995)
Compreender os diversos significados que os indivíduos e grupos sociais conferem às experiências que têm.	Portelli (1997); Costa, Barros e Martins (2010)
Primeiro, reconhecer que existem várias versões, e nunca uma única verdade. Segundo, que nem todas as versões são verdadeiras, livres de manipulação, inexatidão ou erro. Elaborar um mosaico que forme um todo coerente.	Amado (1995), Portelli (1997)
Desafio 8: Como proceder com a transcrição das entrevistas?	
Transcrições impecavelmente neutras podem ser ilegíveis ou inúteis. É preciso desvelar os símbolos e significados da cultura organizacional.	

Fonte: Elaborado pelos autores com base nas referências bibliográficas pesquisadas

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O predomínio da Visão Baseada em Recursos, sustentada pela idéia de que empresas sujeitas a condições similares da indústria apresentam desempenho diferenciado, aumenta a importância dos fenômenos em nível de firma. Os autores pesquisados afirmam que, ao invés de adotar a abordagem de coleta de dados em larga escala, o estudo de caso pode ser apropriado para Visão Baseada em Recursos porque fornece, com maior riqueza de informações, aspectos relacionados às idiosincrasias da empresa (HOSKISSON *et al*, 1999).

Estudar a “caixa preta” exige instrumentos metodológicos refinados. O desenvolvimento de ferramentas para a análise ambiental sob uma perspectiva histórico- longitudinal é mais sofisticado do que avaliar o momento presente de uma organização, utilizando-se um corte transversal. A complexidade está em comparar vários períodos de uma mesma empresa. O resgate de uma trajetória requer instrumentos de coleta e análise de dados mais apurados, pois exige que elementos que fazem parte de uma memória distante dos entrevistados venham à tona por meio de versões que nem sempre convergem entre si ou com dados coletados de outras fontes.

Tal situação implica ao pesquisador ter que contar com uma disponibilidade adicional dos entrevistados, pois cada pergunta abre-se no mínimo em outras tantas quantos forem os períodos definidos para o levantamento histórico. Esta conquista da disponibilidade adicional dos entrevistados vai além dos aspectos que estão sob o controle do pesquisador. A pesquisa qualitativa ressalta a natureza socialmente construída, o íntimo relacionamento entre o pesquisador e o que está sendo estudado, bem como as restrições situacionais que delimitam a pesquisa. Logo, a interdependência entre o sujeito e o objeto cria um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito (DENZIN; LINCOLN, 1994). É este vínculo que possibilita a compreensão e a interpretação do fenômeno pelo pesquisador, tornando-o o principal ator da investigação. Assim, estudos desta natureza priorizam o contato direto e prolongado do investigador com o campo, para facilitar a percepção sobre os significados dos comportamentos observados (PATTON, 1986; PETTIGREW, 1990).

O contexto em que repousam as organizações também tem afetado a configuração de métodos de pesquisa (HOSKISSON et al, 1999). Nas últimas décadas, tem-se assistido à transformação dos paradigmas que explicam a vantagem competitiva nos estudos sobre administração estratégica: de uma abordagem mais estática para outra em que prevalece a natureza dinâmica dos processos organizacionais (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Neste sentido, estudos histórico-longitudinais parecem estar mais aderidos a este paradigma, uma vez que permitem ao pesquisador capturar características da mudança e adaptação organizacional (EASTERBY; LYLES; PETERAF, 2009).

Estudos em administração estratégica que utilizam a configuração histórico-longitudinal vêm sendo empregados em diversas temáticas, tais como: formação e desenvolvimento de competências organizacionais, adaptação e ajustamento estratégico, análise do comportamento estratégico, for-

mação da estratégia, aprendizagem tecnológica e performance competitiva, capacidades dinâmicas e desempenho organizacional. Um resultado recorrente nestes estudos é a demonstração da mudança organizacional e suas implicações na estratégia ou no desempenho organizacional, tal como evidenciado por Easterby, Lyles e Peteraf (2009).

Neste sentido, os estudos fornecem uma base para o estabelecimento de *insights* sobre como organizações tomam decisões, como se adaptam, reagem e se reestruturam frente a novos contextos (MILLER: FRIESEN, 1982). Segundo os autores, o rico entendimento do contexto pode ajudar o pesquisador a interpretar seus achados e fazer inferências sobre como as coisas acontecem, utilizando elementos das observações para a realização de previsões de comportamento futuros de organizações (PETTIGREW, 1990). Criam-se, assim, condições para o estabelecimento de modelos explicativos ou ainda de possíveis generalizações, principalmente em estudos histórico-longitudinais com mais de um caso analisado (MILLER: FRIESEN, 1982) ou que representem uma análise setorial. Os resultados do presente trabalho apontam assim diversas alternativas e procedimentos utilizados pelos autores para sustentar a abordagem histórico-longitudinal, obedecendo aos princípios que sustentam o rigor científico desta configuração.

Tendo em vista o estudo realizado, acredita-se que a perspectiva histórico-longitudinal possibilita a ampliação das lentes sobre a realidade empresarial. Sua aplicação, desde que superados os desafios apontados, bem como respeitados os procedimentos que garantam o rigor científico ao método, configura-se como uma alternativa consistente para lidar com as propostas advindas das novas perspectivas no âmbito da administração estratégica.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES-MAZZOTTI, A. J. GEWANDSZNAJDER, F. **O Método nas Ciências Naturais e Sociais**: Pesquisa Quantitativa e Qualitativa. São Paulo: Pioneira, 2001

AMADO, J. B. O Grande Mentiroso: tradição, veracidade e imaginação em história oral. **História**, São Paulo, v. 14, p. 125-136, 1995.

BARNEY, J. B. Organizational Culture: can it be a source of sustained competitive advantage? **Academy of Management Review**, 11, p. 656-665, 1986.

BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v.17, n. 1, p. 99-120, 1991.

- BECKER, G. V. **Trajatórias de Formação e desenvolvimento de competências organizacionais da Muri Linhas de Montagem**. 2004. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.
- BECKER, G. V.; DUTRA, J. S.; RUAS, R. Configurando a trajetória de desenvolvimento de competências organizacionais: um estudo de caso em uma empresa da cadeia automobilística. In: DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. L. (Org.). **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.
- COSTA, A. S. M., BARROS, D. F., MARTINS, P. E. M. Perspectiva histórica em administração: novos objetos, novos problemas, novas abordagens. **RAE**, v.50, n.3, jul/set 2010.
- DENZIN, N. K. LINCOLN, Y. S. **Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994.
- 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.
- EASTERBY-SMITH, M, LYLES, M. PETERAF, M. Dynamic Capabilities: Current Debates and Future Directions. **British Journal of Management**, v. 20, S1-S8, 2009.
- EISENHARDT, K. MARTIN, J. Dynamic Capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, 21, p. 1105-1121, 2000.
- FIGUEIREDO, P. C. N. **Aprendizagem tecnológica e performance competitiva**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003
- FLECK, D. Crescimento, Dominância Continuada e Declínio da Empresa: Insights das Histórias da General Electric e da Westinghouse. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 8, p. 79-106, 2004.
- GREINER, L. E. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, p. 55-67, may/jun., 1998.
- GRIGOROVSKY, P. R. E. **Estratégias da Souza Cruz em 101 anos: os desafios para a longevidade saudável**. 2004. Dissertação (Mestrado), Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.
- HALBWACHS, M. **A memória coletiva**. São Paulo, Vértice, 1990.
- HENDERSON, R. COCKBURN, I. Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research. **Strategic Management Journal**, v.15, p. 63-84, 1994.
- HERRMANN, J. C. D. **A influência de Capacidades Dinâmicas no processo de contínuo ajustamento estratégico**. 2013. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.
- HOSKISSON, R. E. HITT, M. A. WAN, W. P. DAPHNE, Y. Theory and Research in Strategic management: swings of a pendulum. **Journal of Management**, v. 25, n. 3, p. 417-456, 1999.
- LANGLEY, A. Strategies for theorizing from process data. **Academy of Management Review**, n. 24, v. 4, p. 691-710, 1999.
- LANGLEY, A.; KAKABADSE, N. Longitudinal textual analysis: na innovative method for analysing how realised strategies evolve. **QROM**, v. 2, n. 2, p. 104-125, 2007.
- LE GOFF, Jacques. **História e memória**. 4. ed. Campinas: Unicamp, 1996.
- LEI, D. HITT, M. A. BETTIS, R. Competências Essenciais Dinâmicas Mediante a Metaaprendizagem e o Contexto Estratégico. In: FLEURY, F. OLIVEIRA Jr., M. M. **Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**, São Paulo: Atlas, 2001.
- MILLER, D., FRIESEN, P. The longitudinal analysis of organizations: a methodological perspective. **Management Science**, v. 28, n. 9, 1982.
- NELSON, R, WINTER, S. **An Evolutionary Theory of Economic Change**. Cambridge, Harvard University Press, 1982.
- PATTON, M. **Qualitative Evaluation Methods**. Londres: Sage Publications, 1986.
- PEREIRA, M. F.; OENING, K. S. Formação da estratégia em condições de elevada influência governamental: Uma análise longitudinal da FAPESC. **Revista de Negócios – Blumenau**, v. 12, n. 2, p. 103 - 119, abril/junho 2007.
- PETTIGREW, A. M. Longitudinal field research on change: theory and practice. **Organization Science**, v. 1, n. 3, p. 267-292, 1990.
- PORTELLI, A. O massacre de Civitella Val di Chiana (Toscana: 29 de junho de 1944): mito, política, luta e senso comum. In: FERREIRA, M. (Coord.). **Usos & abusos da História Oral**. Rio de Janeiro: FGV, 1986.
- PORTELLI, A. **Tentando aprender um pouquinho: algumas reflexões sobre a ética na História Oral**. Projeto História 15. São Paulo, 1997.
- PORTER, M. O que é Estratégia? In: ULRICH, D. **Recursos Humanos Estratégicos**. São Paulo: Futura, 2000.
- POST H. A. Building a Strategy on Competences. **Long Range Planning**. v. 30, n. 5, p. 733-740, 1997.

- PRADO, E.; CRISTOFOLI, F. **Sourcing de serviços de TIC: um estudo longitudinal do setor industrial brasileiro**. 2009. Disponível em: <http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2009/artigos/E2009_T00438_PCN68728.pdf>. Acesso em: 6 jan. 2010.
- ROSSETTO, C. R.; CUNHA, C. A importância dos stakeholders no processo de adaptação estratégica: um estudo de caso na indústria da construção. In: Encontro XXIV da ANPAD, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. p. 1-13.
- QUADROS, G. A. S.; XAVIER, M. P.; SILVA, T. N. The temporal dimension in the role of stakeholders: a case study in na agricultural cooperative in Rio Grande do Sul. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ECONOMIA E GESTÃO DE REDES AGROALIMENTARES, 4., 2003, São Paulo. **Resumos...** São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto; Universidade de São Paulo, 2003. CD-Rom.
- QUINTANA, R. **O processo de formação e desenvolvimento de competências organizacionais em uma instituição do setor público**. 2009. Dissertação (Mestrado), Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.
- RICHARDSON, R. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- ROUSE, M. DAELLENBACH, U. S. Rethinking Research Methods for the Resource-Based Perspective: isolating sources of sustainable competitive advantage. **Strategic Management Journal**, 20, p. 487-494, 1999.
- SANTOS, G. M. **Desenvolvimento das competências organizacionais: estudo de caso em uma empresa do segmento de manufatura**. 2009. Dissertação (Mestrado), Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.
- SELZNICK, P. Leadership in Administration: A Sociological Interpretation. In: FOSS, N. (org.) **Resources, firms and strategies: a reader in the resource-based perspective**. 1ª Edição. Oxford: Oxford University Press, cap. 2, p. 21-26, 1997.
- STINCHCOMBE, A. L. Social Structure and Organization. In: MARCH, J. G. (Ed.) **Handbook of Organizations** p. 142-193, Chicago: Rand-McNally, 1965.
- TACLA, C. FIGUEIREDO, P. N. Processos de aprendizagem e acumulação de competências tecnológicas: evidências de uma empresa de bens de capital no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 3, p. 101-126, 2003.
- TATIKONDA, M.; TERJESEN, S.; PATEL, P.; PARIDA, V. The role of operational capabilities in enhancing new venture survival: a longitudinal study. **Production and Operations Management** 0(0), p. 1-15, 2013.
- TEECE, D. PISANO, G. SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v.18, n.7, p. 509-533, 1997.
- VAN DE VEN, A.; POOLE, M. S. Explaining development and change in organizations. **Academy of Management Review**, n. 20, p. 510-540, 1995.
- VAN DE VEN, A. H.; HUBER, G. P. Longitudinal field research methods for studying processes of organizational change. **Organizational Science**, n. 1, p. 213-219, 1990.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.