

3

METODOLOGIA

O objetivo desta dissertação é identificar quais serão os impactos causados pela implantação da TV digital nas emissoras de TV aberta, analisando a nova tecnologia sob o ponto de vista da mudança organizacional. O estudo identificará se a inovação trará novas possibilidades causando mudanças estruturais no negócio de TV aberta ou se existem apenas pressões externas que não deixam alternativas para as emissoras senão aderir ao novo projeto.

Neste capítulo serão discutidas as implicações do referencial teórico, da pergunta de pesquisa e dos objetivos do trabalho na escolha da metodologia de pesquisa. Em seguida, esta metodologia será descrita e classificada quanto ao seu conteúdo e quanto aos métodos empregados na coleta e análise de dados. Por fim, serão discutidas as limitações do método.

3.1

Tipo de pesquisa

Segundo Lobo (2007) A escolha da metodologia de pesquisa depende de alguns aspectos que devem ser analisados. De acordo com Creswell (1998), existem algumas razões que justificam a escolha de uma tipologia qualitativa de pesquisa. Entre elas, é possível citar a natureza da questão (perguntas iniciadas por *como*, *o que*, *qual*), a necessidade de exploração do assunto estudado (por escassez de referências anteriores) e a necessidade de proporcionar uma visão detalhada do tópico de estudo. Na medida em que esse estudo se enquadra nos critérios acima mencionados, a tipologia escolhida para a pesquisa foi a qualitativa.

Segundo Yin (2001), os cinco principais métodos de pesquisa nas ciências sociais são: experimentos, levantamentos, análise de arquivos, pesquisas históricas e estudos de caso. O autor considera que a decisão de escolher cada uma destas estratégias deve se basear em três condições: (a) forma da questão da

pesquisa, (b) extensão de controle que o pesquisador tem sobre eventos comportamentais efetivos e (c) grau de enfoque em acontecimentos contemporâneos ou históricos. A tabela 3 correlaciona estas condições com cada método de pesquisa.

Quadro 5: Estratégias de Pesquisa

Situações relevantes para diferentes métodos de pesquisa (YIN, 2001).

Método	Forma da questão de pesquisa	Exige controle sobre eventos comportamentais?	Focaliza acontecimentos contemporâneos?
Experimento	Como, por que	Sim	Sim
Levantamento	Quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim
Análise de arquivos	Quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim/Não
Pesquisa histórica	Como, por que	Não	Não
Estudo de caso	Como, por que	Não	Sim

Adotando a abordagem de Lobo (2007) às orientações de Yin (2001), descartou-se, inicialmente, o método de experimento visto que seria impossível simular a implantação de uma produção e transmissão digital apenas em caráter experimental de maneira que fosse possível mensurar os impactos no negócio. Desconsiderou-se, também, a pesquisa histórica, na medida em que o interesse reside nos fatores críticos de sucesso atuais e não do passado. A escolha entre os métodos de levantamento, análise de arquivos e estudo de caso, impôs uma análise mais detalhada da questão de pesquisa. Apesar da questão de pesquisa iniciar com a palavra “quais”, na verdade o que se pretende entender é como a inovação se desenvolveu até chegar a ser implantada por todas emissoras ao mesmo tempo e porque uma inovação causa ou não mudanças. Segundo Yin (2001), questões iniciadas com as palavras *como* e *por que* normalmente lidam com ligações operacionais que necessitam serem traçadas ao longo do tempo, em vez de serem encaradas como meras repetições ou incidências e o estudo de caso

seria a alternativa mais indicada para respondê-las. Creswell (1998), por sua vez, afirma que, quando o foco do estudo é desenvolver uma análise profunda de um caso único ou de múltiplos casos, o estudo de caso é o método mais indicado. Dessa forma, descartaram-se as estratégias de levantamento e análise de arquivos e o estudo de caso foi eleito como metodologia para esta pesquisa.

Uma vez escolhido o estudo de caso como metodologia de pesquisa, foi necessário escolher entre um estudo de caso único ou múltiplo. Como a intenção do trabalho foi a de estudar uma situação específica, identificar as possíveis mudanças que poderiam ser causadas pela inovação nas emissoras de TV aberta, optou-se por realizar um estudo de caso único.

A fim de que os esforços de pesquisa pudessem ser orientados de forma mais efetiva, partiu-se da proposição que as mudanças que poderiam ser causadas pela nova tecnologia dependeriam da viabilidade financeira de tais projetos. Se os projetos não são viáveis e todas as emissoras de TV estão adotando a tecnologia juntas é porque existem elementos externos exercendo pressão para que as mudanças ocorram. Assim sendo, foi feita uma revisão da literatura sobre estes temas para dar subsídio teórico à pesquisa de campo.

Destaca-se ainda que, embora muitos estudos sobre modelos de gestão, inovação e mudança e institucionalismo já tenham sido desenvolvidos, pouca literatura existe sobre estes temas aplicados à indústria de televisão aberta. Conseqüentemente, este trabalho irá se deparar com a busca de algo ainda não determinado e sem referenciais teóricos detalhados. Diante do exposto, segundo os conceitos apresentados por Gil (1987) e Vergara (1997), esta pesquisa pode ser classificada como descritiva e exploratória quanto aos seus fins.

3.2

Coleta de dados

Segundo Yin (2001), as principais fontes de evidências para um estudo de caso – apesar de não serem as únicas - são a documentação, os registros em arquivos, as entrevistas, a observação direta, a observação participante e os artefatos físicos. Para a seleção entre estas fontes de evidências utilizou-se o

mesmo método de Lobo (2007), analisando-se as vantagens e desvantagens de cada uma.

Conforme destaca Lobo (2007) a documentação e os registros em arquivos são fontes importantes quando se quer verificar a repetição ou incidência de um fenômeno sob determinadas condições. Como o objetivo da pesquisa é entender se a implantação da tecnologia digital nas emissoras de tv aberta causará mudanças estruturais no negócio de tv aberta, e não enumerar as mudanças, tais fontes de evidências foram descartadas. O mesmo raciocínio adotado por Lobo (2007) no que se refere para os artefatos físicos foi utilizado, pois estes não seriam capazes de explicar as mudanças causadas pela inovação. Conforme destaca Lobo (2007) a observação participante, por sua vez, faria sentido caso o pesquisador fosse um funcionário dos estabelecimentos pesquisados. Como isto não é fato, este método também foi descartado. Restaram a observação direta e as entrevistas.

Atendeu-se, também as considerações de Lobo (2007) no sentido de que as “entrevistas teriam como ponto negativo a possibilidade de retratarem uma visão tendenciosa do entrevistado caso as perguntas fossem mal-formuladas – o que não aconteceria na observação direta”. Entretanto, com a observação direta dificilmente seria possível perceber se o negócio sofreu mudanças a ponto de justificar um novo direcionamento para o negócio, enfim, provavelmente alguns aspectos não seriam percebidos e as conclusões seriam incompletas. Nas entrevistas, este risco seria menor desde que fossem escolhidos entrevistados que possuíssem uma visão global do negócio e de sua gestão. Após analisar estas vantagens e desvantagens, optou-se pelo método das entrevistas para a coleta de dados e foram tomados cuidados necessários para minimizar estes riscos.

A coleta de dados foi realizada no período de março de 2008 por meio de entrevistas diretas com administradores e membros da alta gerência da emissora TV Globo. Por possuírem uma visão global da gestão da instituição, estes entrevistados foram escolhidos com o objetivo de tentar evitar ao máximo que algum fator crítico de sucesso deixasse de ser mencionado nas entrevistas. Para tentar evitar que as respostas fossem influenciadas pelas perguntas, buscou-se elaborar perguntas neutras, as quais foram repetidas em todas as entrevistas.

Esclarece-se, ainda, que para definir o foco deste estudo, foi realizada uma pesquisa exploratória inicial. Essa pesquisa auxiliou tanto na definição dos temas quanto na identificação dos aspectos relevantes das diversas inovações tecnológicas que vêm surgindo no mercado de mídia em especial de TV aberta e qual o papel da TV digital neste processo. Para tanto, foram entrevistados dois gestores da área de engenharia. Para a consecução da pesquisa de campo estabeleceu-se o seguinte roteiro de pesquisa.

1. Até que ponto as características da organização, em termos de estrutura e cultura organizacionais são de facilitação ou de iniciação da inovação e quais os fatores facilitadores ou bloqueadores da inovação.

Objetivo: verificar em que medida o comportamento organizacional influencia ou é influenciado pela inovação. Além disso, verificar a proposição de Teece, Pisano e Shuen (1997) de que a criação de riqueza em regimes de mudança tecnológica rápida depende de ajustes tecnológicos e organizacionais e de processos dentro da firma. Para esses autores, identificar oportunidades e se organizar eficientemente para acolher as mudanças é mais importante para a criação de riqueza do que strategizing (aumentar os custos dos rivais, excluir os novos entrantes, etc.).

2. De uma maneira geral, onde e quais foram as mudanças ocorridas ao longo da história da organização? As razões das mudanças foram de ordem tecnológica?
3. **Objetivo:** identificar tanto os ciclos quanto as abordagens de mudança conforme proposto por Mintzberg e se esses se deram por conta de rupturas tecnológicas.

4. Em sua opinião, a TV Digital:
- a) Será revolucionária, como afirmam alguns especialistas? Quais serão as principais mudanças? Em que instâncias elas ocorrerão?
 - b) Trará novos players para o negócio?
 - c) Trará novas possibilidades de diferenciação em relação à concorrência?
 - d) Quais são os fatores que motivam as emissoras a adotar a nova tecnologia?

Objetivo: verificar até que ponto o melhor entendimento do ambiente institucional contribui para o desenvolvimento de novas tecnologias e novas formas organizacionais Teece (1996) e de que forma tanto a configuração do campo organizacional (DIMAGGIO; POWELL, 1983) quanto as pressões institucionais (OLIVER, 1993, 1994) justificam a adoção da nova tecnologia.

Antes de iniciar as entrevistas esclareceram-se tanto os objetivos quanto a relevância do estudo; declarou-se a instituição de pesquisa para o qual se destina, além do compromisso com a confidencialidade e caráter exclusivamente acadêmico do trabalho. O quadro n expõe o perfil dos entrevistados.

Entrevistado	Cargo
A –	Diretora de Engenharia
B -	Diretor Geral de Engenharia
C -	Diretor Geral de Produção
D –	Gerente de efeitos especiais
E –	Diretor de Produção Industrial
F –	Diretor de Programação
G –	Diretor Comercial
H –	Presidente do Grupo

3.3

Análise dos dados

Segundo Creswell (1998), a análise dos dados pode ser feita de cinco formas: descrição do caso; agregação em categorias; interpretação direta; definição de padrões; e generalizações.

3.4

Limitações do método

Conforme mencionado neste capítulo, esta pesquisa foi realizada utilizando-se de um método qualitativo de pesquisa, o estudo de caso. Esta natureza qualitativa do método impõe algumas limitações importantes que devem ser destacadas.

Em primeiro lugar, há que se concordar com Lobo (2007): “o método qualitativo é inegavelmente um método impregnado pela interpretação do pesquisador”. Segundo Creswell (2003), neste método o pesquisador interpreta os dados e filtra-os através de uma ótica pessoal, a qual está inserida num momento sócio-político-histórico específico. Este fato pode levá-lo a produzir visões singulares da realidade ou, ao menos, visões diferentes em relação a outros pesquisadores. Dessa forma, há que se considerar o alerta de Lobo (2006) de que “é importante que sejam realizados mais estudos em relação ao tema de forma que os resultados deste trabalho possam ser refinados e confrontados por outros pesquisadores”.

Segundo, é importante notar que os resultados desta pesquisa não podem ser generalizados para outras realidades. Segundo Yin (2001), assim como um experimento, a teoria gerada num estudo de caso deve ser testada em diversas outras pesquisas para ser aceita como um fato científico pela comunidade. Assim e com o objetivo de superar essa limitação, alinha-se à proposta de Lobo (2006) no sentido de que “o tema deste trabalho seja novamente abordado em futuras pesquisas, se possível em outros estados e até mesmo outros países para verificar se as conclusões aqui obtidas se aplicam nesses outros ambientes”.

Terceiro, concorda-se com a ressalva de Lobo (2006) que o método de coleta de dados baseado em entrevistas tem um componente subjetivo. Nessa medida, reflete apenas a percepção dos entrevistados sobre o tema. Essa percepção pode ter vieses devido a crenças pessoais dos entrevistados ou por esses não enxergarem alguns aspectos ou até por esquecimento (LOBO, 2007). Dessa forma, e de maneira semelhante a Lobo (2007) sugere-se que futuros trabalhos sejam empreendidos no sentido de acessar outras fontes de dados; levantar documentações e arquivos, realizar observações diretas, etc. Essas outras fontes possivelmente iluminarão novas perspectivas sobre os fatores críticos de sucesso que não foram desveladas neste trabalho.

Por fim, assim como em Lobo (2007) é fundamental considerar que o método de estudos de casos normalmente se baseia em proposições escolhidas pelo pesquisador. Neste caso, o trabalho fundamentou-se na proposição de que a adhocracia é o modelo de gestão adequado para empresas situadas onde o grau de inovação é elevado, e na proposição de que o fenômeno da inovação organizacional deve ser entendido tanto a partir da influência do ambiente externo quanto do comportamento organizacional.