

### **3**

## **Metodologia**

Este capítulo dedica-se a descrever de que modo o referencial teórico e o objetivo da pesquisa determinaram a metodologia de pesquisa adotada. Além disso, serão apresentados o conteúdo da metodologia concernentes a coleta e análise de dados. Por fim, serão discutidas as limitações do método.

### **3.1.**

#### **Tipo de Pesquisa**

Conforme mencionado no capítulo 1, esta pesquisa tem como objetivo identificar qual é a percepção dos trabalhadores maduros em relação às dificuldades e aos elementos facilitadores do processo de compartilhamento de seus conhecimentos com os mais jovens dentro das organizações.

Para abordar esse tema de pesquisa, inicialmente foi realizada uma revisão de literatura abrangendo: a descrição do sujeito de pesquisa – o trabalhador maduro -, a gestão do conhecimento e a memória organizacional. Com base nesta revisão, algumas proposições foram feitas e posteriormente verificadas por meio de uma pesquisa qualitativa baseada em dois estudos de caso tendo como foco de análise os trabalhadores maduros.

Denzin e Lincoln (2000) ensinam que a pesquisa qualitativa pode ser sucintamente definida como a utilização de um conjunto de práticas de interpretação que situa o indivíduo no mundo, ao mesmo tempo em que o faz perceber sob determinada ótica. Essas práticas transformam o mundo em um conjunto de representações, incluindo entrevistas, conversas, fotografias e gravações que posteriormente são interpretados de acordo com o significado que as pessoas atribuem a ela. Logo, a pesquisa qualitativa envolve a coleta e estudo de uma variedade de materiais empíricos como estudo de caso, experiências pessoais, histórias de vida e textos culturais que descrevem problemáticas

relacionadas à vida das pessoas. Os mesmos autores observam que pelo fato de cada uma dessas práticas fornecerem uma determinada visão do mundo, é comum que seja utilizada mais de um método interpretativo em uma única pesquisa.

Denzin e Lincoln (2000) discorrem sobre as diferenças em relação aos tipos de pesquisa qualitativas e quantitativas. A pesquisa qualitativa implica uma ênfase em processos que não são experimentalmente mensuradas em termos de quantidade, intensidade e frequência. Este tipo de pesquisa foca a construção social da realidade e há relação íntima entre o pesquisador e o que é estudado. O pesquisador busca respostas para perguntas que abordam a experiência social em relação a sua construção e significado. Em contraste a isto, a pesquisa quantitativa enfatiza a mensuração e análise da relação causal entre variáveis e processos. De um modo geral, podemos dizer que as pesquisas qualitativa e quantitativa representam diferentes meios de estudar uma determinada realidade.

Creswell (1998) indica alguns fatores que sinalizam quando uma pesquisa qualitativa é indicada. Em uma pesquisa qualitativa é comum que a pergunta de pesquisa inicie-se com expressões “como” e “o que.” Em contraste a isto, pesquisas quantitativas tendem a buscar o “por que” dos fatos utilizando, por isso, comparações entre grupos e relação entre variáveis. Outras razões são atribuídas à necessidade de explorar um determinado tema que ainda não foi suficientemente pesquisado bem como a necessidade de se obter uma visão aprofundada sobre determinado assunto.

Yin (2003) observa que o estudo de caso é apenas uma dentre diversas possibilidades de pesquisa na área de ciência social. Outras maneiras incluem experimento, levantamento, análise de arquivos e pesquisa histórica. Cada uma dessas estratégias possui vantagens e desvantagens dependendo de três condições: (a) o tipo de pergunta de pesquisa, (b) o grau de controle que o pesquisador possui sobre o fenômeno sendo pesquisado, (c) o fenômeno em estudo: contemporâneo ou histórico. O mesmo autor oferece uma descrição sobre cada uma dessas condições:

(a) Pergunta de pesquisa: As perguntas de pesquisa são comumente iniciadas com as seguintes palavras: “quem”, “o que”, “qual”, “onde”, “como”, “quanto” e “por que.” Nas situações em que a pergunta de pesquisa inicia-se com a palavra “o que” ou “qual” emergem dois casos distintos. Primeiramente, alguns

tipos de pergunta são de natureza exploratória, como por exemplo: “O que pode ser aprendido em um curso de especialização em gestão hospitalar”? Este tipo de pergunta justifica o uso de uma pesquisa exploratória com o objetivo de desenvolver hipóteses e proposições que serão posteriormente testadas. Por tratar-se de um estudo exploratório, qualquer uma das cinco estratégias de pesquisa pode ser utilizada - levantamento exploratório, experimento exploratório ou estudo de caso exploratório. O segundo tipo de perguntas iniciadas com “qual/quais” são correspondentes a forma “quantos.” Ex: “Quais foram os resultados de uma reestruturação gerencial específica?” Neste caso, seria mais indicado a utilização de um levantamento que possibilitaria a enumeração de tais resultados em vez de um estudo caso.

Da mesma forma, Yin (2003) observa que perguntas iniciadas com “quem” e “onde” tendem a favorecer o uso de estratégias de levantamento e análise de arquivo. Esses tipos de estratégias são vantajosos quando o objetivo da pesquisa é descrever a incidência de um fenômeno ou quando deseja prever possíveis resultados.

Por outro lado, o mesmo autor afirma que perguntas de pesquisa iniciadas com as expressões “como” e “por que” favorecem o uso de estudos de caso, pesquisa histórica e experimentos. Isto por que tais perguntas lidam com a relação entre fatos em vez da mera constatação de incidência ou frequência. Considerando que essa pesquisa busca descrever como os trabalhadores maduros percebem o processo de transferência de seus conhecimentos com os mais jovens, nesse caso é mais indicado o uso de um estudo de caso em vez de levantamento ou análise de arquivos.

(b) Nível de controle que o pesquisador possui em relação a eventos comportamentais. As pesquisas históricas são caracterizadas por lidarem com “um passado morto”, ou seja, nenhuma pessoa está viva para relatar, ainda que retrospectivamente, o que ocorreu. Neste caso, o pesquisador deve usar documentos e artefatos culturais como sua principal fonte de evidência. Em tal situação em que inexistem possibilidades de acesso ou controle a pesquisa histórica é a estratégia mais indicada. (YIN, 2003)

Por outro lado, Yin (2003) explica que a estratégia de experimento é utilizada quando o pesquisador é capaz de controlar o comportamento de modo

direto, preciso e sistemático. Isto pode ocorrer em laboratório, em que um experimento pode focar em uma ou duas variáveis isoladas.

(c) Fenômenos em estudo: contemporâneo ou histórico. O estudo de caso é indicado para estudar fenômenos contemporâneos e comportamentos que não podem ser controlados. O estudo de caso também se destaca pela sua capacidade de tratar uma variedade de evidências: além das fontes de evidência utilizadas na pesquisa histórica são incluídos os métodos de observação direta e entrevista com pessoas envolvidas no evento.

Yin (2003) sintetiza, no quadro abaixo, as situações em que cada uma das estratégias são indicadas.

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

**Tabela 2:** Estratégias de pesquisa de acordo com as situações indicadas

**Fonte:** Yin (2003, p.5)

O mesmo autor conclui que é possível utilizar mais de um tipo de estratégia em uma única pesquisa, pelo fato delas não serem excludentes entre si.

No entanto, é interessante saber identificar a situação na qual a utilização de um tipo específico de estratégia trará melhores resultados.

Especificamente em relação à estratégia de estudo de caso, Creswell (1998) o define como a exploração de um caso ou “sistema delimitado” ao longo do tempo a partir do uso de múltiplas fontes de informação ricas em conteúdo. Este “sistema delimitado” é limitado pelo tempo e lugar e representa o caso sendo estudado, seja ele um evento, uma atividade, indivíduos ou programas. As diversas fontes de informação incluem observação, entrevista, material áudio-visual e documentos.

Diante do exposto e levando em consideração que a finalidade do presente estudo foi abordar a maneira como o trabalhador maduro percebe o processo de transferência de conhecimento para os mais novos, conclui-se que a presente pesquisa aborda um acontecimento contemporâneo sobre o qual a pesquisadora não possuía nível de controle acerca dos eventos comportamentais relacionados aos agentes do processo. Por fim, ainda que o problema de pesquisa seja iniciado pela palavra “qual,” o presente estudo tem um objetivo mais focado em descrever profundamente a percepção do trabalhador maduro em relação ao processo de transferência de conhecimento do que meramente enumerar quais são os entraves e condições facilitadoras de tal processo. Isso explica a utilização do estudo de caso em detrimento de outras estratégias de pesquisa como, por exemplo, o levantamento.

Vergara (1990) utiliza uma taxionomia que classifica a pesquisa em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quantos aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa é exploratória e descritiva. Exploratória porque embora o tema de gestão do conhecimento seja amplamente pesquisado nos últimos tempos, não se verificou ainda a existência de estudos que analisam o papel do trabalhador maduro como agente difusor de conhecimento e detentor de parte da memória organizacional. A pesquisa também é descritiva, porque pretende investigar e descrever percepções e opiniões do trabalhador maduro sobre em relação ao processo de transferência de conhecimento para os mais jovens.

Quanto aos meios, a pesquisa é bibliográfica e de campo. Bibliográfica porque para fundamentação teórico-metodológica do trabalho utilizaram-se materiais como livros, artigos, dissertações, teses, periódicos, pesquisas de

instituições e sites na internet. A pesquisa é de campo, pois foram realizados dois estudos de caso nos quais foram entrevistados funcionários da empresa F e do BNDES.

Embora tenha sido desenvolvido mais de um estudo de caso, não é o caso de considerar a presente pesquisa um estudo de caso múltiplo, pois não se pretendeu traçar generalizações tampouco de levantar características precisas sobre o fenômeno estudado, mas sim de obter uma visão global do problema e identificar possíveis fatores capazes de explicar alguns aspectos do processo.

### **3.2. Coleta e Análise de Dados**

Yin (2003) aponta as seis fontes de evidência mais comumente utilizadas nos estudos de caso, são elas: documentação, os registros em arquivos, as entrevistas, a observação direta, a observação participante e os artefatos físicos. São utilizados ainda os filmes, fotografias e etnografia.

O mesmo autor observa que não existe um tipo de fonte superior aos demais, já que cada um possui vantagens e desvantagens, de forma que se complementam entre si. Um bom estudo de caso tenderá a usar o máximo de fontes de evidências possíveis.

Por sua vez, Gil (2007) observa “que a coleta de dados no estudo de caso é mais complexa que o de outras modalidades de pesquisa. Isso porque na maioria das pesquisas utiliza-se uma técnica básica para a obtenção de dados.” (p.140) Já no estudo de caso a utilização de mais de uma técnica gera menor grau de subjetividade e melhor qualidade dos resultados obtidos. O mesmo autor complementa: (...) “em termos de coleta de dados, o estudo de caso é o mais completo de todos os delineamentos, pois vale-se tanto de dados de gente quanto de dados de papel.” (p.141)

Quanto à coleta de dados, procurou-se, conforme descrito por Yin (2001), obtê-los por meio da triangulação de dados, utilizando-se de entrevistas semiestruturadas, observações na empresa e pesquisa documental.

Uma parte dos dados utilizados nessa pesquisa foi coletada por meio de entrevistas individuais, semiestruturadas, realizada com 20 funcionários. Dos

quais, 14 técnico/analista, um gerente e 5 chefes de duas empresas públicas: BNDES e empresa F. A escolha dessas organizações se deu não só por uma questão de conveniência, mas principalmente por serem empresas que possuem em seu quadro de funcionários, um significativo número de indivíduos ocupando níveis gerenciais e com idade superior a 55 anos. Além disso, pelo fato da maioria desses funcionários estarem no final de suas carreiras, há com frequência, uma demanda para que eles transmitam aos mais novos o conhecimento adquirido ao longo dos anos, para que ao saírem da empresa, a memória organizacional seja preservada. Estes fatores tornam as empresas listadas locais que favorecem o acesso ao sujeito de estudo, no caso, os trabalhadores maduros.

Em relação ao perfil dos entrevistados, buscou-se selecionar indivíduos com idade superior a 50 anos, com formações acadêmicas variadas (engenheiros, economistas, contadores, administradores) e ocupantes de diversos cargos como técnico, analista, gerente e chefe.

Foram entrevistados, igualmente, funcionários das áreas responsáveis pela articulação de políticas associadas à área de gestão do conhecimento. Na empresa F foi entrevistada uma analista da área de planejamento estratégico e no BNDES o chefe de departamento de recursos humanos. As tabelas abaixo ilustram o perfil dos entrevistados.

**BNDES**

<b>Entrevistados</b>	<b>Idade</b>	<b>Cargo</b>	<b>Código</b>
<b>Entrevistado 1</b>	56	Técnico – Ex-superintendente	Entrevistado B. H1, 56. Técnico – Ex-superintendente
<b>Entrevistado 2</b>	53	Técnico – Ex –gerente	Entrevistado B. H2, 53. Técnico – Ex-superintendente
<b>Entrevistado 3</b>	52	Técnico – Ex –gerente	Entrevistado B. H3, 52. Técnico – Ex-superintendente
<b>Entrevistado 4</b>	56	Técnico – Área jurídica	Entrevistado B. H4, 56. Técnico – Ex-superintendente
<b>Entrevistado 5</b>	59	Técnico – Ex-superintendente	Entrevistado B. H5, 59. Técnico – Ex-superintendente
<b>Entrevistado 6</b>	54	Gerente	Entrevistado B. H6, 54. Gerente
<b>Entrevistado 7</b>	62	Técnico – Ex-superintendente	Entrevistado B. H7, 62. Técnico – Ex-superintendente
<b>Entrevistado 8</b>	55	Chefe do departamento jurídico	Entrevistada B. M1, 55. Chefe de departamento.
<b>Entrevistado 9</b>	52	Chefe de departamento de Estratégia Corporativa	Entrevistada B. M2, 52. Chefe de departamento.
<b>Entrevistado 10</b>	-	Chefe de departamento de Recursos Humanos	Responsável pela área de RH

**Tabela 3:** Entrevistados BNDES

## Empresa F

<b>Entrevistados</b>	<b>Idade</b>	<b>Cargo</b>	<b>Código</b>
<b>Entrevistado 1</b>	71	Analista	Entrevistado F. H1, 71. Analista
<b>Entrevistado 2</b>	69	Analista	Entrevistado F. H2, 69. Analista
<b>Entrevistado 3</b>	56	Analista	Entrevistado F. H3, 56. Analista
<b>Entrevistado 4</b>	54	Analista	Entrevistado F. H4, 54. Analista
<b>Entrevistado 5</b>	60	Analista	Entrevistado F. H5, 60. Analista
<b>Entrevistado 6</b>	60	Chefe Departamento de Bens de Capital	Entrevistado F. H6, 60. Chefe de departamento
<b>Entrevistado 7</b>	54	Analista	Entrevistado F. H7, 54. Analista
<b>Entrevistado 8</b>	56	Chefe Departamento de Gestão da Informação	Entrevistado F. H8, 56. Chefe de departamento
<b>Entrevistado 9</b>	60	Analista	Entrevistado F. M1, 60. Analista
<b>Entrevistado 10</b>	-	Analista Planejamento estratégico	Responsável pela área de planejamento estratégico

**Tabela 4:** Entrevistados FINEP

Os entrevistados foram previamente avisados sobre o objetivo da pesquisa e do caráter facultativo de participação bem como do cunho puramente acadêmico. Com a exceção de um entrevistado que descartou a possibilidade de entrevista presencial, todos os demais se mostram motivados em participar. O ambiente da entrevista foi escolhido pelos próprios entrevistados, sendo que a maioria delas ocorreu na própria sala de trabalho do entrevistado e em salas de reuniões dentro das empresas. As entrevistas aconteceram no período de março e junho de 2009, tiveram duração média de 35 minutos e foram integralmente gravadas e posteriormente transcritas.

Na medida em que se realizou uma entrevista semiestruturada, foram recorrentes os entrevistados fugirem um pouco do foco da pergunta e discutirem sobre assuntos relacionados ao tema da pesquisa. Percebeu-se que alguns se valeram da entrevista como forma de expressar sua opinião diante de fatos em relação aos quais eles discordavam ou sentiam-se de alguma forma prejudicados. Ainda que a pesquisadora tenha buscado redirecionar a entrevista em tais casos,

esses comentários mostram-se úteis para uma compreensão mais ampla em relação à estrutura da empresa e à dinâmica dos processos existentes.

Como um dos objetivos das entrevistas foi o de captar a percepção dos trabalhadores maduros em relação ao processo de transferência de conhecimento para os mais novos, optou-se pelo uso de entrevista semiestruturada por ser um método que possibilita capturar as percepções do sujeito sobre determinado assunto. Além disso, à medida que o entrevistado oferecer respostas, o pesquisador pode trazer novas perguntas elucidadas por estas respostas. Conseqüentemente, os resultados das entrevistas podem diferir entre si quanto ao seu conteúdo. (BARRIO, 1999)

As questões elaboradas para a entrevista levaram em conta o embasamento teórico da investigação e as informações levantadas sobre as empresas. Esse roteiro foi submetido a um pré-teste para que possíveis adequações fossem realizadas. Em seguida, esses dados foram transcritos na íntegra e submetidos a uma análise de conteúdo.

Foi também realizado um levantamento de documentação junto às empresas, para que se obtivesse um retrato melhor dos seus processos, seu segmento de atuação e outros fatores capazes de interferir e moldar os processos de transferência de conhecimento estudados.

As entrevistas totalizaram 12 horas e 35 minutos de gravação e 135 páginas de transcrição. Este texto foi analisado com o software de análise de conteúdo ATLAS TI. Esta análise foi realizada a partir de um mapeamento nas quais as passagens foram categorizadas de acordo com classificações extraídas do referencial teórico e do roteiro de entrevista. Procurou-se, portanto, utilizar essas categorias para agrupar os diversos aspectos relacionados à maneira como os trabalhadores maduros percebem e vivenciam o processo de transferência de conhecimento. Dessa forma, o texto sofreu uma descontextualização de acordo com as categorias implícitas nas narrativas, seguidos da recontextualização representada pela união dessas diferentes categorias. (TESCH, 1990).

### 3.3 Limitações

A partir das colocações Case (1990) se pode apontar algumas limitações referente ao uso do método de entrevista semiestruturada: a) Como a entrevista semi-estruturada é caracterizada por perguntas abertas, o entrevistado pode perder o foco e divagar sobre assuntos não pertinentes à pergunta feita. Consequentemente o entrevistador deverá selecionar trechos da entrevista que ele julgar mais pertinentes. Neste processo subjetivo de seleção, algumas informações importantes podem deixar de serem escolhidas. b) O entrevistado pode exagerar, distorcer e omitir informações. c) Por falta de habilidade, o entrevistador pode fazer perguntas repetitivas, superficiais e inadequadas ao objetivo da pesquisa.

Além disso, uma consideração que deve ser feita em relação ao uso da entrevista semiestruturada é que pelo fato do método ser caracterizado pela interação entre o pesquisador e o entrevistado, o pesquisador deve buscar manter uma postura imparcial, de modo a capturar a percepção do entrevistado. Deve atentar, portanto, para que sua própria percepção não interfira ou se confunda com a do entrevistado. Ashworth (1996) argumenta que é necessário que o pesquisador seja capaz de entrar na realidade do entrevistado. Para isso, ele deverá ouvir atentamente as respostas sem deixar que a influência de suas pressuposições interfira na interpretação do fenômeno sendo pesquisado.

Outra consideração inerente ao uso da entrevista semiestruturada é a possibilidade de induzir a resposta dos entrevistados em virtude da forma como as perguntas foram elaboradas. Além disso, devido às palavras utilizadas na formulação das perguntas, podem surgir algumas ambiguidades que leve o entrevistado a compreender a pergunta de uma maneira diferente de como foi intencionada. Foi comum a pesquisadora ter que repetir a pergunta usando outras palavras para evitar tais ambiguidades.

Na tentativa de minimizar tais efeitos, algumas medidas foram tomadas: a) as entrevistas foram integralmente gravadas para que não se perdesse nenhuma informação, b) ao longo da entrevista a pesquisadora fez novas perguntas para que outras informações relevantes fossem acrescentadas. c) a pesquisadora buscou manter uma postura de interesse para deixar o entrevistado à vontade; d) buscou-se formular respostas claras e breves, e) mediante a utilização de um software de

análise de conteúdo, buscou-se atenuar o efeito da interação entre o pesquisador e entrevistador f) a pesquisadora buscou não emitir nenhuma opinião ou posicionamento particular bem como manter uma postura neutra para não influenciar o entrevistado. (ADAMS et al., 2009.)