

## 4 Metodologia do estudo

Neste capítulo é descrita a metodologia da presente pesquisa, abordando-se o tipo de pesquisa realizada, os critérios para a seleção dos sujeitos, os procedimentos para a coleta e o tratamento dos dados e as limitações do método utilizado.

Grant *et al* (2005, p.12), *apud* Muniz (2010), ressalta que “para entender a mudança, nós precisamos entender como ela é construída e interpretada através do discurso”. Doolin (2003) também destaca que o estudo do discurso organizacional é de extrema importância, tanto que esse tipo de análise tem ganhado popularidade nos últimos anos. A interpretação das narrativas remonta o significado dos discursos presentes em uma organização onde diferentes narrativas coexistem e interage no mesmo cenário organizacional.

### 4.1. Tipo de pesquisa

Existem várias taxionomias de tipos de pesquisa e estas estão basicamente divididas quanto aos fins e aos meios, de acordo com Gil (1987) e Vergara (2005).

Quanto aos fins, esta dissertação pode ser classificada como uma investigação explicativa e descritiva, uma vez que se propõe a verificar os níveis de disposição da organização para implementar as boas práticas da governança corporativa de Gestão, propostas no capítulo 3 do código de boas práticas de governança corporativa do IBGC por meio da percepção dos executivos que trabalham na Oi. É também descritiva por expor as características de um determinado fenômeno, a implementação de algumas práticas de governança corporativa.

Tem um caráter exploratório, no sentido *lato* do termo por buscar identificar como a o impacto das mudanças organizacionais se refletem no atendimento às boas práticas definidas no capítulo 3 do código do IBGC, fatores estes ainda não identificados na literatura que trata de programas desta natureza.

Quanto aos meios, a pesquisa deverá ser classificada essencialmente como um estudo de caso. De acordo com Yin (2005, pág.28) “os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” ou “por que” sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos, sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle”. Além disso, os aspectos culturais da organização, sua história e os demais movimentos que acontecem dentro da organização podem ter influência nas conclusões que o estudo propõe (YIN, 2001). É também bibliográfica, ao se apoiar em material publicado em livros e, em especial, em teses, dissertações e artigos sobre trabalhos científicos recentes a respeito das questões ligadas a mudança organizacional, às práticas de governança corporativa e o setor de telecomunicações.

O estudo em questão também pode ser classificado como uma pesquisa de campo, pois foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com um grupo de executivos e alguns membros do Conselho de Administração da Oi, com o objetivo de capturar as percepções dos entrevistados nas perguntas propostas para validar, ou não as suposições relacionadas no capítulo 2 dessa dissertação.

Ainda quanto aos meios, mais dois métodos complementam a realização do estudo de caso: análise documental e observação participante. A análise documental envolveu a consulta de documentos ou relatórios disponíveis dentro da empresa, informativos anuais e regulamentos internos, e treinamentos sobre Governança Corporativa disponibilizados pela gerência de Governança Corporativa por meio do Portal de e-learning da Oi.

O método da observação participante foi utilizado devido ao fato da autora dessa dissertação trabalhar na organização investigada e, como consequência, incluir no desenvolvimento das análises e conclusões do estudo, sua vivência e experiência na empresa.

Quanto à perspectiva adotada no enfoque da mudança (proposta por Morgan e Sturdy, 2000, *apud* Doolin, 2003), pode-se classificar o presente trabalho sendo tangenciando pelas três perspectivas: gerencial, processual e social/discursiva, conforme descritas no quadro 10:

Perspectiva Gerencial	Assume uma visão funcional, oferecendo aos executivos técnicas prescritivas para dirigir a mudança. Pressupõe-se que exista uma consequência direta entre as decisões dos executivos e os resultados do processo de mudança. Por isso, essa perspectiva ignora a complexidade existente nas organizações em mudança.
Perspectiva Processual	Tem como foco os processos de mudança na complexidade da dinâmica da mudança. Vê a mudança como um processo que leva a resultados, focando nos processos e políticas da mudança.
Perspectiva Social/Discursiva	Seu objetivo é analisar os discursos os quais os indivíduos explicam a si mesmos, suas ações e a própria organização. Além disso, tangencia os mecanismos de controle e coordenação e a estrutura utilizada para construir e manter a ordem as quais os gerentes modelam nas organizações.

Quadro 10 – Perspectivas da Mudança.

A perspectiva gerencial é bastante latente no presente trabalho, pois é por meio das definições que a alta administração propõe para a implementação das práticas de governança corporativa que o corpo funcional por sua vez interpreta e reage. Dentro dessa perspectiva, o trabalho também é tangenciado pela corrente interpretativa, que compreende a linguagem como meio simbólico por meio do qual a realidade é construída (Ford, 1999).

#### 4.2. Seleção de sujeitos

Uma vez que o tipo de pesquisa adotado é o estudo de caso em uma empresa no setor de telecomunicações brasileiro e listada em bolsa de valores, a seleção de respondentes foi determinada por acessibilidade e tipicidade; por acessibilidade, pois por trabalhar na Oi e fazer parte do seu atual corpo executivo, a pesquisadora possui acesso facilitado ao grupo de executivos necessários para responder à pesquisa; por tipicidade, pois dentro do grupo de gerentes e diretores foram escolhidos aqueles que possuem relação direta com as definições sobre as mudanças realizadas, ou não, à implementação e gestão das práticas de governança corporativa na Oi

Além da dimensão da empresa em questão, o setor de telecomunicações tem as características da volatilidade no mercado financeiro, do ambiente competitivo e de muitos movimentos de fusão e aquisição que levam naturalmente a processos de mudança, que são inclusive freqüentemente divulgados na mídia.

### **4.3. Coleta de dados**

Para a coleta de dados, deu-se, de acordo com a metodologia descrita por Yin (2005), fazer a estratégia de triangulação de métodos, utilizando-se de entrevistas semi-estruturas, pesquisando relatórios e documentos da empresa e pesquisa bibliográfica. Foi utilizado um roteiro de entrevista, disponível no apêndice 1 dessa dissertação, de forma a guiar o processo da pesquisa de campo com as entrevistas semi-estruturadas em profundidade junto ao grupo de respondentes.

A pesquisa documental sobre as informações da empresa estão disponibilizadas em ambientes públicos como sites da CVM, BOVESPA, ANATEL, TELEBRASIL, site da Oi, e o espaço de intranet da Oi denominado Interativa, respeitando os critérios de confidencialidade exigidos, assim como por meio de periódicos, jornais e revistas de livre circulação.

Os demais dados foram obtidos por meio de quinze entrevistas semi-estruturadas conduzidas junto a um grupo de executivos da Oi em níveis hierárquicos e áreas diferentes na empresa. As entrevistas ocorreram nos meses de Abril e Maio de 2010 com duração entre 15 e 30 minutos por meio de encontros pessoais da pesquisadora com os entrevistados e foram aplicadas as mesmas dez perguntas de forma sequencial. Todas as entrevistas foram gravadas e armazenadas em meio digital com o objetivo de viabilizar a completa análise das respostas. Contudo, dado o fato da área de Governança Corporativa estar situada na diretoria Finanças, houve uma forte concentração de entrevistas com executivos dessa área. A preocupação em selecionar entrevistados de nível executivo e principalmente da área de finanças surgiu pela necessidade de haver conhecimento mínimo sobre a história das mudanças organizacionais com objetivo de atender às práticas de gestão definidas pelo código de boas práticas de governança corporativa do IBGC. De acordo com a estrutura organizacional vigente em abril e maio de 2010, período em que ocorreu o campo dessa pesquisa,

sessenta por cento dos diretores da área de Finanças, além do CFO foram entrevistados. O quadro 11 apresenta a distribuição dos entrevistados em origem (oriundo da Oi ou da Brt – empresa adquirida em dezembro de 2008), gênero, função, área da empresa e tempo na empresa.

A precisão dos dados coletados é de vital importância para o processo de pesquisa. Os instrumentos de coleta de dados devem, portanto, evitar questões que gerem dúvida por parte dos respondentes.

O roteiro de perguntas semi-estruturadas foi elaborado para apoiar na condução das entrevistas. As perguntas semi-estruturadas dão ao entrevistado a possibilidade de expressar-se com liberdade e compartilhar suas visões acerca do tema abordado não limitando as respostas a um determinado número ou tipo. De acordo com André e Ludke (1986) *apud* Sousa (2006), entrevistas dessa natureza são adequadas na maioria dos casos por permitirem esclarecimentos, adaptações e correções no processo de obtenção das informações.

O roteiro de perguntas foi avaliado por um executivo da área de Cultura e Comunicação Organizacional para certificar que as perguntas estavam claras em sua abordagem institucional.

Nome	Gênero	Origem <sup>7</sup>	Função	Área da Empresa	Tempo de Empresa		
					Novo <sup>8</sup>	Médio <sup>9</sup>	Antigo <sup>10</sup>
Entrevistado 1	Masc	BrT	Diretor	Finanças			x
Entrevistado 2	Masc	TMAR	Diretor	Finanças			x
Entrevistado 3	Masc	TMAR	Gerente	Finanças			x
Entrevistado 4	Masc	TMAR	Presidente	Presidente			x
Entrevistado 5	Masc	CONSELHO	Pres Conselho	CA		x	
Entrevistado 6	Fem	TMAR	Consultor	Finanças			x
Entrevistado 7	Masc	TMAR	Diretor	Finanças			x
Entrevistado 8	Masc	TMAR	Gerente	RH			x
Entrevistado 9	Masc	BrT	Gerente	Finanças			x
Entrevistado 10	Masc	BrT	Gerente	Finanças			x
Entrevistado 11	Fem	TMAR	Diretor	Jurídico		x	
Entrevistado 12	Masc	TMAR	Diretor	CA	x		
Entrevistado 13	Masc	TMAR	Diretor	Finanças		x	
Entrevistado 14	Masc	TMAR	Diretor	Finanças			x
Entrevistado 15	Masc	TMAR	Diretor	Finanças			x

Quadro 11 – Perfil dos respondentes

Observações:

<sup>7</sup> Como a Oi adquiriu a operadora BrT em Janeiro/2009, é importante caracterizar que o tempo da empresa destes executivos na Oi consideram o seu tempo de BrT também

<sup>8</sup> Funcionários que possuem entre 6 meses e um ano de trabalho na Oi.

<sup>9</sup> Funcionários que possuem mais de um ano e menos de cinco anos de trabalho na Oi

<sup>10</sup> Funcionários que possuem mais de cinco anos de trabalho na Oi.

O quadro 12 contém as suposições para verificação em campo juntamente com o grupo de perguntas elaboradas considerando os aspectos relevantes identificados na revisão de literatura, contida no capítulo 2, e que nortearam o roteiro de pesquisa.

Suposição	Pergunta	Conceito Principal	Outros conceitos	Principais Teorias Associada
<b>Suposição 1</b> As mudanças provocadas pelos meios externos exigem que a organização altere sua estrutura e modelo de gestão para atender à prática Gestão da governança corporativa, principalmente no que diz respeito à transparência e fluxo das informações divulgadas.	1. De uma maneira geral, onde e quais foram as mudanças ocorridas ao longo da história da organização para atender as necessidades de Governança Corporativa?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intencionalidade da Mudança</li> <li>• Frequência da Mudança</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto na Governança Corporativa</li> <li>• Compatibilidade e da mudança com a estratégia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IBGC (2009)</li> <li>• Martins <i>et al</i> (2009)</li> <li>• Camargos e Helal (2007)</li> <li>• Silva, 2006)</li> <li>• Lima e Bressan (2003)</li> <li>• Schleifer e Vishny (1997)</li> </ul>
	2. As razões das mudanças foram de que natureza (de que tipo)? Se deu como resposta a alguma crise interna ou externa ou foram de ordem tecnológica?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivação para a mudança</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipologia da mudança</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wood Jr (2009)</li> <li>• Frahm (2007)</li> <li>• Lima e Bressan (2003)</li> <li>• Mintzberg (1983)</li> <li>• Meyer &amp; Rowan (1977)</li> </ul>
	3. Na sua avaliação, qual o nível de compreensão da alta administração (diretores e superintendentes) com relação à importância da GC para a empresa?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construção social da mudança</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envolvimento e responsabilidade do corpo diretivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oswick (2005)</li> <li>• Whelan-Berry; Gordon e Hinings (2003)</li> <li>• Ford (1999)</li> <li>• Pettigrew (1987)</li> </ul>
	4. Como se deu o processo de definição das áreas que suportam a necessidade de garantir o atendimento às práticas da Gestão e seus princípios (transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa)?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estruturação organizacional para adequar-se as necessidades de governança corporativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolução do movimento de governança corporativa na empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meyer &amp; Rowan (1997)</li> <li>• Mintzberg &amp; Westley (1992)</li> </ul>

<p><b>Suposição 2</b></p> <p>Os princípios da GC na prática Gestão, exigem um processo de gestão da Mudança coordenado pela Gerência de Governança Corporativa, visto que é por meio deste que se conduz a mudança para implementação das ações.</p>	<p>5. Qual o papel da Gerência de Governança Corporativa na Oi, e quais as principais atribuições dessa gerência?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Significação de papel da gerência de Governança Corporativa na organização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atribuições da gerência de Governança Corporativa na percepção dos entrevistados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wood Jr (2009)</li> <li>• Whelan-Berry; Gordon e Hinings (2003)</li> <li>• Zorn, Page e Cheney (2000)</li> <li>• Reichers; Wanous e Austin (1997)</li> </ul>	
	<p>6. Que mudanças a Oi implementou para atingir às boas práticas recomendadas no capítulo Gestão?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação das Mudanças com foco nas práticas de Gestão por tipo, frequência e motivações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecimento do do corpo executivo das práticas de Gestão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IBGC (2009)</li> <li>• Lima e Bruno-Faria (2003)</li> <li>• Mintzberg &amp; Westley (1992)</li> </ul>	
	<p>7. No processo de implementação das mudanças mencionadas acima, quais ações facilitaram e quais dificultaram o processo?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação dos fatores críticos de sucesso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Barreiras à implementação da estratégia para implementação de práticas definidos no capítulo de Gestão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bressan (2001)</li> <li>• Silva (2001)</li> <li>• Meyer e Herscovitch (2001) <i>apud</i> Cunningham (2006)</li> </ul>	
<p><b>Suposição 3</b></p> <p>A comunicação é fator fundamental nos diversos processos inerentes à implementação das ações que suportam as práticas de GC e os princípios que as norteiam.</p>	<p>8. Na sua avaliação, qual o grau de importância que a comunicação possui nos processos inerentes à implementação das ações que suportam às práticas recomendadas no capítulo Gestão da GC e os princípios que a norteiam?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afereição da importância da comunicação na implementação das práticas.</li> <li>• Avaliação da importância da comunicação no acultramento da organização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepção sobre o papel da comunicação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Silva (2001)</li> <li>• Ford (1999)</li> <li>• Reichers; Wanous e Austin, (1997)</li> </ul>	
	<p>9. Que você tenha conhecimento, que ações de comunicação efetivas foram realizadas?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afereição da Efetividade da comunicação</li> <li>• Reconhecimento da comunicação</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Silva (2001)</li> <li>• Reichers, Wanous e Austin (1997)</li> </ul>
	<p>10. Você sugeriria ações de comunicação diferentes das que foram implementadas. Se sim, quais?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapeamento de sugestões de comunicação futuras diferentes das já realizadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspectos não mencionados na revisão da literatura aplicados a organização</li> </ul>		

Quadro 12 – Relação entre fundamentos teóricos e as perguntas



Desta forma, antes do início da entrevista, buscou-se esclarecer o objetivo da pesquisa, assim como o caráter facultativo da participação do colaborador (Apêndice 1). A entrevista prosseguiu com o firme propósito de entender as questões expostas no quadro acima direcionando sempre para o foco principal da entrevista. Todavia isto não significa influência nos posicionamentos dos respondentes, nem tão pouco, direcionamento nas respostas.

O ambiente escolhido para as entrevistas foi na maioria das vezes, em salas de reuniões da própria empresa com agendamento prévio, sem a influência de qualquer situação externa à pesquisa. Contudo uma das entrevistas ocorreu na estação de trabalho do entrevistado, de acordo com o desejo por ele manifestado.

#### **4.4. Tratamento dos dados**

A análise dos dados deste estudo é de predominância qualitativa. Os dados coletados pelas entrevistas, pesquisa de documentos e pesquisa bibliográfica, foram transcritos e submetidos à análise de conteúdo.

Com fins de atingir os objetivos intermediários descritos no capítulo 1- Introdução aplicou-se o tratamento dos dados conforme abaixo:

- **Para o objetivo 1** - Apresentar o conceito de Governança Corporativa foi levantado algumas definições através de pesquisa bibliográfica conforme detalhado no capítulo 2 deste projeto de dissertação – Referencial Teórico.
- **Para o objetivo 2** - Detalhar o código Brasileiro de melhores práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) foi levantado através de pesquisa *telematizada* e sintetizado no item 2.2.2 deste projeto de dissertação.
- **Para os objetivos 3 e 4** - Apresentar o cenário de telecomunicações no Brasil e destacar qual prática da Governança Corporativa é objeto do estudo, respectivamente será detalhado por meio de pesquisa telematizada e documental utilizando-se de relatórios disponíveis nos site da Anatel, Telebrasil, IBGC e da própria operadora Oi.

#### 4.5. Limitações do método

Segundo Gil (2008, pág. 54), o método de estudo de caso é “caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetivos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento”. Contudo apesar do aprofundamento característico do método, este pode apresentar limitações para a generalização dos resultados quando o universo e tamanho da amostra é restrito.

De acordo com Yin (2005, pág. 75), é preferível projetos de estudo de casos múltiplos a projetos de caso único. O mesmo Yin (2009, pag.15) também defende que :

“(…) o estudo de caso, assim como experimentos, são generalizáveis para proposições teóricas e não para populações ou universos. Nesse sentido, o estudo de caso, assim como o experimento, não representa uma ‘amostra’, assim, fazendo um estudo de caso, o seu objetivo será expandir e generalizar teorias (generalizações analíticas) e não enumerar frequências (generalização estatística)”.

A partir desta definição, de fato há uma limitação que a pesquisa em questão apresenta, pois se trata de uma única empresa do setor de telecomunicações de capital aberto e listada nas bolsas de São Paulo (BOVESPA) e Nova York (NYSE) e, portanto não se deve praticar generalizações a partir desse estudo.

Cabe ressaltar também que as respostas da questão principal da pesquisa refletem as percepções dos colaboradores executivos da Oi que compõem a amostra e que é fortemente concentrado na diretoria de finanças (dois terços dos entrevistados pertencem a essa diretoria), o que não significa necessariamente que possam ser generalizadas para outras empresas do setor de telecomunicações nem para outros setores da economia.

Outra limitação encontra-se no próprio pesquisador, pois é desejável e necessário que haja distanciamento de suas próprias premissas para realizar as análises sem viés. E por mais que se busque conduzir todo o processo de forma isenta, a entrevista utiliza-se de interação entre o entrevistador e o entrevistado, e as análises, mesmo baseadas na teoria, têm caráter subjetivo e, portanto sujeito a interpretações. Por fim, o entrevistador trabalha na organização há oito anos e estava inserido no contexto organizacional durante todo o período da pesquisa, mesmo trabalhando em área diferente daquelas que foram entrevistadas.