

3

METODOLOGIA

Este capítulo apresenta o posicionamento epistemológico da pesquisa, bem como, apresenta e justifica as decisões de abordagem e metodologias adotadas. Posteriormente são apresentadas todas as etapas da pesquisa, os critérios utilizados para a seleção do caso de estudo, e detalhadas as técnicas utilizadas para a coleta e análise de dados.

3.1.

Linha Epistemológica

Por acreditar que a escolha de um método envolve, a um só tempo, uma série de premissas sobre a natureza do conhecimento e do método por meio do qual se pode obtê-lo, incorporando, ainda, crenças sobre a natureza do fenômeno a ser investigado (Morgan & Smircich, 1980), propõe-se inicialmente uma breve discussão do paradigma de pesquisa e do posicionamento epistemológico deste estudo.

Este estudo adota o paradigma interpretativo (Burrell & Morgan, 1979), o qual se baseia na crença que a compreensão do fenômeno só é possível por meio da compreensão das interpretações daqueles que a vivenciam. Desta forma, múltiplas realidades sociais podem existir no entorno de um fenômeno, já que os indivíduos envolvidos podem interpretá-lo de forma diferente. Sua natureza é indutiva e o objetivo é desenvolver conhecimento e teorias sem o uso de premissas pré-estabelecidas, cabendo ao pesquisador utilizar métodos rigorosos de pesquisa para que o desenvolvimento de uma teoria plausível seja possível (Shah & Corley, 2006).

O histórico das mudanças, aspectos do contexto e os processos pelos quais os indivíduos se engajam em discursos simbólicos, criam sua realidade e os projetam em experiências requerem abordagem e métodos que frequentemente se concentram em aspectos qualitativos do objeto de estudo. O mundo social é considerado um processo contínuo, criado em cada encontro da vida diária, em

que os indivíduos buscam estabelecer um significado, permitindo a existência de múltiplas realidades. Desta forma, a apreciação do fenômeno depende da habilidade de compreensão da forma como os indivíduos percebem o mundo (Morgan & Smircich, 1980). A ênfase da pesquisa qualitativa interpretativa está em registrar objetivamente o fenômeno ao mesmo tempo em que examina seus significados. Porém, a interpretação do pesquisador provavelmente receberá maior destaque que as múltiplas realidades apresentadas pelos envolvidos no fenômeno (Stake, 1995). Merriam (2002) conclui tratar-se da interpretação que o pesquisador desenvolve sobre as interpretações ou compreensões que os participantes têm do fenômeno em estudo.

3.2. Tipo de Pesquisa

Neste estudo, optou-se por desenvolver uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, com base em um estudo de caso. Esta estratégia de pesquisa foi estabelecida a partir de dois argumentos. O primeiro toma por base a lacuna sobre o tema nos campos de conhecimento abordados e o tipo de perguntas que se propõe responder. A pesquisa qualitativa, segundo Morse (*apud* Creswell, 2002), pode ser usada quando o problema de pesquisa aborda conceitos “imaturos”, decorrentes de falta de teoria ou pesquisas anteriores, ou quando a teoria disponível parece inadequada para explicar ou descrever o problema. Esta é a situação que se encontra em relação ao estudo dos aspectos organizacionais e humanos em organizações que conduzem o IPO (Van Der Zwaan *et al.*, 2002b), justificando-se, portanto, o uso da pesquisa qualitativa.

Além disso, duas características do método qualitativo foram consideradas relevantes na sua seleção para o estudo em questão. São elas: (a) a natureza emergente do método qualitativo, em oposição à rigidez preestabelecida do método quantitativo; (b) as características inerentes ao seu processo de argumentação, que são multifacetadas, iterativas e simultâneas (Creswell, 2002). O método qualitativo permite que aspectos e categorias relevantes ao objeto de estudo surjam espontaneamente, no decorrer da investigação. Enquanto o processo de coleta de dados opera de forma interativa com processo de análise, é possível

interferir na própria coleta de dados, permitindo, desta forma, o aprofundamento nas categorias surgidas espontaneamente.

Trata-se de uma pesquisa exploratória (Gil, 1989), pois há pouco conhecimento acumulado e sistematizado sobre os impactos subjetivos nas relações de trabalho decorrentes da abertura de capital. É uma pesquisa que tem por objetivo desenvolver e esclarecer conceitos, com vistas à formulação de proposições pesquisáveis em estudos posteriores (Gil, 1989). Consistiu de: (a) levantamento bibliográfico por meio de uma revisão de literatura extensa sobre o tema, com base em material publicado em livros, periódicos acadêmicos, teses, jornais, revistas e outras fontes acessíveis ao público; (b) investigação empírica de base documental e (c) investigação empírica realizada por meio de entrevistas não-padroneizadas com os indivíduos que vivenciaram o fenômeno em estudo.

É também um estudo de caso, pois se trata de uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo da vida real, no qual os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente evidentes, e quando múltiplas fontes de evidência são utilizadas, permitindo alcançar evidências mais convincentes e resultados mais robustos (Yin, 2009).

A utilização do estudo de caso se justifica também pela natureza das perguntas de pesquisa. Questões de natureza exploratória e explicativa, que lidem com temas que requerem seu rastreamento ao longo do tempo e tem por objetivo permitir o desenvolvimento de hipóteses ou proposições, permitem o uso de diversos métodos de pesquisa, dentre eles Yin (2009) sugere o uso de estudo de casos. Woodside (2010) justifica o estudo de caso quando é necessário a compreensão profunda de atores, interações, sentimentos e comportamentos ocorrendo em um processo específico ao longo do tempo. Da mesma forma, o estudo de caso enfatiza a riqueza do contexto do mundo real no qual um fenômeno ocorre (Eisenhardt, 2007).

O estudo de caso traz como vantagem adicional a possibilidade de observação do contexto no qual ocorre o fenômeno estudado. Neste estudo, a compreensão dos impactos da abertura de capital sobre a identidade organizacional e identificação requer a compreensão do contexto social, cultural e histórico no qual este fenômeno ocorre. Trata-se de um estudo de caso instrumental (Stake, 1995; 2000), vez que a situação é examinada por oferecer *insight* às questões de interesse da pesquisa.

Em função do estágio preliminar do tema em estudo (Eisenhardt, 1989; 2007), optou-se pela estratégia de utilizar apenas um caso único, ao invés de múltiplos casos. O estudo de caso único permite o aprofundamento da investigação por meio da descrição densa da cena social e do contexto no qual o fenômeno se insere, bem como, sua análise em relação ao seu contexto específico (Dyer Jr & Wilkins, 1991). Permite, ainda, que o pesquisador se aproxime da realidade percebida pelos envolvidos em experiências que sejam altamente dependentes do contexto (Flyvberg, 2006).

3.3. Escolha do Caso

Buscou-se estudar uma organização brasileira de capital aberto que atendesse aos seguintes critérios:

- a) Que tivesse procedido à abertura inicial de capital entre 2006 e 2008, de forma que os impactos da mudança já tivessem se concretizado e ainda fossem recentes na memória dos envolvidos;
- b) Que adviesse de uma gestão familiar antes da abertura inicial de capital;
- c) Que se caracterizasse como uma empresa familiar híbrida, cujo controle fosse detido pela família, havendo transparência e participação na gestão de profissionais não-pertencentes à família (Lethbridge, 1997);
- d) E finalmente, uma empresa que se viabilizasse como origem de pesquisa, em decorrência de facilidade de acesso da pesquisadora.

O sujeito da pesquisa foram os gestores que vivenciaram o processo de abertura inicial de capital da organização. Por solicitação da empresa, as entrevistas foram estendidas também aos gestores contratados após o IPO, o que acabou por apresentar um contraponto importante no estudo – em função de aspectos emergentes que vieram a enriquecer as análises, sendo, portanto incorporados aos resultados, discussões e conclusões do estudo.

3.4. Etapas da Pesquisa

A seguir apresentam-se as principais etapas que compuseram a metodologia adotada nesta pesquisa (Figura 5), que posteriormente serão comentadas e justificadas.

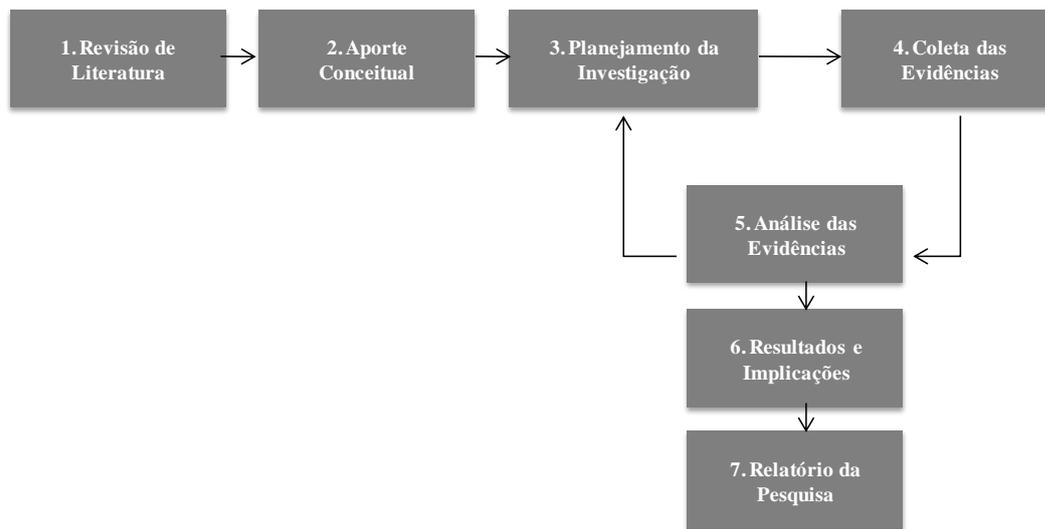


Figura 5: Etapas da pesquisa (Desenvolvido a partir de Remenyi, Williams, Money & Swartz, 2005; Yin, 2009)

3.4.1. Revisão da Literatura

A primeira etapa desta pesquisa foi o desenvolvimento do referencial teórico, que teve por objetivo apresentar a fundamentação teórica do estudo, apresentando os pressupostos das questões gerais da pesquisa, e utilizando os estudos já realizados por outros autores sobre o tema (Vergara, 2006). O referencial teórico permitiu maior clareza na formulação do problema de pesquisa; ajudou na seleção do método mais adequado à solução do problema; permitiu identificar os procedimentos mais pertinentes para a coleta e o tratamento das evidências, além de fornecer elementos que contribuíram para a análise e interpretação das evidências que coletadas.

Os critérios adotados para a identificação da literatura de referência inicial são apresentados a seguir. Foram considerados os periódicos nacionais com foco na área de administração, psicologia e ciências sociais, classificados pelo Comitê de Administração, Ciências Contábeis e Turismo da Coordenação de

Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), em 2007, como A1, A2, B1, e B2 (Apêndice1). O resultado da seleção preliminar de artigos em publicados em periódicos nacionais é apresentado na Tabela 1.

Publicação	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Total
Cadernos EBAPE.BR	0	0	0	0	0	1	0	1
Organizações & Sociedade	0	0	0	0	1	0	0	1
RAC Eletrônica – Revista de Administração Contemporânea Eletrônica	0	0	0	2	0	0	0	2
RAE Eletrônica – Revista de Administração Eletrônica	0	1	0	0	0	0	0	1
RAUSP – Revista de Administração da USP	0	0	0	1	0	0	0	1
BAR – <i>Brazilian Administration Review</i>	0	0	0	0	1	0	0	1
Total	0	1	0	3	2	1	0	7

Tabela 1: Resultado da seleção de artigos publicados em periódicos nacionais

Quanto aos anais de eventos, considerando-se que, em geral, o acesso é restrito aos inscritos, não seria viável o acesso da pesquisadora aos artigos, razão pela qual optou-se por contemplar apenas os congressos e eventos nacionais organizados pela Anpad (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração). Foram pesquisados os anais do Enanpad (Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração) e do EnEO (Encontro de Estudos Organizacionais da Anpad), por serem os eventos que tratam do campo de estudos organizacionais. A Tabela 2 apresenta os resultados preliminares da seleção.

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Quantidade Artigos
Enanpad	1	1	0	1	3	7	1	14
EnEo	1	0	1	0	2	0	1	5
EnGPR	0	0	0	1	0	0	0	1
Total	2	1	1	2	5	3	2	20

Tabela 2: Resultado da seleção de artigos publicados em congressos nacionais

Os periódicos internacionais foram selecionados com base no Fator de Impacto do *Journal Citation Reports (JCR)* da *Social Sciences Edition 2007*, publicados pela Thomson Reuters por meio da plataforma *ISI Web of Knowledge*. Foram selecionados inicialmente os periódicos classificados na área de *management*, com fator de impacto superior a 0,5, por ser este o critério adotado

pela CAPES para classificação de periódicos como A1. Posteriormente analisou-se a pertinência dos temas estudados ao foco do periódico, considerando as descrições fornecidas pelo Sistema de Busca de Periódicos da Ebsco, ou na página do próprio periódico (Apêndice 2).

A busca por artigos referentes aos temas de “identidade organizacional” e “identificação” nos periódicos internacionais selecionados resultou em 164 artigos publicados no período de 2004 a 2010 (Tabela 3). Este resultado foi obtido pela busca nas palavras-chave, título e resumo, além da leitura dos resumos de modo a confirmar a pertinência do artigo aos temas em estudo. Uma segunda leitura dos resumos permitiu a organização dos artigos em subtemas, facilitando a síntese posterior da literatura.

Uma busca na base *ISI Web of Knowledge*⁶, tendo como chave a palavra *IPO*, após seleção de documentos do tipo “artigo” em língua inglesa, permitiu acesso a 549 documentos. Destes 64% publicados em periódicos de economia, finanças e contabilidade. Uma pesquisa adicional nestes resultados, refinando a busca com termos como “*organizational change*” e “*human resources*” permitiu o acesso a três artigos.

⁶ Pesquisa efetuada em 18 de dezembro de 2010.

Nome Abreviado do Periódico	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Quantidade de Artigos
ACAD MANAGE REV	2	6	1	3	1	2	3	18
ACAD MANAGE J	0	0	1	1	8	0	3	13
J MANAGE	1	0	2	0	4	1	0	8
ADMIN SCI QUART	1	2	0	0	0	0	1	4
ORGAN BEHAV HUM DEC	0	1	1	4	0	1	0	7
ORGAN SCI	0	6	2	1	2	3	1	15
J MANAGEMENT STUDIES	3	3	3	1	1	0	1	12
RES ORGAN BEHAV	0	0	0	0	0	1	0	1
J ORGAN BEHAV	1	0	6	2	1	0	0	10
OMEGA-INT J MANAGE S	0	0	0	0	1	0	0	1
GROUP ORGAN MANAGE	0	1	0	0	0	0	1	2
ORGAN STUD	1	2	1	3	2	3	1	13
BRIT J MANAGE	1	0	3	1	0	2	3	10
ADV STRATEG MANAGE	0	0	0	0	0	0	2	2
INT SMALL BUS	0	0	0	0	0	1	0	1
INT J MANAG REV	0	2	0	0	0	0	0	2
HUM RELAT	0	0	2	0	1	2	1	6
J OCCUP ORGAN PSYCH	1	0	0	0	0	1	1	3
IND CORP CHANGE	2	0	1	0	0	0	0	3
CALIF MANAGE REV	1	0	0	1	0	0	0	2
ORGANIZATION	1	1	1	0	3	2	0	8
EUR J WORK ORGAN PSY	3	0	0	1	0	0	0	4
INT J HUM RESOUR MAN	0	1	0	1	0	0	1	3
HUM RESOUR MANAGE	0	0	0	0	0	1	1	2
J ORGAN CHANGE MANAG	1	4	0	0	3	5	1	14
Total de artigos selecionados	19	29	24	19	27	25	21	164

Tabela 3: Resultado da seleção de artigos publicados em periódicos internacionais

Com o objetivo de identificar teses e dissertações concluídas sobre os temas investigados, buscou-se, nas bases de dados *Proquest Dissertations & Thesis* e no Banco de Teses Capes, trabalhos publicados no período de 2005 a 2010. Na base Proquest, foram encontrados 38 documentos indexados pelo termo “*organizational identity*” dos quais quatro estão indexados simultaneamente ao termo “*change*”, e dois ao termo “*family business*”. Enquanto, no Banco de

Teses da Capes, encontram-se oito dissertações de mestrado e duas teses de doutorado.

Além das fontes de referência anteriormente selecionadas, contemplou-se também o uso de livros publicados no Brasil e no exterior, além de relatórios e brochuras disponibilizadas pela CVM (Comissão de Valores Mobiliários) e pela BM&FBOVESPA.

Para a construção do referencial teórico, partiu-se desta literatura inicial, expandindo posteriormente a base de pesquisa de literatura e contemplando as referências bibliográficas mais comumente citadas, além de artigos mencionados como seminais. Durante as etapas de Análise, Desenvolvimento dos Resultados e Implicações foi efetuada mais uma verificação geral nos periódicos internacionais – por meio do *Web of Science* – para identificar publicações mais recentes e que pudessem ser relevantes para esta tese.

3.4.2. Aporte Conceitual

Esta foi a etapa final da construção do referencial teórico, pela qual por meio da revisão de literatura de natureza empírica, buscou-se identificar questões ou temas que pudessem contribuir para o embasamento teórico dessa investigação. Esta tarefa foi cumprida a partir do estudo das consequências para a identidade organizacional e identificação advinda de outros tipos de mudanças organizacionais, como por exemplo, cisões, fusões e mudanças estratégicas.

O aporte conceitual contribuiu como referência para nortear a análise das evidências empíricas, além de pautar a discussão dos resultados alcançados por esta tese.

3.4.3. Planejamento da Investigação

Foi elaborado um protocolo simplificado de estudo de caso, uma vez que a pesquisa foi conduzida apenas pela autora, sem a participação de outros pesquisadores. O protocolo teve por objetivo aumentar a confiabilidade da pesquisa e orientar a pesquisadora na condução do estudo de caso (Yin, 2009). O protocolo, seguindo orientação de Remenyi *et. al.* (2005), foi composto de: (a)

informações sobre a empresa obtidas da mídia, tais como histórico da empresa, detalhes do processo de abertura de capital, pessoas-chave, dados sobre operações, fundadores e acionistas; (b) cronograma de entrevistas; e (c) um roteiro de entrevistas (Apêndice 3).

Na etapa de seleção do caso a ser estudado, pesquisou-se as empresas candidatas por meio de pesquisas aos sites da CVM e BOVESPA, leitura dos relatórios, publicações disponibilizadas pelas áreas de Relacionamento com Investidores e por meio de pesquisas nos sites de jornais. Foram identificadas quatro empresas que atenderiam aos critérios estabelecidos no item 3.3 Escolha do Caso deste relatório. Decidiu-se iniciar a aproximação em duas delas, obtendo maior receptividade de uma – que demonstrou grande interesse em obter os benefícios que adviriam desta investigação.

Esta empresa estava iniciando o planejamento de sua pesquisa de Clima Organizacional anual e demonstrou interesse em utilizar os resultados das entrevistas, que seriam feitas para este estudo, como um elemento adicional no acompanhamento da gestão de seus recursos humanos. Ela foi selecionada, pelo potencial de aprendizado oferecido em função do interesse apresentado e pela possibilidade oferecida para que a pesquisadora tivesse acesso aos seus gestores e informações da empresa. Esta decisão se alinha ao entendimento de Stake (2000) que a possibilidade de aprendizado é, muitas vezes, um critério que deve ser preponderante aos demais na seleção de um caso de estudo.

Buscou-se, por meio de uma seleção adequada, alcançar um caso que parecesse ser um exemplo típico (Gil, 1989) do processo de abertura de capital, atendendo aos critérios estabelecidos no item 3.3 Escolha do Caso, neste relatório. O caso selecionado apresentou-se mais rico que esperado em decorrência da sequência de mudanças societárias ocorridas no período analisado e da magnitude da transformação alcançada na gestão da empresa.

3.4.4. Coleta das Evidências

A coleta de evidências do caso estudado se deu por meio de duas etapas:

Etapa 1: Teve por objetivos a compreensão do contexto onde o fenômeno investigado ocorreu e o mapeamento do discurso oficial sobre o fenômeno, neste caso, a abertura de capital e as reestruturações societárias. Nesta etapa, foram adotados os seguintes métodos de coleta:

- a) Levantamento bibliográfico sobre a empresa, com base em material publicado em livros, jornais e revistas.
- b) Investigação de base documental, utilizando as informações disponibilizadas pela empresa aos investidores, disponíveis na CVM, BM&FBOVESPA e no site de relacionamento das empresas com seus investidores (Apêndice 5).
- c) Análise de documentos internos disponibilizados pela empresa, incluindo: apresentação interna utilizada para a socialização de novos colaboradores, relatórios referentes a pesquisa de clima organizacional e Código de Ética da empresa.

Etapa 2: Teve por objetivo a investigação empírica propriamente dita, que foi realizada por meio de entrevistas. Foi adotada a estratégia de amostragem intencional (*purposeful sampling*), selecionando indivíduos propositalmente em função de sua capacidade em relatar sua compreensão ou interpretação do fenômeno estudado (Creswell, 2007). Como critérios para atender a escolha pela amostragem intencional foram estabelecidos dois grupos de gestores: (1) os que vivenciaram a abertura de capital da empresa e que poderiam relatar esta experiência em detalhes e, (2) os contratados após o IPO, que poderiam agregar perspectivas adicionais ao descreverem a organização a organização resultante das mudanças implementadas.

Quanto à quantidade de informantes, como na amostragem intencional o tamanho da amostra é determinado em função do propósito de maximizar a informação e não seu potencial de generalização, então o critério que determina quando encerrar a coleta de dados é a redundância informacional (Lincoln & Guba, 1985). Foram realizadas vinte e nove entrevistas individuais e presenciais, que são consideradas a fonte mais importante de informações em estudos de caso

(Yin, 2009). Foram entrevistados colaboradores que atuam em nível de gestão, com cargos de gerente e diretor, que neste contexto são considerados a gerência média, visto existir ainda um nível de Diretores Executivos, não contemplados nesta pesquisa. Destes, quinze vivenciaram a gestão familiar e quatorze foram admitidos na empresa após a abertura de capital. O papel da gerência média é considerado importante para a formulação de estratégias e sua implementação (Dutton & Ashford, 1993; Wooldridge, Schmid & Floyd, 2008), além de servir como elos de ligação entre a Alta Administração e o nível dos supervisores ou coordenadores, o que lhes dá o poder de iniciar, suportar e acelerar a implementação das estratégias (Floyd & Wooldridge, 1997). Foram, portanto selecionados como informantes neste estudo em função de sua posição “privilegiada” de expectadores e atores da mudança organizacional.

A quantidade de entrevistados foi considerada suficiente para alcançar os objetivos do estudo, visto que se percebeu a redundância informacional (Lincoln & Guba, 1985) em ambos os grupos, constatada pela repetição das mesmas ‘estórias organizacionais’ e pelo não surgimento de temas novos. Um dos gestores, responsável pela Gerência de Recursos Humanos, foi considerado um informante qualificado, pois para ele havia sido feito uma explanação dos objetivos da tese, além de ser um profissional que conhecia os conceitos sendo investigados. Este foi de grande utilidade e suporte na seleção dos indivíduos, agendamento de entrevistas e na validação dos temas emergentes. A cada dois ou três dias de entrevistas, a pesquisadora se reunia com o Gerente de Recursos Humanos e compartilhava os temas emergentes. Ao final da etapa de entrevistas, houve mais uma reunião em que foram explorados alguns eventos relatados por entrevistados. E uma última reunião foi feita, após a leitura inicial das transcrições pela pesquisadora, com o objetivo de apresentar e discutir os temas emergentes, validando a decisão de encerrar a etapa de coleta de dados.

As entrevistas foram objetivas (Yin, 2009) e conduzidas em profundidade (Creswell, 2002), visto permitir a exploração e explicitação das percepções e opiniões dos participantes (Creswell, 2002). Foram realizadas na sede da empresa, em uma sala privativa, e com horários pré-agendados. A pesquisadora passou cerca de um mês frequentando a empresa, tendo acesso também a conversas informais no espaço de convivência da empresa – local onde havia máquinas de

café, chocolate, água e geladeiras para venda de lanches e refrigerantes. O Quadro 4 apresenta informações sobre os entrevistados.

#	Duração da entrevista (minutos)	Idade	Gênero	Grau de escolaridade	Tempo na empresa	Experiência de trabalho anterior	Experiência anterior com a PE <i>Managemet</i>	Vivenciou a fase da gestão familiar
1	81	36	Feminino	Pós-graduação	10,0	Sim	Não	Sim
2	36	38	Masculino	Graduação	2,5	Sim	Não	Não
3	28	38	Feminino	Pós-graduação	8,0	Sim	Não	Sim
4	63	40	Masculino	Graduação	24,0	Não	Não	Sim
5	34	59	Masculino	Pós-graduação	10,0	Sim	Não	Sim
6	36	60	Feminino	Pós-graduação	12,0	Sim	Não	Sim
7	28	35	Masculino	Pós-graduação	2,0	Sim	Sim	Não
8	24	37	Masculino	Pós-graduação	1,0	Sim	Não	Não
9	34	32	Masculino	Pós-graduação	2,0	Sim	Não	Não
10	60	47	Masculino	Graduação	2,0	Sim	Sim	Não
11	40	34	Feminino	Pós-graduação	2,0	Sim	Sim	Não
12	47	37	Masculino	Pós-graduação	1,5	Sim	Não	Não
13	20	31	Feminino	Pós-graduação	1,5	Sim	Não	Não
14	40	47	Masculino	Doutorado	8,0	Sim	Não	Sim
15	36	32	Masculino	Doutorado	12,0	Sim	Não	Sim
16	42	43	Feminino	Graduação	16,0	Sim	Não	Sim
17	72	36	Feminino	Graduação	3,5	Sim	Não	Não
18	20	53	Masculino	Graduação	3,0	Sim	Não	Não
19	45	40	Feminino	Graduação	7,0	Sim	Não	Sim
20	70	38	Feminino	Graduação	12,0	Sim	Não	Sim
21	45	29	Masculino	Pós-graduação	2,5	Sim	Sim	Não
22	52	39	Masculino	Pós-graduação	1,0	Sim	Não	Não
23	72	48	Feminino	Graduação	15,0	Sim	Não	Sim
24	70	51	Masculino	Graduação	30,0	Sim	Não	Sim
25	60	43	Feminino	Pós-graduação	8,0	Sim	Não	Sim
26	37	47	Masculino	Graduação	10,0	Sim	Não	Sim
27	34	42	Masculino	Doutorado	3,0	Sim	Sim	Não
28	46	62	Feminino	Graduação	11,0	Sim	Não	Sim
29	85	37	Masculino	Graduação	3,0	Sim	Sim	Não

Quadro 4: Dados sobre entrevistados

A investigação teve caráter retrospectivo, uma vez que o fenômeno já havia ocorrido há certo tempo. Essa visão é considerada de importância particular na compreensão da interpretação das experiências de mudança. A mudança organizacional envolve um processo que ocorre ao longo do tempo, razão pela qual a compreensão dessa experiência só vem a ser alcançada depois de sua ocorrência, e não durante a mudança (Chreim, 2006). Os indivíduos progredem na compreensão do evento da mudança na medida em que avançam em uma série de

estágios interpretativos, sendo a significação do evento formulada após o fato (Isabella, 1990).

Esta questão é também fundamentada pela noção de *sensemaking* (criação de sentido). A construção de sentido envolve o desenvolvimento retrospectivo de imagens plausíveis que permitem racionalizar as ações dos demais indivíduos. Esforços explícitos de criação de sentido tendem a ocorrer quando se percebe que o mundo (ou as relações, as instituições, etc.) está diferente do que seria esperado (Weick, 1995; Weick *et al.*, 2005). Portanto, olhar o fenômeno em questão através de uma investigação retrospectiva não cria limitações aos seus resultados, antes apresentando-se como a melhor opção.

As entrevistas foram conduzidas por meio de um roteiro semiestruturado (Apêndice 3), com perguntas abertas, com objetivo de orientar a pesquisadora na abordagem de temas comuns em todas as entrevistas, e permitir o surgimento espontâneo de categorias ou aspectos que o participante considere relevantes. A pesquisadora teve a liberdade de modificar o roteiro, ao longo da condução da pesquisa, de forma a incluir novos temas ou categorias que foram surgindo espontaneamente, a partir das declarações dos entrevistados.

Outro recurso utilizado foi o Instrumento de Mensuração de Sobreposição de identidades adaptado a partir de Janesick (2000). Para os entrevistados que vivenciaram o IPO, foi solicitado que indicassem no formulário o nível de identificação com a empresa antes do IPO e atualmente (Figura 6). Para os entrevistados que não vivenciaram o IPO, foi solicitado que indicassem no formulário o nível de identificação com uma empresa em que tivessem trabalhado por mais tempo e o nível de identificação com a empresa atual (Apêndice 4). A partir do preenchimento, a pesquisadora solicitava que o entrevistado explicasse as razões de suas opções e discorresse sobre sua percepção em relação a relevância da identificação do indivíduo com a organização em que trabalha.

ANTES DA ABERTURA DE CAPITAL			HOJE			
Minha identidade	Identidade da Acme			Minha identidade	Identidade da Acme	
		A	Distante	A		
		B	Próximas mas separadas	B		
			Muito pouca sobreposição			
		D	Pouca sobreposição			
			Sobreposição moderada			
			Ampla sobreposição			
			Muito ampla sobreposição			
			Sobreposição completa			

Figura 6: Instrumento de mensuração de sobreposição de identidades (Janesick, 2000)

O desenvolvimento do roteiro de entrevistas seguiu a orientação de inclusão de questões situadas socialmente como: o significado e a interpretação dos indivíduos sobre as situações vivenciadas, suas teorias sobre a mudança vivida, além de questões políticas, econômicas e sociais da organização (Janesick, 2000).

As entrevistas foram gravadas em áudio, com a autorização expressa dos participantes, para que a pesquisadora detivesse material suficientemente detalhado e adequado para posterior análise.

3.4.5. Análise das Evidências

Descrevem-se, a seguir, os procedimentos adotados para analisar as evidências coletadas nas diversas fontes: levantamento bibliográfico, investigação documental e investigação empírica por meio de entrevistas.

As evidências obtidas no levantamento bibliográfico (material publicado em livros, jornais e revistas) e na investigação de base documental (informações disponibilizadas pelas empresas aos investidores, disponíveis na CVM, BM&FBOVESPA e no site de relacionamento das empresas com seus investidores) foram analisadas com o objetivo de identificar as mudanças relacionadas. Estas evidências permitiram a construção do discurso objetivo da organização sobre a abertura de capital e as demais reestruturações efetuadas. Os diversos aspectos identificados serviram de contraponto e subsídio para o aprofundamento das entrevistas.

As entrevistas foram transcritas na íntegra para o *software* de processador de texto Microsoft Word. Foram posteriormente revisadas, com objetivo de descaracterizar informações que permitissem a identificação dos indivíduos e da empresa estudada, de forma a atender ao compromisso de confidencialidade oferecido pela pesquisadora.

Esta revisão contribuiu também para a primeira reflexão geral sobre o significado das narrativas e perspectivas dos participantes (Flanagan, 1954). As transcrições revisadas foram transpostas eletronicamente para um *software* de análise qualitativa, onde foi efetuada a análise dos dados. Foi utilizado o *software* Dedoose disponibilizado pela *SocioCultural Research Consultants* no site www.dedoose.com. Optou-se por esta alternativa, pois se pode ter acesso ao *software* e aos dados da pesquisa utilizando qualquer computador, uma vez que estes ficam arquivados no site da empresa. Adicionalmente, obtiveram-se os seguintes benefícios: existência de uma única versão das análises efetuadas, procedimentos de back-up realizados por equipe especializada e uso de recursos gráficos e filtros que facilitaram as análises.

Cabe justificar e explicar as técnicas de análise de dados utilizadas. Para alcançar os objetivos estabelecidos para a investigação, decidiu-se que a análise não se fixaria na busca do significado das palavras, mas no significado da

experiência do fenômeno. Para tal, as etapas de análise dos dados foram estruturadas tendo por base as propostas de Sanders (1982), na análise fenomenológica dos dados, de Van Maanen (1979) na etnografia e de Charmaz (2006) e Tarozzi (2008) na grounded theory. O esquema representativo das etapas é apresentado na Figura 7 e é descrito a seguir.

O primeiro nível de análise foi composto da seleção das unidades de análise (Sanders, 1982), isto é, partes das narrativas que oferecem a compreensão de como os entrevistados vivenciaram o fenômeno como revelado nas entrevistas, identificando e descrevendo as qualidades da experiência e da consciência humana relatada (Sanders, 1982) ou a descrição e as interpretações utilizadas para explicar o fenômeno (Van Maanen, 1979). Simultaneamente, estas foram agrupadas em temas ou *clusters* de significado (Creswell, 2007) a partir de padrões emergentes (Creswell, 2002), além de categorias previamente estabelecidas do modo a permitir o alcance dos objetivos da investigação (Saldaña, 2009). Nesta etapa foram selecionadas 435 unidades de análise e 20 *clusters*, posteriormente reduzidos a 18.

O segundo nível de análise, focou inicialmente apenas os dados que seriam utilizados para atender aos dois primeiros objetivos secundários da pesquisa. Foi feita a identificação de códigos de 1ª ordem, utilizando uma aproximação à codificação *in vivo* (Charmaz, 2006; Saldaña, 2009) na qual são destacados códigos se referem a palavras ou frases curtas obtidas da linguagem utilizada pelo informante. Quando possível utilizou-se sinônimos, sempre que as narrativas apresentassem um alto nível de similaridade. A etapa seguinte foi utilizada também para o terceiro objetivo secundário da pesquisa e se ateve a redução dos códigos de 1ª ordem, por codificação axial (Charmaz, 2006; Saldaña, 2009) a códigos de 2ª ordem representativos da interpretação do pesquisador. A codificação axial especifica as propriedades ou dimensões de uma categoria (Charmaz, 2006; Saldaña, 2009) agregando a interpretação do pesquisador sobre os temas emergentes (Van Maanen, 1979; Ryan & Bernard, 2000). Cabe destacar que em decorrência da natureza exploratória da pesquisa e do propósito de maximizar a coleta de informação (Lincoln & Guba, 1985), contemplou-se nas diversas etapas da análise todas as informações consideradas pertinentes, independente de serem oriundas de poucos ou muitos informantes. Foram, ainda,

selecionados exemplos de trechos de narrativas, consideradas representativas das categorias finais, para ilustrar alguns dos resultados do estudo.

Van Maanen (1979) destaca a importância metodológica em se manter separados os conceitos de primeira e segunda ordem, uma vez que esses ajudam a distinguir os termos, conceitos e categorias originados da narrativa dos informantes (1ª ordem) dos surgidos da interpretação teórica do pesquisador em um nível mais alto de abstração (2ª ordem). Esta distinção permite que o pesquisador mantenha o controle dos resultados que surgem diretamente do contexto dos dados e os que podem advir de conhecimento prévio de outras teorias, investigações ou contextos. Desta forma, facilita o processo de construção de teoria ao fornecer uma estrutura teórica na qual o pesquisador pode construir um modelo baseado em dados emergentes, ao mesmo tempo em que facilita a apresentação dos dados (Corley, 2002).

A partir da codificação de 2ª ordem foi possível buscar o atendimento aos objetivos da tese, retornando a análise da literatura com objetivo de localizar os resultados na literatura já revisada anteriormente e na busca de novos *insights* teóricos ou empíricos (Charmaz, 2006) e desenvolvendo o capítulo de apresentação dos resultados do relatório de pesquisa.

As descrições do caso, tanto objetiva como subjetiva, foram desenvolvidas diretamente a partir das categorias emergentes no 1º nível de análise, organizadas por temas emergentes e códigos pré-definidos. A descrição objetivo do caso considerou ainda os resultados da análise dos dados bibliográficos, documentos públicos e documentos disponibilizados pela organização. Em ambos os casos, buscou-se utilizar um estilo de narração densa na sequência histórica dos fatos (na descrição objetiva) e relatos (na descrição subjetiva).

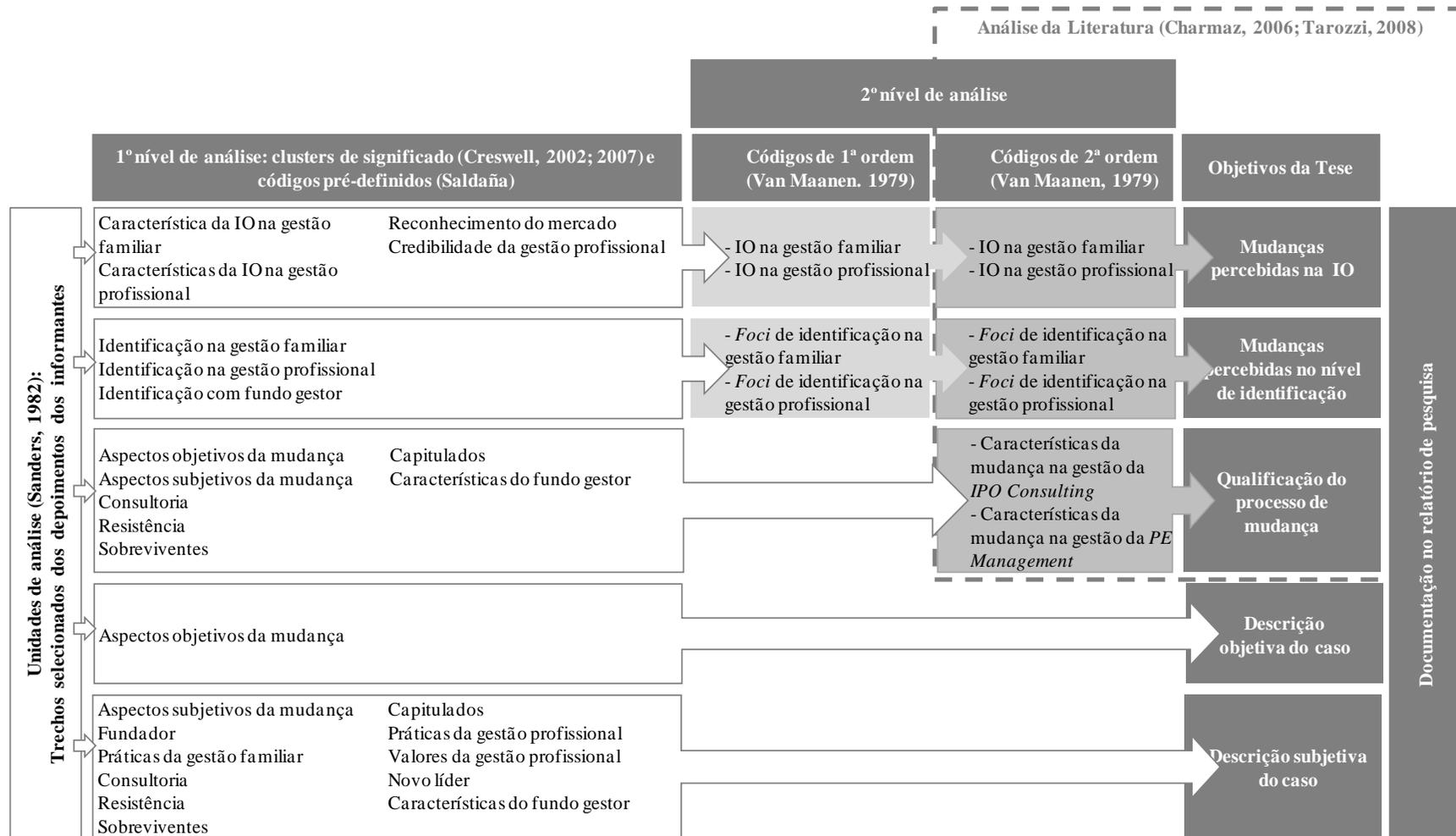


Figura 7: Esquema representativo das etapas de análise

3.5. Validade dos Resultados

Na pesquisa qualitativa, os procedimentos de validação dos resultados afastam-se da busca por representatividade estatística e testes de consistência interna (Oliveira & Piccinini, 2009) e aproximam-se da *validade transacional* - a qualidade da pesquisa se baseia em técnicas, métodos e estratégias que são empregados durante a condução da investigação (Cho & Trent, 2006).

Em 2001, Whittemore, Chase e Mandle propuseram uma síntese do trabalho de diversos estudiosos da pesquisa qualitativa, e apresentaram um conjunto de critérios a serem considerados pelos investigadores, classificando-os em primários e secundários (apresentados no Quadro 5). Os critérios primários são requerimentos necessários a todas as investigações qualitativas, enquanto os secundários fornecem marcos adicionais da qualidade, e podem ser considerados com maior flexibilidade na sua aplicação (Whittemore, Chase & Mandle, 2001).

Critérios	Avaliação
<i>Critério Primário</i>	
Credibilidade	Os resultados da pesquisa refletem a experiência dos participantes ou do contexto de forma convincente?
Autenticidade	A representação das categorias e valores internos expressa o reconhecimento das diferenças sutis nas vozes de todos participantes?
Criticismo	O processo da pesquisa demonstra evidências de avaliação crítica?
Integridade	A pesquisa reflete conferências recursivas e repetitivas de validade, bem como uma postura humilde dos resultados?
<i>Critério Secundário</i>	
Explicitação	Foram levados em consideração as decisões metodológicas, interpretações e vieses do investigador?
Nitidez	Foram desenvolvidas descrições densas e críveis com clareza?
Criatividade	Foram utilizadas formas criativas de organizar, apresentar e analisar os dados?
Meticulosidade	Os resultados abordam de forma convincente as questões propostas, de forma completa e saturada?
Congruência	Os processos e resultados são congruentes? Todos os temas se encaixam? Os resultados se ajustam ao contexto exterior à situação do estudo?
Sensibilidade	A investigação foi conduzida de forma sensível à natureza humana, cultural e ao contexto social?

Quadro 5: Avaliação dos critérios de validade (Desenvolvido com base em Marshall, 1990; Whittemore *et al.*, 2001)

Pretendeu-se, neste estudo, observar os critérios apresentados por Whitemore, Chase e Mandle (2001). Para tanto, buscou-se utilizar as técnicas apresentadas no Quadro 6, que visam minimizar as ameaças aos critérios de validade adotados.

Etapas da Pesquisa	Técnicas Utilizadas
Desenho da pesquisa	Triangulação de fontes de evidência e lentes teóricas (Marshall, 1990; Remenyi <i>et al.</i> , 2005). Adequação dos casos e informantes (Marshall, 1990; Whitemore <i>et al.</i> , 2001). Explicação detalhada do método de pesquisa (Marshall, 1990).
Coleta de evidências	Articulação das decisões sobre a coleta de evidências (Marshall, 1990; Whitemore <i>et al.</i> , 2001). Investimento de tempo prolongado na coleta; fornecimento das transcrições das entrevistas; demonstração de saturação (Whitemore <i>et al.</i> , 2001).
Análise das evidências	Consideração do contexto histórico de desenvolvimento das instituições (Marshall, 1990). Articulação das decisões de análise; consulta a informantes e especialistas; uso de <i>software</i> para análise; exploração de explicações alternativas; revisão adicional de literatura; documentação intermediária usando memorandos e relatórios preliminares (Whitemore <i>et al.</i> , 2001). Uso de tabelas, modelos ou figuras para redução e apresentação dos dados (Marshall, 1990; Whitemore <i>et al.</i> , 2001). Criação de base de dados dos casos (Yin, 2009).
Desenvolvimento do relatório de pesquisa	Apresentação de cadeia de evidências (Remenyi <i>et al.</i> , 2005; Yin, 2009). Documentação de trilha de auditoria; reconhecimento da perspectiva do pesquisador, suas premissas e vieses (Marshall, 1990; Whitemore <i>et al.</i> , 2001). Desenvolvimento de descrições densas (Whitemore <i>et al.</i> , 2001). Declaração das limitações dos resultados; exposição das questões de pesquisa, respostas oferecidas pela investigação e proposição de novas questões (Marshall, 1990).

Quadro 6: Técnicas para construção da validade da pesquisa

Ao final da investigação foi preparado um *check-list*, indicando as evidências de execução das técnicas utilizadas apresentado no Quadro 7 a seguir.

Etapas da Pesquisa	Técnicas Utilizadas	Indicação de Evidência
Desenho da pesquisa	Triangulação de fontes de evidência e lentes teóricas	3.4.3 Planejamento da Investigação; 3.4.4 Coleta das Evidências; 3.4.1 Revisão da Literatura
	Adequação do caso e informante	3.3 Escolha do Caso
	Explicação detalhada do método de pesquisa	3 METODOLOGIA
Coleta de evidências	Articulação das decisões sobre a coleta de evidências	3.4.4 Coleta das Evidências
	Investimento de tempo prolongado na coleta	3.4.4 Coleta das Evidências
	Fornecimento das transcrições das entrevistas	Disponíveis sob demanda
Análise das evidências	Consideração do contexto histórico de desenvolvimento da instituição	4.3 Descrição do caso: visão objetiva das mudanças; 4.4 Descrição do caso: visão subjetiva dos envolvidos
	Articulação das decisões de análise	3.4.5 Análise das Evidências
	Consulta a informantes e especialistas	3.4.4 Coleta das Evidências
	Uso de software para análise	3.4.5 Análise das Evidências
	Exploração de explicações alternativas	4.5 Discussão do caso
	Revisão adicional de literatura	4.5 Discussão do caso
	Documentação intermediária usando memorandos e relatórios preliminares	3.4.5 Análise das Evidências
	Uso de tabelas, modelos ou figuras para redução e apresentação dos dados	4.5 Discussão do caso
Desenvolvimento do relatório de pesquisa	Criação de base de dados do caso	3.4.5 Análise das Evidências
	Apresentação de cadeia de evidências	4.5 Discussão do caso
	Documentação de trilha de auditoria	4.5 Discussão do caso
	Reconhecimento da perspectiva do pesquisador, suas premissas e vieses	3.6 Limitações do Método
	Desenvolvimento de descrições densas	4.3 Descrição do caso: visão objetiva das mudanças; 4.4 Descrição do caso: visão subjetiva dos envolvidos
	Declaração das limitações dos resultados	3.6 Limitações do Método
	Exposição das questões de pesquisa, respostas oferecidas pela investigação e proposição de novas questões	5 CONCLUSÕES

Quadro 7: Evidências no uso de técnicas para construção da validade da pesquisa

3.6. Limitações do Método

Uma primeira limitação, inerente à pesquisa qualitativa adotada, é a impossibilidade de generalizar os resultados da pesquisa. Esta não é a proposta do método, vez que sua premissa parte da subjetividade, e não se propõe a fazer generalizações (Sanders, 1982).

Entretanto, por tratar-se de um estudo exploratório, a autora não tem a intenção de generalizar os resultados de sua pesquisa empírica, mas de contribuir para a construção de proposições teóricas, que é uma das finalidades consideradas adequadas para o estudo de caso (Yin, 2009).

Outra limitação decorre do uso de entrevistas como evidência principal para a compreensão do fenômeno estudado. As entrevistas buscam o relato dos envolvidos sobre eventos, situações, percepções e sentimentos associados a situações de um passado recente. Desta forma, as evidências com as quais o pesquisador pode trabalhar se limitam aos fatos dos quais os entrevistados conseguem se lembrar, articular ou que se sentem à vontade para relatar (Yin, 2009). O uso de múltiplas entrevistas é um recurso que permite minimizar este tipo de limitação (Yin, 2009). A estratégia de triangulação (Remenyi *et al.*, 2005; Yin, 2009) de percepções sobre o fenômeno estudado ajuda a esclarecer seu significado, além de permitir a verificação da repetição de uma observação ou interpretação (Stake, 2000).

Como decorrência da natureza interpretativa do método qualitativo, o estudo pode também ser influenciado pela experiência da pesquisadora, por seu envolvimento no objeto de estudo, por seus valores, interesses e preconceitos (Creswell, 2002). Cabe esclarecer que, em decorrência da atividade profissional de consultoria em gestão, a pesquisadora tem proximidade com empresas familiares e empresas de capital aberto. Fato que pode tanto colaborar facilitando as análises e a compreensão da mudança em estudo, como inserir vieses aos resultados da investigação.

Destaca-se que as limitações anteriormente mencionadas são inerentes ao método proposto e não inviabilizam o seu uso. Entretanto, cabe ponderá-las no tratamento e interpretação a ser dada aos resultados e às conclusões deste estudo.