

3. METODOLOGIA DO ESTUDO

Este capítulo tem como objetivo apresentar os principais procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa, em termos de sua classificação, conteúdo e implicações, buscando assim facilitar o entendimento quanto às decisões acerca da estratégia de pesquisa.

3.1. Tipo de pesquisa

Para definir o tipo de pesquisa realizada, utilizam-se os dois critérios básicos propostos por Vergara (2004), que a classifica quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins esta será uma pesquisa:

- **Explicativa**, pois tem como objetivo tornar o assunto inteligível, buscando quais os fatores que, de alguma forma, contribuem para a ocorrência do fenômeno;
- **Aplicada**, pois é motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, tendo, portanto, finalidade prática, ao contrário da pesquisa pura, motivada basicamente pela curiosidade intelectual do pesquisador;
- **Intervencionista**, caso consiga identificar recomendações ou soluções para adequação do processo.

Quanto aos meios, serão utilizados:

- **Pesquisa de campo**, por ser uma investigação empírica realizada no local onde ocorre o fenômeno, incluindo entrevistas e observação participante;
- **Investigação documental**, pois utiliza documentos da organização como fonte de dados;
- **Pesquisa bibliográfica**, por ser fundamentada em referencial teórico desenvolvido a partir de livros, teses, dissertações e artigos que abordam questões pertinentes ao tema estudado;

- **Estudo de caso**, porque foi limitado à realidade de uma única empresa e realizado de forma a analisar com maior profundidade o processo de gestão da mudança organizacional que esta vem enfrentando.

Yin (2001) afirma que a técnica mais apropriada para a investigação deve ser escolhida de acordo com três condições: o tipo de pergunta da pesquisa, o nível de controle que o investigador possui sobre os eventos e o direcionamento do foco para fenômenos contemporâneos ou históricos. Em relação à pergunta da pesquisa, o estudo de caso é adequado para as do tipo *como* e *porquê*; enquanto as do tipo *qual* apontam para *survey*, experimento ou estudo de caso. O nível de controle é fundamental para diferenciar o experimento dos demais tipos de pesquisa, por ser este método o único que permite ao pesquisador algum tipo de controle sobre os eventos. A contemporaneidade do fenômeno é o que permite distinguir o estudo de caso do método histórico, pois, no primeiro as pessoas envolvidas estão vivas enquanto no segundo apenas documentos e objetos estão disponíveis.

O autor define tecnicamente o estudo de caso como uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, que não possui fronteiras claras entre o fenômeno e o contexto e utiliza múltiplas fontes de evidência.

Ainda em relação aos estudos de caso, Neiva (2003) afirma que mais recentemente, estes se tornaram a *grande vedete* das investigações sobre mudança organizacional. Huber e Van de Ven (1995) organizaram um livro que discute a importância das investigações longitudinais no estudo da mudança organizacional, destacando, principalmente, o papel dos estudos de caso que adotam métodos combinados de investigação. Segundo os autores e editores do livro, os estudos de caso proporcionam a sinergia dos métodos combinados, o que garante a validade interna e a possibilidade de generalização das descobertas (validade externa). Entretanto, o grande perigo da metodologia de estudo de caso é a perda de foco pelo pesquisador, à medida que uma profusão de contextos e ações se desenrola. Neiva (2003) destaca que alguns estudos de caso envolvendo processos de mudança organizacional chegam a parecer um relato jornalístico, sem a menor delimitação ou cuidado na elaboração de inferências e estabelecimento de relações entre os eventos.

3.2. Coleta de dados

O processo de coleta de dados passou por fases distintas: pesquisa bibliográfica, investigação documental e pesquisa de campo, incluindo observação participante e entrevistas.

A fundamentação teórica foi obtida através de pesquisa bibliográfica em livros, teses, dissertações e demais publicações científicas pertinentes aos objetivos deste estudo. Para a caracterização da empresa e do setor de saúde, além da pesquisa documental, a *internet* se apresentou como uma fonte rica na busca de dados atualizados deste cenário.

O levantamento de dados para a descrição e avaliação do processo de mudança deste estudo foi realizado por uma pesquisadora inserida na empresa, fazendo parte de seu quadro de funcionários nos últimos sete meses. Essa situação está de acordo com a recomendação de Triviños (1990) que aponta que o foco de pesquisa deve estar vinculado ao âmbito cultural do pesquisador e/ou à prática cotidiana que ele realiza como profissional. Houve, portanto, observação participativa, realização de entrevistas informais com funcionários, análise documental e participação em diversas reuniões gerenciais que possibilitaram a compreensão de peculiaridades e complexidades dos vários contextos organizacionais. Segundo Vergara (2004) na observação participante o pesquisador se engaja na situação sendo um ator ou espectador interativo.

Foram entrevistados seis gestores (área médica, operacional, financeira, apoio ao cliente, informática e saúde preventiva), o supervisor de uma das unidades, o diretor e um de seus assessores. As entrevistas foram realizadas em ambientes informais no âmbito da convivência diária na organização e abordavam aspectos relativos ao histórico da organização, o processo de mudança, a rotina de trabalho, a relação com os colegas e com o diretor e a visão de futuro. Os dados mais relevantes eram registrados por escrito durante a entrevista e ao término era realizado um resumo de toda a conversa.

As entrevistas são denominadas *informais* por não terem seguido uma estrutura rígida de perguntas pré-concebidas. Ainda segundo a Vergara (2004), a entrevista informal é quase “uma conversa jogada fora”, porém com o objetivo específico de coletar os dados necessários. A opção por esse tipo de entrevista se deu pela disponibilidade de tempo, pela acessibilidade aos funcionários para

voltar a fazer perguntas sempre que necessário e por acreditar que essa é uma forma que permite mais liberdade e sinceridade dos envolvidos no problema. Todas as pessoas envolvidas tinham conhecimento da pesquisa que estava sendo desenvolvida.

Yin (2001) aponta seis fontes de evidências para pesquisas em forma de estudo de caso: a documentação, os registros em arquivos, a entrevista, a observação direta, a observação participante e os artefatos físicos. Em relação às entrevistas, o autor indica que podem ser utilizados três tipos: entrevista focada, entrevista com questões estruturadas e entrevista aberta. A entrevista focada é uma fonte importante para a coleta de dados, nos casos em que o tempo disponível para o encontro entre o pesquisador e o pesquisado é reduzido. A entrevista com questões estruturadas é indicada quando é necessária a realização de pesquisas quantitativas, utilizando procedimentos de amostragem. Na entrevista aberta, pode haver perguntas incluindo dados e opiniões a respeito de determinados eventos sendo possível obter *insights* sobre o processo a partir das respostas fornecidas.

Portanto, a entrevista denominada por Vergara (2004) como informal, está de acordo com a descrição de entrevista aberta de Yin (2001). Triviños (1990) se refere a esse tipo de entrevista como semi-estruturada e afirma que essa técnica oferece flexibilidade ao investigador, valoriza sua presença e oferece liberdade e espontaneidade ao informante enriquecendo assim a investigação. Para o autor, esta técnica parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, frutos de novas hipóteses que vão surgindo à medida que são recebidas as respostas do pesquisado.

Devido à concordância da direção da empresa com a realização da pesquisa, foi facilitado o acesso a diversos documentos significativos para a avaliação do processo de mudança organizacional no período selecionado. Foram avaliados tanto documentos específicos do processo de mudança quanto outros referentes a rotina diária da organização.

A participação em diversas reuniões ligadas direta ou indiretamente ao tema também foi extremamente relevante na obtenção de informações pertinentes, principalmente no que se refere às opiniões dos gestores sobre a organização. Os dados foram coletados entre julho de 2005 e janeiro de 2006.

Esta coleta de dados no campo possibilitou também comparar os resultados obtidos com as observações feitas a partir da análise dos documentos e da bibliografia.

Pettigrew (1995, em Huber & Van de Ven, 1995) ressalta que a exploração e formulação de hipóteses são bastante necessárias no atual momento da investigação da mudança organizacional e que tais procedimentos são possíveis, principalmente em estudos de caso que envolvam vários métodos de coleta de dados como análise documental, entrevistas, questionários e observações.

3.3. Tratamento de dados

No levantamento de dados desta pesquisa, foram avaliados documentos da empresa e realizadas entrevistas informais e observação participativa possibilitando a extração de outros elementos práticos de análise.

De acordo com Triviños (1990), a pesquisa qualitativa, pelo tipo de técnicas que emprega, não estabelece separações estanques entre a coleta e a interpretação das informações. O autor indica que existe um fluxo constante de informações que são levantadas e logo após são interpretadas, podendo dar origem a novas questões, o que requer uma outra busca de dados.

A complexidade e a subjetividade dos dados exigiu a utilização de um método que possibilitasse a compreensão e tradução dos mesmos. Portanto, os dados coletados foram tratados qualitativamente. Para esse tratamento, foi utilizada a técnica da Análise de Conteúdo, proposta por Bardin (1977), na qual a organização da análise é feita em torno de três pólos cronológicos: a pré-análise, a descrição analítica e a interpretação referencial.

A *pré-análise* corresponde à organização do material oral e escrito coletado para efeito de observação e comparação das mensagens. A *descrição analítica* se refere ao relato do conteúdo das respostas dos entrevistados que exemplificam a análise do material coletado, e também, a citações literais das falas dos sujeitos. Nesta etapa é realizada uma categorização dos dados coletados, com o objetivo de encontrar idéias convergentes e divergentes no material. Na *interpretação referencial*, as respostas associadas aos conceitos

que emergem nas entrevistas são interpretadas, tendo sempre como referencial, os enfoques teóricos revistos na literatura.

Segundo o autor, a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas que visa, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção destas mensagens.

Segundo Triviños (1990), a técnica de análise de conteúdo está baseada em três características principais: ela privilegia os meios de comunicação oral e escrito para desenvolvimento da análise, as inferências do pesquisador são realizadas a partir de uma apreciação objetiva do conteúdo das mensagens e o pesquisador somente poderá analisar as mensagens de modo eficiente se tiver um embasamento teórico que lhe apóie durante o processo. Para este autor, a análise deve ser baseada nos seguintes pontos: resultados alcançados no estudo, fundamentação teórica e experiência pessoal do pesquisado, sendo este último ponto mais evidente neste caso por se tratar de uma integrante do quadro técnico da organização estudada.

O autor ressalta que, independente da técnica de coleta de dados utilizada, para que os resultados tenham validade científica, devem atender às seguintes condições: coerência, consistência, originalidade e objetivação. Os dados coletados nas entrevistas, documentos analisados e informações obtidas nas reuniões e demais observações participativas, foram comparados para garantir que essas condições fossem atendidas.

3.4. Limitações do método

A utilização de entrevistas, mesmo que informais, no processo de coleta de dados possui algumas limitações, como a possibilidade de obtenção de respostas falsas, interpretações equivocadas do entrevistador ou a falta de receptividade do entrevistado. É importante também estar atento ao fato de que o entrevistador pode influenciar seu interlocutor no próprio ato da condução da entrevista.

Outro ponto fundamental a ser observado é a especificidade da organização selecionada. É preciso ter em mente que as conclusões do estudo

não devem ser estendidas a qualquer outro grupo que possua características diferentes.

A Famed foi a empresa escolhida como foco de estudo nesta pesquisa, porém existe uma infinidade de empresas brasileiras passando atualmente por processos de mudança com características diferentes. Logo, as generalizações não podem ser feitas de forma aleatória como prevê o método de estudo de caso. Entretanto, a pesquisa possibilita revelar particularidades da instituição examinada que muitas vezes, podem ser reveladoras para o fenômeno estudado. Segundo Yin (2001), o objetivo de um estudo de caso é fazer uma análise *generalizante* e não *particularizante*. Portanto, os estudos de caso, da mesma forma que os experimentos, são generalizáveis a proposições teóricas e não a populações e universos.

Embora a pesquisa tenha sido realizada por meio de observação participativa permitindo inclusive acesso a documentos internos da organização, o acesso a algumas informações sempre é limitado, especialmente no que diz respeito a informações estratégicas.

Por se tratar de uma pesquisa feita por uma investigadora que, embora inserida na organização, faz parte desta há pouco tempo, existe uma certa dificuldade em compreender a visão nativa dos membros e o acesso a informações sensíveis. Por outro lado, esta posição permite o contraste da visão *aculturada* dos membros da organização em relação à visão parcialmente isenta do pesquisador. Essa isenção sempre é parcial, pois o investigador possui seus próprios valores, crenças e idéias que são confrontados com os valores da organização. Além disso, as pessoas entrevistadas podem não se sentir à vontade para revelar tudo que pensam pelo fato da pesquisadora estar vinculada à direção da empresa.

O estudo concentrou-se no período compreendido entre agosto de 2004, momento da criação da primeira unidade Famed Rede e janeiro de 2006, encerramento da coleta de dados desta pesquisa. Este período foi escolhido por caracterizar de forma reveladora as mudanças sofridas pela empresa e por ser acessível ao pesquisador. Porém, é importante ressaltar, que a partir da entrada do novo diretor no ano 2000, começou um grande processo de mudança organizacional na empresa que iniciou a preparação para a separação.