

CAPÍTULO 3

ASPECTOS METODOLÓGICOS DO ESTUDO

Neste capítulo são tratados os aspectos da pesquisa de campo, considerando a metodologia, o protocolo de pesquisa, a coleta de dados, a análise de dados e o relatório de pesquisa.

Em linhas gerais, trata-se de uma pesquisa exploratória, que utiliza o estudo de caso único com uma única unidade de análise (holístico). A organização escolhida para o estudo de caso foi a Associação Desportiva para Deficientes - ADD. A coleta de dados foi efetuada por meio de entrevista focalizada, do tipo semi-estruturada e não disfarçada, com o principal responsável pelo planejamento estratégico e alianças estratégicas, assim como com outros colaboradores, sempre que necessário. Por sua vez, a análise de dados é baseada no modelo de correspondência (*pattern-matching*), e o relatório de pesquisa tem uma estrutura analítico-linear.

1 Metodologia

A metodologia, de acordo com Barros e Souza Lehfel'd (1986, p. 1), "...consiste em estudar e avaliar vários métodos disponíveis, identificando suas limitações ou não a nível das implicações de suas utilizações".

Kaplan (1969, p. 25) afirma que "...métodos são técnicas suficientemente gerais para se tornarem comuns a todas as ciências ou a uma significativa parte delas".

Barros e Souza Lehfel'd (1986) mencionam que o método científico apresenta três características, que são:

- a) não explica fatos com base em desejos emocionais e subjetivos do homem;
- b) o fato só é explicado como verdade quando encontra justificativas compatíveis com o procedimento metódico;
- c) não é suficiente que uma premissa e/ou enunciado seja verdadeiro, mas é necessário que eles sejam verificáveis e/ou verificados por procedimentos racionais experimentais.

Para Castro (1997, p. 6), “...a ciência é uma tentativa de descrever, interpretar e generalizar sobre uma realidade observada”. A importância representada pela pesquisa empírica, assim como a necessidade de obter observações válidas, ficam claras nesta afirmativa.

Num nível aplicado, a metodologia examina e avalia as técnicas de pesquisa, assim como a geração ou verificação de novos métodos que permitam a captação e processamento de informações, com a finalidade de resolver problemas de investigação.

De acordo com Ander-Egg (1978), a pesquisa é um procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento.

Pode-se então afirmar que uma pesquisa é, de acordo com Lakatos e Marconi (1991, p. 155), “...um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

Castro (1997, p. 6), citando Kaplan, demonstra a importância da pesquisa empírica por meio da seguinte afirmativa:

Pretendendo-se que a ciência nos diga alguma coisa acerca do mundo ou que tenha interesse prático, ela deve conter, em algum ponto, elementos empíricos. Com efeito, é somente pela experiência que se colhe informação a respeito do mundo.

Para Barros e Souza Lehfeld (1986, p. 97), “...é importante esclarecer que todo o trabalho científico nasce de uma dificuldade ou questionamento que deve ser cuidadosamente formulado. É um problema que nasce de um tema geral de estudo”.

A pesquisa científica é caracterizada como um esforço realizado com todo o cuidado, para descobrir novas informações ou relações, com a finalidade de ampliar o conhecimento existente.

Castro (1997, p. 14) comenta, quanto à observação do ponto de vista científico, que:

Para que uma pesquisa ou uma indagação a respeito de um problema do mundo real possa ser considerada científica, ou de caráter científico, é necessário um limiar de controle sobre os métodos de observação.

É crucial saber o momento e o local exato de onde fazer a observação, a fim de que possamos obter dados tratáveis e que verifiquem nossa teoria, bem como precaver-se contra desvios ou vieses que possam ser introduzidos pela pessoa daquele que observa.

Deve-se ter presente, portanto, que o pesquisador é obrigado a cumprir uma série de regras pré-estabelecidas com referência aos instrumentos a serem utilizados e à maneira como serão utilizados, para se ater à lógica e ao rigor no pensar exigidos pela questão metodológica empregada em estudos científicos.

Discutir-se-ão a seguir as razões que determinaram a escolha de uma abordagem de pesquisa qualitativa, seu caráter exploratório e o estudo de caso como estratégia de pesquisa.

1.1 Método de Pesquisa

Apesar de diversos autores apresentarem diferentes classificações, Mattar (1996) estabelece uma classificação utilizando, num primeiro momento, o objetivo e o grau de cristalização do problema de pesquisa e, posteriormente, a natureza do relacionamento entre as variáveis estudadas, que é a seguinte:

- a) pesquisas exploratórias;
- b) pesquisas conclusivas.

As pesquisas conclusivas, por sua vez, podem ser descritivas e causais.

Para maior facilidade, Mattar (1996) finaliza com a seguinte classificação:

- a) pesquisas exploratórias;
- b) pesquisas descritivas;
- c) pesquisas causais.

Para Mattar (1996), a pesquisa exploratória é empregada particularmente para dotar o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema que está sendo tratado ou o problema da pesquisa. É utilizada nos primeiros estágios, quando o investigador deve tomar conhecimento, adquirir familiaridade e compreender melhor os fenômenos. A pesquisa exploratória também pode ser utilizada como passo inicial de um processo contínuo de pesquisa.

Malhotra (2001) comenta que a pesquisa exploratória pode ser utilizada para:

- a) formular um problema ou defini-lo com maior precisão;
- b) identificar cursos alternativos de ação;
- c) desenvolver hipóteses;
- d) isolar variáveis e relações-chave para exame posterior;
- e) obter critérios para desenvolver uma abordagem do problema;
- f) estabelecer prioridades para pesquisas posteriores.

A pesquisa exploratória apresenta versatilidade e flexibilidade e pode se beneficiar da utilização de métodos como:

- a) entrevistas com especialistas;
- b) pesquisas-piloto;
- c) análise de dados secundários;
- d) pesquisa qualitativa.

Andrade (1999, p. 17) diz que pesquisa exploratória “...configura-se como a fase preliminar, antes do planejamento formal do trabalho”.

Selltiz *et al* (1971, p. 59) comentam que a principal característica da pesquisa refere-se à descoberta das idéias e intuições desses estudos formuladores ou explanatórios. Então, o “...planejamento da pesquisa precisa ser suficientemente flexível, de modo a permitir a consideração de muitos aspectos diferentes de um fenômeno”.

As pesquisas conclusivas, segundo Mattar (1996, p. 23), “... caracterizam-se por possuírem objetivos bem definidos, procedimentos formais, serem bem estruturadas e dirigidas para a solução de problemas ou avaliação de alternativas de cursos de ação.”

A denominação de pesquisa descritiva engloba uma série de pesquisas com características comuns, como o profundo conhecimento do problema a ser estudado e a necessidade de o pesquisador ter claro o que pretende alcançar com a pesquisa.

Para Andrade (1999, p. 17), no tipo de pesquisa descritiva, “...os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira sobre eles”. O autor ainda comenta que estão entre as ciências humanas e sociais a maioria das

pesquisas descritivas, destacando-se as pesquisas de opinião, mercadológicas, os levantamentos socioeconômicos e psicossociais.

Lakatos e Marconi (1991, p. 187) comentam que as pesquisas qualitativo-descritivas “... consistem em investigações de pesquisa empírica cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos, a avaliação de programas, ou isolamento de variáveis principais ou chave”.

Subdividem-se em:

- a) estudos de verificação de hipótese – que contêm hipóteses explícitas que devem ser verificadas;
- b) estudos de avaliação de programa – dizem respeito à procura dos efeitos e resultados de um programa ou método específico de atividades ou serviço. As hipóteses podem ou não estar explicitamente declaradas;
- c) estudos de descrição de população – sua função principal é descrever certas características quantitativas de populações, coletividades ou organizações.

Para Rudio (1979, p. 55), a pesquisa descritiva é aquela que: “...observa, registra, analisa, e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”.

Com referência à pesquisa descritiva, Isaac (1980, p. 18) observa que seu propósito é “...descrever sistematicamente os fatos e características de uma dada população ou área de interesse, factualmente e acuradamente”.

Pesquisa causal é também denominada de experimental e é utilizada para obter evidências de relações de causa e efeito. Sua finalidade é:

- a) compreender quais variáveis são a causa e quais são o efeito;
- b) determinar a natureza da relação entre as variáveis causais e o efeito a ser previsto.

A grande maioria das pesquisas explicativas faz uso do método de pesquisa experimental, pois esta possibilita a manipulação e o controle das variáveis, tendo como finalidade estabelecer qual a variável independente que determina o fenômeno em estudo. As pesquisas experimentais podem ser realizadas tanto no campo quanto em laboratório.

Selltiz *et al.* (1971, p. 60) ressaltam que “...na prática estes diferentes tipos de estudo nem sempre são nitidamente separáveis. Qualquer pesquisa considerada pode conter elementos de duas ou mais funções descritas como características de diferentes tipos de estudo”. Ocorrendo esta situação, recomendam que “...em qualquer estudo isolado, no entanto, geralmente existe a acentuação de apenas uma destas funções, podendo-se pensar que o estudo se classifica na categoria correspondente à sua principal função”.

Sobre os objetivos, Selltiz *et al.* (1971, p. 59) entendem que podem ser classificados em quatro grupos:

1. familiarizar-se com o fenômeno ou conseguir nova compreensão deste, freqüentemente para poder formular um problema mais preciso de pesquisa ou formular novas hipóteses;
2. apresentar precisamente as características de uma situação, um grupo ou um indivíduo específico (com ou sem hipóteses específicas iniciais à resposta da natureza de tais características);
3. verificar a freqüência com que algo ocorre ou se está ligado a alguma outra coisa (geralmente, mas não sempre, com uma hipótese inicial específica);
4. verificar uma hipótese de relação causal entre variáveis.

Nos estudos que têm o primeiro objetivo acima indicado – geralmente denominados estudos *formuladores ou exploratórios* – a principal acentuação refere-se à descoberta de idéias e intuições. Por isso, o planejamento de pesquisa precisa ser suficientemente flexível, de modo a permitir a consideração de muitos aspectos diferentes de um fenômeno. Nos estudos que têm o segundo e terceiro objetivos acima enumerados, uma consideração fundamental é a *exatidão*. Por isso, é necessário um planejamento que *reduza o viés e amplie a precisão* da prova obtida ...

Como os estudos com o segundo e o terceiro objetivos apresentam exigências semelhantes para o planejamento da pesquisa, podemos tratá-los em conjunto; serão denominados *estudos descritivos*. Os estudos que verificam hipóteses *causais* exigem processos que não apenas reduzem o viés e aumentam a precisão, mas que também permitam inferências a respeito da causalidade.

Levando em conta que o estudo tem como objetivo explorar uma situação existente, baseado na possibilidade de verificação de um modelo proposto de planejamento estratégico e um de avaliação de alianças estratégicas, entende-se que esse enquadra-se no primeiro objetivo indicado por Selltiz *et al.*, qual seja, familiarizar-se com o fenômeno, caracterizando-se, então, como um estudo exploratório.

Selltiz *et al.* (1971, p. 59) comentam que “...uma vez que o problema de pesquisa tenha sido formulado de maneira suficientemente clara, para poder especificar os tipos de informações necessárias, o pesquisador precisa criar seu planejamento de pesquisa”.

1.2 Estratégia de Pesquisa

Definido o método de pesquisa, neste caso como exploratório, é necessário estabelecer qual a melhor estratégia de pesquisa a utilizar.

Yin (2001) declara que, como estratégia de pesquisa, utiliza-se o estudo de caso em muitas situações; dentre elas destacam-se:

- a) política, ciência política e pesquisa em administração pública;
- b) sociologia e psicologia comunitária;
- c) estudos organizacionais e gerenciais;
- d) pesquisa de planejamento regional e municipal, como estudos de plantas, bairros ou instituições públicas;
- e) Supervisão de dissertações e teses nas ciências sociais – disciplinas acadêmicas e áreas profissionais como administração empresarial, ciência administrativa e trabalho social.

Yin (2001, p. 21) continua: “...o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real”. Para o autor, os estudos de caso não são aplicáveis apenas às pesquisas exploratórias, mas podem sê-lo com grande eficácia em estudos descritivos e mesmo explanatórios.

Yin (2001) estabelece três condições que determinam quando utilizar cada estratégia. Essas condições são as seguintes:

- a) tipo de questão de pesquisa proposto;
- b) extensão do controle que o pesquisador tem sobre eventos comportamentais e efetivos;
- c) grau de enfoque em acontecimentos históricos, em oposição aos acontecimentos contemporâneos.

Com base nessas condições, Yin (2001) traça um quadro que determina qual a estratégia de pesquisa mais adequada para cada conjunto de condições.

Quadro 10 - Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa

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

FONTE: YIN; 2001, p. 24.

Para o autor, o estudo de caso é indicado quando as questões propostas são do tipo **como** ou **por que** para um conjunto de eventos atuais nos quais o pesquisador tem pouco ou mesmo nenhum controle.

Portanto, levando em conta os critérios apresentados por Yin, justifica-se a escolha do método de estudo de caso pelos seguintes motivos:

- a) A questão a ser respondida é **como** a ADD trabalha suas questões estratégicas, de planejamento e de alianças, quais aspectos são por ela considerados e **por que** procede deste modo.
- b) O conjunto de eventos em estudo é atual e contemporâneo;
- c) O pesquisador não tem controle sobre os diversos tipos de eventos interagentes no fenômeno, tanto no que diz respeito ao ambiente interno quanto externo da organização.

Gil (1991, p. 45) considera que, "...embora o planejamento da pesquisa exploratória seja bastante flexível, na maioria dos casos assume a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso".

O autor acrescenta ainda que o estudo de caso é:

Caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros detalhamentos considerados.

Campomar (1991, p. 96), citando Stake, comenta que:

Para qualquer tipo de estudo em desenvolvimento poderão ser utilizados métodos quantitativos ou qualitativos... O uso de métodos qualitativos tem crescido em importância nas pesquisas acadêmicas em Administração e, entre eles, o **Estudo de Casos** merece destaque por sua utilidade e falta generalizada de conhecimento sobre essa metodologia.

Eisenhardt (1989) afirma que o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que tem como base o entendimento da dinâmica descrita dentro de um único cenário.

Considerando as orientações dos autores acima, entende-se que o estudo de caso é o que melhor se aplica aos objetivos da pesquisa e à natureza do presente estudo.

Algumas críticas são tecidas em relação ao estudo de caso. Campomar (1991), por exemplo, afirma que há preconceito na utilização de casos em pesquisa devido ao desconhecimento do método, que é considerado pouco estruturado e fácil, por isso pouco acadêmico, e também pela crença arraigada de que só é verdadeiro aquilo que é quantificável.

Yin (2001, p. 28-29) diz que, entre os preconceitos existentes com referência ao estudo de caso, encontram-se a falta de rigor e a pouca base para a generalização científica. Sobre a falta de rigor científico, o autor argumenta que: "...o viés também é possível na condução de experimentos ou na elaboração de questionários para levantamentos".

Quanto à generalização científica, diz Yin (2001), não só no estudo de caso, mas também no experimento, é possível apenas para proposições teóricas. As conclusões de ambas as estratégias não são generalizáveis para populações ou universo.

Yin (2001, p. 32-33) observa ainda que: "...estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange tudo – com lógica de planejamento incorporando abordagens específicas à coleta de dados e à análise de dados."

A essência de um estudo de caso consiste em que ela tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões, o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados.

1.3 Delineamento da Pesquisa em Estudo de Caso

Para Yin (2001) o delineamento da pesquisa deve compreender cinco componentes:

- a) as questões de estudo;
- b) as proposições de estudo, caso exista alguma;
- c) a(s) unidade(s) de análise;
- d) a lógica ligando os dados às proposições;
- e) o critério para a interpretação dos resultados.

Esses aspectos são apresentados sucintamente a seguir:

- a) As questões de estudo:

O foco das questões de pesquisa está baseado nas formas como e por que ocorre o fenômeno em estudo: **como** a ADD trabalha suas questões estratégicas, de planejamento e de alianças, quais aspectos são por ela considerados e **por que** procede deste modo?

- b) As proposições de estudo:

De acordo com Yin (2001), cada proposição de estudo direciona a atenção para algo que deveria ser examinado dentro do escopo do estudo.

Como a proposição é entender como a ADD trabalha suas questões estratégicas, de planejamento e de alianças, quais aspectos são por ela considerados e **por que** procede deste modo, é necessário:

- definir quais são os principais aspectos conceituais;
- integrar esses aspectos em modelos;
- verificar quanto os modelos sugeridos atendem às necessidades da ADD;
- acrescentar, se necessário, novos aspectos relevantes que porventura não estejam presentes no modelo proposto.

- c) A(s) unidade(s) de análise:

A unidade de análise pode ser um indivíduo ou diversos, podendo ser também uma entidade, como decisões, programas ou processos. Na presente pesquisa a unidade é a ADD, no que diz respeito ao planejamento estratégico e alianças estratégicas.

- d) A lógica ligando os dados às proposições de estudo:

Yin (2001) afirma que a ligação entre dados e proposições do estudo podem ser efetuadas de várias maneiras. O autor salienta ainda que uma abordagem promissora é a

idéia do modelo de correspondência (*pattern-matching*), em que diversas partes da informação do mesmo caso podem ser relacionadas com algumas proposições teóricas. As questões de estudo são aqui verificadas com base no modelo que serve de orientação na coleta de dados.

e) O critério para interpretação dos resultados:

Yin (2001) comenta que não há, normalmente, uma maneira precisa de estabelecer critérios para a interpretação dos resultados.

Complementando os aspectos referentes ao delineamento da pesquisa, é preciso conhecer seus tipos específicos, que, para Yin (2001), são os quatro que estão representados em uma matriz de 2x2, como pode ser observado a seguir.

	Projetos de caso único	Projetos de casos múltiplos
Holísticos (Unidade única de análise)	Tipo 1	Tipo 3
Incorporados (Unidade de análise múltipla)	Tipo 2	Tipo 4

Ilustração 17 - Tipos básicos de projetos para os estudos de caso

FONTE: YIN; 2001, p. 61.

O estudo de caso único, segundo Yin (2001), deriva, na maioria das vezes, de três situações:

- representa um caso decisivo, ou seja, um teste de uma teoria bem formulada, na qual as proposições e as circunstâncias dentro das quais as proposições são creditadas como verdadeiras acontecem naquelas circunstâncias específicas;
- representa um caso raro ou extremo, no qual uma situação extremamente rara acontece, e sem possibilidade de se estabelecer um modelo comum;
- representa um caso único ou revelador, no qual o investigador tem a oportunidade de observar e analisar um fenômeno anteriormente inacessível à investigação científica.

Kerlinger (1980) afirma que os estudos de caso de indivíduos isolados são instrumentos legítimos de investigação científica, se forem usados para obter medidas das variáveis.

Lipset, Trow e Coleman (1956) esclarecem que, no estudo de caso único, o que se está objetivando é fazer uma análise generalizante, e não particularizante.

Isaac (1980, p. 20) distingue o estudo de caso como estratégia para: “...estudar intensivamente o background, o status corrente e as interações ambientais de uma dada unidade social: um indivíduo, instituição ou comunidade”.

Para Isaac (1980), o estudo de caso apresenta características específicas, como: investigação profunda numa unidade social, de modo que se obtenha um retrato da unidade, com escopo que pode ser a totalidade dos elementos ou apenas concentração em alguns fatores. O estudo de caso tende a examinar um pequeno número de unidades, considerando um grande número de variáveis ou condições.

As etapas importantes para o processo de planejamento e coleta de dados para o estudo de caso único são:

- desenvolvimento da teoria;
- seleção do caso;
- definição das medidas específicas.

Ainda de acordo com Yin (2001, p. 72), “...cada caso particular consiste em um estudo completo, no qual se procuram provas convergentes com respeito aos fatos e às conclusões para o caso”.

2 Protocolo de Pesquisa

Martins (1994) considera que o estudo de caso só é validado pelo rigor do protocolo estabelecido.

Yin (2001, p. 89) comenta sobre o protocolo:

O protocolo do estudo de caso é mais que um instrumento. O protocolo contém os procedimentos e as regras gerais que deveriam ser seguidas ao utilizar o instrumento. O protocolo é uma das táticas principais para aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e destina-se a orientar o pesquisador ao conduzir o estudo de caso.

Segundo o autor, o protocolo deve, preferencialmente, conter as seguintes seções:

- a) visão geral do projeto, incluindo objetivos, patrocínios, questões do estudo de caso e leituras importante sobre o caso em análise;

- b) procedimentos de campo, considerando as vias de acesso aos locais do estudo, fontes gerais de informação sobre o caso e procedimentos previstos de coleta de dados;
- c) questões do estudo de caso, abordando as questões específicas apresentadas no instrumento de coleta de dados, tabelas para arranjos de dados e fontes potenciais de informação para resposta de cada questão;
- d) guia para o relatório do estudo de caso, apresentando o resumo, o formato para a narrativa e a especificação de alguma informação bibliográfica e outra documentação.

Um pesquisador de estudo de caso deve saber integrar os acontecimentos do mundo real às necessidades do plano estabelecido. Quanto aos procedimentos de campo do protocolo, eles devem enfatizar os seguintes elementos, segundo Yin (2001):

- a) obter acesso à organização ou a entrevistados-chave;
- b) prever e levar todo o material que possa ser necessário dentro do previsto no protocolo;
- c) estabelecer uma agenda clara das atividades de coleta dos dados;
- d) preparar-se para acontecimentos inesperados, como impossibilidade de o entrevistado atender o pesquisador, demora em assunto sem maior importância, etc.

É importante que as linhas gerais de apresentação do relatório façam parte do protocolo, facilitando a coleta de dados relevantes, em formato apropriado, mas não se deve transformar este guia em uma camisa de força, já que o mérito do estudo de caso é a flexibilidade que o pesquisador tem para considerar novos aspectos e *insights* a partir da coleta inicial de dados.

3 A Coleta de Dados

Yin (2001) comenta que a preparação para a coleta de dados pode ser uma atividade complexa e difícil, pois considera determinadas habilidades necessárias do pesquisador, como:

- a) ser capaz de fazer boas perguntas e interpretar as respostas;
- b) ser bom ouvinte e não ser enganado pelas próprias ideologias e preconceitos;
- c) ter capacidade para adaptar-se e ser flexível;
- d) ter noção clara das questões que estão sendo estudadas;
- e) ser imparcial em relação a noções preconcebidas.

Neste estudo, a pesquisa foi conduzida pelo autor, o que dispensou a necessidade de treinamento específico; a realização de um estudo-piloto também não foi necessária, uma vez

que as proposições do estudo não apresentavam dificuldades adicionais com referência ao conteúdo dos dados ou ao refinamento do processo de coleta. Por sua vez, quanto ao protocolo, este será apresentado, em separado, mais adiante.

Existem duas maneiras de obter dados. Uma é a utilização de dados existentes e que recebem a denominação de dados secundários, a outra é coletar os dados necessários, que são conhecidos como dados primários.

No que se refere à fonte de dados, Mattar (1996), aponta para quatro diferentes fontes:

- a) o pesquisado – o dado pode ser obtido por meio de sua própria declaração, verbalmente ou por escrito;
- b) pessoas que tenham informações sobre o pesquisado - utilizada quando existe impossibilidade de realizar a coleta diretamente com o pesquisado;
- c) situações similares – o dado pode ser obtido pelo exame de situações análogas ou similares, naturais ou criadas pelo pesquisador;
- d) dados disponíveis – apesar das diversas classificações, a maioria dos autores converge para uma tipificação básica entre primárias e secundárias.

Para Chisnall (1980), a fonte de dados da pesquisa é primária quando os dados são coletados pela primeira vez; secundários, quando a informação já existente pode ser útil para as finalidades de levantamentos específicos.

Várias fontes de informações podem ser utilizadas simultaneamente, como: documentos, registros em arquivo, entrevistas espontâneas, observações diretas e participantes, entrevistas e levantamentos estruturados e entrevistas focais.

Quadro 11 - Seis fontes de evidência: pontos fortes e pontos fracos

FONTE DE EVIDÊNCIAS	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Documentação	Estável – pode ser revisada várias vezes. Discreta – não foi criada como resultado de estudo de caso. Exata – contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento. Ampla cobertura – longo espaço de tempo, muitos eventos e muitos ambientes distintos.	Capacidade de recuperação – pode ser baixa. Seletividade tendenciosa, se a coleta não estiver completa. Relato de visões tendenciosas – reflete as idéias preconcebidas (desconhecidas) do autor. Acesso – pode ser deliberadamente negado.
Registros em arquivo	(Os mesmos mencionados para documentação). Precisos e quantitativos.	(Os mesmos mencionados para documentação). Acessibilidade aos locais graças a razões particulares.
Entrevistas	Direcionadas – enfocam diretamente o tópico do estudo de caso. Perceptivas – fornecem inferências causais percebidas.	Visão tendenciosa devido a questões mal elaboradas. Respostas tendenciosas. Ocorrem imprecisões devido à memória fraca do entrevistado. Reflexibilidade – o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir.
Observações diretas	Realidade – tratam de acontecimentos em tempo real. Contextuais – tratam do contexto do evento.	Consumem muito tempo. Seletividade – salvo ampla cobertura. Reflexibilidade – o acontecimento pode ocorrer de forma diferenciada porque está sendo observado. Custo – horas necessárias pelos observadores humanos.
Observação participante	(Os mesmos mencionados para observação direta). Perceptiva em relação a comportamentos e razões interpessoais.	(Os mesmos mencionados para observação direta). Visão tendenciosa devido à manipulação dos eventos por parte do pesquisador.
Artefatos físicos	Capacidade de percepção em relação a aspectos culturais. Capacidade de percepção em relação a operações técnicas.	Seletividade. Disponibilidade.

FONTE – YIN; 2001, p. 108.

Para que o pesquisador possa estabelecer a validade do construto e a confiabilidade de um estudo de caso, deve obedecer aos seguintes três princípios:

- a) utilizar várias fontes de evidência;
- b) criar um banco de dados para o estudo de caso;
- c) manter o encadeamento das evidências.

Os estudos de casos podem apresentar melhor fidedignidade ou ser mais bem avaliados se os pesquisadores fizerem uso de mais de uma fonte de informações, criarem um banco de dados para o estudo e mantiverem na descrição do caso um encadeamento das evidências.

O banco de dados criado para dar sustentação ao estudo de caso pode ser formado por:

- a) notas para o estudo de caso;
- b) documentos para o estudo de caso;

- c) tabelas;
- d) narrativas.

O observador externo deve estar capacitado a seguir os passos da investigação em qualquer direção, tanto das conclusões finais para as questões iniciais da pesquisa quanto no sentido inverso.

Considerando as colocações dos autores citados sobre o assunto e as proposições do estudo, entende-se que a fonte primária dos dados foi a pesquisa da ADD e as secundárias, parte foram originadas da própria ADD, e parte de publicações de ONGs, revistas especializadas, jornais e associações de classe.

De acordo com Silver (2000), as formas de obtenção de dados são:

- a) observação;
- b) experimentação;
- c) questionários;
- d) fontes de documentação.

O estudo de caso conta com procedimentos como a observação direta e série sistemática de entrevistas. A entrevista consiste, em síntese, no encontro de duas pessoas com a finalidade de obtenção de informações.

Para Goode e Hatt (1969, p. 237), a entrevista “...consiste no desenvolvimento de precisão, focalização, fidedignidade e validade de certo ato social como a conversação”. Esta técnica é muito utilizada nos diversos campos das ciências sociais, como Sociologia, Antropologia, Psicologia Social, Política, Jornalismo, Relações Públicas e Serviço Social.

Com referência à entrevista, Best (1972, p. 120) afirma, que ela “...é muitas vezes superior a outros sistemas de obtenção de dados”.

Segundo Selltiz *et al.* (1971), quanto ao conteúdo, a entrevista tem seis tipos de objetivos, que são:

- a) averiguação de fatos;
- b) determinação das opiniões sobre os fatos;

- c) determinação de sentimentos;
- d) descoberta de planos de ação;
- e) conduta atual ou do passado;
- f) motivos conscientes para opiniões, sentimentos, sistemas ou condutas.

Considerando o propósito a que se destinam, as entrevistas podem ser padronizadas ou estruturadas e despadronizadas ou não estruturadas. Entrevistas padronizadas apresentam a vantagem de o pesquisador se orientar pelo roteiro previamente estabelecido, o que permite fazer as mesmas perguntas para entrevistados diferentes. As não estruturadas, por sua vez, permitem uma maior interação entre entrevistador e entrevistado, podendo o primeiro explorar mais amplamente as questões de maior interesse e tendo a liberdade de buscar razões para determinadas ações.

Como uma técnica de observação direta intensiva, entrevistas são muito aplicadas nas ciências sociais, visto que apresentam vantagens sobre as outras técnicas, pois podem ser aplicadas a pessoas de todos os segmentos sociais, já que o entrevistador pode repetir ou esclarecer a questão que está sendo apresentada. Além disso, entrevistas permitem a observação do entrevistado, suas atitudes, gestos e reações.

Ruiz (1991, p. 51) ensina que a, "... entrevista – consiste no diálogo com o objetivo de colher, de determinada fonte, de determinada pessoa ou informante, dados relevantes para a pesquisa em andamento". Dessa forma o roteiro deve estar bem formulado para permitir melhor aproveitamento da pesquisa, assim como o entrevistado necessita ser criteriosamente selecionado.

O entrevistador deve ter como requisitos:

- a) facilidade de comunicação;
- b) preparo intelectual para poder tratar de assuntos que não conheça profundamente;
- c) apresentação pessoal, ser agradável e simpático;
- d) capacidade de observação, para aproveitar ao máximo a entrevista;
- e) imparcialidade, para não influenciar o entrevistado;
- f) honestidade e precisão no trabalho.

Pelo fato de seguir um roteiro pré-estabelecido que lhe confere invariabilidade, a técnica da entrevista padronizada apresenta a vantagem de manter as mesmas questões e a mesma ordem, de forma que as respostas não serão influenciadas diferentemente pelo próprio procedimento. Entretanto sua natureza não permite adequações quando, por vezes, se apresentam informações não previstas e que enriqueceriam os resultados da pesquisa.

Pode-se também utilizar, num estudo de caso, a entrevista despadronizada ou não estruturada. Neste caso a conversação entre as partes será informal e alimentada por perguntas abertas e de sentido genérico que permitirão ao entrevistado maior liberdade de respostas e abrangência.

Este tipo de entrevista pode ser conduzida de três maneiras:

- a) entrevista focalizada – o entrevistador atua segundo um roteiro orientativo, mas pode adequar as questões ao andamento da pesquisa, pois conhece exatamente os objetivos estabelecidos;
- b) entrevista não dirigida – o entrevistado discorre com liberdade sobre o tema proposto pelo entrevistador;
- c) entrevista clínica – é um tipo específico de pesquisa que busca, por meio de questões bem formuladas, esclarecer a conduta e os sentimentos do entrevistado.

A preparação do pesquisador para a coleta de dados é uma atividade complexa e delicada. O pesquisador precisa ter uma série de habilidades, ser bem treinado e experiente em conduzir estudos de caso, devido à contínua interação entre as questões teóricas em estudo e os dados que estão sendo coletados.

As habilidades básicas podem ser descritas como:

- a) saber fazer boas perguntas e interpretar as respostas;
- b) ser bom ouvinte e não ser enganado pelos próprios preconceitos e ideologias;
- c) dispor de adaptabilidade e flexibilidade frente às situações, de forma a considerá-las não como ameaças, mas como oportunidades;
- d) ter clareza das questões e dos objetivos da pesquisa, de forma a manter o foco, mesmo quando o entrevistado passa a divagar sobre determinado tema;
- e) Manter imparcialidade com relação a noções preconcebidas, mesmo que estas contradigam o que se esperava encontrar.

A coleta de dados primários deste estudo foi realizada por meio de entrevistas focalizadas, pessoais e individuais, com os executivos responsáveis pelo planejamento estratégico e avaliação de alianças estratégicas da ADD.

Utilizou-se o método das entrevistas despadronizadas ou não estruturadas com perguntas abertas e de sentido genérico, permitindo ao entrevistado maior liberdade de respostas e com maior abrangência.

A pesquisa foi conduzida por um roteiro orientativo que permitiu adequar as questões ao andamento da pesquisa, tendo sempre como base os objetivos a atingir. Neste procedimento obteve-se boa interação do entrevistador com o entrevistado, o que permitiu maior aprofundamento das informações. Este tipo de pesquisa é também conhecido como semi-estruturado ou semipadronizado, por apresentar um núcleo de questões principais ou específicas que o entrevistador explora em profundidade, podendo a seu critério incluir outras questões que permitam elucidar fatos ou complementar informações. Nestas entrevistas, exige-se prática do entrevistador para manter o fluxo de informações e constantemente ter presentes os objetivos da pesquisa para evitar perder o foco, ou possíveis vieses.

Secundariamente e como complemento da coleta de dados, foi efetuada a observação direta no próprio local de trabalho, pelo próprio pesquisador, que exerceu a observação de caráter informal e de forma não estruturada e não disfarçada.

A coleta de dados secundários foi realizada por meio de duas fontes:

- a) internas – documentos, arquivos e registros da empresa-caso;
- b) externas – artigos, livros, resenhas publicadas na mídia em geral e especializada, outras publicações ligadas diretamente à organização e a associações de classe.

A observação permitiu visualizar as práticas administrativas *in loco* e consultar a documentação para comprovar acordos firmados, suas datas e cláusulas, além dos planos estratégicos elaborados e de alianças estratégicas estabelecidas.

4 A Análise dos Dados

Todo pesquisador, de acordo com Yin (2001), deve ter uma estratégia geral, de forma a produzir conclusões analíticas irrefutáveis e eliminar interpretações alternativas. A estratégia geral ajudará o pesquisador na escolha entre as diferentes técnicas. Principalmente duas dessas técnicas são aqui utilizadas e vão apresentadas a seguir:

- a) Base nas proposições teóricas.
As proposições teóricas estabeleceram os objetivos e o projeto original. A orientação teórica serviu de base para a análise do estudo do caso. Proposições teóricas sobre as relações causais do tipo **como** e **por que** são úteis na orientação da análise do estudo de caso.
- b) Desenvolvimento de uma descrição de caso.
Neste estudo desenvolve-se uma estrutura descritiva com a finalidade de organizar o estudo de caso, capaz de ajudar a identificar as ligações causais apropriadas a serem analisadas.

O autor Yin (2001) ainda comenta que existem quatro principais técnicas analíticas que podem ser utilizadas nas formas de análise descritas anteriormente, que são:

- a) Adequação ao padrão.
Neste caso compara-se um padrão empírico com um de base prognostica, verificando sua aderência.
- b) Construção da explanação.
O objetivo é analisar os dados do estudo de caso, construindo uma explanação sobre o caso.
- c) Análise de séries temporais.
Consiste na análise cronológica dos eventos, para verificar sua implicação no evento.
- d) Modelos lógicos de programas.
Consiste numa combinação das técnicas de adequação ao padrão e de análise de séries temporais. O padrão é o padrão-chave de causa-efeito entre variáveis independentes e dependentes. É mais útil para os estudos de caso explanatórios e exploratórios.

Na presente pesquisa, a análise de dados foi baseada nas proposições teóricas levantadas no estudo, e a técnica analítica utilizada foi a do modelo de correspondência (*pattern-matching*) por meio dos aspectos de caracterização apresentadas previamente no modelo teórico.

5 Relatório de Pesquisa

Para Selltiz *et al.* (1971, p. 499), a tarefa de pesquisa só se completa com a apresentação do relatório escrito. Os autores ainda afirmam que:

[...] a comunicação dos resultados – de forma que entram no conjunto comum de conhecimento – é uma parte essencial das responsabilidades do pesquisador, e deve receber a mesma atenção cuidadosa que os estágios anteriores.

Tanto Selltiz *et al.* (1971) quanto Yin (2001) recomendam ao pesquisador que pense antecipadamente sobre a forma como o relatório deve ser escrito, tendo como base o público ao qual será ele direcionado e ressaltam que duas questões devem ser consideradas: (1) O que esse público deseja ou precisa saber a respeito do estudo? (2) Qual a melhor forma de apresentar essa informação?

Outra questão referente ao relatório de pesquisa, comumente apresentada na literatura, é a situação de certa forma paradoxal de o pesquisador pensar antecipadamente na estrutura do relatório, ao mesmo tempo que reconhece que tal tarefa depende do conhecimento adquirido durante o estudo.

Selltiz *et al.* (1971, p. 504), citam que:

Um estudo não está inteiramente “cristalizado” no momento em que se formula o problema de pesquisa. Durante a pesquisa, pode criar-se uma apresentação mais adequada do problema, novas hipóteses podem surgir, relações não previstas podem aparecer. Por isso, embora a formulação original apresente o aspecto básico de referência para o relatório, deve também haver lugar para a inclusão de desenvolvimentos posteriores.

A qualidade metodológica de um relatório de pesquisa está no conteúdo de informações e na capacidade de prover conhecimento com relação ao problema em estudo para o público a que está dirigido, e não no seu formato, embora este seja uma condição básica de sua qualidade.

Yin (2001) sugere seis tipos de estrutura, que se referem tanto ao estudo de caso único como para casos múltiplos. O quadro a seguir os apresenta.

Quadro 12 - Tipos de estrutura de relatórios de estudos de casos

Tipo de estrutura	Propósito do estudo de caso (único ou múltiplos)		
	Explanatório	Descritivo	Exploratório
Análítica linear	X	X	X
Comparativa	X	X	X
Cronológica	X	X	X
Construção da teoria	X		X
De incerteza	X		
Não seqüencial		X	

FONTE – YIN; 2001, p. 171.

Depreende-se do quadro acima que o propósito exploratório do presente estudo indica quatro estruturas possíveis, descritas pelo autor da seguinte forma:

- a) estrutura analítica linear - é a mais usada e inclui o tema que está sendo estudado, uma revisão da literatura existente, os métodos utilizados, as descobertas feitas a partir dos dados coletados na pesquisa e as implicações que podem ser obtidas a partir das descobertas. É muito aplicada em pesquisa experimental e estudos de casos;
- b) estrutura comparativa – consiste na repetição do estudo de caso duas ou mais vezes, de maneira a comparar os resultados sob pontos de vista ou teorias diferentes;
- c) estrutura cronológica – apresenta os eventos ao longo do tempo, isto é, a seqüência de capítulos ou seções segue a ordem cronológica da história do caso;
- d) estrutura de construção da teoria – a seqüência de análise do caso seguirá a lógica de construção da teoria.

Para que um estudo de caso se torne um caso exemplar, além de ser elaborado de uma maneira atraente, ele deverá: (a) ser significativo; (b) ser completo; (c) considerar perspectivas alternativas; (d) apresentar evidências suficientes.

Considerando a descrição das principais estruturas apontadas por Yin (2001) e os objetivos propostos pelo estudo, entende-se que a estrutura analítica linear é a mais adequada para a apresentação do presente relatório de pesquisa.

Segundo Rey (1972), o julgamento de uma pesquisa que não tenha ainda sido repetida e comprovada depende em grande escala de uma apresentação lógica, com estilo claro, direto e sem ambigüidades, o que não prescinde da descrição precisa do método utilizado e dos resultados obtidos, de documentação convincente, inclusive no que tange à bibliografia citada.