

## FUNDAMENTOS DA PESQUISA EM GESTÃO DE PESSOAS: OBSERVANDO OPORTUNIDADES DE INVESTIGAÇÃO

### FUNDAMENTALS OF RESEARCH IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: OBSERVING OPPORTUNITIES OF INVESTIGATION

Adilson Vagner de Oliveira<sup>1</sup>  
Jaqueline Nara Machado Cardoso<sup>2</sup>  
Lucimar Silva de Brito<sup>3</sup>  
Mayara Cristina de Souza<sup>4</sup>

**Resumo:** Este trabalho sintetiza algumas das principais técnicas de investigação voltadas para à área de gestão de pessoas. Por meio de revisão bibliográfica, a literatura sobre métodos qualitativos forneceu um quadro muito significativo de procedimentos efetivos para os desenhos de pesquisa organizacional. Desse modo, são apresentadas técnicas contemporâneas como a análise de conteúdo, a análise de discurso, a análise documental, grupo focal e a análise SWOT, como ferramentas de apoio para os trabalhos de pesquisa em organizações.

**Palavras-chave:** Pesquisa. Gestão de Pessoas. Métodos. Organização

**Abstract:** This paper synthesizes some of the main research techniques focused on the area of human resource management (HRM). Through the literature review, a literature on qualitative methods provided a very significant framework of effective procedures for organizational research designs. Thus, we present contemporary techniques such as content analysis, discourse analysis, document analysis, focus group, and SWOT analysis as collaborative tools for organizational research.

**Keywords:** Research; Human Resource Management. Methods. Organization

### 1. Introdução

A necessidade de construir desenhos de pesquisas consistentes na área de gestão faz com os investigadores lancem mão de vários métodos e procedimentos investigativos para se responder satisfatoriamente às questões de pesquisa traçados nos planos de trabalho. Diante disso, este trabalho visa apresentar técnicas qualitativas apropriadas para os estudos organizacionais e comportamentais recentes. Trata-se de um panorama objetivo sobre algumas possibilidades de atuação de acadêmicos e pesquisadores no campo da gestão, a

---

<sup>1</sup> Doutor em Ciência Política pela UFPE. Professor do Instituto Federal de Mato Grosso - Campus Avançado de Tangará da Serra. Coordenador do Curso de Gestão em Recursos Humanos.

E-mail: [adilson.oliveira@tga.ifmt.edu.br](mailto:adilson.oliveira@tga.ifmt.edu.br)

<sup>2</sup> Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade do Estado de Mato Grosso. Acadêmica do Curso de Gestão em Recursos Humanos. E-mail: [jaqueline.nmachado@gmail.com](mailto:jaqueline.nmachado@gmail.com)

<sup>3</sup> Acadêmica do Curso de Gestão em Recursos Humanos do Instituto Federal de Mato Grosso.

E-mail: [lucimarsilvadebrito@gmail.com](mailto:lucimarsilvadebrito@gmail.com)

<sup>4</sup> Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade de Cuiabá. Acadêmica do Curso de Gestão em Recursos Humanos. E-mail: [mayaratga2010@hotmail.com](mailto:mayaratga2010@hotmail.com)

partir de técnicas como a análise de conteúdo de natureza mista, a análise de discurso, a análise documental, grupos focais e a análise SWOT.

Os métodos qualitativos de pesquisa podem desempenhar importantes funções em estudos organizacionais e estratégicos. Desse modo, inúmeros trabalhos de investigação metodológica (CRESWELL, 2010; BAINBRIDGE e LEE, 2014; FLICK, 2009; BARBOUR, 2013; BRADY e COLLIER, 2004; RITCHIE e LEWIS, 2003) tomam o enfoque qualitativo como primordial para obter informações que abordagens quantitativas podem não ser capazes de captar de forma satisfatória. É nessa perspectiva que o trabalho vem a colaborar diretamente na construção de desenhos de pesquisas em gestão, nos quais as percepções, perspectivas, aprendizagens e ideologias podem se materializar mais claramente ao pesquisador.

## **2. A investigação científica em Gestão de Pessoas**

A pesquisa científica deve ultrapassar os limites da simples descrição de fenômenos, ela exige análises críticas ao buscar dar explicações aos eventos do mundo, empreender relações entre comportamentos e evidenciar comparações entre determinadas condições, busca também produzir teorias e generalizações de seus resultados. Os pesquisadores investigam os dados e as fontes de forma crítica e procedimental a fim de obter generalizações válidas e especificar os limites de suas interpretações (PHILIPS e PUGH, 2005).

A pesquisa em ciências sociais tende a ser caracterizada por dois modelos de investigação que refletem a escolha do pesquisador entre enfoques quantitativos e qualitativos para responder as questões de pesquisa. Desse modo, cada uma dessas abordagens pode oferecer diferentes benefícios para o pesquisador. Para as investigações de natureza quantitativa, a coleta de dados numéricos utiliza-se de instrumentos válidos e estruturados para testar hipóteses sobre determinadas relações entre variáveis, a partir de significância estatística. Em contraste, as pesquisas qualitativas tendem a ser mais voltadas para o processo de coleta de dados, ao fornecer informações sobre os contextos da pesquisa para se compreender mais profundamente os fenômenos, principalmente em condições exploratórias para desenvolvimento de teorias (BAINBRIDGE e LEE, 2014).

Contudo, perspectivas emergentes sobre os desenhos de pesquisas quantitativas e qualitativas direcionam-se para a aproximação entre as abordagens ao basear-se em métodos mistos de investigação. As duas abordagens podem ser combinadas para extrair os melhores resultados de cada uma (CRESWELL, 2010). Assim, o método misto de pesquisa deve ser

entendido a partir da combinação de elementos quantitativos e qualitativos, tais como a coleta de dados, a análise das informações e técnicas de inferência que permitam o máximo de generalização possível dos resultados. A combinação dessas abordagens permite o fornecimento de explicações mais amplas e profundas sobre os fenômenos a fim de produzir pesquisas de alto impacto, por isso, o método misto de pesquisa torna-se mais benéfico em avaliações de problemas complexos em várias dimensões (BAINBRIDGE e LEE, 2014).

Clark *et al.* (2006) apontaram algumas questões importantes sobre a relevância dos métodos para os princípios de validação da pesquisa. Nessa perspectiva, em investigações de natureza quantitativa, o desenho de pesquisa pode estar inapropriado para responder à questão de investigação, problemas com as amostras, relações não especificadas entre as construções, divergência entre os procedimentos de mensuração e hipóteses, ou mesmo, o uso de dados direcionados para outros propósitos de pesquisa. Em relação aos trabalhos qualitativos, demonstra-se uma falta de desenvolvimento teórico que impede os pesquisadores de responderem às questões de pesquisa mais complexas do mundo social e organizacional. Desse modo, as pesquisas na área de gestão podem ser fortalecidas por meio do aprofundamento teórico e empírico nos desenhos de pesquisas, nos procedimentos de coleta de dados, na produção de *surveys*, entrevistas, pesquisas documentais, nos estudos de caso, nas análises históricas e comportamentais, normalmente utilizados por pesquisadores sociais.

Portanto, o aprofundamento ao campo da investigação científica tem sido uma questão de estudo primordial para importantes teóricos na área da pesquisa social (KING *et al.*, 1994; CRESWELL, 2010; YIN, 2006; KRIPPENDORF, 2012; RICHARDSON, 2015), e mais especificamente nas pesquisas organizacionais e comportamentais, envolvendo elementos da administração e da gestão de pessoas (GUMMESSON, 1991; VERGARA, 2016; CAMPOMAR, 1991; PATTON e APPELBAUM, 2003; COLWELL, 1990; FERREIRA, 2015; MARTINS e THEÓPHILO, 2016). Assim, os diferentes enfoques produzidos pelos teóricos da metodologia de pesquisa baseiam-se na necessidade constante de refletir sobre as formas mais adequadas de estabelecer parâmetros e procedimentos válidos para todos os empreendimentos investigativos de natureza científica.

Na pesquisa social, assim como em outras áreas de investigação, formular desenhos funcionais de pesquisa depende fundamentalmente da experiência dos pesquisadores e dos níveis de organização e interação entre os membros do grupo de investigação, sejam eles grupos acadêmicos ou empresas especializadas. Por isso, fornecer ferramentas cognitivas para o corpo discente torna-se fundamental para produzir resultados satisfatórios para a sociedade.

Nessa perspectiva, para que a pesquisa cumpra com seus princípios educativos no espaço acadêmico, são necessárias práticas pedagógicas e colaborativas contínuas para fomentar, de fato, a produção de conhecimento e divulgação de resultados. Dessa forma, os participantes da pesquisa podem sentir-se mais aptos a produzir desenhos de pesquisas coerentes com os objetivos analíticos.

Contudo, para defrontar-se com as diversas particularidades da pesquisa científica exige-se dos pesquisadores um profundo treinamento em métodos e técnicas de investigação. Logo, a primeira etapa para fomentar a pesquisa acadêmica deve ser a formação prática dos seus idealizadores. Por isso, busca-se enfatizar neste trabalho a abordagem qualitativa dos métodos, devido à pluralidade de técnicas e procedimentos para a investigação de problemas comportamentais e organizacionais. Para Creswell (2010, p.26) “aqueles que se envolvem nessa forma de investigação apoiam uma maneira de encarar a pesquisa que honra um estilo indutivo, um foco no significado individual e na importância da interpretação da complexidade de uma situação”.

Dessa forma, as técnicas de investigação qualitativa (BOWEN, 2009; BARDIN, 2011; BYERS e WILCOX, 1991; MORGAN, 1997; YIN, 2006, MAHONEY, 2007) tornam-se também elementos basilares para se estruturar uma proposta de pesquisa, uma vez que todas as práticas investigativas podem produzir excelentes resultados para a sociedade, desde que os indivíduos envolvidos nesse processo possuam uma formação sólida e significativa no estabelecimento de planos e desenhos de pesquisa. Portanto, o fortalecimento da investigação científica no ambiente acadêmico somente pode se concretizar a partir de medidas pedagógicas sérias que visem à capacitação dos membros participantes, assim, o princípio educativo dessa prática torna-se mais efetivo.

Assim, busca-se apresentar algumas das principais técnicas de investigação, a partir de enfoques qualitativos para as pesquisas organizacionais. E mais especificamente, o campo de gestão de pessoas exige procedimentos efetivos para compreender a pluralidade comportamental dos colaboradores de qualquer empresa.

### **3. Análise de Conteúdo: procedimentos mistos de análise**

A análise de conteúdo caracteriza-se por sua natureza quali-quantitativa, em que conteúdos de documentos e entrevistas podem ser analisados por ambos objetivos, ou seja, quantificar a ocorrência de um tema, ou apenas o reconhecimento de temas em destaque nos textos. Assim, primeiramente, pode-se identificar os temas centrais e recorrentes no *corpus*, no qual o pesquisador pode tratar o material identificado pelo assunto ou a frequência de sua ocorrência

(RICHIE e LEWIS, 2003). Desse modo, a análise de conteúdo pode ser definida como um conjunto de técnicas para análise das comunicações (ROCHA e DEUSDARÁ, 2005), que por sua natureza rigorosa, é um meio de evitar que o pesquisador se perca na condição não uniforme de seu objeto de estudo, devido à complexidade do material comunicativo. É uma das técnicas utilizadas para o processo de análise de dados que se baseia em extrair sentido dos dados apresentados nos textos ou imagens (CRESWELL, 2010). Para Bardin (2011), trata-se de um conjunto de técnicas que objetiva a análise das comunicações, utilizando procedimentos sistemáticos no intuito de descrever o conteúdo das mensagens. A ideia da análise de conteúdo é permitir a inferência de informações relativas às circunstâncias de produção. Assim, pode-se dizer que o objetivo dessa técnica é também compreender de modo crítico o sentido do conteúdo das comunicações, sejam eles manifestos ou latentes, suas significações, sejam explícitas ou ocultas (MOZZATO e GRZYBOVSKI, 2011).

### 3.1 Análise de Conteúdo Quantitativa

A análise de conteúdo pelo viés quantitativo consiste em um exame do que pode ser quantificado em um texto ou em outros meios de comunicação (imagens, programas televisivos, rádios, entrevistas peças teatrais, concertos e etc.), portanto, com enfoque na frequência da ocorrência de palavras isoladas ou temas recorrentes. Esse método foi desenvolvido a partir de meados dos anos 1900, principalmente nos Estados Unidos para se analisar os atos de comunicação, e é uma tentativa bastante positivista de aplicar a ordem ao domínio subjetivo do significado cultural dos textos. É feito contando-se a frequência dos fenômenos dentro de um caso, a fim de avaliar sua importância em comparação com outros casos (WALLIMAN, 2010). Para este procedimento, são estabelecidas sequências de ações, desde a codificação de temas até a contagem de ocorrência.

Walliman (2010) lista os estágios básicos para aplicação desse tipo de análise.

- Indicar a questão de pesquisa, ou seja, definir o que deve ser contado;
- Empregar métodos de amostragem a fim de produzir resultados representativos;
- Definir as unidades de análise;
- Descrever e enumerar os códigos referentes às unidades de análise, criando uma forma de manual de codificação.

Esse tipo de método possibilita a mensuração dos fenômenos pesquisados. Para tanto, deve-se respeitar os estágios de aplicação da técnica, garantindo assim o sucesso no processo de análise. A mensuração de frequência de palavras ou temas pode materializar tendências e

ênfases dos indivíduos produtores dos atos de comunicação oral ou escrita, assim, pode-se produzir inferências sobre as características dos enunciados.

### 3.2 Análise de Conteúdo Qualitativa

A análise de conteúdo vem se mostrando como uma das técnicas de análise de dados mais utilizada no campo da administração no Brasil, sendo mais utilizada na perspectiva qualitativa (MOZZATO e GRZYBOVSKI, 2011; CÂMARA, 2013). Esta abordagem considera a presença ou a ausência de determinada característica do conteúdo ou um conjunto delas em dada parte da mensagem analisada. Ou seja, é uma análise baseada em categorias temáticas, que pretende encontrar determinadas significações (CAREGNATO e MUTTI, 2005).

Desse modo, a partir da análise de amostras de documentos ou entrevistas verificam-se os temas expostos mais intensamente. Assim, as temáticas mais evidentes servem para produzir compreensões acerca do material analisado, diferentemente da análise quantitativa que se baseia no princípio da comparação entre as categorias criadas, podendo ser expressa por meio de gráficos de frequência, a análise de conteúdo qualitativa apenas fornece elementos manifestados que permitem ao pesquisador decidir por recortes analíticos dos temas desejados, pode ser apresentado através de quadros explicativos ou demonstrativos.

### 3.3 Utilização do método de análise de conteúdo

Barradas e Campos Filho (2010) utilizaram-se do método de análise de conteúdo qualitativo na pesquisa intitulada “Levantamento de tendências em gestão do conhecimento no Brasil: análise de conteúdo da opinião de especialistas Brasileiros”. A pesquisa teve por objetivo o levantamento das tendências da gestão do conhecimento no Brasil, tendo como referência os conceitos estabelecidos nas literaturas nacionais e internacionais. Para esse feito, foram ouvidos 30 especialistas, sendo as entrevistas gravadas, posteriormente transcritas e os resultados tratados pergunta por pergunta. Para a análise, as respostas foram agrupadas por categoria que haviam sido previamente estabelecidas, de acordo com as regras de homogeneidade, exaustividade, exclusividade, objetividade e adequação (BARDIN, 2004).

Oliveira (2016) fez uso do mesmo método, porém com enfoque quantitativo em sua pesquisa intitulada “Pressupostos teóricos da ênfase partidária: Uma análise dos programas de governo do PT (2002-2014). A referida pesquisa teve como objetivo de demonstrar as principais características dos textos partidários bem como apontar o processo de mudança de ênfase partidária em um determinado intervalo de tempo. Assim, verificou-se a frequência



com que ocorreram as aparições de ênfase partidária que caracterizam o Partido dos Trabalhadores e qual a mudança desses temas ao longo do intervalo analisado. Assim as ênfases foram categorizadas e representadas em uma tabela e os parágrafos divididos em blocos temáticos de no máximo 3 linhas, dessa maneira essa era a dimensão máxima de cada categoria.

#### 4. Análise de Discurso como técnica de investigação qualitativa

Para Flick (2009), as constantes transformações nas esferas da vida social exigem dos pesquisadores um enfrentamento investigativo contínuo com novos contextos e perspectivas sociais, ou seja, somente metodologias tradicionais podem não ser suficientes para apreender todas as evidências dos fenômenos sociais. Quando as reflexões de pesquisa se direcionam às teorias comportamentais e organizacionais, a necessidade de se aplicar novas técnicas de investigação mostra-se ainda mais intensa.

Desde a década de 1960, os estudos linguísticos permitiram o fortalecimento de procedimentos de análise de conteúdos textuais mais sistematizados. Ainda assim, várias linhas teóricas de pensamento fundamentaram um novo campo de estudo em que diferentes representações sobre as conexões entre a língua, o sujeito e a sociedade puderam submeter-se às aplicações metodológicas em diversas áreas do conhecimento humano. A análise de discurso relaciona-se a um amplo quadro conceitual sobre a complexidade dos discursos, as condições de produção, subjetividades ideológicas, relações de dominação e o consumo de mensagens. Pode-se dizer que a análise de discurso age tanto como um campo de estudo autônomo para os estudos linguísticos, como uma técnica de análise que pode ser utilizada em outros campos de investigação. Por isso, a coexistência de algumas correntes, como a francesa e a anglo-saxã, revela uma pluralidade de propostas teóricas (SAYAGO, 2014).

Nesta perspectiva, a análise de discurso tem sido tomada neste trabalho pela sua natureza instrumental em servir-se como técnica de investigação nas áreas de ciências sociais aplicadas às práticas discursivas de gestão de pessoas. Portanto, neste texto deve-se materializar ao máximo as concepções de discurso, como manifestações concretas de ideologias e relações de poder nas organizações. Busca-se apenas elucidar algumas possibilidades semânticas do campo do discurso, a fim de compreendê-la como uma próspera ferramenta de pesquisa.

A proposta intelectual da análise de discurso reúne três regiões teóricas de conhecimento: a enunciação, a ideologia e o discurso, propriamente dito. Desse modo, a

articulação entre esses pressupostos teóricos promove uma expansão da noção de leitura e de interpretação ao chamar a atenção às relações entre sujeito, língua e história. Logo, a análise de discurso busca compreender também os objetos simbólicos que produzem sentidos aos textos e enunciados (ORLANDI, 2012). Trata-se de estudos que ultrapassam o nível elementar de leitura e interpretação, pois tomam os elementos simbólicos, semânticos e imagéticos como materiais que produzem sentido, incluindo-se também os efeitos de silenciamento e carga ideológica mais substantivas nos textos e nas entrevistas.

Assim, podem-se analisar com mais profundidade as representações discursivas presentes no *corpus* de investigação, a partir de categorias que elucidem conflitos, fatos e sujeitos, além de tomar o tom dos relatos como significativos para a produção de sentido do material analisado (SAYAGO, 2014). Em termos práticos, a análise de discurso pode fazer parte das investigações no campo de gestão de pessoas ao dialogar o elemento textual com as relações interdiscursivas de conteúdo histórico, em que as práticas de dominação se materializam também no produto linguístico, podendo-se imaginar as inúmeras faces das inter-relações profissionais dentro das organizações em que os elementos hierárquicos criem discursos autoritários, discriminatórios ou mesmo apaziguadores de conflitos históricos. Por exemplo, o cuidado progressivo com a utilização de termos discriminatórios e machistas nos materiais para os colaboradores pode revelar reflexos de mudanças comportamentais que se institucionalizam cada vez mais nas empresas e na sistematização das normas da organização.

Phillips et al. (2007) exploram o potencial desse método para investigar questões ligadas à gestão estratégica, pois identificam relações entre língua, formulação e implementação de estratégias, como sistemas de verdades a serem alcançadas. Desse modo, a análise de discurso pode tornar-se uma ferramenta para se examinar o funcionamento dos elementos linguísticos na construção dos fenômenos sociais e organizacionais. Trata-se de uma alternativa às pesquisas quantitativas que possuem limitações para o estudo de constructos culturais, como via de regra tem sido a lógica organizacional, uma vez que trabalhos dessa natureza tendem a não ser efetivos na compreensão de como são construídos socialmente e como eles se modificam ao longo do tempo, por isso a importância de métodos históricos e interpretativos.

Na mesma linha de reflexão, Cabral (2005) discute também como a análise de discurso pode fazer parte das investigações na área de administração, a partir de apontamentos sobre a corrente francesa de análise das formações discursivas. Por englobar questões históricas, políticas e ideológicas, a escola francesa de análise de discurso baseia-se nas conexões transitivas entre linguagem e ideologia, no caso específico dos discursos da administração



podem-se revelar sentidos silenciados pelas teorias organizacionais, enriquecidas ideologicamente, mas que se dissolvem nos pressupostos estratégicos da área, fazendo com que se deixe de analisar elementos mais profundos de interesse e dominação. Para o autor, a própria noção dominante de estratégia tem se baseado numa perspectiva racional da administração, contudo, esse discurso pode servir de instrumento de dominação ao parecer unívoco e tomado como certo pelos dominados na organização. Assim, são estudados pela análise de discurso os atos de fala, conversações, registros textuais e orais, relacionando-os às normas institucionalizadas, às expectativas culturais de determinados grupos sociais e políticos.

### 5. Análise documental: aplicações e possibilidades

A análise documental é um procedimento utilizado para avaliar documentos tanto impressos como eletrônicos, é realizada a análise e posteriormente a interpretação destes documentos, fazendo com que seja o objeto de investigação, gerando novos conhecimentos a partir da extração das informações. O procedimento analítico visa encontrar os documentos de acordo com a proposta da pesquisa, selecionando, avaliando e sintetizando as informações contidas neste. É uma maneira eficaz de obter informações empíricas e de fácil acessibilidade, porém é necessário prezar pela autenticidade dos documentos, e analisá-los de forma criteriosa verificando o objetivo de cada um deles (BOWEN, 2009). É aplicável às pesquisas de método qualitativo e estudos que provocam vastas descrições sobre um fenômeno, podendo ajudar ao pesquisador na descoberta e desenvolvimento da compreensão do problema, sua justificativa está no imenso valor no uso de documentos, manuais, normas e procedimentos de utilidade como *corpus* de pesquisas.

Em relação à natureza dos documentos eles poderão ser classificados como fontes primárias e secundárias. As fontes primárias são os documentos que ainda não foram analisados e foram produzidos no período da investigação, como os filmes, fichas, diários, leis entre outros. As fontes secundárias já houve o tratamento e produção das informações e são baseadas nas fontes primárias como livros, relatórios, revistas, dentre outros (COHEN e MANION, 1994).

A análise documental tem suas vantagens, como o método de pesquisa eficiente, devido a utilizar menos tempo em relação aos outros métodos, requerendo a seleção dos dados a serem estudados; Disponibilidade, pois através da internet foi proporcionado que muitos documentos se tornassem acessíveis para os usuários da informação, tendo em vista que se um evento se concretizou, é certo que há algum registro de documentos sobre o ocorrido;

Reflexão sobre os documentos analisados, para que o pesquisador construa sua interpretação e contribuição a partir dos dados obtidos; Estabilidade, os documentos não se alteram, podendo ser realizadas várias revisões; Exatidão, onde serão evidenciados as referências e os detalhes minuciosos destes (MERRIAN, 1988; YIN, 2006).

## 6. Grupo focal na pesquisa em gestão

O grupo focal é uma técnica de coleta e análise de informações, realizada através de entrevistas em profundidade com determinados grupos compostos por 5 a 10 pessoas, é utilizado como procedimento de pesquisa qualitativa de caráter específico, sobre o assunto a ser estudado. A investigação por meio de grupos focais permite que o fenômeno seja intensificado, através de informações coletadas a partir das opiniões de membros de um determinado grupo, este deverá ser escolhido de forma que possua objetivos em comum, havendo a possibilidade de modificar a situação atual de modo analítico. Deverá ser um ambiente com trocas de conhecimentos em volta de um assunto pré-estabelecido, assim o grupo focal proporciona que os participantes estabeleçam debates a certa da temática, ocorrendo a inserção de outras opiniões sendo possível modificar as suas próprias. Essa técnica tem sido muito utilizada em pesquisas para verificar as experiências dos participantes, o motivo de pensarem sobre o determinado assunto e o que o levou a essa opinião (BACKES et al., 2011).

Em relação a quantidade de participantes envolvidos, deve-se considerar alguns aspectos, em grupos muito grandes podem haver obstáculos no momento da moderação, pois há uma tendência de acontecerem discussões mais rígidas, e assim é necessário ponderar que fale um participante de cada vez, pois nessas discussões pode ocorrer a coibição de outras pessoas de se expressarem livremente. Por outro lado, grupos muito pequenos são predispostos a terem discussões menos ricas. Assim nos grupos focais mais estruturados destaca-se o foco da pesquisa, e os grupos menos estruturados é prevalecido o interesse do grupo em questão, assim o moderador deve evitar esse problema (MORGAN, 1998). Portanto, cada momento com o grupo irá gerar uma série de dados qualitativos, em pouco tempo. Para que essas informações sejam utilizadas e assimiladas com eficiência é necessário um planejamento que assegure que os relatórios sejam apresentados de forma coerente, daí a utilização de aparelhos de gravação de áudio e/ou imagem, assim deverão ocorrer as etapas do planejamento, recrutamento, moderação, transcrição dos dados, análise e sintetização dos resultados (MORGAN, 1998; KRUEGER, 1998; DUERRENBERGER *et al.*, 1997).

Na etapa planejamento é necessário desenvolver um cronograma, estabelecer os recursos que serão utilizados, de acordo com a temática, estabelecer os critérios para convite dos participantes, selecionar as perguntas da entrevista e a organização do local que acontecerá a reunião. No recrutamento, é preciso abordar as pessoas certas, através de telefonemas ou cartas de convite. Na etapa moderação, é realizada pelo moderador da discussão e apoiada pelo assistente, podendo ser a reunião gravada por câmeras, ou realizada anotações. O momento da análise dependerá dos objetivos da pesquisa, se for um projeto de grande proporção, requer uma análise mais detalhada, se for menor será baseado em transcrições. A etapa final do relatório exige um tempo maior, é feito por escrito, e será uma interpretação e sintetização das opiniões expostas pelo grupo, dependendo do desenho de pesquisa, pode-se utilizar algumas ferramentas, como, por exemplo, quadros demonstrativos com os pontos positivos da reunião (SWARTLING, 2007).

São diversas as vantagens de se utilizar o grupo focal como método de pesquisa, sendo algumas delas, a flexibilidade na condução e interação dos participantes do grupo; verificar o grau de satisfação das pessoas sobre o determinado tema, e conhecer diversas opiniões, resultando assim em rapidez nas informações, além de ter um baixo custo.

Como exemplo de pesquisa com a utilização do método, pode-se citar a investigação de Biehl *et al.* (2018), que se utilizaram da técnica do grupo focal, como contribuição à área de gestão de pessoas e relações do trabalho. Outra pesquisa que se utiliza do método é a de Bunchaft e Gondim (2004), sobre os grupos focais na investigação qualitativa da identidade organizacional em uma cooperativa popular de trabalho.

## 6. Análise SWOT

De acordo com Vaněk *et al.* (2016), a teoria e a prática de gestão conhecem e aplicam uma série de análises estratégicas que focam na identificação de fatores ambientais internos e externos que afetam uma organização e a previsão de seu futuro desenvolvimento. Dentre as técnicas relevantes de gestão estratégica inclui a análise SWOT.

Vale ressaltar que para garantir a estabilidade no cumprimento de metas e objetivos, administrar uma organização exige-se a utilização de algum processo de planejamento estratégico (OSITA *et al.*, 2014). A gestão estratégica preocupa-se com a análise de objetivos estratégicos (visão, missão, e objetivos estratégicos), juntamente com a análise dos processos internos e externos, ambientes da organização (TUNKAY, 2015), por isso surge a necessidade de abrir mão de mecanismos de diagnóstico e avaliação de obstáculos para a efetivação da

gestão estratégica. Para este propósito, a análise SWOT torna-se parte da ferramenta de planejamento estratégico que deve ser considerada (OSITA *et al* ,2014).

Para Harrison (2010), a análise SWOT, ou também conhecida como análise FOFA em português, é um exame dos pontos fortes e fracos referentes ao cenário interno de uma organização, suas oportunidades de crescimento e melhoria, e as ameaças do ambiente externo e competitivo. A análise SWOT é um método de planejamento estratégico usado para avaliar os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças envolvidas em um projeto, organização ou em um empreendimento comercial (TUNCAY, 2015). Embora a análise externa se concentre nas ameaças e oportunidades, a análise interna ajuda a organização a identificar seus pontos fortes e fracos (GÜREL e TAT, 2017).

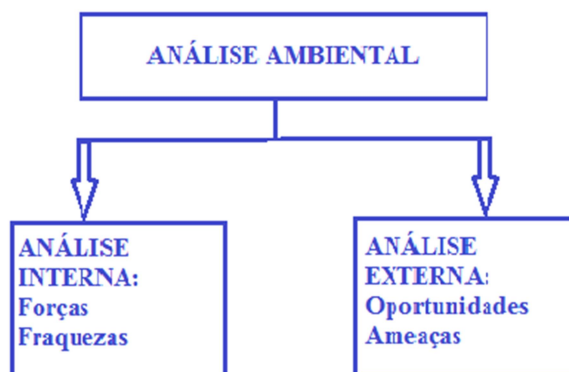
#### Quadro 1 - Características da Análise de Swot

Pontos fortes	São aspectos ou características do negócio, refere-se as vantagens, o seu diferencial sobre os demais concorrentes.
Pontos Fracos	São aspectos ou características que colocam a organização em desvantagem em relação aos outros.
Oportunidades	São perspectivas internas e externas que podem melhorar a organização no seu desempenho.
Ameaças	São fatores internos e externos influentes no ambiente que podem causar problema para a função ou projeto.

Fonte: TUNCAY (2015)

Desta maneira ajuda a organização a entender quais de seus recursos e capacidades provavelmente serão fontes de vantagem competitiva e com menor probabilidade de erro. Baseado na análise SWOT, as organizações podem escolher a estratégia apropriada. Gürel e Tat (2017).

Figura 1 - Estrutura da análise SWOT



Fonte: Osita et al. (2014)

Os pontos fortes e fracos definem e são definidos por oportunidades e ameaças. Os pontos fortes facilitam o combate a ameaças potenciais e a realização de oportunidades aparentes, enquanto as fraquezas tornam um negócio vulnerável ou incapaz de criar valor adequado para clientes e acionistas (VALENTIN, 2005). Para Hill et al. (1997), o planejamento estratégico em geral e a análise SWOT em particular têm origens em trabalhos acadêmicos de negócios na Harvard Business School e em outras escolas de negócios americanos a partir dos anos 1960. As pesquisas em administração têm sido especialmente influentes em popularizar a ideia de que boa estratégia significa garantir um ajuste entre a situação externa que uma empresa enfrenta (ameaças e oportunidades) e suas próprias qualidades internas ou características (pontos fortes e fracos).

O trabalho de Vaněk *et al.* (2016) utilizou-se da análise SWOT como metodologia para se pensar o planejamento estratégico nas mais diferentes organizações, inclusive em cidades e regiões. Neste estudo a análise SWOT foi realizada na cidade de Vratimov, na República Tcheca, a fim de se obter uma visão geral dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças e seus fatores de influência na região.

Na investigação de Canales *et al.* (2017) a análise SWOT foi realizada no Instituto Nacional de Tórax do Chile, com a finalidade de gerar informações sobre os aspectos críticos que afetam a gestão estratégica de um hospital público de alta complexidade e gerar uma reflexão ética sobre tais processos.

Já no estudo de Damaceno e Abreu (2017), analisou-se a geração de energia eólica no Brasil. Para tanto, foi utilizado o método SWOT para verificar a situação atual da fonte eólica, com o intuito de investigar os pontos positivos e negativos no investimento e impactos internos e externos da energia eólica no país. A fonte de energia apresenta-se como interessante e importante para o Brasil, com características naturais favoráveis para realização do investimento.

De maneira geral, a análise SWOT possui um campo muito amplo de utilização em estudos organizacionais, cumprindo uma função bivalente de diagnosticar condições particulares de empresas ou setores e atuar também como ferramenta no planejamento estratégico para as ações futuras. Trata-se de um instrumento indispensável para as investigações atuais em diferentes ambientes organizacionais, devido a suas vantagens de aplicação estratégica para verificar conceitos e possíveis planos de intervenção.

## 7. Considerações finais

O fortalecimento da pesquisa científica em ciências sociais está atrelado ao desenvolvimento concreto de procedimentos investigativos válidos para os objetivos desse campo de estudo. Em termos específicos à gestão, os estudos organizacionais e comportamentais carecem de um corpo de pesquisadores bem conscientes metodologicamente, para que os resultados das investigações possam produzir impactos reais na comunidade acadêmica e consequentemente no cotidiano das empresas.

Nessa perspectiva, este trabalho visou exatamente fornecer ferramentas de investigação específicas para a área de gestão de pessoas, a fim de colaborar com a construção de desenhos de pesquisas funcionais para os objetivos do trabalho acadêmico e profissional. Trata-se de uma reflexão instrumental sobre métodos contemporâneos de pesquisa que devem fazer parte do quadro de técnicas e procedimentos a ser reconhecido e utilizado por pesquisadores da área. Por isso, métodos como a análise de conteúdo, a análise documental, a análise de discurso, o grupo focal e a análise SWOT devem compor o campo de opções de pesquisa em organizações, não somente pela sua capacidade de interpretar a realidade das empresas, mas também por permitir a construção de novas teorias e reflexões sobre o mundo do trabalho e as relações profissionais.

Em suma, algumas das técnicas qualitativas de investigação apresentadas nesse trabalho servem principalmente para contribuir com a consciência metodológica dos pesquisadores e acadêmicos, uma vez que o desenho de pesquisa adequado aos objetivos da proposta depende exclusivamente da escolha correta das técnicas e abordagens. Trata-se de uma etapa fundamental para a organização e o planejamento dos instrumentos de mensuração de fenômenos e escolha do *corpus* da pesquisa.

## Referências

- BACKES, Dirce S.; COLOMÉ, Juliana S.; ERDMANN, Rolf H.; LUNARDI, Valéria L. Grupo focal como técnica de coleta e análise de dados em pesquisas qualitativas. **Mundo da Saúde**, São Paulo: 2011.
- BARRADAS, Jaqueline S.; CAMPOS FILHO, Luiz A. Nascimento. Levantamento de tendências em gestão do conhecimento no Brasil: análise de conteúdo da opinião de especialistas Brasileiros. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 15, nº 3, 2010.
- BARBOUR, R. **Introducing Qualitative Research: a student's guide**. London: Sage Publications, 2013.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BIEHL, Caroline; PRESTES, Vanessa A.; GRISCI, Carmem L.I. Grupo focal: uma contribuição à área de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Congresso IBERO-



- Americano em investigação qualitativa, 2018, Porto Alegre. **Anais**. Porto Alegre: Biblioteca Central da UFRGS, 2018. 3 v. p. 352-361
- BOWEN, Glenn. Document Analysis as a Qualitative Research Method. **Qualitative Research Journal**, vol. 9, no. 2, 2009.
- BRADY, H.; COLLIER, D. **Rethinking social inquiry: Diverse tools, shared standards**. Lanham, MD: Rowman & Littlefield, 2004.
- BAINBRIDGE, H. T. J.; LEE, I. Mixed methods in HRM research. In: K. SANDERS, K; J. A. COGIN, J. A.; BAINBRIDGE, H. T. J. (Eds.), **Research Methods for Human Resource Management**. New York: Routledge, 2014
- BUNCHAFT, Alexandra F.; GONDIM, Sônia M. G. Grupos Focais na investigação qualitativa da identidade organizacional: exemplo de aplicação. **Revista Estudos de Psicologia**, Campinas, v. 21, nº 2, p. 63-77, maio/agosto, 2004.
- BYERS, P.; WILCOX, J. R. Focus group: a qualitative opportunity for researchers. **Journal of Business Communication**, 28(1), 67-78, 1991
- CABRAL, A. C. A. A análise do discurso como estratégia de pesquisa no campo da administração: uma visão global. **Contextus- Revista Contemporânea de Economia e Gestão**. Vol.3 - Nº 1, p.59-68 jan/jun., 2005.
- CANALES, Adrián Torres; GÁLVEZ, Álvaro Torres; UBILLA, Miguel Bustamante; VILLA, Sergio Contreras. **Aspectos Críticos Contextuales de un hospital de alta complejidad**. Acta Bioethica 2017; 23 (1): 15-24
- CAMPOMAR, Marcos C. Do uso do estudo de caso em Pesquisas para Dissertação e Teses em Administração. **Revista de Administração**, São Paulo: v. 26, n. 3, p. 95-97, jul./set. 1991
- CLARK, T., FLOYD, S.; WRIGHT, M. On the review process and journal development'. **Journal of Management Studies**, vol.43, 655-64, 2006
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. São Paulo: Sage, 2010.
- \_\_\_\_\_. **Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2012.
- COHEN, L. e MANION, L. **Research Methods in Education**. 4a ed. Londres: Routledge, 1994.
- COLWELL, John. Qualitative market research: a conceptual analysis and review of practitioner criteria. **Journal of the Market Research Society**, v. 32, n. 1, Jan. 1990
- DAMASCENO, Vitor Silva; ABREU, Yolanda Vieira. **Avaliação da energia eólica no Brasil utilizando a análise SWOT e PESTEL**. Universidade Federal do Tocantins (UFT), Palmas, Tocantins, Brasil. **INTERAÇÕES**, Campo Grande, MS, v. 19, n. 3, p. 503-514, jul./set. 2018.
- DUERRENBERGER, G., BEHRINGER J., DAHINDEN, U., GERGER, Å., KASEMIR, B., QUEROL, C., TABARA, D., SCHÜHLE, R., TOTH, F., van ASSELT, M., VASSILAROU, D. WILLI, N., JÄGER, C. Focus Groups in Integrated Assessment: A Manual for Participatory Research. In **ULYSSES Working Paper WP-97-2**. Darmstadt: Darmstadt University of Technology, 1997.
- FERREIRA, Manoel P. **Pesquisa em Administração e Ciências Sociais: um Guia para Publicação de Artigos Acadêmicos**. Rio de Janeiro: LTC, 2015.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- GARCIA, Marcelo O.; RODRIGUES, Pedro E. L.; EMMENDOERFER, Magnus L.; GAVA, Rodrigo; SILVEIRA, Suely F. R. Usos da pesquisa documental em estudos sobre Administração Pública no Brasil. **Teoria e prática em Administração**. Viçosa, v. 6, nº 1, pp. 40-68, junho, 2016.
- GUMMESSON, E. **Qualitative Methods in Management Research**. Sage Publications. Newbury Park, California, 1991.
- GÜRE Emet, TAT Merba. **SWOT ANALYSIS: A THEORETICAL REVIEW**. The Journal of International Social Research Cilt: 10 Sayı: 51 Volume: 10 Issue: 51 August, 2017.

- HARRISSON, Jeffrey P. Strategic Planning and SWOT Analysis. In **Essentials of Strategic Planning in Healthcare**. Chicago: Health Administration Press, 2010.
- HILL, Terry e WESTBROOK, Roy. **SWOT analysis: it's time for a product recall**. Long Range Planning. **Elsevier Science**. Vol. 30 nº1 pp.46-52, Oxford, 1997
- KING, G., KEOHANE, R.; VERBA, S. **Designing Social Inquiry: Scientific Inference in Qualitative Research**. Princeton. N.J.: Princeton University Press, 1994.
- KIPPENDORF, K. **Content analyses: an introduction to its methodology**. London: Sage Publications, 2012.
- Krueger, R.A. **Moderating Focus Groups**. Vol 4. Thousand Oaks: Sage, 1998.
- MARTINS, Gilberto; THEÓPHILO, Carlos. **Metodologia de investigação para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2016.
- Merriam, S. B. Case study research in education: A qualitative approach. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.
- MORGAN, D. L. **Focus group as qualitative research**. London: Sage, 1997.
- MORGAN, D. **Planning Focus Groups**. The Focus Group Kit Vol 2. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998
- OLIVEIRA, Adilson V. Pressupostos teóricos da ênfase partidária: Uma análise dos programas de governo do PT (2002-2014). **Delaware Review of Latin American Studies**. Vol. 17 No. 3 December 31, 2016.
- ORLANDI, E. P. **Análise de discurso: princípios e procedimentos**. 10 ed. Campinas, SP: Pontes, 2012.
- OSITA, Ifediora C., ONYEBUCHI, Idoko R., NZEKWE, Justina. Organization's stability and productivity: the role of SWOT analysis an acronym for strength, weakness, opportunities and threat. **International Journal of Innovative and Applied Research**, Volume 2, Issue (9): pp. 23- 32, 2014.
- PATTON, Eric; APPELBAUM, STEVEN H. The case for case studies in management research. **Management Research News**. Volume 26 Number 5, 2003.
- PHILLIPS, Estelle; PUGH, Derek S. **How to get a Ph. D: a book for students and their advisors**. 4 ed. England: Open University Press, 2005.
- PHILLIPS, N.; SEWELL, G.; JAYNES, S. Applying critical discourse analysis in strategic management research. **Organizational Research Methods**. Vol. 11, issue 4, pp.770-789. Nov, 2007.
- PINA, Paulo J.A. **Benefícios da Gestão do conhecimento nas organizações**. Lisboa, 2010. Dissertação (Especialização em Gestão de Sistemas de Informação) – Departamento de Ciências e Tecnologias da Informação, Instituto Universitário de Lisboa.
- RITCHIE, Jane; LEWIS, Jane. **Qualitative research practice: a guide for social science students**. London: Sage, 2003.
- RUIZ, F. M. Pesquisa qualitativa e pesquisa quantitativa: complementariedade cada vez mais enriquecedora. **Administração de Empresas em Revista**, Curitiba, n. 3, p. 37–47, 2004.
- SAYAGO, S. El análisis del discurso como técnica de investigación cualitativa y cuantitativa en las ciencias sociales. **Revista de Epistemología de Ciencias Sociales**. Cinta de Moebia. V.49, pp.1-10, 2014.
- SCHRÖEDER, Christine S.; KLERING, Luis R. On-line focus group: uma possibilidade para a pesquisa qualitativa em administração. **Cadernos Ebape**, Rio de Janeiro, v. 7, nº 2, p. 333-348, junho, 2009.
- SWARTLING, Asa G. Focus Group. **Stockholm Environment Institute**, 2007. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/249088897\\_Focus\\_groups](https://www.researchgate.net/publication/249088897_Focus_groups)>. Acesso em 28 out. 2018.
- TUNCAY, Musa. **SWOT Analysis in Strategic Management and a Sample Application in Public**. at <https://mpa.ub.uni-muenchen.de/67213/>. MPRA Paper No. 67213, posted 18. October 2015 20:27 UTC.

- VANĚK, Michal; MIKOLÁŠ, Milan; ŽVÁKOVÁ Kateřina. Evaluation Methods of SWOT Analysis. **GeoScience Engineering**. Volume LVIII, No.2. p. 23-31, 2012.
- VALENTIN, Erhard K. Away with SWOT analysis: Use Defensive/Offensive Evaluation Instead. Weber State University. **The Journal of Applied Business Research** – Spring 2005 Volume 21, Number 2, 2005. Disponível em <[www.repiev.rv/doc/away-with-swot-analises.pdf](http://www.repiev.rv/doc/away-with-swot-analises.pdf)>. Acesso em 06 nov., 2018.
- VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2016.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006