

3

Metodologia de pesquisa

3.1.

Procedimentos metodológicos

Esta pesquisa é qualitativa. As pesquisas qualitativas interessam-se mais pelos processos do que pelos produtos (BOGDAN e BIKLEN, 1994; LUDKE e ANDRÉ, 1986) e preocupam-se mais com a compreensão e a interpretação sobre como os fatos e os fenômenos se manifestam do que em determinar causas para os mesmos (SERRANO, 2004).

Segundo Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa pode ser compreendida como um conjunto de práticas materiais e interpretativas que modificam o mundo, em representações através das notas de campo, gravações, lembretes, entrevistas, conversas e fotografias. Atribuem, por meio de uma abordagem interpretativa, visibilidade ao mundo e ao observador no mundo.

De forma complementar, Corres (1994) argumenta que a escolha de um método de pesquisa deve considerar os seguintes critérios: adequação aos conceitos envolvidos, adequação aos objetivos da pesquisa, validade e confiabilidade. Ao mesmo tempo, o método deve assegurar que o problema seja focalizado de uma forma válida, por isso sua definição prévia é fundamental, Eisenhardt (1989).

Desse modo, entre as técnicas de pesquisa qualitativa, a entrevista e a observação participante são algumas das que melhor dão resposta às características anteriormente referidas, Serrano (2004). Essas técnicas colocam o investigador em contato direto e aprofundado com os indivíduos e permitem compreender, com detalhe, o que eles pensam sobre determinado assunto ou fazem em determinadas circunstâncias.

Para este estudo foi adotada a entrevista qualitativa, a qual, segundo Gaskell (2002), é uma metodologia de coleta de dados amplamente empregada nas ciências sociais empíricas. Segundo o autor, o emprego desse tipo de entrevista para mapear e compreender o mundo da vida dos respondentes é o ponto de entrada para o cientista social que introduz, então, esquemas interpretativos a fim de compreender as narrativas dos atores em termos mais conceituais e abstratos, muitas vezes em relação a outras observações.

3.2. Coleta de dados

Para construção do corpo de dados, foram coletados aqueles que podem ser divididos em dados primários e dados secundários.

Os dados secundários foram obtidos no sítio eletrônico da empresa pesquisada e contemplam informações sobre o processo de implementação de um ERP e registros tanto do projeto atual, quanto de outras ondas de implementação do SAP na empresa.

O critério utilizado para a escolha dos documentos consultados tomou por base os documentos e o banco de dados dos projetos anteriores de implementação do SAP. Essa escolha teve o objetivo de buscar entender os principais problemas decorrentes da não existência de uma área de gestão de mudanças nesses projetos e iniciar, assim, a investigação da demanda gerada para sua criação e como se iniciou esse processo. Além disso, analisaram-se os documentos do projeto atual, onde o foco principal foi aprofundar o entendimento da trajetória de constituição da área de gestão de mudanças.

Os dados primários, por sua vez, foram obtidos por meio de entrevistas realizadas com: (1) empregados que participaram do processo inicial de criação da área de gestão da mudança (da decisão de criação); (2) empregados que estão participando da constituição da área de gestão da mudança (estão definindo o escopo de atuação, mapeando os benefícios, a metodologia, ferramentas que serão utilizadas, etc.); (3) empregados antigos (para analisar como surgiu a demanda de criação dessa área nos projetos anteriores de implementação do SAP onde não havia uma área de gestão de mudança); e (4) empregados que estão participando do projeto e, apesar de não serem da área de gestão de mudanças, acompanham, diretamente, a metodologia e o trabalho que está sendo realizado pela equipe.

Segundo Godoi e Mattos (2002), há três modalidades principais de entrevista qualitativa: (a) a entrevista conversacional livre em torno de um tema, caracterizada pelo surgimento das perguntas nos contextos e nos cursos naturais à interação, sem que haja uma previsão de perguntas, nem de reações a elas; (b) a entrevista baseada em roteiro, caracterizada pela preparação do mesmo e por dar ao entrevistador flexibilidade para ordenar e formular as perguntas durante a entrevista; e (c) a entrevista padronizada aberta, caracterizada pelo emprego de uma lista de perguntas ordenadas e redigidas por igual para todos os entrevistados, porém de resposta aberta.

Para o estudo, foi adotada a entrevista baseada em roteiro (tópico guia). Segundo Gaskell (2002), o tópico guia é parte vital do processo de pesquisa e necessita atenção detalhada. Por detrás de uma conversação aparentemente natural e quase casual, encontrada na entrevista bem-sucedida, está um entrevistador bem preparado. Ainda segundo o autor, duas questões centrais devem ser consideradas, antes de qualquer forma de entrevista: o que perguntar (a especificação do tópico guia) e a quem perguntar (como selecionar os entrevistados).

Inicialmente, foi aplicado um roteiro-teste em dois participantes selecionados. A partir das respostas e da relação dessas com a análise do problema e com os objetivos da pesquisa, o roteiro foi modificado e aplicado aos demais selecionados. Nesse sentido, após algumas modificações, o segundo roteiro (APÊNDICE I) demonstrou ser capaz de proporcionar depoimentos consistentes por parte dos entrevistados.

Segundo Gaskell (2002), o tópico guia é, como sugere o título, um guia, contudo não nos devemos tornar escravos dele, como se o sucesso da pesquisa dependesse disso. Sendo assim, ao longo da entrevista, procurou-se não interromper o entrevistado, de forma a deixá-lo à vontade, no intuito de obter uma descrição detalhada.

As entrevistas buscaram identificar, prioritariamente, três pontos e/ou momentos do processo de criação da área: (1) os processos e projetos anteriores, quando as implementações foram realizadas sem a existência de uma área de gestão de mudança e verificou-se a necessidade da criação dessa área; (2) o processo de decisão e criação da área e (3) o processo de construção e definição do escopo da área.

A seleção dos entrevistados para a pesquisa foi embasada nas seguintes premissas: (1) que os indivíduos selecionados fossem variados o suficiente para apresentarem diferentes pontos de vista; (2) que todos tivessem participado de alguma das fases citadas acima e (3) que outros indivíduos não considerados inicialmente, mas indicados pelos entrevistados como fundamentais no processo de constituição da área de gestão de mudanças, também fossem ouvidos.

Assim, foram então realizadas entrevistas com 11 empregados da empresa pesquisada, no intuito de comprovar, corrigir e complementar os dados já encontrados, além de levantar novas questões diante do tema. As entrevistas tiveram, em média, duração de 45 minutos e foram gravadas para posterior transcrição.

Cabe ressaltar que a escolha do número de entrevistados foi sendo definida ao longo do processo, tendo em vista o volume, a qualidade e a repetição de dados coletados. De acordo com Gaskell (2002), se a avaliação do fenômeno é corroborada por muitos indivíduos, isto é um sinal de que é tempo de encerrar as entrevistas, pois sua continuidade não melhora, necessariamente, a qualidade ou leva a uma compreensão mais detalhada do fato.

Assim, o grupo entrevistado foi composto por empregados da empresa analisada, de idades entre 25 e 60 anos, todos alocados em áreas do projeto atual de implementação do SAP. Procurou-se selecionar empregados das diferentes áreas da empresa, tais como: tecnologia da informação; integração de sistemas; funcional e gestão de mudança (área de treinamento, engajamento e área de impacto organizacional).

Cabe salientar que alguns dos entrevistados já participaram da implementação de outros sistemas da empresa e de outras ondas de implementação do SAP na própria empresa pesquisada e até mesmo fora dela. Como decorrência, para esses empregados é mais fácil o entendimento do que vem a ser uma área de gestão de mudanças nesse tipo de projeto. Outros indivíduos entrevistados, por possuírem anos de trabalho na empresa, conseguem identificar os seus principais problemas, a sua cultura e uma visão da área de negócio em relação à área de gestão de mudança nos projetos.

Os entrevistados são, a seguir, caracterizados de forma resumida. No entanto, para facilitar o entendimento, a descrição detalhada com as características dos entrevistados encontra-se no APÊNDICE II.

Entrevistado	Área de atuação	Área de atuação	Formação	Tempo de experiência em implementação de projetos
Entrevistado 1	Homem. Faixa etária de 40 a 50 anos	Tecnologia da Informação	Informática	23 anos
Entrevistado 2	Mulher. Faixa etária de 25 a 30 anos	Gestão de Mudança (área de impactos organizacionais)	Engenharia	8 anos
Entrevistado 3	Homem. Faixa etária de 45 a 55 anos	Gestão de Mudança (área de impactos organizacionais)	Informática	13 anos
Entrevistado 4	Mulher. Faixa etária de 35 a 45 anos	Gestão de Mudança (área de impactos organizacionais)	Ciências contábeis	12 anos
Entrevistado 5	Homem. Faixa etária de 28 a 38 anos	Tecnologia da Informação	Engenharia	8 anos
Entrevistado 6	Homem. Faixa etária de 45 a 60 anos	Funcional (representante da área de negócio com 27 anos de empresa)	Ciências contábeis	Apenas usuário e keyuser
Entrevistado 7	Homem. Faixa etária de 45 a 60 anos	Funcional (representante da área de negócio com 21 anos de empresa)	Engenharia	Apenas usuário e keyuser
Entrevistado 8	Mulher. Faixa etária de 25 a 30 anos	Gestão de Mudança (área de engajamento)	Psicologia	Apenas usuário e keyuser
Entrevistado 9	Mulher. Faixa etária de 25 a 30 anos	Gestão de Mudança (área de treinamento)	Psicologia	Apenas usuário e keyuser
Entrevistado 10	Mulher. Faixa etária de 35 a 40 anos	Gestão de Mudança (área de impactos organizacionais)	Engenharia	Apenas usuário e keyuser
Entrevistado 11	Mulher. Faixa etária de 35 a 40 anos	Gestão de Mudança (área de impactos organizacionais)	Engenharia	12 anos

Quadro 1 - Resumo dos entrevistados

Fonte: Própria

3.3. Tratamento dos dados

A perspectiva adotada nesta pesquisa para tratamento dos dados segue a análise de discurso que, conforme Godoi (2005) não é uma metodologia como as demais, é uma ampla e teórica abordagem transdisciplinar. De forma complementar, Gill (2005) conceitua a análise de discurso como o nome dado a uma variedade de enfoques no estudo de textos, desenvolvida a partir de diferentes tradições teóricas e diversos tratamentos em diferentes disciplinas. Estritamente falando, não existe uma única “análise de discurso”, mas muitos estilos distintos de análise, e todos reivindicam tal nome. Conforme Godoi (2005), o que essas perspectivas partilham é uma rejeição da noção realista de que a linguagem é, simplesmente, um meio neutro de refletir ou descrever o mundo, além de uma convicção da importância central do discurso na construção da vida social.

Assim, o processo de análise dos dados secundários seguiu as seguintes etapas: (a) inicialmente, foi realizada uma leitura individual dos documentos dos projetos, no intuito de identificar o contexto em que foram escritos e sua relevância para a pesquisa; (b) posteriormente, cada texto foi resumido, de forma a destacar os pontos centrais para o estudo; (c) a partir daí, os resumos de cada texto foram agrupados em um único documento e divididos em tópicos, (d) por fim, foi feita uma leitura geral do documento, buscando realizar uma interpretação prévia a respeito dos dados, para posterior utilização.

Quanto aos depoimentos, as entrevistas foram separadas segundo os tópicos de assunto do roteiro, para facilitar uma posterior análise dos discursos. Em seguida, foi realizada uma leitura de todas as entrevistas, para dar uma visão geral dos argumentos dos entrevistados, procurando levantar pontos em comum, pontos discordantes e lacunas nos textos. Trechos específicos foram escolhidos para exemplificar o estudo e embasar as análises.

Para facilitar a compilação dos dados, durante o processo de análise, foi utilizada a seguinte codificação: (a) ao longo da releitura das entrevistas, os pontos sem relevância para o alcance dos objetivos da pesquisa foram descartados; (b) os trechos que continham argumentos importantes para a compreensão de algum aspecto do campo foram tabelados para posterior análise; (c) os pontos vitais foram tabelados em categorias específicas e (d) todos os dados: os atores, eventos, datas e pessoas destacadas pelo entrevistado como importantes no campo foram tabelados para análise dos pontos em comum, citados por entrevistados diferentes.

Após o processo de separação dos dados em categorias específicas e de uma releitura das entrevistas, para garantir que todos os pontos relevantes tinham sido capturados, iniciou-se o processo de análise. As principais categorias definidas durante a definição do roteiro e condução das entrevistas foram: Categoria (1): Importância do projeto; Categoria (2): Fatores de sucesso; Categoria (3): Importância da área de gestão de mudança; Categoria (4): Ondas de implementações; Categoria (5): Criação da área de gestão de mudança e Categoria (6): Lidando com a mudança.