

2

Metodologia

Este tópico fundamenta os aspectos e perspectivas com respeito à metodologia de pesquisa adotada no presente estudo. Em primeiro lugar, é necessário justificar a escolha do método em face do problema de pesquisa, de forma a explicar como ele foi aplicado no estudo.

2.1

Considerações sobre a escolha do método de pesquisa

Poderíamos nos aprofundar com relação à questão filosófica que embasa a escolha de guiar o estudo por um determinado paradigma (LINCOLN e GUBA, 2000), entretanto, optou-se por um paradigma de escolhas (PATTON, 1980:39). Dito de outra maneira, torna-se mais relevante saber se o pesquisador fez decisões sensíveis quanto ao método, dado os propósitos da pesquisa, as questões a serem investigadas e os recursos disponíveis, do que se a pesquisa adere uniformemente às prescrições positivistas ou fenomenológicas. Um paradigma de escolhas reconhece que diferentes métodos são apropriados a diferentes situações. Não existe uma abordagem “ideal”. Cabe ao pesquisador analisar as forças e fraquezas de cada uma de forma a encontrar a que melhor se encaixa na sua situação de pesquisa. No entanto, podemos sugerir que ambas as análises, tanto da visão teórica como da visão empírica, seguiram uma abordagem interpretativista, já que se basearam na visão de que as pessoas são construídas socialmente e simbolicamente e sustentam suas próprias realidades organizacionais (GIOIA e PITRE, 1990). Por outro lado, a condução da pesquisa como um todo se mostrou fortemente influenciada pelo paradigma humanista (BURREL e MORGAN, apud GIOIA e PITRE, 1990), já que teve como objetivo abrir caminhos que favoreçam a libertação da organização das fontes de dominação, alienação, exploração e repressão, por meio da crítica à estrutura social existente com a intenção de mudá-la (GUSTAVSSON, 2001).

Easterby-Smith et al. (1991) afirmam ainda que, em uma mesma pesquisa, o pesquisador pode adotar um paradigma qualitativo, em determinada situação e um quantitativo em outra, permitindo maior perspectiva quanto aos fenômenos pesquisados. Woodman (1989) acrescenta que essa combinação de abordagens é o ideal para se lidar com o aspecto dual das pesquisas em mudança organizacional.

Esta tese envolve pesquisa bibliográfica (uma visão teórica) e pesquisa de campo (entrevistas com empresários) que foram posteriormente confrontadas. A pesquisa bibliográfica teve como objetivo reunir o que já foi publicado sobre mudança e identificar como os autores respondem à pergunta da tese: **QUAIS são, COMO e POR QUE se manifestam os facilitadores e as dificuldades em um processo de mudança organizacional transformadora em organizações produtivas no sentido de adotar uma perspectiva mais ética, humana e ecologicamente engajada.** Ou ainda, quais são as dificuldades e os facilitadores quando vivenciamos mudanças do próprio sistema que valorizam uma organização concebida de uma maneira diferente; uma organização que privilegie as pessoas que a compõem e o ambiente que a envolve?

No plano empírico, por sua vez, a pesquisa pretendeu responder à mesma pergunta a partir do estudo da mudança ocorrida na “estrutura cognitiva” dos executivos que conduziram processos de mudanças transformadoras. Portanto, lidou com significados embebidos por subjetividade e acessíveis a métodos que lidam com a qualidade do fenômeno (DEMO, 1997).

Um processo de mudança está inserido em determinados contextos – no caso desta pesquisa, contextos **filosófico (ontológico, epistemológico e axiológico), econômico, político, sociológico, administrativo e estratégico.** Ele depende diretamente de aspectos como: os próprios agentes da mudança, as relações entre os agentes, a cultura organizacional, a cultura local e a indústria, que pertencem ainda aos ambientes locais e regionais, sofrendo, também a influência do ambiente de negócios em âmbito nacional, do ambiente sociopolítico e econômico e da indústria global.

Para que o propósito de descrever a natureza das dificuldades e dos facilitadores inerentes ao processo de mudança transformadora caracterizado no problema de pesquisa fosse atendido, foi necessário procurar por “fatos” (pesquisas anteriores sobre o assunto – processo de mudança transformadora e dificuldades inerentes a ele), mas também, interpretar percepções e opiniões dos

atores organizacionais quanto às decisões organizacionais, quanto aos valores, à cultura empresarial e aos relacionamentos estabelecidos.

Em geral, quando são ressaltadas as questões “como” ou “por que”, quando o investigador tem pouco controle sobre os eventos, e quando o foco é sobre um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto real, os estudos de caso são preferíveis a demais estratégias (YIN, 1989). Gummesson (1991) acrescenta a utilidade do estudo de casos quando a finalidade é analisar processos em empresas. Podemos constatar, portanto, que a estratégia de estudo de caso apresentou-se como a mais adequada à situação da pesquisa proposta.

Acrescentamos, ainda, que o estudo de casos também se revela extremamente importante quando se pretende buscar novas perspectivas em um tópico já pesquisado (EISENHARDT, 1989), que é o caso desta pesquisa.

Na concepção de Yin (1989), um estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente evidentes. A unidade de análise pode variar conforme as questões de pesquisa, assunto este que será abordado no tópico seguinte.

2.1.1

Unidade de análise

A escolha da ‘unidade de análise’, utilizada no estudo de caso, está relacionada ao problema fundamental de pesquisa. Da mesma forma que a unidade de análise pode ser a própria ‘organização’, ela pode também representar um ‘processo’; no caso desse estudo, um processo de mudança (YIN, 1989). A definição da unidade de análise e, conseqüentemente, do próprio caso, está relacionada ao modo como as perguntas de pesquisa foram definidas.

Na presente pesquisa, a informação relevante que se pretendeu investigar foi a natureza das dificuldades e dos facilitadores, como e por que se manifestam. Desta forma, a presente pesquisa consistiu em um estudo de caso que tem como unidade de análise o próprio **processo de mudança transformadora**.

2.2

Empresas e instrumentos de pesquisa

A pesquisa bibliográfica contou com a seleção do que já foi publicado sobre mudança em revistas especializadas, revistas eletrônicas especializadas, jornais e revistas selecionados nas bases de dados do sistema de bibliotecas da PUC-Rio e jornais nacionais de grande circulação.

Como fonte das informações para a pesquisa empírica, escolhemos 20 executivos selecionados dentre empresas escolhidas de dois grupos: de Economia de Comunhão e de Responsabilidade Social Corporativa, que tiveram sucesso em um processo de mudança transformadora. Em primeiro lugar, “empresas de sucesso”, porque, de forma a descobrir a natureza das facilidades e dificuldades da mudança transformadora, precisamos procurar pelos que já passaram por elas, ou estão passando, as conhecem melhor e obtiveram resultados. Os empresários que não as vivenciaram, não conseguiram superar suas dificuldades, não poderiam falar de seus efeitos positivos, ou de sua viabilidade. Em segundo lugar, apesar do número reduzido de entrevistados, o que poderia ser percebido pelo leitor como limitação, a pesquisa contribui na medida em que abre espaço para novos questionamentos à respeito do paradigma predominante em gestão de empresas.

Os executivos foram escolhidos por indicação de acadêmicos e empresários com experiências nesses tipos de negócios, não esquecendo que deveriam ser pessoas que vivenciaram transformações na empresa e tinham condições de prestar as informações procuradas. Cabe lembrar aqui que as empresas do projeto de EdC são tratadas por diversos pesquisadores que as estudam como empresas de mudança, face a seus claros rompimentos com o paradigma dominante e com a ideologia que lhe dá sustentação. Empresas de RSC também são conhecidas na bibliografia, em que pesem as diferenças ali existentes, conceituais e práticas, como empresas dotadas de uma nova mentalidade para a gestão de negócios. Portanto, os empresários de RSC foram escolhidos de acordo com esse conceito, não necessitando, necessariamente, estar vinculados a alguma espécie de classificação de empresas socialmente responsáveis ou possuir algum modelo de balanço social em suas empresas.

A questão da tese consistiu em compreender as dificuldades e facilitadores inerentes a um processo de mudança com o intuito de se tornar uma empresa

substantiva ou potencialmente substantiva, já que o grau de substantividade, visto como um contínuo (SERVA, 1997; ALMEIDA e LEITÃO, 2003) pode variar de uma para outra.

De acordo com Yin (1989), uma das vantagens da estratégia de estudo de casos está em permitir ao pesquisador a escolha de múltiplas fontes possibilitando uma abordagem mais ampla.

Neste estudo estas fontes foram: as entrevistas pessoais; consulta ao material de arquivo fornecido pelos entrevistados, publicações em revistas e jornais, sites das empresas e pesquisas anteriores sobre empresas similares ou ainda, sobre algumas das empresas.

Com relação às entrevistas em profundidade, estas foram conduzidas conforme um roteiro semi-estruturado, com aproximadamente uma hora de duração para cada uma delas. Procurou-se investigar a percepção dos empresários de topo (no caso das empresas pequenas que não possuíam uma área destinada à responsabilidade social ou das empresas de economia de comunhão) com respeito às dificuldades encontradas no processo de mudança. No caso da empresa possuir tal área, investigou-se a percepção do responsável pela área.

2.3

Análise dos dados

O processo de análise de estudos de casos envolve o exame, categorização e tabulação. Yin (1989) enfatiza que não há, entretanto, muitas fórmulas fixas como no caso de estudos quantitativos e estatísticos.

Este estudo teve por objetivo explorar percepções dos entrevistados com respeito a mudanças cognitivas que levaram a um processo de mudança organizacional, para que fossem confrontadas com o resultado da pesquisa bibliográfica a respeito da mesma questão.

Como os dados coletados da pesquisa empírica foram, na realidade, conteúdos de mensagens e documentos, optamos, nesta etapa, pela utilização de uma técnica sensível à interpretação de conteúdos de mensagens e às manifestações lingüísticas - como a análise de conteúdo - para tratamento e análise dos dados (BARDIN, 1977).

2.3.1

O método da análise de conteúdo

Independente da profissão, se o foco está em “pessoas”, provavelmente estamos trabalhando com discursos e comunicação. A análise de conteúdo é uma técnica de investigação e interpretação de conteúdos da comunicação (BARDIN, 1977). Como acrescenta a autora,

“Apelar para estes instrumentos de investigação laboriosa de documentos, é situar-se ao lado daqueles que, de Durkheim a Bourdieu passando por Bachelard, querem dizer não ‘à ilusão da transparência’ dos factos sociais, recusando ou tentando afastar os perigos da compreensão espontânea” (BARDIN, 1977: 28).

Resumindo, a análise de conteúdo consiste em (BARDIN, 1977: 42):

“Um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção / recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.”

Para esta etapa foram realizadas 20 entrevistas com executivos de empresas pequenas, médias e grandes, de economia de comunhão e responsabilidade social de diversos ramos da economia² (comércio de livros, papelaria, consultorias, indústria de cosméticos, distribuição de medicamentos, fundição, informática, mineração, setor alimentício, usinagem de peças e setor bancário). Escolhemos trabalhar com uma variedade de tamanhos de empresa e ramos de atuação, em primeiro lugar, pela própria característica de ‘não generalização’ dos estudos de caso a populações e universos. Em segundo lugar, a intenção, pela própria natureza da abordagem interpretativista, está em gerar descrições, *insights* e explicações que ajudem na revelação do sistema de interpretações e significados e dos processos de estruturação e organização (GIOIA e PITRE, 1990). Sendo assim, na interpretação da interpretação (MATTOS, 2005), a diversidade no conteúdo do material pesquisado mostrou-se mais relevante do que a quantidade de entrevistados de um mesmo ramo de atuação, por exemplo.

² Ver tabela 1: Proporção de executivos entrevistados.

Tabela 1: Proporção dos executivos entrevistados

EXECUTIVOS		EdC	RSC	Total
Microempresários	Quantidade	2	1	3
	Ramo	Comércio livros Consultoria	Consultoria	
Empresas pequenas	Quantidade	4	3	7
	Ramo	Comércio papelaria (2) Pescados / agropecuária (2)	Pescados / agropecuária Informática (2)	
Empresas médias	Quantidade	5	1	6
	Ramo	Fundição (2) Usinagem de peças Indústria e comércio de rolamentos Distribuição de medicamentos	Empresa de participações	
Empresas grandes	Quantidade	-	4	4
	Ramo	-	Banco Processamento de alimentos Cosméticos Mineração	
TOTAL		11	9	20

Dentre as formas de interpretação da comunicação, Bardin (1977) apresenta seis técnicas de análise de conteúdo: *análise categorial*, *análise de avaliação*, *análise da enunciação*, *análise da expressão*, *análise das relações* e *análise do discurso*.

Nesta pesquisa, foi utilizada a técnica de *Análise Categorial*: a mais antiga das técnicas e a mais utilizada. “Funciona por desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos” (BARDIN, 1977: 153). Ou seja, na análise categorial o texto é desmembrado em unidades – que são as categorias -; cada qual reunindo um grupo de elementos com características em comum.

O critério de categorização adotado nesta pesquisa foi o semântico – de categorias temáticas (BARDIN, 1977); por exemplo, todos os temas que significavam dificuldades de origem econômica ficaram agrupados na categoria “FATORES ECONÔMICOS EXTERNOS”. A ferramenta de categorização automática não pôde ser utilizada em função da complexidade de cada tema. Dito de outra forma, a fala do entrevistado teve que ser inicialmente interpretada pelo pesquisador para que, por sua vez, pudesse ser associada às categorias. Não havia palavras-chave que possibilitassem a categorização automática.

O sentido da categorização é fornecer uma representação simplificada dos dados brutos para que, posteriormente, possam ser feitas as inferências finais a partir do material reconstruído. Na reconstrução do material, foram verificadas as relações entre categorias e suas interpretações considerando a característica de diversidade encontrada no conjunto de entrevistas.

Na verdade, a qualidade (ou veracidade) do resultado da análise depende da capacidade do pesquisador em fazer uma boa categorização.

Este processo foi dividido em cinco etapas:

Na primeira etapa, as idéias foram organizadas e sistematizadas, os documentos analisados foram selecionados, as hipóteses e os objetivos iniciais de pesquisa foram retomados. Dito de outra forma, com base na revisão de literatura – capítulo 3 –, as categorias foram definidas para que, por sua vez, pudessem ser trabalhadas (ou testadas) na análise de conteúdo.

No software Atlas.ti, cada entrevista correspondeu a um documento da unidade hermenêutica (são os PDs – *primary documents* – que estão ligados a essa determinada unidade hermenêutica). A unidade hermenêutica corresponde ao que o pesquisador está procurando; no caso, à pergunta da tese.

Ainda nesta fase, cada documento (PD) foi dividido em citações (que são as *quotations*), de forma a facilitar a análise por categorias. As ‘citações’ correspondem a trechos do documento, selecionados pelo pesquisador, que são relevantes para o seu objetivo de estudo.

Cada citação pode ser dividida em trechos que correspondem a uma categoria (*codes*). Porém, uma citação inteira também pode corresponder a uma categoria somente, dependendo da análise realizada pelo pesquisador e dos objetivos de pesquisa.

Num segundo momento, os dados brutos foram codificados; é a fase onde as citações são categorizadas. O processo de categorização empregado foi o procedimento por “caixas”, também conhecido como análise temática. A análise temática consiste em aplicar uma teoria (corpo de hipóteses) ao material, por meio de um sistema de categorias; diferente da análise da enunciação, que “está virgem de qualquer hipótese interpretativa antes do estudo formal do discurso” (BARDIN, 1977: 175). No primeiro procedimento, o sistema de categorias é fornecido inicialmente; no caso deste estudo, por exemplo, as categorias foram previamente escolhidas com base na revisão de literatura – capítulo 3 –, para que

os elementos fossem posteriormente analisados e reagrupados com o auxílio do software Atlas.ti. Resumindo, a organização do material decorreu de uma análise teórica prévia.

Na terceira etapa, as categorias foram agrupadas em famílias de categorias. “Geralmente as categorias terminais provêm do reagrupamento progressivo de categorias com uma generalidade mais fraca” (BARDIN, 1977:119). Isto quer dizer que na maior parte dos casos, as categorias são agrupadas em famílias, conforme sua identificação umas com as outras; é o que Bardin considera como “conjuntos categoriais”. No caso desta pesquisa, as categorias foram definidas a partir das seguintes dimensões, que formaram posteriormente as ‘famílias’ ou ‘conjuntos categoriais’: filosófica (ontológica, epistemológica e axiológica), econômica, política, sociológica, administrativa e estratégica.

Numa quarta etapa, os dados foram trabalhados de forma a se tornarem significativos e evidenciarem as informações obtidas. Além da análise da frequência de aparição dos elementos do texto, foi também importante nesta etapa, realizar a análise da relação entre categorias, também com o auxílio do software Atlas.ti. De acordo com Bardin (op.cit. 1977:198), a análise das co-ocorrências ou análise de contingências “procura extrair do texto as relações entre os elementos da mensagem, ou mais exatamente, dedica-se a assinalar as presenças simultâneas (co-ocorrência ou relação de associação) de dois ou mais elementos na mesma unidade de contexto...”.

Na presente pesquisa, a frequência da aparição de categorias contribuiu na resposta à primeira questão da pergunta de tese: **“QUAIS”**. Quanto maior a frequência de uma dificuldade ou de um facilitador, maior sua importância na mente do entrevistado, seja como dificuldade ou até mesmo como facilitador de um processo de mudança.

Já na busca por responder às duas outras partes da pergunta de tese: **“COMO” e “POR QUE”**, foi criado um diagrama de redes de relações entre categorias, a partir de um quadro de co-ocorrências entre as mesmas. Neste caso, a percepção do pesquisador teve um grau maior de participação na análise. Assinaladas as relações mais relevantes (com maiores números de co-ocorrência), coube ao pesquisador oferecer sugestões para os tipos de relação e representá-los em rede. A co-ocorrência (ou talvez a não co-ocorrência) entre os elementos das relações (no caso em questão, as categorias) revelou a associação ou dissociação

na mente do entrevistado (BARDIN, 1977: 198). Podem ser relações entre dificuldades, entre facilitadores ou mesmo entre dificuldades e facilitadores. O tipo de relação, entretanto, ficou sujeito à interpretação dos relatos pelo pesquisador (MATTOS, 2005).

O tipo de relação (de associação, causa e efeito, contradição etc) – o que no *software Atlas.ti* pode ser definido nas redes de relações -, seja ela qualquer uma das ilustradas no exemplo abaixo, foi definido pelo pesquisador com base em sua percepção a respeito das entrevistas. Na verdade, a co-ocorrência entre duas categorias, que representa o número de citações associadas a ambas, caracteriza a relevância da relação, o que pode ser testado pelo *software*. Já o tipo de relação esteve sujeito totalmente à percepção do observador.

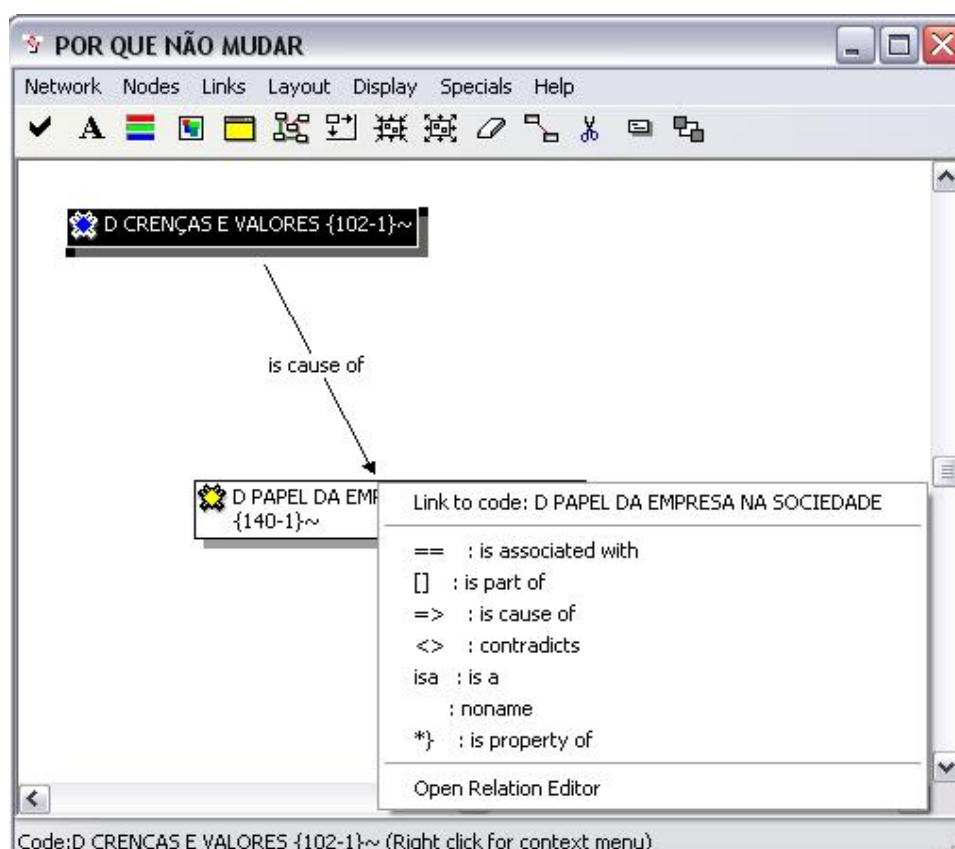


Figura 1: Exemplo de tipos de relação entre categorias, representados em rede

De posse da tabela de contingência e do diagrama de rede, foram realizadas as representações e interpretações dos resultados (BARDIN, 1977: 202).

Na medida em que a análise de contingências não é destinada a explicar as relações, mas sim revelá-las, este estudo não procurou explicar a natureza das

relações entre as categorias. Ou seja, o estudo se propôs somente oferecer interpretações para as relações e levantar hipóteses que podem ser verificadas em estudos futuros. A pesquisa, porém, contribui no sentido em que revela a rede de relações e conexões entre as categorias, que aqui nesta pesquisa representam as dificuldades e os facilitadores inerentes a um processo de mudança organizacional transformadora.

2.4

Limitações metodológicas

A primeira limitação está na impossibilidade de se fazer generalização estatística. Entretanto, este trabalho não pretende sugerir generalizações estatísticas, só conceituais e contribuir para a formação da teoria sobre empresas transformadoras (empresas de mudança) que têm os seus valores baseados na razão substantiva.

Outra limitação se refere ao tempo e ao contexto em que ocorreu a pesquisa. A mudança é um processo contínuo; e mais, ela não possui um início e um fim. Desta forma, a pesquisa se restringe a uma fotografia de um momento da empresa percebido pelo entrevistado.

Finalmente, a limitação referente a ser uma análise dependente da própria percepção da entrevistadora - que é responsável pela análise e interpretação dos dados - sobre a percepção dos executivos entrevistados com respeito ao processo de mudança vivenciado.

No capítulo seguinte, foi selecionado o material publicado sobre mudança transformadora para que pudesse ser identificada a forma pela qual esses autores respondem às três partes da pergunta de pesquisa (quais, como e por que).