

3

Metodologia

3.1

Tipo de Pesquisa

De acordo com os conceitos propostos por Gil (1991) e Vergara (2000) podemos classificar essa pesquisa segundo dois critérios básicos:

Quanto aos fins:

Descritiva – pois buscou identificar as características de determinado fenômeno ou população, no caso a cultura e a população da organização ENSR. Não teve compromisso de explicar os fenômenos que descreve, mas pôde servir de base para esta explicação.

Quanto aos meios, a pesquisa utilizou os seguintes meios:

Bibliográfico: para a fundamentação teórica do trabalho foi realizada uma investigação sobre cultura organizacional, mudança cultural e gerenciamento da cultura com uso de material acessível ao público em geral, tais como: livros, teses, dissertações e artigos;

Documental: uma vez que utilizou como fonte documentos internos da empresa foco de estudo, tais como os resultados das pesquisas de clima e do diagnóstico ambiental;

Telematizada: porque foram feitas consultas via internet e intranet para buscar mais dados, como história da organização, missão, visão e valores, entre outros; e

Pesquisa de campo: devido à coleta de dados primários, tais como questionários semi-estruturados aplicados aos funcionários da empresa ENSR Brasil e sua matriz e observação participativa (investigação empírica) da autora realizada dentro do ambiente da ENSR Brasil.

Foram utilizadas fontes primárias e secundárias na obtenção de dados.

Segundo a taxonomia de Yin (2005), a pesquisa envolveu um estudo de caso de uma só organização. Segundo o autor, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o

foco se encontra em fenômenos menos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (YIN, 2005). O poder diferenciador do estudo de caso é sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações – além do que pode estar disponível no estudo histórico convencional.

3.2

Seleção do Caso e Escolha dos Sujeitos

O estudo de caso feito foi o da empresa ENSR Brasil, incluindo seus dois escritórios no Rio de Janeiro (matriz) e em São Paulo (filial), além de questionários aplicados a vice-presidentes da matriz global (EUA). Os principais motivos para a escolha da ENSR Brasil foram:

- O fato de tratar-se de uma empresa que passou recentemente por situações de rupturas, tais como reestruturações, aquisição e abertura de mercado, situações de crises internas de gerência, culminando em processo de sucessão de comando e processo de socialização de novos membros na organização. Isso está em linha com o apresentado no item 2.6, quando definimos as situações potenciais para a gerência da cultura organizacional.

- A facilidade de coletar dados em virtude da pesquisadora fazer parte do quadro de funcionários próprios da organização.

Como dados secundários, foram utilizadas informações coletadas no departamento de RH; em apresentações corporativas disponíveis na rede; na internet e na intranet da empresa; nas pesquisas de clima e engajamento realizadas pela matriz americana em 2001, 2003, 2006 e 2007; além de num diagnóstico ambiental feito em agosto de 2006 por uma consultora de RH recém contratada a época. Adicionalmente foram aplicados questionários semi-estruturados a funcionários e ex-funcionários da ENSR Brasil, além de um vice-presidente da matriz americana (dados primários). A Tabela 6 a seguir resume os instrumentos de coleta de evidência e os sujeitos pesquisados em cada um.

Tabela 6 – Instrumentos de Coleta de Evidência e Sujeitos Pesquisados

Instrumento de Pesquisa	Número de Respondentes	Fonte	Cargos
Pesquisa de Clima e Engajamento 2001	16 funcionários do RJ	Secundária	Anônima
Pesquisa de Clima e Engajamento 2003	35 funcionários do RJ e 21 de SP	Secundária	Anônima
Pesquisa de Clima e Engajamento 2006	39 funcionários do RJ e 32 de SP	Secundária	Anônima
Pesquisa de Clima e Engajamento 2007	37 funcionários do RJ e 38 de SP	Secundária	Anônima
Diagnóstico Ambiental (gerente de RH) Agosto de 2006	11 funcionários do RJ e 13 de SP	Secundária	Desde pessoal administrativo e especialistas técnicos até gerentes de departamento e financeiro
Aplicação de Questionários Semi-Estruturados Outubro-Novembro de 2007	18 funcionários e ex-funcionários	Primária	- Chief Operating Officer ENSR – atual Vice presidente de Desenvolvimento Organizacional da AECOM e Vice-Presidente de Marketing da ENSR (matriz) - Fundador e Diretor Geral da ENSR de 1998 a 2007 - Novo Diretor Geral (ex Gerente Operacional RJ) - Gerente de RH, Gerente Financeira e 1 Gerente de Departamento - 3 Gerentes de Projetos - 4 funcionários técnicos ou administrativos - 6 ex-funcionários

3.3

Descrição das Etapas da Pesquisa

A seqüência de desenvolvimento da pesquisa seguiu o fluxograma ilustrado a seguir.

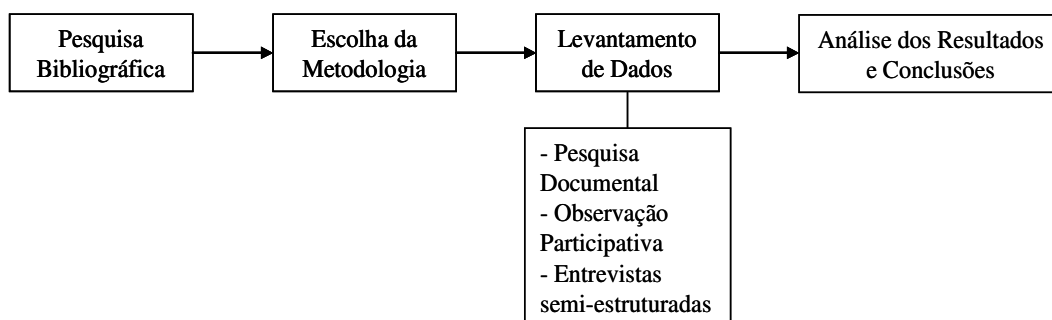


Figura 3 – Desenvolvimento da Pesquisa

Na etapa de pesquisa bibliográfica foram pesquisados os principais conceitos referentes ao tema estudado, identificando as principais metodologias para o estudo da cultura organizacional. A seguir, foi escolhida a metodologia a ser aplicada no estudo de caso, de acordo com critérios de acessibilidade, tempo necessário para a pesquisa e a confiabilidade do método.

Para o levantamento de dados, subsequente à definição da metodologia, foram coletadas informações sobre a ENSR Brasil através de pesquisa documental, observação informal participativa e aplicação de questionários semi-estruturados.

A última etapa correspondeu à análise dos dados encontrados e dos resultados das pesquisas, concluindo sobre a questão do impacto da cultura organizacional ao longo do ciclo de vida da ENSR Brasil e dando sugestões para estudos futuros que busquem aprofundar o tema.

Em termos temporais, destaca-se que as pesquisas de clima e engajamento dos funcionários foram aplicadas em 2001, 2003, 2006 e 2007. Os questionários semi-estruturados foram aplicados no segundo semestre de 2007. A observação informal participativa da autora remonta aos cinco anos de sua permanência na empresa (de 2002 a 2007), porém o foco de análise para este estudo deu-se principalmente ao longo dos anos de 2006 e 2007.

3.4

Coleta de Dados

De acordo com Gil (1991), os procedimentos mais usuais para a coleta de dados em um estudo de caso são a observação, a análise de documentos, a entrevista e a história de vida da empresa. Todos esses procedimentos foram aplicados no estudo de caso da empresa ENSR Brasil, com exceção das entrevistas que foram substituídas pela aplicação de questionários.

Depois de identificada a metodologia a ser aplicada na análise da empresa, foi possível definir quais manifestações deveriam ser observadas e como identificar suas características através dos procedimentos citados acima.

Iniciou-se então a pesquisa de campo que constitui-se de análise de documentos existentes, cujas fontes foram o departamento de RH, a *intranet* e o site da empresa e documentos que a própria autora detinha, como apresentações, organogramas históricos e outros documentos relacionados à estrutura e estratégia da empresa. Os questionários semi-estruturados foram aplicados pela autora visando melhor identificar as manifestações da cultura organizacional e os pressupostos culturais existentes. A autora optou por não entrevistar os funcionários pessoalmente buscando não influenciar as respostas e se comprometeu a manter sigilo das respostas pessoais. As perguntas dos questionários não foram iguais para todos os respondentes, variando conforme a função ou se o respondente era um ex-funcionário. As perguntas aplicadas são apresentadas nos Anexos.

A pesquisa baseia-se também na análise participativa do ambiente de trabalho com a coleta de outros tipos de evidências tais como: condições físicas de trabalho, clima organizacional, layout e arquitetura das instalações, o comportamento dos funcionários, a receptividade a novos funcionários, as regras sociais, a linguagem e vestuário dos funcionários, entre outros.

3.5

Fundamentação Metodológica

Na revisão bibliográfica apresentada foram aprofundados os principais conceitos referentes aos temas estudados, além de apresentar as metodologias utilizadas para o estudo de cultura organizacional.

Em seguida, foi escolhida a metodologia aplicada à empresa foco do estudo de caso, de acordo com critérios como facilidade de acesso aos dados, relevância do caso estudado, tempo disponível e profundidade desejada para a pesquisa e confiabilidade do método versus objetivos da pesquisa.

Para se atingir os objetivos (primários e secundários) apresentados no item 1.2, optou-se por analisar qualitativamente os dados coletados de acordo com o apresentado no item 3.4, aplicando-se o referencial teórico apresentado. Desta forma, para o estudo da cultura organizacional da empresa ENSR, será utilizado o conceito de cultura e ciclo de vida da organização apresentado por Schein (item 2.4), definindo os diferentes momentos evolutivos da companhia. Após definidos os diferentes estágios evolutivos e os momentos de ruptura, partiremos para a caracterização da cultura organizacional dentro destes diferentes instantes, aplicando-se os níveis culturais de Trice & Beyer (1984). A comparação da cultura antes e após os momentos de ruptura será feita aplicando-se algumas das tipologias apresentadas, a saber: Handy (1978), Sethia e Von Glinow (1985), Donnelly (1984) e Deal & Kennedy (1982). Como pano de fundo, também será feita a avaliação das práticas administrativas para o gerenciamento da mudança, à luz dos modelos de Pettigrew (1996), Davis (1988) e Barros e Prates (1996).

3.6

Tratamento dos Dados

Os dados coletados na pesquisa documental, observação participativa e nos questionários aplicados foram tratados qualitativamente. A pesquisa bibliográfica forneceu os elementos interpretativos e os constructos a serem observados no restante do material. Os documentos da empresa têm um caráter instituinte, pois a

organização é relativamente nova, logo forneceram um importante elemento de explicitação da cultura da empresa.

Os dados obtidos através dos questionários aplicados, por contemplarem opiniões, reflexões, interpretações e análises subjetivas dos sujeitos da pesquisa, exigiram tratamento através de um método que possibilitasse sua compreensão e tradução, ou seja, tratamento qualitativo, através de análise de conteúdo, a fim de interpretar as colocações dos respondentes. Conforme descrito por Yin (2005), foi feito um emparelhamento de padrões da pesquisa de campo com a teoria.

As informações referentes às características culturais da empresa (ritos, mitos, sistemas de avaliação e recompensas, etc.) foram analisadas de forma a auxiliar no entendimento da cultura da empresa analisada, bem como inferir em que estágio evolutivo encontra-se sua cultura.

3.7

Limitações do Método

Yin (2005) ressalta a principal diferença entre o método do estudo de caso aqui utilizado e os estudos que utilizam técnicas estatísticas. O estudo de caso visa ao entendimento de um fenômeno a partir de sua observação em um contexto único, e, portanto, suas conclusões podem levar a generalizações, mas não são generalizáveis no sentido estatístico, onde se acredita que a amostra é representativa da população e através de uma série de técnicas o estudado pode ser extrapolado como característica da população.

Uma outra possível limitação do método é o fato do pesquisador ser funcionária da empresa estudada há mais de 5 anos, o que por um lado facilita na coleta de dados e obtenção de informações, mas por outro pode enviesar a análise dos dados coletados.

Sathe (1985 *apud* FREITAS, 2007, p.36) destaca a importância de atentar para as qualificações e *status* dos investigadores,

“pois o que é revelado da cultura pode ser afetado por quem está conduzindo a investigação. Pessoas que têm sido expostas a diferentes culturas organizacionais têm maior oportunidade para desenvolver a habilidade e a sensibilidade de “ler” uma cultura e observar os seus contrastes. O status influencia quanto ao acesso às

informações, porque membros antigos têm o benefício da experiência e o ponto de vista nativo; por outro lado, são os recém-chegados que podem notar melhor as manifestações culturais, porém, com a desvantagem do acesso. Ambas as posições têm limitações para acessos e interpretações”.

Já os autores Maturana e Varela (1995) consideram o observador como um sistema vivo e a aceitação de que o conhecimento é um fenômeno biológico deve levar à aceitação do papel do observador e do seu papel no ambiente pesquisado. Portanto, apesar de representar uma limitação, este fato não invalida o estudo. A abordagem qualitativa está sujeita às interpretações do pesquisador. Entretanto, a busca do distanciamento do objeto de estudo e isenção de preconceitos, procurou contrabalancear esta limitação.

Em termos de coleta de dados, alguma dificuldade foi encontrada em se obter todas as respostas desejadas, apesar de que essa dificuldade só ocorreu na fase de aplicação dos questionários. No entanto, em termos geográficos, a representatividade de respostas do escritório de São Paulo foi muito menor, o que pode prejudicar a generalização para a filial. Em termos geográficos também, a pesquisadora teve pouco acesso à observação direta dos níveis culturais no escritório de São Paulo.

O fato de a autora ter optado pela aplicação de questionários à distância (por e-mail) em vez da aplicação de entrevistas semi-estruturadas, para não influenciar nas respostas por ser ela também funcionária e gerente da empresa, representa uma limitação adicional.

Por fim, uma última limitação é o tempo curto desde a última situação de ruptura (substituição do diretor geral, que ocorreu em Novembro de 2007), o que limitou o tempo de observação após essa mudança estrutural e não permitiu a avaliação definitiva (somente momentânea) dos impactos desta ruptura na cultura organizacional.