

3

Metodologia

Este capítulo descreve os princípios metodológicos adotados, apresentando sua classificação quanto ao conteúdo e os procedimentos empregados na coleta e análise dos dados. Posteriormente, são apresentadas as possíveis limitações da adoção do método.

3.1.

Tipo de pesquisa

Utilizando os critérios de Vergara (2006), a pesquisa desenvolvida pode ser classificada quanto aos fins como explicativa, pois tem como objetivo tornar o assunto inteligível, esclarecendo quais os aspectos que, de alguma forma, contribuem para a gestão do fenômeno. Cabe ressaltar que pressupõe a pesquisa descritiva para basear suas explicações, tendo sido analisadas as percepções dos colaboradores sobre o processo de mudança.

Quanto aos meios de investigação, é possível classificá-la como pesquisa bibliográfica, por ser um estudo desenvolvido com base em livros, revistas, teses, dissertações e artigos sobre questões pertinentes ao tema estudado.

Pode ser considerada também como documental, pois faz uso de documentos da organização. O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso, porque foi limitado à realidade de uma única empresa e executado por meio de pesquisa de campo. Foi feita uma investigação empírica com entrevistas para analisar com maior profundidade o processo de mudança organizacional ocorrido na empresa GAMA. Esses dados são qualitativos, pois se expressam em palavras ao invés de números.

3.2.

O estudo de caso

Muitas características do estudo de caso são semelhantes às da pesquisa qualitativa, evidenciando a adequação do emprego de ambos.

Segundo YIN (2003), o estudo de caso conta com muitas das técnicas utilizadas em pesquisas históricas e, além disso, acrescenta as seguintes fontes de evidências: a observação direta dos acontecimentos que estão sendo estudados e entrevistas das pessoas neles envolvidas.

O estudo de caso foi realizado na empresa GAMA, uma Entidade Fechada de Previdência Complementar – EFPC, que além do seu negócio principal, operacionaliza um plano de saúde para seus participantes e empregados. Este plano foi criado em 1991 e contava na época da mudança em questão com 38 colaboradores, incluindo terceirizados, empregados e contratados.

O critério da escolha da empresa a ser utilizada como objeto de estudo está relacionado à existência de mudança vivenciada pela organização e também pelo critério de acessibilidade. A real identidade da empresa foi omitida por razões de preservação.

A amostra foi definida pelo critério de acessibilidade (Vergara, 2006), sendo composta por sete colaboradores e por três gestores.

Sendo assim, os sujeitos da pesquisa são os gestores, que participaram do processo de mudança organizacional da empresa GAMA, para que possam ser compreendidos os objetivos pretendidos e como o processo foi conduzido, e os colaboradores do plano de saúde, que vivenciaram as mudanças, visando capturar suas percepções com relação ao processo.

3.2.1. A coleta de dados

Visando responder à questão de pesquisa estabelecida neste trabalho, utilizou-se o método qualitativo de coleta e análise de dados, cujo emprego justifica-se pela compatibilidade com o tema proposto, pois permite analisar aspectos subjetivos, como percepções e compreensão do contexto organizacional.

Conforme destacado por Yin (2003), não é recomendável usar uma única fonte de evidências para condução de estudos de caso, tendo em vista que, por meio da utilização de múltiplas fontes de evidência, é possível desenvolver a convergência das linhas de investigação. Desta forma, por ser baseada em fontes diferentes de informação, a descoberta pode ter mais credibilidade e maior precisão.

Sendo assim, neste estudo procurou-se obter os dados por meio da triangulação de métodos proposta por Yin (2003), utilizando a pesquisa documental, as observações na empresa e as entrevistas semi-estruturadas.

A abordagem teórica deste estudo foi balizada em pesquisas a livros, periódicos e publicações científicas relacionadas à mudança organizacional.

Vergara (2006) aponta três tipos de entrevista: informal, focalizada e por pautas. No estudo em questão foi utilizada a técnica de entrevista por pauta, na qual o entrevistador determina os pontos que serão explorados com o entrevistado.

A captura de dados foi feita por meio de pesquisa documental e entrevistas individuais realizadas pelo método de entrevista por pauta, com questões semi-estruturadas. Cabe ressaltar que foi possível gravar, em alguns casos, com a permissão dos entrevistados e em outros, a coleta de dados foi por meio de anotações para serem, posteriormente, analisadas. De acordo com os objetivos de pesquisa, não foi necessária a utilização de questionários estruturados.

No total foram realizadas dez entrevistas semi-estruturadas, sendo três com empregados responsáveis pela condução do processo de mudança organizacional: o superintendente; sua adjunta e um representante da coordenação técnica, e as outras sete com colaboradores que participaram do processo, sendo quatro deles empregados e três terceirizados. Cabe lembrar que, na época, havia cerca de 38 colaboradores alocados ao plano de saúde.

A narrativa dos gestores e a pesquisa documental foram fundamentais para compreensão dos objetivos pretendidos e de como o processo foi conduzido e por meio das entrevistas com os colaboradores foi possível capturar suas percepções com relação ao processo.

Desta forma, procurou-se avaliar o processo de mudança organizacional usando critérios afetivos e comportamentais de forma conjunta com resultados tradicionais, tais como a sobrevivência e o resultado financeiro.

O Quadro 8, disposto a seguir, apresenta os perfis dos gestores e colaboradores entrevistados. Foram utilizados como critérios de seleção: tempo de empresa (para que fosse capaz de perceber as mudanças ocorridas), escolaridade e estado civil.

Quadro 8: Perfil dos Entrevistados.

| Colaborador | Tempo de Empresa | Escolaridade | Estado Civil |
|--------------------------------------|------------------|---------------------------|--------------|
| Superintendente | 13 anos | Pós-graduado | Casado |
| Adjunta do Superintendente | 06 anos | Pós-graduada | Solteira |
| Representante da Coordenação Técnica | 14 anos | Nível Médio | Casado |
| Entrevistado 1 | 05 anos | Nível Superior completo | Casado |
| Entrevistado 2 | 16 anos | Nível Superior Incompleto | Casado |
| Entrevistado 3 | 03 anos | Nível Superior completo | Solteiro |
| Entrevistado 4 | 02 anos | Nível Superior completo | Solteiro |
| Entrevistado 5 | 02 anos | Nível Superior Incompleto | Casado |
| Entrevistado 6 | 03 anos | Nível Superior Incompleto | Solteiro |
| Entrevistado 7 | 05 anos | Nível Médio | Casado |

As entrevistas em profundidade foram realizadas no ambiente interno e externo da empresa. Das dez entrevistas realizadas, oito foram gravadas com a autorização dos entrevistados e transcritas na íntegra, quanto ao seu conteúdo.

Richardson (1985) destacou que a pesquisa não estruturada, ao invés de responder a pergunta por meio de várias alternativas, busca levantar junto ao entrevistado os aspectos mais importantes com relação a determinado problema com base na descrição da situação estudada. Por meio da conversação guiada, as informações são obtidas para, posteriormente, serem submetidas à análise qualitativa.

Antes do início da entrevista, foi esclarecido o objetivo da pesquisa, assegurado o anonimato do entrevistado e solicitada autorização para gravação da entrevista, explicando o motivo da mesma.

As entrevistas com os colaboradores foram semi-estruturadas com o propósito de obter informações detalhadas para utilizar na análise qualitativa. O roteiro para estas entrevistas contemplava as seguintes questões:

- Quais eram as expectativas que você tinha no início do processo de mudança?
- De que forma ele foi conduzido?
- Como foi feita a comunicação dos objetivos do processo para os colaboradores?
- Como você descreveria as principais mudanças ocorridas na empresa?
- Como era o relacionamento entre os setores do Plano? Houve alguma alteração após o processo de reestruturação?
- Houve algum tipo de resistência manifestada pelos colaboradores ao longo do processo? Caso positivo porque você acha que isso ocorreu?
- Os resultados do processo foram satisfatórios?
- Como você percebe o seu trabalho após o processo de mudança?
- As mudanças ocorridas mostraram-se sustentáveis após o término do processo? Por que você acredita que isso aconteceu?
- Você classificaria o processo de mudança como sendo bem-sucedido? Por quê?

Os temas mais delicados foram deixados propositalmente para o final da entrevista, uma vez que se supôs que existiria melhor comunicação com os entrevistados no transcurso da pesquisa.

Procurou-se analisar as opiniões dos entrevistados a respeito da condução do processo de mudança organizacional, sob a coordenação do superintendente designado pelo conselho da empresa, e dos resultados alcançados neste processo.

Para captar as percepções dos gestores também foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas e o roteiro destas entrevistas incluiu as mesmas perguntas feitas aos colaboradores e mais duas questões:

- Por que motivo foi iniciado o processo de mudança organizacional?
- Quais as medidas adotadas pela gestão para tentar conter as resistências?

Por conta desta coleta de dados no campo foi possível comparar os resultados que já haviam sido obtidos a partir das observações advindas da análise dos documentos e da bibliografia.

3.2.2. Análise dos dados

Das dez entrevistas realizadas, oito foram gravadas, gerando um volume de cerca de quatro horas e meia de gravação e, posteriormente, transcritas.

Para o tratamento dos dados coletados foi realizada a leitura dos documentos capturados que foram submetidos à análise e à organização do material coletado para explicação do fenômeno estudado.

A análise das questões semi-estruturadas utilizadas nas entrevistas individuais foi feita a partir da leitura completa das transcrições e anotações, classificando-as com base nas questões e temas propostos, em tabelas com a utilização do software Excel. Este processo permitiu os seguintes cruzamentos, cujos resultados serão expostos no Capítulo 4:

- Principais expectativas de alguns colaboradores manifestadas no início do processo X expectativas iniciais relatadas pelos colaboradores entrevistados;
- Mudanças percebidas pelos colaboradores X relatadas pela gestão e identificadas através de pesquisa documental;
- Percepções a respeito da comunicação durante o processo;
- Identificação de resistências pelos colaboradores e pela gestão;
- Situação econômico-financeira inicial X final da empresa;
- Comparação entre a satisfação com os resultados do processo relatada pelos gestores e pelos colaboradores entrevistados.

Cabe mencionar que é a interpretação dos dados, obtidos por meio: das entrevistas e análise documental que viabiliza o surgimento das conclusões do estudo.

3.3. Limitações do método

A metodologia adotada possui algumas limitações, mas é adequada para atingir os objetivos propostos na pesquisa.

Segundo YIN (2003), a limitação do método de caso deve-se ao fato de que não é possível a generalização dos resultados obtidos para os demais elementos do universo pesquisado; uma vez que os casos não podem ser caracterizados como unidades amostrais e o objetivo não é quantificar a frequência com que um determinado fenômeno acontece.

Outra limitação foi o fato da pesquisadora ter participado do processo de mudança e se relacionado com os entrevistados. Devido à sua presença, os indivíduos poderiam ficar inibidos e, para minimizar este problema, foi ressaltado para os entrevistados que o objetivo da pesquisa visava somente uma análise acadêmica, não possuindo qualquer tipo de vinculação com a empresa e que sua identidade seria preservada, pois em nenhum momento seu nome seria citado. No entanto, considerando que a pesquisadora esteve vinculada aos gestores durante o processo de mudança, pode ter havido algum tipo de restrição ao fornecer informações por parte dos entrevistados.

Os dados capturados por meio das entrevistas referem-se a condições específicas de espaço e tempo e este método visou levantar, em um dado momento, aspectos de um fenômeno complexo.

Um outro ponto se refere à amostra do estudo. No tocante à percepção dos colaboradores, com relação ao processo de mudança, foram realizadas sete entrevistas, de um total de 38 colaboradores.

É importante ressaltar que a preocupação de levantar percepções dos colaboradores sobre o processo visa não negligenciar as dimensões cognitivas e emocionais decorrentes do processo de mudança organizacional.

O discurso de gestores da organização a respeito da condução das mudanças é outra possível fonte de limitação da pesquisa. Com relação à coleta de dados documentais, a dificuldade consiste em sua divulgação e utilização, já que podem ser considerados confidenciais para a empresa, restringindo a quantidade de informações coletadas.

Como os modelos são formas de representação da realidade, não consideram todos os aspectos existentes. Sendo assim, o uso do modelo de Kanter et al (1992), ou qualquer outro modelo, para analisar uma situação vivenciada na empresa é também uma limitação.