

5 Metodologia

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada na elaboração do presente trabalho. Em primeiro lugar, é exposto o tipo de pesquisa realizado quanto ao conteúdo, aos meios e à forma. Após, são discutidos os métodos empregados de coleta, análise e tratamento dos dados, as perguntas que direcionaram a pesquisa de campo e as limitações da metodologia.

5.1. Método de Pesquisa

Seguindo a classificação de tipos de pesquisa apresentada por Vergara (2006), quanto aos fins, este trabalho possui caráter descritivo, pois expõe as características da construção de uma identidade organizacional e do reforço da identificação dos funcionários com a companhia, não tendo compromisso de explicar estes fenômenos por si só, mas sim, de ajudar a compreendê-los.

Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa de campo, ou seja, uma investigação empírica realizada em uma empresa que presta uma gama de serviços, inclusive os de consultoria e de *outsourcing*, onde se quis estudar os fenômenos em foco. Foi realizado um estudo de caso, com o intuito de se buscar maior profundidade e detalhamento na pesquisa. Trata-se de um estudo de caso único, seguindo a definição de Yin (2001), pois incidiu sobre uma realidade particular e circunscrita, uma empresa específica, suas características e singularidades. Os dados foram coletados de forma direta (dados primários) através de entrevistas semi-estruturadas com funcionários da companhia escolhida, observações feitas na mesma e pesquisa documental. Além disso, o entrevistador, por trabalhar na empresa há cinco anos, possui experiência e conhecimento consideráveis sobre a organização. Pelo fato de a pesquisa ser de natureza interpretativa e reflexiva, todos esses dados são qualitativos, visto que se

expressam em palavras e foram classificados em categorias de análise segundo o referencial teórico.

Quanto ao método utilizado, de acordo com Martins (1994), utilizou-se o de características indutivas, em que são feitas observações estruturadas *a priori*, a partir da literatura, com o objetivo de se propor explicações e generalizações dos fenômenos em estudo.

5.1.1. Estratégia de Pesquisa

Segundo Kakabadse e Louchart (2006), a estratégia de pesquisa se refere ao plano geral de como o pesquisador obterá as respostas para as suas perguntas de pesquisa. No presente estudo, as narrativas dos membros da companhia foram o principal meio utilizado na obtenção da identidade e da identificação organizacionais percebidas. Neste sentido, as palavras proferidas pelas pessoas estão ligadas à prática, ou seja, às ações que elas desempenham e aos valores e crenças que orientam suas vidas e constroem suas identidades (GARRETY, BADHAM, MORRIGAN, RIFKIN e ZANKO, 2003).

Segundo Penteado (2004), a realidade de cada um é construída de acordo com as idéias passadas pelos discursos. A compreensão das palavras está relacionada ao entendimento do que está implícito, não no sentido de uma análise subjetiva do entrevistador, porém, tentando associar a linguagem às singularidades existentes. Assim, tudo aquilo que é proferido pelo sujeito é próprio dele e nunca será repetido com a mesma exatidão por outra pessoa, pois representa toda a sua história, experiências e visões daquilo que ele percebe no espaço e tempo do discurso e que, não necessariamente, é a verdade que está em jogo. Essa realidade só possui validade se houver repetições do discurso, ou seja, se for reforçada em outras narrativas do mesmo indivíduo ou de outros.

Assim, a busca de regularidades discursivas é um dos objetivos principais da investigação. Torna-se necessário, então, desvendar o significado da experiência, eliminar os mal-entendidos e separar o cerne do assunto a ser elucidado do que é opinião e ponto de vista do emissor da mensagem. No presente trabalho de pesquisa, o investigador tentou compreender a identidade

organizacional e as práticas de gestão das identificações realizadas pela empresa estudada, assim como a percepção destes conceitos por parte de seus funcionários. Nos dois casos, utilizou-se como ferramenta principal os jogos de linguagem de cada um dos entrevistados. Isso foi possível a partir de quatro pilares: domínio da teoria a respeito da identidade organizacional, do processo de identificação e da construção das identidades individuais; entendimento do contexto da companhia; associação dos enunciados com as práticas e a compreensão do papel desempenhado pelo sujeito na organização.

A estruturação do primeiro item acima está presente nos Capítulos 2, 3 e 4, que dizem respeito ao Referencial Teórico. Tendo o domínio do tema de pesquisa ficou mais fácil a compreensão e análise dos discursos apresentados e, de certa forma, mais simples separar o que realmente possui importância daquilo que é, simplesmente, uma reclamação, ponto de vista ou idéia dos entrevistados. Já o entendimento dos três últimos pilares foi obtido a partir de um estudo de caso de uma organização amplamente conhecida pelo entrevistador. Essa experiência e profundo conhecimento da companhia pesquisada, do seu contexto e do mercado no qual ela atua foram as principais razões para a escolha realizada.

Dois pontos importantes devem ser ressaltados: a subjetividade dos entrevistados e do entrevistador. Quanto ao primeiro, é importante salientar que, embora a análise do discurso não se centre no estudo da subjetividade, em nenhum momento se afirma que ela não exista ou não seja relevante. O segundo ponto se refere à capacidade de influência do entrevistador na própria entrevista em si e nos seus resultados. As análises realizadas, por mais que sejam amplamente trabalhadas com independência, são subjetivas e totalmente relacionadas ao pesquisador, o que acaba por quebrar o paradigma da ciência positivista (WITTGENSTEIN, 2000 apud PENTEADO, 2004). No entanto, esse método não pode ser encarado de forma negativa, pois a diversidade de visões fornece novas direções para o estudo do tema, contribuindo para a generalização das teorias que versam sobre o assunto pesquisado e para a resolução do fenômeno.

5.1.2. O Estudo de Caso

O estudo de caso consiste em uma investigação detalhada de uma entidade (pessoa, família, produto, empresa, comunidade ou país) com a finalidade de promover uma análise em profundidade do fenômeno em estudo. Esse não está isolado de seu contexto, já que o interesse do pesquisador é justamente essa relação entre os dois (VERGARA, 2006). A abordagem de estudo de caso foi a estratégia de pesquisa adotada no presente trabalho.

Não é foco da pesquisa obter uma generalidade prática e nem aplicar os resultados adquiridos com a empresa estudada em outras realidades organizacionais. Essa é uma característica limitante dos estudos de caso (YIN, 2001). Pode-se dizer que o principal objetivo deste trabalho é particularizar e compreender os fenômenos alvos na sua complexidade e singularidade. Por isso, não são interesses da pesquisa captar mensurações e realizar uma análise absoluta e quantitativa do objeto de estudo. Trata-se de uma pesquisa qualitativa que lida com fatos, palavras, pessoas e processos sociais. Neste contexto, procurou-se capturar e compreender, com pormenor, as perspectivas dos indivíduos sobre os temas de pesquisa e como estes se enquadram na organização estudada.

Além disso, este estudo enfatiza a realidade, relacionando a literatura a uma empresa real, de modo a alcançar as expectativas e responder as perguntas de pesquisa propostas. Espera-se contribuir para o aumento do conhecimento existente no meio acadêmico a respeito das práticas de gestão de pessoas nas organizações por meio de um novo entendimento sobre os processos de reforço das identificações dos funcionários com a empresa e da construção de uma identidade organizacional, ratificando a singularidade da reflexão realizada.

O critério de escolha da organização utilizada como fonte do estudo de caso está relacionado ao fato de ser uma grande empresa que realiza, dentro do seu portfólio de serviços, os dois tipos de negócios em estudo: consultoria e *outsourcing*. Segundo o Capítulo 4 e conforme contexto apresentado na Introdução, são duas relações de trabalho diferentes envolvendo padrões de empregados distintos. Além disso, trata-se de uma companhia de fácil acesso e amplamente conhecida pelo pesquisador.

5.2. Coleta e Análise dos dados

Entre outros aspectos, o interesse nos meios de investigação residiu na possibilidade de utilização triangulada dos diversos métodos de coleta de dados. Yin (2001) considera que a validade e a confiabilidade de um estudo de caso são obtidas, em parte, pela triangulação efetuada através do uso de diversas fontes de evidências que convergem para o mesmo conjunto de fatos, realidades ou confirmações. Segundo Margolis e Hansen (2002), a triangulação ocorre quando são usados diferentes tipos de fontes e métodos de pesquisa. Assim, qualquer elucidação em um estudo de caso, provavelmente, será muito mais convincente e acurada se baseada em várias fontes distintas de informação, obedecendo a um estilo colaborativo e confirmativo de pesquisa. Neste contexto, pode-se afirmar que a presente investigação reuniu algumas das fontes de informação mencionadas por Yin (2001): entrevistas semi-estruturadas, observações na empresa e pesquisas documentais e eletrônicas.

As observações realizadas na companhia são resultado de uma convivência de cinco anos com executivos, lideranças, representantes de Recursos Humanos e demais empregados dentro da organização. Assim, foram observados comportamentos, ações da firma (para reforço da identificação de seus membros e em mudanças organizacionais), reações dos funcionários, eventos de integração, comemorações, comunicações corporativas, treinamentos, manifestações e passagem da cultura e da identidade da empresa e percepções das imagens organizacionais. Não houve sistematizações para a coleta desses dados; ela foi realizada de acordo com as experiências vivenciadas pelo pesquisador dentro da organização.

Os sujeitos da pesquisa são aqueles que fornecem as informações necessárias para a realização do estudo (VERGARA, 2006). Nesta investigação, foram utilizadas como fontes de dados: entrevistas semi-focadas com dois sócios da empresa, um representando a área de consultoria e outro a de *outsourcing*; entrevistas semi-focadas com dois profissionais de Recursos Humanos da companhia, um de *outsourcing* e outro de consultoria; entrevistas semi-focadas com dois gerentes experientes (representantes de projetos), um de *outsourcing* e outro de consultoria e entrevistas semi-focadas com dez profissionais da firma,

dois consultores e três analistas de *outsourcing* e dois consultores e três analistas de consultoria. Todas as entrevistas foram individuais e gravadas. O Quadro 1, ilustrado a seguir, apresenta o perfil dos funcionários entrevistados.

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados

Entrevistados			
Funcionário	Tempo de Empresa	Cargo	Atividade
Entrevistado 1	2.5 anos	Analista	<i>Outsourcing</i>
Entrevistado 2	4.5 anos	Analista	<i>Outsourcing</i>
Entrevistado 3	3 anos	Analista	<i>Outsourcing</i>
Entrevistado 4	4.5 anos	Consultor	<i>Outsourcing</i>
Entrevistado 5	5 anos	Consultor	<i>Outsourcing</i>
Entrevistado 6	4.5 anos	Gerente Experiente	<i>Outsourcing</i>
Entrevistado 7	14.5 anos	Sócio	<i>Outsourcing</i>
Entrevistado 8	3 anos	Representante de RH	<i>Outsourcing</i>
Entrevistado 9	1.5 anos	Analista	Consultoria
Entrevistado 10	4 anos	Analista	Consultoria
Entrevistado 11	2.5 anos	Analista	Consultoria
Entrevistado 12	2 anos	Consultor	Consultoria
Entrevistado 13	6 anos	Consultor	Consultoria
Entrevistado 14	5 anos	Gerente Experiente	Consultoria
Entrevistado 15	17 anos	Sócio	Consultoria
Entrevistado 16	5 anos	Representante de RH	Consultoria

Essa configuração piramidal de entrevistas, na verdade, se deu pela própria estruturação da empresa estudada, também estabelecida desta forma. De maneira a atingir uma visão abrangente e completa de toda a companhia, os 16 (dezesseis) funcionários participantes foram escolhidos com base nos seguintes critérios: força de trabalho, nível hierárquico e senioridade. Em termos de tempo de empresa, considerou-se um mínimo de dois anos para que o entrevistado fosse capaz de ter sedimentado alguma visão a respeito da identidade da companhia e ter estabelecido algum tipo de identificação com ela. Na presente pesquisa, apenas um funcionário estava na firma há menos de dois anos. Todos os entrevistados possuem nível superior, condição exigida para se ingressar na organização. Siegel e Sisaye (1997) afirmam que as informações demográficas são importantes, porque o histórico pessoal e profissional está relacionado com o comprometimento. Assim, o tempo de empresa e o nível educacional dos empregados ajudam a explicar o estágio do processo de socialização, a aceitação dos valores organizacionais e a estabilização do comprometimento com a firma.

O entendimento das práticas de reforço das identificações dos funcionários e da construção de uma identidade organizacional foi obtido tanto por meio do discurso da companhia, representado pelas entrevistas com a cúpula organizacional (sócios e gerentes experientes) e com a área de Recursos Humanos, quanto por intermédio das narrativas dos empregados (consultores e analistas). Os discursos de todos os indivíduos foram o principal foco de análise e edificação dos resultados deste trabalho.

5.2.1. Entrevistas

Esta pesquisa objetiva tanto adquirir regularidades nos diversos discursos colhidos quanto compreender os significados dos textos apresentados, o que justifica a adoção de entrevistas semi-estruturadas em profundidade. De acordo com Korver e Ruler (2003), o principal objetivo desse método é entender a perspectiva do entrevistado, respeitando os seus próprios quadros de referência, ou seja, sua linguagem, pensamentos e categorias mentais. Quanto à tipologia estabelecida por Hunter (2001, apud PENTEADO, 2004) sobre as distintas metodologias de coleta de dados, trata-se de uma pesquisa com alto controle sobre o conteúdo e baixo controle sobre a forma.

As entrevistas semi-estruturadas realizadas neste trabalho se basearam em um roteiro preliminarmente estruturado para servir de guia durante o processo. Esse documento foi montado com trinta e sete questões, relativamente abertas, a respeito dos seguintes temas de pesquisa: identidade, cultura, imagem organizacional (imagem interna, externa e imagem dos outros em relação à companhia), perfil desejado de funcionário e tratamento da diversidade, estilos de liderança, justiça, identificação e comprometimento organizacional. Esses grupos foram os mesmos utilizados nas análises das entrevistas. Nem todas as perguntas foram sempre formuladas para todos (dado que havia entrevistados com perfis diferentes) e, não necessariamente, foram usadas na ordem criada, dependendo do desenvolvimento da própria entrevista. Neste sentido, com analistas, consultores, gerentes experientes e representantes de Recursos Humanos foram utilizadas todas as questões. Por outro lado, para os sócios da organização, algumas perguntas

ficaram sem sentido, já que eles estão amplamente identificados e comprometidos com a empresa. Neste caso, apesar de ter sido utilizada uma quantidade menor delas, todas as respostas possuíam um grau de profundidade maior em comparação com as dos outros entrevistados, o que reflete a forte experiência obtida durante anos de trabalho dentro da companhia.

Assim, as perguntas de pesquisa serviram apenas como referência e orientação. Tanto quanto possível, deixou-se fluir naturalmente as conversas para que o entrevistado pudesse falar abertamente, com as palavras que desejasse, da forma e na ordem em que lhe conviesse. Ao mesmo tempo, procurou-se redirecioná-las, caso o foco fosse desviado do objetivo principal ou para a solução de possíveis ambigüidades. É necessário salientar que isto não implicou um direcionamento das respostas ou uma influência de idéias e pensamentos e, sim, planejamento e controle (gestão) do tempo. O roteiro das entrevistas encontra-se como Apêndice desta dissertação.

Para garantir a validade e a confiabilidade das entrevistas, consideraram-se, ainda, algumas exigências e cuidados nessa fase de coleta dos dados. Previamente, entrou-se em contato, por e-mail, com os possíveis entrevistados. Nele, foram expostos aos objetivos da investigação e foi garantido que as informações fornecidas seriam utilizadas, exclusivamente, para fins acadêmicos, respeitando o sigilo e o anonimato dos informantes. Esse primeiro contato serviu, igualmente, para obter a adesão e o consentimento para a realização das entrevistas. Após, também via correio eletrônico, foram marcados a data, hora e o local para os encontros. As conversas tiveram que ser agendadas com certa antecedência, uma vez que são profissionais muito requisitados e que trabalham intensamente. Procurou-se encontrar um espaço adequado, reservado, cômodo, sem ruídos perturbadores e que permitisse não ter interrupções. As reuniões foram realizadas ou no escritório da companhia ou nas instalações dos clientes onde os entrevistados estivessem trabalhando.

Antes do início das entrevistas, foram destacados, novamente, os objetivos da pesquisa, o caráter facultativo de participação e as informações sobre sigilo e anonimato, de modo a possibilitar uma melhor cooperação dos respondentes. Além disso, após o pedido do investigador e o consentimento do entrevistado para gravar a conversa, garantiu-se aos informantes a possibilidade de se corrigir alguma resposta ao final da entrevista ou depois de sua transcrição. Entretanto,

nenhum entrevistado manifestou a necessidade de fazer uso desse direito, o que, de certa forma, contribuiu para a validade dos dados obtidos. Essa prática permitiu ao pesquisador conversar de maneira natural, já que não foram tomadas notas durante todo o processo.

No decorrer das entrevistas procurou-se criar um clima de credibilidade, conforto, confiança e empatia a fim de que o entrevistado se sentisse à vontade para falar e se expressar livremente. Neste sentido, foi importante a postura do entrevistador ao encorajar os respondentes a falarem. Assim, estar atento, utilizar expressões faciais adequadas e não emitir juízos de valor em relação àquilo que o entrevistado revelava foram, entre outras, algumas das posturas do pesquisador que ajudaram na estimulação das respostas. Saber ouvir também ajudou a criar um clima propício à entrevista; ouvir pacientemente o que a outra pessoa tinha para dizer, não interrompendo ou desviando as respostas foi uma das atitudes que ajudou a desenvolver um sentimento de confiança e facilitou a comunicação. A entrevista fornece ao indivíduo uma chance para, simplesmente, falar e desabafar a respeito de seus medos e contradições e, mais profundamente, de dificuldades, problemas e assuntos pessoais.

A coleta de dados foi realizada entre maio e junho de 2008. Foram efetuadas 16 entrevistas cuja duração variou de 35 min. à 1h30min. No total, foram realizadas 15 horas de gravação, cuja transcrição resultou em mais de 300 páginas.

5.2.2. Análise e Tratamento dos dados

As informações obtidas pela triangulação dos métodos de pesquisa necessitam ser trabalhadas de modo a se conseguir a sua seleção, simplificação e ordenação, visando futuras análises e estabelecimento de conclusões. Devido ao grande volume de dados recolhidos durante o estudo de caso, essa tarefa se tornou extremamente complexa e trabalhosa. Todavia, o objetivo final foi atingido, com a associação das informações em categorias, a fim de facilitar a análise e a clara identificação delas com a literatura existente. A descrição do processo de tratamento dos dados é o que se pretende apresentar neste ponto do trabalho.

As informações em estado bruto provenientes das entrevistas realizadas e transcritas em linguagem escrita (respeitando, na íntegra, o conteúdo gravado) e das documentações adquiridas por meio de pesquisa eletrônica necessitaram ser organizadas com o objetivo de aumentar a compreensão desses materiais e de permitir a sua interpretação, análise e apresentação. Assim, o conjunto de dados foi sujeito à técnica de análise de conteúdo, visando à sua redução e categorização. Essa atividade iniciou-se com a leitura e entendimento de todas as entrevistas transcritas, que foram resumidas e agrupadas dentro de cada pergunta efetuada. Como os questionamentos propostos já estavam organizados nas famílias dos conceitos principais estudados, esse material mais consistente e representativo permitiu a análise dentro de cada categoria de pesquisa. A experiência resultante da observação participante contribuiu para a interpretação desses dados. A realização das interpretações com o auxílio do referencial teórico levou aos resultados apresentados no Capítulo 6.

A análise de conteúdo realizada se baseou na busca de significados. As inúmeras e imperceptíveis (ou, até mesmo, visíveis) influências que acontecem no processo de entrevista foram minimizadas por processos de descontextualização, a partir da procura de regularidades e evidências dentro das categorias trabalhadas. Assim, realizou-se uma interpretação comparativa de todos os discursos, de modo a identificar se as respostas resultavam em um mesmo padrão; procurou-se entender se o mesmo discurso levava a resultados idênticos sob focos distintos da mesma classificação e verificou-se se as conclusões e os resultados obtidos estavam de acordo com o referencial teórico estudado.

Na análise, as falas dos entrevistados foram agrupadas em oito categorias ou famílias de conceito, assim nomeados: identidade, cultura, imagem organizacional (imagem interna, externa e imagem dos outros em relação à companhia), perfil desejado de funcionário e tratamento da diversidade, estilos de liderança, justiça, identificação e comprometimento organizacional.

5.3. Limitações do Método

A metodologia escolhida para o estudo apresenta algumas limitações inerentes aos próprios métodos de confecção da pesquisa: investigação documental, entrevistas semi-estruturadas e observações na empresa. Ao adotar a estratégia de triangulação de métodos proposta por Yin (2001), foi possível atenuar estas barreiras e, assim, assegurar a consistência dos dados.

A característica influenciadora das entrevistas é uma das limitações do método. Além de uma possível inibição do entrevistado, que pode fazer com que ele emita uma opinião diferente daquela que realmente pensa sobre determinado assunto, elas captam as percepções dos informantes sobre os fatos, que podem não corresponder à realidade das organizações, mas, sim, à visão prática, anseios e pontos de vista deles, comprometendo, sobremaneira, a análise do fenômeno em estudo. Por isso, apesar de se viabilizar a percepção da realidade de alguém de “dentro” do estudo de caso, podem surgir possíveis visões tendenciosas, comprometendo a imparcialidade necessária. Essa tendência foi minimizada pelo fato de o entrevistador pertencer à organização em estudo e conhecê-la bastante.

Com o intuito de reduzir os potenciais problemas mencionados no parágrafo anterior, antes do início das entrevistas, foi enfatizado o seu caráter confidencial e anônimo, além de sua finalidade unicamente acadêmica. Para tentar atenuar o constrangimento e a inibição causados pela presença do entrevistador, buscou-se, ao longo das reuniões, garantir uma integração e uma crescente ambientação com o contexto (incluindo os temas das perguntas, a presença do gravador e o ambiente físico) e com o entrevistado. A habilidade do entrevistador em se manter discreto, agir com parcimônia, imparcialidade, proporcionar confiança ao outro e ser um bom ouvinte também foram fundamentais.

A característica não-generalista dos estudos de caso também pode ser considerada uma limitação do método. Todavia, isto é sabido desde o início, ou seja, na verdade, trata-se de uma premissa dessa metodologia. As conclusões admitidas não podem ser generalizadas para outras organizações, situações ou ambientes organizacionais, uma vez que os entendimentos inferidos a respeito da presente pesquisa são condições específicas de espaço e tempo, ou seja, próprias do momento em questão. É necessário salientar a natureza dinâmica, contínua e

temporal do processo de identificação e construção de identidades (SILVA, 2004), o que impede qualquer tipo de análise pontual.

Por fim, não existe dentro da empresa estudada qualquer documento que oficialize políticas de gestão da identidade e identificação organizacionais ou que sirva como base para o direcionamento das ações empreendidas pela companhia. Neste sentido, essa limitação foi reduzida por intermédio das pesquisas eletrônicas e das entrevistas realizadas com parte da cúpula organizacional e com os profissionais da área de Recursos Humanos, considerados como “definidores” das regras e conceitos dentro da organização. Além disso, mais importante do que qualquer documento que oficialize esses padrões é a identidade e identificação organizacionais percebidas por todos os funcionários, presentes nas suas falas. Assim, tanto o discurso organizacional quanto aqueles percebidos pelos demais funcionários foram confrontados, com o intuito de se estabelecer conclusões a respeito da gestão realizada pela empresa dos principais conceitos em estudo.