

3

Metodologia

O objetivo deste capítulo é apresentar os pressupostos filosóficos, as classificações e as limitações da presente pesquisa. Por fim, será explicado como foi feita a coleta e análise de dados, mostrando as perguntas de pesquisa norteadoras das entrevistas feitas em campo.

3.1

Pressupostos Filosóficos

Christensen (2006, p.2) aponta que, no contexto de estudo de mudanças organizacionais, existe “evidência empírica de que as interpretações dos empregados em relação à mudança é um fator crítico para entender as reações à mudança”. E Grant et al.(2005, p.12) também ressalta que “para entender a mudança, nós precisamos entender como ela é construída e interpretada através do discurso”.

Doolin (2003) também destaca que o estudo do discurso organizacional é de extrema importância, tanto que esse tipo de análise tem ganhado popularidade nos últimos anos. A interpretação das narrativas representa o significado dos discursos presentes em uma organização e ele ainda ressalta que diferentes narrativas coexistem e interagem no mesmo cenário organizacional.

Nesse contexto, é relevante destacar o que Ford (1999, p.481) chama de primeira e segunda ordem de realidade, sendo essa última foco do presente trabalho. A primeira realidade está relacionada a coisas e eventos aos quais podem ser atribuídos características, qualidade e atributos. Fazem parte dela “fatos e dados que são acessíveis (por exemplo, no mundo), quantificáveis e empiricamente verificáveis”. Ele cita como exemplos o número de pessoas contratadas em um período (exemplo: 100), o quanto uma pessoa pesa (50 kg), etc.

Enquanto isso, a segunda realidade requer “acordos de linguagem, compreensões e vocabulário” para que ela exista. Assim, jogos de linguagem irão construir diferentes compreensões, construindo diferentes realidades. Como explica Ford (1999, p.482), “realidades de segunda ordem não são encontradas em fatos ou dados de uma situação específica, mas são as interpretações colocadas

pelos observadores incluindo suas opiniões, julgamentos, avaliações.” E ressalta: “Mesmo que a realidade de primeira ordem permaneça a mesma, é possível ter diferentes realidades de segunda ordem”.

3.2 **Classificações da Pesquisa**

O presente trabalho pode se classificar, quanto aos fins, como pesquisa exploratória, pois tem como objetivo “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito” (GIL, 1996, p.45) ou “obter nova percepção do mesmo e descobrir novas idéias” (CERVO; BERVIAN, 2003, p.69). Assim, apesar do tema ser bastante estudado em outros países, o objetivo é conhecer e explorar o comprometimento com a mudança em um contexto público brasileiro.

Quanto aos meios, será utilizado o estudo de caso que, como ensina Vergara (2004, p.49), “é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público (...). Tem caráter de profundidade e detalhamento”. Para Yin (2009), o estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em um contexto real.

Yin (2009, p.2) ressalta que estudos de caso são preferíveis quando: “a) “como” e “porque” são as questões colocadas; b) o investigador tem pouco controle dos eventos; e c) o foco é em um fenômeno contemporâneo num contexto de vida real”.

Assim, o objetivo do estudo de caso é realizar “um estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento” (GIL, 1996), com a utilidade de investigar um tema complexo em um contexto pouco conhecido (as organizações públicas brasileiras).

A pesquisa tem caráter dedutivo, tendo origem em reflexão conceitual. Para Cervo e Bervian (2003, p.34), “a dedução é a argumentação que torna explícita verdades particulares contidas em verdades universais”. Assim, utiliza-se de teorias estudadas por outros autores em outros contextos com o objetivo de torná-las mais sólidas naquela determinada realidade. Ou seja, parte do todo para a parte.

Tem também caráter qualitativo. Conforme destacam Armenakis e Bedeian (1999), o uso de métodos qualitativos no estudo de mudança organizacional tem crescido nos últimos dez anos. Para ele, esse crescimento se deve, em parte, a “um aumento da disponibilidade de material de referência” e a “um aumento da receptividade dos editores de jornais de ciências organizacionais que tem olhado favoravelmente para pesquisas não-quantitativas” (ARMENAKIS; BEDEIAN, 1999, p.313).

Quanto à perspectiva adotada no enfoque da mudança (proposta por Morgan e Sturdy, 2000 apud Doolin, 2003), pode-se classificar o presente trabalho como tendo uma perspectiva social/discursiva, conforme exposto no quadro 4:

| | |
|-------------------------------|--|
| Perspectiva Gerencial | Assume uma visão funcional, oferecendo aos gerentes técnicas prescritivas para dirigir a mudança. Pressupõe-se que exista uma consequência direta entre as decisões dos gerentes e os resultados do processo de mudança. Por isso, essa perspectiva ignora a complexidade existente nas organizações em mudança. |
| Perspectiva Processual | Tem como foco os processos de mudança na complexidade da dinâmica da mudança. Vê a mudança como um processo que leva a resultados, focando nos processos e políticas da mudança. |
| Perspectiva Social/Discursiva | Seu objetivo é analisar os discursos os quais os indivíduos explicam a si mesmos, suas ações e a própria organização. Além disso, tangencia os mecanismos de controle e coordenação e a estrutura utilizada para construir e manter a ordem as quais os gerentes modelam nas organizações. |

Quadro 4 – Perspectivas da Mudança.

Dentro dessa perspectiva, o trabalho será guiado pela corrente interpretativa, que compreende a linguagem como meio simbólico por meio do qual a realidade é construída.

3.3 Limitações da Pesquisa

Quanto às limitações dos métodos utilizados, Gil (1996) aponta que, no estudo de caso, há vantagens como o estímulo a novas descobertas, a ênfase na totalidade e a simplicidade dos procedimentos, e por outro, há como limitação a

dificuldade de generalizar os resultados para outras organizações, pois uma pode ter características completamente diferentes de outra.

Yin (2009) concorda que uma das limitações do estudo de caso é a dificuldade de generalização científica quando diz que a pergunta “Como você pode generalizar um único caso?” é “uma questão frequentemente ouvida” (YIN, 2009, p.15). Porém defende que:

“(…) o estudo de caso, assim como experimentos, são generalizáveis para proposições teóricas e não para populações ou universos. Nesse sentido, o estudo de caso, assim como o experimento, não representa uma ‘amostra’, assim, fazendo um estudo de caso, o seu objetivo será expandir e generalizar teorias (generalizações analíticas) e não enumerar frequências (generalização estatística)”. (YIN, 2009, p.15)

Outra limitação está relacionada ao próprio pesquisador. É preciso que haja um distanciamento de suas próprias premissas, para olhar e analisar os dados com neutralidade, sem viés. E isso é, sem dúvida, um desafio, visto que a entrevista utiliza-se de interação entre o entrevistador e o entrevistado e a análise, apesar de ser baseada na teoria, possui enfoque subjetivo. O entrevistador, além disso, estava inserido no contexto organizacional durante a parte inicial da pesquisa.

Ainda é possível destacar outra limitação, que é a realização de um estudo transversal e não longitudinal. Segundo Armenakis e Bedeian (1999, p.311), a sequência temporal de eventos “poderia prover um profundo entendimento da dinâmica da mudança”. Sugere-se, então, que se façam futuras pesquisas longitudinais sobre o comprometimento com a mudança no contexto brasileiro.

3.4 Coleta e Análise de Dados

Os dados foram coletados por meio de:

- a) Pesquisa bibliográfica – feita em de livros, teses e artigos acadêmicos referentes aos assuntos de mudança organizacional, comprometimento organizacional e comprometimento com a mudança; além de documentações da empresa e notícias publicadas em jornais e na Internet;
- b) Obsevações na empresa - feitas nos momentos das entrevistas;

c) Pesquisa de campo – realizada por meio de entrevistas individuais e semi-estruturadas. Para Cervo e Bervian (2003, p.46), a entrevista

“(…) tornou-se, nos últimos anos, um instrumento do qual se servem constantemente os pesquisadores em ciências sociais e psicológicas. Recorrem esses à entrevistas sempre que têm necessidades de obter dados que não podem ser encontrados em registros e fontes documentais e que podem ser fornecidos por pessoas”.

Assim, a coleta de dados foi realizada com 15 funcionários de uma organização pública brasileira, sendo esses concursados, com no mínimo um ano de empresa, na ativa (ou seja, não serão entrevistados os aposentados), com idade entre 28 e 55 anos, de ambos os sexos, com nível superior, conforme mostrado no quadro a seguir:

| | Idade | Sexo | Cargo | Área | Funcionário | | |
|-----------------|-------|-----------|----------------------|--------------------------|-------------------|--------------------|---------------------|
| | | | | | Novo ² | Médio ³ | Antigo ⁴ |
| Entrevistado 1 | 28 | Feminino | Analista | Financeira | x | | |
| Entrevistado 2 | 54 | Feminino | Técnico ¹ | Financeira | | | x |
| Entrevistado 3 | 31 | Feminino | Analista | Tecnologia da Informação | | x | |
| Entrevistado 4 | 42 | Feminino | Analista | Planejamento Estratégico | | x | |
| Entrevistado 5 | 24 | Masculino | Analista | Financeira | x | | |
| Entrevistado 6 | 53 | Masculino | Ex-Gerente | Financeira | | | x |
| Entrevistado 7 | 32 | Feminino | Analista | Recursos Humanos | x | | |
| Entrevistado 8 | 29 | Masculino | Analista | Recursos Humanos | x | | |
| Entrevistado 9 | 32 | Feminino | Analista | Tecnologia da Informação | x | | |
| Entrevistado 10 | 31 | Masculino | Analista | Organizações e Métodos | x | | |
| Entrevistado 11 | 34 | Masculino | Gerente | Organizações e Métodos | | x | |
| Entrevistado 12 | 51 | Feminino | Analista | Organizações e Métodos | | | x |
| Entrevistado 13 | 53 | Masculino | Analista | Organizações e Métodos | | | x |

| | | | | | | | |
|-----------------|----|----------|----------------------|------------------------|--|---|---|
| Entrevistado 14 | 40 | Feminino | Sub-Gerente | Organizações e Métodos | | x | |
| Entrevistado 15 | 52 | Feminino | Técnico ¹ | Financeira | | | x |

Quadro 5 – Perfil dos Entrevistados

Observações:

¹ Esses entrevistados possuem nível superior, mas são considerados técnicos porque suas carreiras não são consideradas no Plano de Cargos (ex: formação em Letras).

² Funcionários que possuem no mínimo um ano e no máximo três anos de trabalho na Empresa X.

³ Funcionários que possuem no mínimo três anos e no máximo quinze anos de trabalho na Empresa X

⁴ Funcionários que possuem mais de quinze anos de trabalho na Empresa X.

A organização X foi escolhida porque, além de ser conveniente, passava, à época da pesquisa, por um grande processo de mudança imposta pelo governo. Dentre os objetivos do plano de mudança da Empresa X estão: o fortalecimento da *holding* e de suas subsidiárias tanto no cenário nacional quanto internacional, e o aumento da competitividade e da rentabilidade dessas empresas.

Assim, por intermédio de conversas informais com integrantes da organização X, realizadas antes do início da pesquisa, foi possível perceber que o plano de mudanças representa para uns, a grande “salvação” da empresa e para outros, é apenas mais um plano que não irá obter sucesso, conforme comentado por um entrevistado: “Esse processo já foi tentado anteriormente e não obteve resultado”.

Por meio das entrevistas, foi possível, então, captar e analisar a percepção de diferentes perfis de funcionários da organização X em relação ao comprometimento com a mudança. Para tanto, estabeleceram-se as seguintes etapas de pesquisa:

- Identificar se há alguma forma de resistência à mudança;
- Levantar a opinião dos respondentes sobre o papel da comunicação e dos gerentes no comprometimento com a mudança;

- Analisar, sob a ótica dos entrevistados, como a imagem e a identidade organizacional influenciam no comprometimento com a mudança;
- Compreender se a visão do indivíduo sobre seu contrato psicológico com a organização afeta o comprometimento com a mudança; e
- Compreender, se na percepção dos funcionários, o comprometimento com a mudança (ou a falta de comprometimento) afeta o comportamento dele na organização.

Diante das suposições levantadas, propõem-se as seguintes perguntas como norteadoras das entrevistas:

Suposição 1 – Significado e Comprometimento com a Mudança:

- | |
|---|
| 1. O que significa essa mudança para você? Você se considera comprometido com ela? Por quê? |
|---|

O objetivo da pergunta é revelar o significado da mudança para o entrevistado e se, ele se considera comprometido com a mudança proposta pela organização. Há que se ressaltar que, ainda que as pessoas não sejam favoráveis à mudança, elas tendem a manter silêncio diante de preocupações ou problemas (MORRISON; MILLIKEN, 2000), gerando uma falsa imagem de que elas estão a favor da mudança (Suposição 1).

Suposição 2 – Resistência à Mudança:

- | |
|---|
| 2. Você considera que há resistência, por parte dos funcionários, na implementação da mudança? Se sim, que tipo de resistência? |
|---|

O objetivo da pergunta é identificar se na organização X há barreiras à mudança como, por exemplo, o cinismo (que segundo Reichers; Wanous e Austin, 1997, se refere ao pessimismo diante às propostas de mudança). Essa apreensão é

relevante, pois conforme consideram Morrison e Milliken (2000), uma vez que as pessoas desacreditam em um sistema é extremamente difícil reconstruir a confiança.

Outro fator que pode ser apontado como resistência à mudança é o stress no ambiente de trabalho (ARMENAKIS; BEDEIAN, 1999). Afinal, o stress faz com que as pessoas não trabalhem da forma eficiente para atingir o objetivo da mudança. Ainda é importante citar o silêncio organizacional como barreira à mudança, em que as pessoas são motivadas a permanecer em silêncio mesmo diante dos problemas percebidos.

Assim, ainda que a literatura aponte que mudanças organizacionais produzem conseqüências não intencionais como o cinismo e o stress, alguns empregados declararão que não há resistência por parte dos funcionários da organização, devido ao silêncio organizacional (Suposição 2).

Suposição 3 – O Papel dos Gerentes na Construção do Significado da Mudança:

3. Em sua opinião, qual o papel dos gerentes no processo de mudança? Os gerentes da organização X têm contribuído para o seu comprometimento com a mudança?

Zorn, Page e Cheney (2000) sugerem que os gerentes, com o objetivo de motivar os funcionários a adotar os valores da mudança, devem: comunicar os valores e objetivos por intermédio de canais escritos, da persuasão oral e de estratégias de participação ativa. Isso porque existe uma grande lacuna entre os gerentes e os funcionários (JIAN, 2007), em que, de um lado, estão os que vêm as mudanças como desafios interessantes e do outro, estão aqueles que vêm a mudança como um mal necessário (REICHERS; WANOUS; AUSTIN, 1997).

Assim, o objetivo da presente pergunta é saber se, na opinião do entrevistado, o papel dos gerentes no processo de mudança é fundamental (Suposição 3) e se na organização X, esse papel tem sido cumprido.

Suposição 4 – O Papel da Comunicação na Construção do Significado da Mudança:

4. Qual o papel da comunicação no processo de mudança? Na organização X, a comunicação da mudança tem sido feita de forma clara?

Segundo Jian (2007), o diálogo no processo de mudança organizacional é essencial para o bom desenvolvimento do processo de mudança. Assim, o objetivo da pergunta é saber se o papel da comunicação em um processo de mudança é essencial (Suposição 4) e se na organização X as informações sobre a mudança tem sido passadas de forma clara. Isso porque, segundo a teoria estudada, as pessoas devem ser informadas constantemente sobre o processo de mudança através de vários canais e repetidamente (REICHERS; WANOUS; AUSTIN, 1997).

Suposição 5 - Identidade e o Comprometimento com a Mudança:

5. Você se identifica com a organização X? Em caso afirmativo, essa identificação faz com que você se comprometa mais facilmente com a mudança?

Para Empson (2004), a identificação do indivíduo com a organização (que ocorre quando ele possui experiências extensas e positivas com ela) torna muito mais fácil a mudança na organização. Assim, o objetivo da pergunta é testar a robustez da Suposição 5, que propõe que indivíduos que se identificam com a organização tenderão a aceitar e até mesmo a desenvolver um comprometimento maior com a mudança do que aqueles que pouco se identificam.

Suposição 6 - Imagem e o Comprometimento com a Mudança:

6. Qual a imagem que você tem da organização X? Essa imagem afeta o seu comprometimento com a mudança?

Para Empson (2004), a imagem organizacional é um fator substancial no processo de mudança na medida em que uma imagem organizacional positiva pode permitir que o alinhamento junto às mudanças seja mais rápido. O objetivo da pergunta é descobrir se os indivíduos que possuem uma imagem positiva da organização tendem a aceitar e até mesmo a desenvolver um comprometimento maior com a mudança ao contrário daqueles que possuem uma imagem negativa da organização (Suposição 6).

Suposição 7 – Contrato Psicológico e o Comprometimento com a Mudança:

7. Qual é a sua percepção sobre a relação de emprego que você tem com a organização X: é uma relação de curto prazo, formal e imposta ou mais de longo prazo, baseado na confiança e flexível? Como isso afeta o seu comprometimento com a mudança?

O objetivo das perguntas acima é entender como os indivíduos percebem seus contratos psicológicos (se relacionais ou transacionais). A partir da resposta, será possível perceber se o tipo de contrato psicológico que possui afeta ou não o comprometimento com a mudança (Suposição 7).

Por exemplo, se uma pessoa vê o seu contrato como sendo transacional, será que ela irá se colocar como bastante comprometida com a mudança, mesmo não tendo uma relação de longo prazo com a organização X? Ou então, se ela percebe o contrato como relacional, ela dirá que é comprometida com a mudança, já que possui um relacionamento de longo prazo com a organização?

A idéia é comparar a percepção dos funcionários com a teoria estudada (Meyer; Allen; Topolnytsky, 1998 e McInnis; Meyer; Feldman 2009), que diz que o comprometimento é forte “quando os empregados vêem o contrato como abrangente, confiável, justo, negociável, tangível e de longo prazo”, e fraco “quando são vistos como injustos, impostos, e de curto prazo” (MCINNIS; MEYER; FELDMAN, 2009, p. 165).

Suposição 8 - Comprometimento e o Comprometimento:

8. Você considera que o seu comprometimento com a mudança influencia o seu comportamento no trabalho?

O objetivo da pergunta é identificar se a pessoa considera que o seu comprometimento com a mudança influencia seu comportamento (Suposição 8). Assim, segundo Elias (2009), a pessoa que se considera comprometida com a mudança, tenderá a ter comportamentos que suportam e facilitam a implementação da iniciativa de mudança. Ao contrário, se ela não é comprometida, ela tenderá a ter comportamentos de resistência.

A partir das idéias de Herscovitch e Meyer (2002), Christensen (2006) e Elias (2009), será possível compreender se o comportamento delas é influenciado pelo comprometimento com a mudança. Pois, para os autores, todos os tipos de comprometimento levam para comportamentos de conformidade com a mudança, mas somente alguns tipos de comprometimento com a mudança (o afetivo e o normativo) estão relacionados a comportamentos discricionários extras como a cooperação ou *championing*.

Todas as quinze entrevistas realizadas foram gravadas e transcritas para depois serem analisadas, com o objetivo de dar uma maior confiabilidade dos dados coletados. Após essa fase, o conteúdo foi analisado e discutido à luz das teorias estudadas. O objetivo foi o de responder a todas as perguntas propostas, procurando entender como o comprometimento ocorre no contexto de mudança organizacional.