

3 Metodologia

3.1. Tipo da pesquisa

A complexidade do tema escolhido, que relaciona cultura, que possui uma natureza fenomenológica/interpretativa, com o desempenho, que possui uma positiva/empírica, proporciona um desafio significativo. Para ser possível atingir os objetivos colocados foi adotada uma visão pragmática colocando o foco no problema.

“Peirce conduziu a James e James conduziu a Dewey e o resultado foi uma teoria da verdade indutiva e experimental.” (SAVERY, 1939 apud KINOUCI 2007 p. 215)

O pragmatismo foi fundado pelos trabalhos de Charles Sanders Peirce, William James e John Dewey (KINOUCI, 2007). Entre os autores recentes estão Rorty, Murphy, Patton e Cherryholmes (CRESWELL, 2007). A escola pragmática foi fundada por Peirce, que procurou tornar mais claros os conceitos intelectuais ao focar nas suas consequências práticas (CHERRYHOLMES, 1992).

“A palavra pragmatismo foi inventada para expressar uma máxima de lógica... A máxima tem a intenção de fornecer um método para a análise de conceitos... O método prescrito na máxima é traçar na imaginação as possíveis consequências práticas – ou seja, as consequências para conduta deliberada, auto-controlada – da afirmação ou negação do conceito.” (PEIRCE, 1905 p.494 apud CHERRYHOLMES, 1992)

Mais tarde James e Dewey, mudaram a atenção para as consequências das ações baseadas em conceitos particulares (CHERRYHOLMES, 1992). Segundo Dewey (1981 apud KINOUCI, 2007), o pragmatismo procura constituir uma teoria das formas gerais de concepção e de raciocínio, e não de um juízo particular ou conceito relacionado com seu próprio conteúdo, ou com suas implicações particulares.

Segundo Creswell (2007), o pesquisador pragmático não vê o mundo como uma unidade absoluta. Ele evita adotar uma forma puramente qualitativa ou quantitativa porque trabalha para oferecer um melhor entendimento do problema de pesquisa. Em vez disso, busca várias formas de coleta e análise de dados. Por isso, foram coletados dados bibliográficos, de entrevistas e questionários.

O presente trabalho é uma pesquisa qualitativa. A pesquisa qualitativa é fundamentalmente interpretativa. Isso significa que o pesquisador faz uma interpretação dos dados. Isso inclui o desenvolvimento da descrição de uma pessoa ou de um cenário, análise de dados para identificar temas ou categorias e, finalmente, fazer uma interpretação ou tirar conclusões sobre seu significado, pessoal e teoricamente, mencionando as lições aprendidas e oferecendo mais perguntas a serem feitas (Wolcott, 1994 apud Creswell, 2007, p. 186).

O tipo da pesquisa foi classificado em relação aos fins e aos meios, seguindo o modelo de Vergara (2000).

Quanto aos fins:

- **Descritiva** – pois busca identificar as características de determinado fenômeno ou população, no caso as populações de funcionários de pequenas empresas de tecnologia brasileiras. Essa pesquisa não tem como objetivo explicar os fenômenos aqui estudados. Ela procura elucidar mais o tema e fornecer base para futuros estudos.

Quanto aos meios:

- **Bibliográfico**: por realizar a fundamentação teórica do trabalho com base em um levantamento da literatura sobre cultura organizacional, desempenho organizacional, alinhamento cultural estratégico alinhamento cultural do indivíduo com o uso de material acessível ao público acadêmico, entre eles: livros, teses, dissertações e artigos;

- **Documental**: por usar documentos internos das empresas pesquisadas;

- **Telematizada**: por fazer pesquisas na internet para buscar informações; e

- **Pesquisa de campo**: por fazer com cada empresa pesquisada a coleta de dados primários, tais como entrevistas em profundidade aplicadas aos fundadores e executivos, entrevistas semi-estruturadas aplicadas aos principais líderes e uso de questionários aplicados a todos os colaboradores.

Primeiro, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e telematizada que serviu para consolidar o referencial teórico usado como base para os instrumentos de pesquisa usados na fase seguinte.

Em seguida, foi realizada uma pesquisa de campo. Nela foram levantados dados primários por meio de entrevistas em profundidade, entrevistas semi-estruturadas, aplicação de questionários, observação em campo. Também foram levantados dados secundários por meio de levantamento de documentos, apresentações, *website*, relatórios ou outros materiais disponíveis.

3.2. Estratégia de investigação

A estratégia de investigação escolhida foi a do estudo de caso múltiplo. No estudo de caso o pesquisador explora em profundidade um programa, um fato, uma atividade, um processo ou uma ou mais pessoas. Os casos são agrupados por tempo e atividade, e os pesquisadores coletam informações detalhadas usando uma variedade de procedimentos de coleta de dados durante um período de tempo prolongado (STAKE, 1995 apud CRESWELL, 2007 p. 32).

Para permitir a comparação e análise dos casos é importante que os procedimentos adotados sejam detalhados e seguidos rigorosamente em todas as empresas pesquisadas (YIN, 2010).

3.3. Papel do pesquisador

O pesquisador possui um relacionamento pessoal com membros da alta gerência das três empresas, o que permitiu uma facilidade em ter acesso aos fundadores, executivos, líderes e funcionários da empresa.

Seguindo a sugestão de Schein (2009 p.205-206), é essencial que os membros da organização estejam dispostos a voluntariamente fornecer os dados para o levantamento cultural. Para que isso ocorra, é preciso que eles tenham uma visão de que a pesquisa é importante e que eles têm a ganhar com ela. Esse modelo de pesquisa é descrito como sendo o da pesquisa clínica.

Durante as conversas que anteciparam a pesquisa, o estudo foi apresentado como uma oportunidade das organizações lidarem de forma melhor com os problemas que estavam vivendo. As organizações tiveram um considerável crescimento desde a sua fundação e hoje se deparam com as dificuldades inerentes a aumentar de porte e institucionalizar a visão dos seus fundadores e executivos. A relevância do estudo para o sucesso da sua organização foi reforçada para os sócios, líderes e colaboradores.

3.4. Procedimento de coleta e registro dos dados

Essa pesquisa seguiu a recomendação de Yin (2010) de que em um estudo de caso é importante coletar dados de múltiplas fontes para gerar evidências capazes de convergir sobre os mesmos fatos ou descobertas.

Para cada uma das organizações pesquisadas, foram levantados os seguintes dados primários: dados demográficos, entrevistas em profundidade com o líder fundador, entrevistas em profundidade com todos os líderes e o questionário sobre o modelo de cultura e efetividade de Denison com a alta gerência.

Primeiro, foi realizada uma pesquisa bibliográfica com o objetivo de fundamentar os temas estudados nesse trabalho e escolher a melhor metodologia a ser utilizada. A pesquisa bibliográfica abrange um levantamento de diversas fontes de dados como publicações avulsas, livros, jornais, revistas, vídeos e internet (LUNA, 1999).

Em seguida, foi usada uma combinação de procedimentos de coleta de dados para levantar as informações da organização necessárias para esse estudo.

A entrevista pessoal é definida por Haguette (1997 p.86 apud BONI e QUARESMA 2005) como um “processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado”. A entrevista permite obter informações históricas dos participantes, e ajuda ao pesquisador controlar a linha de questionamento. Como desvantagens estão o fato dela fornecer informações indiretas filtradas através das visões dos entrevistados, fornecer informações em um local designado, e não no cenário natural de campo, a presença do pesquisador pode viesar as respostas, as pessoas não são igualmente articuladas e perceptivas (CRESWELL, 2007 p.191).

Antes das entrevistas descritas a seguir, foram feitas apresentações sobre a pesquisa, como seria o estudo de caso resultante, e o seu valor para a empresa levando em consideração o seu contexto atual. Isso foi feito com o objetivo de criar o cenário de pesquisa clínica apresentado acima e a ajudar as pessoas a participar da melhor maneira possível nas entrevistas.

Foram realizadas entrevistas em profundidade com o objetivo de fazer um diagnóstico de cada empresa ao levantar a história, negócio, estrutura, pessoas que deveriam ser entrevistadas, documentos que deveriam ser consultados e outras informações relevantes. Com ela, foi criado um quadro geral inicial que foi usado para orientar as fases seguintes.

Foi realizada uma pesquisa documental tanto em documentos públicos como de circulação restrita como documentos corporativos, apresentações, material comercial, relatórios e *website*. Entre vantagens apontadas para o uso desse procedimento está o fato de permitir obter a linguagem e as palavras dos participantes, pode ser acessado em um momento conveniente para o observador, representar dados refletidos aos quais os participantes dedicaram atenção para compilar, como prova escrita economiza tempo do pesquisador e despesas com transcrição. Entre as desvantagens estão a possibilidade da informação ser protegida, estar em local difícil de ser encontrada, ser incompleta, ter origem em documentos não autênticos ou imprecisos (CRESWELL, 2007; p.192).

Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com as lideranças para levantar as suas práticas culturais. A entrevista semi-estruturada combina perguntas abertas e fechadas, onde o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto.

Muitos autores apresentam argumentos a favor do uso de questionários e modelos de análise qualitativa da cultura organizacional (HANDY, 1978; HOFSTEDE, 2005; SCHNEIDER, 1996; TROMPENAARS, 1993; O'REILLY ET AL., 1991; SARROS ET AL., 2005), sendo a combinação dos dois é considerada sinérgica (EISENHARDT, 1989).

Foi aplicado o questionário Denison e Mishra (1995) em um executivo de cada empresa para levantar as dimensões culturais da efetividade e a avaliação qualitativa de efetividade da organização. O questionário se encontra disponível no anexo.

3.5 Seleção de sujeitos

Essa pesquisa usou múltiplas formas de coletas de dados e aqui será descrito como os sujeitos foram escolhidos para cada uma delas.

As entrevistas em profundidade foram planejadas para ser feitas apenas com o fundador de cada uma das empresas, já que é suposição desse trabalho que a cultura é principalmente moldada por eles. No entanto, durante a preparação para a pesquisa de campo descobriu-se que o fundador da Empresa A não participava mais do seu dia a dia por ter vendido parte de suas ações para um fundo de investimento. Ele foi entrevistado por sua importância na formação cultural e por ter participado de praticamente toda a sua história, no entanto foi entrevistado também um sócio-diretor para conseguir informações sobre a história recente e sobre como a empresa está estruturada hoje. Por isso, foi entrevistado em profundidade o principal fundador de cada uma das empresas pesquisadas assim como um sócio-diretor da Empresa A.

As entrevistas semi-estruturadas aconteceram com os líderes das empresas pesquisadas. A seleção dos líderes foi feita pelo sócio-diretor da Empresa A, fundador da Empresa B e pelo fundador da Empresa C. Para capacitar cada uma dessas pessoas em escolher os líderes, foi feita uma breve apresentação dos objetivos, principais conceitos contidos no referencial teórico e metodologia. Os sujeitos escolhidos para as entrevistas semi-estruturadas foram então:

- **Empresa A:** O CEO, 1 sócio-diretor, 1 gerente sênior, 3 gerentes e 1 coordenador.
- **Empresa B:** O sócio-fundador, 1 sócio-diretor, 1 gerente e 1 coordenador.
- **Empresa C:** O sócio-fundador e 4 coordenadores.

O questionário sobre cultura e efetividade foi aplicado em um membro da alta gerência de cada organização. Na Empresa A, um sócio-diretor foi selecionado, na Empresa B foi selecionado o seu fundador e na Empresa C também foi selecionado o seu fundador.

3.6. Tratamento dos dados

As entrevistas em profundidade foram usadas para levantar o perfil do fundador, a história da empresa e grande parte das informações colocadas da descrição dos casos.

As entrevistas semi-estruturadas complementaram as em profundidade na descrição dos casos, em especial contribuíram para descrição da socialização de novos membros e da comunicação.

O questionário de Cultura e Efetividade (Denison e Mishra, 1995) foi usado para criar um diagnóstico de como as práticas culturais de cada empresa pesquisada afetava seu desempenho. Ele possui quatro dimensões culturais representadas por duas perguntas cada. O índice de avaliação de cada dimensão cultural foi calculado tomando a média das respostas das suas duas perguntas seguindo orientação dos autores. As perguntas são colocadas como uma escala de 5 pontos, sendo o valor 1 representando a avaliação mais fraca do que está sendo perguntado e o valor 5 o mais forte.

Esse questionário também possui um índice de desempenho representado por 5 características capazes de representar o desempenho da organização. Cada uma dessas características é avaliada segundo uma escala de 5 pontos, aonde o valor 1 representa a pior avaliação e o valor 5 a melhor avaliação. As características avaliadas são qualidade, crescimento de vendas, satisfação dos empregados e desempenho geral.

As respostas desse questionário foram usadas tanto para criar o diagnóstico de cada empresa, quanto para a análise comparativa das empresas. O seu significado foi ponderado em conjunto com todas as outras informações coletadas.

3.7. Limitações do método

Os questionários utilizados não foram ajustados para serem usados em organizações brasileiras, e foram criados pensando-se em organizações de médio e grande porte. Isso cria um risco deles não serem adequados para o estudo em pequenas organizações brasileiras. Espera-se que o efeito negativo não seja capaz de invalidar o seu uso nesse estudo.

A cultura de uma organização é um fenômeno que deve ser entendido a partir da visão de um nativo e deve ser estudada como um sistema que evolui ao longo do tempo, em vez de ser apenas estudada nas suas partes ou em um momento específico (PETTIGREW, 1979). O uso de questionários ajuda a comparar as organizações estudadas, e a ter um primeiro diagnóstico das culturas estudadas, mas não permite entender por si só os significados por trás do que foi medido. Espera-se que a pesquisa qualitativa, ao aprofundar as questões organizacionais e ao levantar o contexto histórico, seja capaz de mitigar essa limitação.