

## 3 METODOLOGIA

Apresenta-se a seguir a descrição da metodologia utilizada neste trabalho com o objetivo de expor os caminhos que foram percorridos não só no levantamento dos dados do estudo como também na forma de fazê-lo. Os dados pesquisados, segundo o método adotado e em articulação ao referencial teórico, pretendem dar algumas explicações com o intuito de responder o problema de pesquisa.

### 3.1. Tipo de Pesquisa

Para a classificação da pesquisa, de acordo com a taxonomia proposta por Gil (1991) e Vergara (1997), existem duas categorias para a metodologia: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins a pesquisa é exploratória e descritiva. Exploratória, porque embora a Embratel seja uma empresa com tradição e alvo de pesquisas, não se verificou a existência de estudos que abordem o gerenciamento de sua cultura frente uma mudança, sob o ponto de vista do impacto causado no desempenho organizacional. Descritiva, porque visa descrever as percepções dos funcionários da Embratel, por meio das entrevistas e observação participativa, sobre a mudança cultural desencadeada pelo processo de privatização, sem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, mas pode servir de base para esta explicação.

Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, documental, telematizada e pesquisa de campo, conforme descrito abaixo:

- Bibliográfica: porque para a fundamentação teórica do trabalho foi realizada uma investigação sobre cultura organizacional, mudança cultural, gerenciamento e desempenho organizacional com o 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;
- Telematizada: porque foram feitas consultas via internet e intranet para buscar mais dados; e
- Pesquisa de campo: devido a coleta de dados primários, tais como entrevistas semi-estruturadas aplicadas aos funcionários da Embratel e observação participativa (investigação empírica) da autora realizada dentro do ambiente da Embratel.

De acordo com a taxonomia de Yin (2001), a pesquisa constitui-se por um estudo de caso, ou seja, está limitada a realidade de uma única empresa: a Embratel, e foi realizada de forma a analisar com maior profundidade a influência da cultura no desempenho organizacional da empresa após a privatização ocorrida em julho de 1998.

Neste sentido, um estudo de caso permite uma investigação profunda das peculiaridades do contexto de mudança vivenciado pela Embratel, por meio de dados inusitados e situações inéditas que proporcionam mais veracidade à dissertação. No entanto, as conclusões, apesar de poderem ter caráter indicativo, não podem ser generalizadas.

### **3.2. Universo e Amostra**

O universo (população) da pesquisa de campo é representado pela elite decisória da Embratel que engloba os primeiro, segundo e terceiro escalões da empresa, representados pela presidência e vice-presidência, diretores e gerentes gerais. De acordo com o departamento de recursos humanos da Embratel, o universo da pesquisa totaliza 68 líderes, dos quais 20 são remanescentes da época antes da privatização e 48 entraram para a empresa após a privatização. Os níveis hierárquicos não privilegiados na pesquisa referem-se aos técnicos e analistas em

geral que, por não terem uma influência tão grande na tomada de decisões, não foram selecionados para participarem das entrevistas.

Neste trabalho foi utilizado uma amostra não probabilística definida pelo critério de intencionalidade, sendo composta de 15 líderes, representando 22% do universo 68 pessoas, divididas da seguinte forma: 2 vice-presidentes, 2 diretores e 11 gerentes gerais. Destes, apenas um vice-presidente e um gerente geral não estavam na Embratel antes do processo de privatização.

Esta amostra foi selecionada da seguinte forma:

- Ênfase nos líderes que estavam na empresa antes da privatização;
- Seleção de líderes de áreas chaves para colher percepções distintas. Estas áreas foram: financeira, recursos humanos, marketing, tecnologia e estratégia; e
- Indicação pelos próprios entrevistados sobre os líderes que deveriam participar da pesquisa.

Vale destacar que não é intenção deste trabalho realizar uma pesquisa quantitativa com rigorosa avaliação do grau de significância da amostra. Tem-se plena consciência de que a amostra não foi estatisticamente significativa, principalmente no que se refere aos empregados, que totalizam 6.700 membros. Entretanto, escolheu-se membros com legitimidade e representatividade para opinar sobre o assunto da investigação. Neste sentido, a elite decisória da Embratel foi selecionada, pois se parte do pressuposto que quem define a cultura de uma empresa são as pessoas que estão no poder.

### **3.3. 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.

Para esta pesquisa, o primeiro método utilizado foi a pesquisa bibliográfica em livros, dissertações, teses, artigos, revistas especializadas, jornais e demais

publicações científicas pertinentes ao tema, os quais tiveram como objetivo a construção do arcabouço teórico da presente dissertação, com vistas a ilustrar o ponto de vista de vários autores a respeito do conceito de cultura organizacional, mudança cultural, gerenciamento da mudança e suas conseqüências no desempenho organizacional da empresa baseado em fundamentos da Teoria de Administração. Como resultado obteve-se uma maior compreensão a respeito do assunto estudado bem como a referência para a pesquisa de campo.

A pesquisa documental, realizada por meio de relatórios internos, pesquisas internas, comunicados internos, jornais, revistas e pela intranet da Embratel, foi utilizada com o intuito de conhecer melhor os aspectos históricos da empresa para a compreensão da organização e de seu trajeto até os dias atuais, as políticas, diretrizes e estratégias da Embratel, além da melhor compreensão da variação do desempenho ocorrido após a privatização.

A internet também foi utilizada como fonte de pesquisa, objetivando-se com isso, além de uma fonte volumosa de informações, o acesso a dados atuais que pudessem ser agregados a este estudo.

Em um segundo momento, após a análise do material documental, foi conduzida uma pesquisa de campo (investigação empírica). Os dados desta pesquisa foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas realizadas com funcionários dos cargos de vice-presidência, diretoria e gerência, conforme definido na seleção dos sujeitos (universo e amostra).

Antes de cada entrevista ser iniciada, foi explicado ao entrevistado o objetivo e relevância da pesquisa, a importância da sua colaboração, bem como a afirmação da confidencialidade dos dados informados. Foram feitas perguntas abertas, buscando obter maior espontaneidade do entrevistado e deixá-lo livre para falar. Durante estas entrevistas, foi possível à pesquisadora anotar as opiniões e sensações feitas pelos entrevistados, além de gravar as entrevistas. Tanto nas entrevistas como na observação participativa, foi dada atenção aos gestos, expressões corporais, tonalidade de voz e ênfase em determinadas palavras ou expressões. Estas anotações foram importantes para a análise e interpretação dos resultados da pesquisa.

Lakatos (1991) menciona que a entrevista consiste em um diálogo efetuado frente a frente, de maneira metódica, através da qual se busca a obtenção de informações do entrevistado sobre determinado assunto. Entre outras vantagens da utilização de entrevistas como técnica de coleta de dados, este autor salienta a maior oportunidade para avaliar atitudes, condutas, podendo o entrevistado ser observado naquilo que diz e na forma como diz, isto é, registro de ações, gestos, linguagem, sentimentos etc.

A pesquisa baseia-se também, além das entrevistas, na análise informal participativa do ambiente de trabalho para que outros tipos de evidências sejam coletadas, tais como condições físicas do edifício, *layout* dos móveis da empresa, clima organizacional e o comportamento dos funcionários.

Quanto à pesquisa de campo, as entrevistas com os vice-presidentes, diretores e gerentes gerais foram realizadas individualmente, no ambiente da própria empresa, em hora marcada especificamente para esta finalidade. O roteiro utilizado nas entrevistas pode ser encontrado no **anexo A**. Todas as entrevistas tiveram duração aproximada de 60 minutos e foram gravadas e transcritas posteriormente.

### **3.4. Tratamento dos Dados**

A complexidade e a subjetividade dos dados exigiu a utilização de um método que possibilitasse a compreensão e decodificação dos mesmos. Portanto, os dados coletados na pesquisa bibliográfica, documental, observação participativa e entrevistas foram tratados qualitativamente.

Os dados coletados no primeiro estágio da pesquisa, por meio de pesquisa bibliográfica, serviram de base para o referencial teórico que contextualiza esta dissertação.

Na pesquisa documental foi levantada uma grande quantidade de dados, tanto em documentos internos da empresa quanto nos veículos de grande circulação, facilitando a compreensão e seleção das informações pertinentes.

Para a análise, tanto dos documentos quanto das transcrições dos conteúdos das fitas gravadas durante as entrevistas, foi empregado o método da análise de conteúdo. A análise de conteúdo “consiste em desmontar a estrutura e os elementos desse conteúdo para esclarecer suas diferentes características e extrair sua significação” (Laville & Dionne, 1999, p.214).

Os trechos escritos e comentários feitos foram agrupados de modo a evidenciar categorias de análise. A definição destas categorias de análise permitiram que os dados pudessem ser confrontados. Este confronto possibilitou evidenciar a identificação dos pressupostos da pesquisa; objetivar a percepção dos entrevistados; e expor, de modo claro, sua linha de investigação, tornando-a mais isenta de interpretações eminentemente subjetivas.

As técnicas de análise de dados empregadas possibilitaram que se chegasse a conclusões quanto à alteração da cultura na Embratel em decorrência da mudança do controle acionário.

### **3.5. Limitações do Método**

Por ser tratar de estudo de caso, é necessário destacar a impossibilidade de generalização estatística dos resultados obtidos, apenas generalizações de natureza analítica, uma vez que a empresa escolhida possui características próprias em relação a outras empresas do mesmo tipo, porém, a pesquisa possibilita revelar particularidades da instituição examinada que, muitas vezes, podem ser reveladoras para o fenômeno estudado.

Em relação ao método, Lakatos (1991) faz algumas ressalvas quanto à utilização de entrevistas como fonte de coleta de dados: a dificuldade de expressão e comunicação de ambas as partes; a incompreensão, por parte do entrevistado, do significado das perguntas (o que pode gerar falsas interpretações); e a possibilidade de o entrevistado ser influenciado, consciente ou inconscientemente, pelas atitudes, idéias, aspecto físico, opiniões, entre outros, do entrevistador. Além disso, o fato da pesquisadora trabalhar na empresa foco de estudo, traz em si limitações uma vez que pode-se ter um viés da própria autora.

Outro aspecto ao qual o método está limitado diz respeito à seleção dos entrevistados já que a metodologia utilizada restringe a possibilidade de se trabalhar com um número muito grande de sujeitos, ainda que o acesso a um número maior pudesse ser mais produtivo a fim de se obter mais informações para a investigação.

É importante considerar também como limitação que os entrevistados nem sempre fornecem respostas verdadeiras, isto é, o que realmente pensam ou que reflitam as suas opiniões reais. Além disso, a pesquisa de campo está relacionada com a percepção dos entrevistados, sejam eles vice-presidentes, diretores ou gerentes. Seu grau de discernimento, de compreensão da realidade e das perguntas e a forma de comunicação de que se utilizaram podem ter dado margem a distorções e a problemas ligados ao entendimento incorreto, por parte da pesquisadora, dos conceitos passados nas respostas. Como se optou por entrevistar apenas a liderança da empresa, a percepção captada é da visão da alta gestão. Este fato traz em si uma limitação pois se as entrevistas fossem direcionadas aos analistas e técnicos a percepção poderia ser diferente.

Neste sentido, existem as limitações inerentes à própria metodologia empregada, uma vez que a abordagem qualitativa está sujeita às interpretações do pesquisador. Entretanto, a consciência do rigor metodológico, que busca o distanciamento do objeto de estudo e isenção de preconceitos, procurou contrabalançar esta limitação.

Vale destacar que, apesar das limitações apresentadas inerentes ao estudo, o método foi capaz de capturar a realidade da empresa foco de estudo e compreender a mudança cultural.