

3

Metodologia

3.1

Tipo de Pesquisa

De acordo com os conceitos propostos por Gil (1996) e Vergara (1997), podemos classificar esta pesquisa segundo dois critérios básicos:

Quanto aos fins:

- Exploratória – pois é realizada em área com pouco conhecimento acumulado e sistematizado, no caso o relacionamento entre cultura organizacional e desempenho. Por sua natureza, tem por objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições.
- Descritiva – pois busca identificar as características de determinado fenômeno ou população, no caso a população de funcionários da BANCO PÚBLICO FEDERAL. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, mas pode servir de base para esta explicação.

Quanto aos meios:

- Bibliográfica – estudo sistematizado com base em material publicado em livros, artigos, teses, jornais, revistas, etc. que fornecem instrumental analítico para outros tipos de pesquisa.
- Documental – realizada em documentos disponíveis na empresa estudada e em outros órgãos, tais como regulamentos, ofícios memorandos, boletins, etc. A principal diferença entre a pesquisa documental e a pesquisa bibliográfica é que os documentos não estão disponíveis para o público em geral, não foram publicados.
- Telematizada - as informações são coletadas em grande parte por meio da Internet e Intranet.

- Pesquisa de campo – realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo.
- Estudo de caso – pois é circunscrito a uma ou poucas unidades e tem caráter de profundidade e detalhamento. No caso, a pesquisa está restrita a uma empresa, o Banco Público Federal.

3.2

Seleção dos sujeitos

O Banco foi a organização escolhida para a pesquisa sobre a relação entre mudanças ambientais e o desempenho. A empresa atua na área financeira. Os principais motivos para a escolha do Banco foram:

- O ambiente no mercado financeiro vem apresentando constantes alterações, seja por mudanças nos cenários econômico e competição acirrada pelo cliente.
- A posição da empresa no mercado nacional e principalmente sua trajetória, passando por uma crise de confiança e resultados, com motivos internos e externos, até a recuperação recente de seus resultados.
- Maior agente financeiro do Brasil de fomento ao desenvolvimento urbano e nos segmentos de habitação, saneamento e infra-estrutura, e na administração de fundos, programas e serviços de caráter social.
- Uma Instituição de 145 anos com 64 mil funcionários.
- A facilidade de coletar dados em virtude do volume de informações existentes sobre a empresa em publicações e na Internet (acessibilidade e conveniência).

A população objeto do estudo são os funcionários do Banco que têm interação direta com a função e a amostra. Parte do universo escolhido para a pesquisa, segundo Vergara (1998), é do tipo não probabilística, porque não é baseada em procedimentos estatísticos. Podemos ainda defini-la como intencional, pois buscou-se pessoas que trabalhassem em diversas áreas e níveis hierárquicos e

segundo conveniência, por ser composta por pessoas as quais tinha-se acesso fácil, sendo constituída por gestores e funcionários da empresa.

Foram respondidos 12 questionários semi estruturados pelos (4) superintendentes e os demais pelos gerentes gerais.

3.3

Coleta de dados

A pesquisa bibliográfica foi conduzida em textos específicos sobre os temas do estudo, buscando revisar a literatura sobre o assunto e aprofundar o referencial teórico sobre cultura organizacional, e além de dados referentes ao setor e a empresa objeto do estudo de caso.

Para tanto foram utilizados livros, artigos, dissertações, teses, revistas especializadas, jornais dentre outros instrumentos.

A pesquisa documental foi realizada em relatórios internos da empresa, manuais e práticas gerenciais e em relatórios de pesquisa pertinentes ao assunto (histórico da empresa e alterações nos objetivos e métricas da área financeira).

A pesquisa telematizada buscou informações na internet e intranet sobre a empresa estudada, seu setor de atuação, cultura e desempenho.

A pesquisa foi realizada através de **entrevistas individuais, semi-estruturadas** compostas por alguns quadros para características e variáveis, a serem selecionadas pelo entrevistado, e outras abertas, buscando as impressões e visões individuais dos entrevistados, inclusive pelo telefone. As entrevistas, conduzidas junto ao corpo gerencial e funcionários da empresa, visando identificar a percepção destes em relação aos temas pesquisados.

3.4

Fundamentação metodológica

Na revisão bibliográfica foram aprofundados os principais conceitos referentes aos temas estudados, foi pesquisada a evolução histórica do setor, bem como as metodologias utilizadas para o estudo de cultura organizacional e avaliação de desempenho.

Na etapa seguinte, foram escolhidas as metodologias aplicadas à empresa foco do estudo de caso, de acordo com critérios como facilidade de acesso, tempo disponível para a pesquisa, confiabilidade do método versus objetivos da pesquisa.

Como o objetivo era captar a percepção dos entrevistados, sob uma abordagem qualitativa, sem o tratamento estatístico dos dados, não foi utilizada uma escala do tipo “*Likert*” como no estudo de Chow et al., mas sim uma seleção entre as duas afirmativas para cada item, o que permitiu observar as reações e comentários dos entrevistados em cada um dos itens, mas pode levar a limitações nos resultados por não abranger as possíveis posições intermediárias e nem ter variáveis de controle.

Para avaliação das 11 dimensões propostas por Gordon, que procuram relacionar a cultura com o desempenho da organização foi adotada abordagem semelhante, com a apresentação de um quadro com três graduações e não uma escala de 5 pontos. Também não foram utilizadas perguntas indiretas, que depois comporiam as 11 dimensões, mas sim cada uma das dimensões, com sua definição. Esta simplificação, apesar de apresentar possível viés quanto aos resultados, permitiu a análise qualitativa que é o objetivo deste trabalho.

Estas metodologias foram adaptadas para colher as impressões dos entrevistados sobre a cultura do Banco.

Apesar dos possíveis desvios decorrentes das adaptações realizadas, já citados, optou-se por esta abordagem, pois acredita-se que a existência de vários itens convergentes nos modelos propostos por Braunstein e Tomei, Chow et al. e Gordon, aliada à pesquisa documental e observação, permitem minimizar seus efeitos no resultado final da pesquisa.

A avaliação de desempenho foi baseada em dados financeiros, que foram comparados com dados setoriais agregados e dados de outras empresas individualmente, de forma a buscar minimizar os impactos externos sobre o setor e refletir as alterações de performance devidas ao gerenciamento da cultura. Os resultados foram medidos através de variáveis como lucro, crescimento de receita, liquidez e endividamento.

Na terceira etapa, a abordagem de campo, foram coletadas informações sobre a empresa através de pesquisa documental, pesquisa telematizada na

Internet e Intranet da empresa e entrevistas semi-estruturadas, com auxílio de um formulário. O objetivo desta etapa foi aplicar a metodologia definida anteriormente, buscando avaliar a evolução do desempenho e as mudanças culturais e estruturais sofridas pela organização a partir da emergência da subcultura de finanças.

A última etapa responde à questão principal deste estudo que é compreender o impacto da cultura organizacional e seus reflexos no desempenho. Nesta etapa foram analisados os dados referentes às mudanças de desempenho (dados financeiros) e sua relação com as mudanças culturais (variáveis de diagnóstico cultural). Para isto, foram utilizadas as tipologias apresentadas, e o resultado das entrevistas.

3.5

Tratamento dos dados

Os dados coletados através de pesquisa bibliográfica e telematizada serviram para desenvolvimento do arcabouço teórico que sustenta e contextualiza a pesquisa.

Na pesquisa documental, foram levantados e analisados dados constantes em documentos internos da empresa, compilando, posteriormente, as informações pertinentes aos assuntos objeto deste estudo.

Os dados obtidos através das entrevistas, por contemplarem opiniões, reflexões, interpretações e análises subjetivas dos sujeitos da pesquisa, exigiram tratamento através de um método que possibilitasse sua compreensão e tradução, ou seja, tratamento qualitativo, através de análise de conteúdo, a fim de interpretar as colocações dos entrevistados.

3.6

Limitações do método

A metodologia escolhida para a pesquisa apresenta as seguintes dificuldades e limitações quanto à coleta, tratamento e análise dos dados:

(a) Ao analisar a organização serão utilizadas somente a estrutura e a cultura organizacional, como fatores internos da organização. Não serão levados em conta na análise: times, processos, sistema educacional, sistema de mensuração de performance, prêmio de performance e a comunicação de liderança;

(b) O método está limitado pela seleção dos entrevistados, tendo em vista a impossibilidade de serem entrevistados todos os diretores, gerentes e supervisores;

(c) Grande parte da pesquisa depende da qualidade das entrevistas. Desta maneira, elas serão conduzidas de forma muito cuidadosa, a fim de evitarmos ao máximo a indução das respostas;

(d) Dados qualitativos acarretam uma maior dificuldade de sistematização e, conseqüentemente, de interpretação e análise;

(e) Não podemos utilizar os resultados de um único estudo de caso, com o intuito de fazer generalizações estatísticas, já que o estudo de caso não representa uma amostra. (Yin, 2001). Serão feitas apenas generalizações das suas proposições teóricas, o que o autor classifica de generalização analítica.

(f) Yin (2001) coloca ainda uma limitação adicional quando se trata de um estudo de caso único. Apesar de ser adequado em muitas situações, a vulnerabilidade potencial deste tipo de pesquisa é que o caso pode, mais tarde acabar não sendo o caso que se imaginava a princípio, não tendo as características que se julgavam necessárias para que ele baste em si mesmo.

(g) Ênfase nos aspectos perceptivos – como a percepção é subjetiva, pode resultar em dados distorcidos, pois há grande diferença entre o que as pessoas fazem ou sentem e o que elas dizem a este respeito. Visando contornar este problema nas questões fechadas da entrevista (questionário), se buscará, na medida do possível, omitir perguntas que a maioria das pessoas não sabe ou não

quer responder. Também se tentará controlar este possível viés pela utilização de perguntas indiretas (Gil, 1991).

(h) Pouca profundidade no estudo da estrutura e dos processos sociais – levantamentos possibilitam obter grande volume de dados sobre os indivíduos. No entanto, como os fenômenos sociais são determinados em sua maior parte por fatores interpessoais e institucionais, os levantamentos são pouco adequados à investigação profunda desses fenômenos. (Gil, 1991)

(i) Limitada apreensão do processo de mudança – o levantamento propicia visão estática do fenômeno estudado, não indica suas tendências à variação e muito menos às possíveis limitações estruturais. (Gil, 1991)

(j) Esta dissertação por tratar-se de um estudo de caso, em uma única empresa, um Banco Público Federal, sofre das limitações decorrentes deste método, portanto as conclusões, apesar de poderem ter caráter indicativo, não podem ser generalizadas.