

3

Metodologia

3.1.

Design da pesquisa

O objetivo do presente estudo é o de avaliar um processo de comunicação oficial na organização STAR, uma organização do segmento de educação, sem fins lucrativos, situada no Rio de Janeiro.

Entendo a organização como processo, sempre em movimento, e resultado da interação das pessoas e da produção conjunta de conhecimento, de forma a conseguir a maleabilidade necessária para a inovação e para a reação às mudanças constantes impostas por novos cenários e novos desafios.

Principalmente em organizações sem fins lucrativos, a lógica do controle em busca de uma eficiência transcrita em indicadores pré-determinados, afeta a estratégia e seu processo decisório, gerando uma miopia originada pela lógica de um resultado financeiro que, de verdade, não se precisa atingir. A lógica de restrição às teorias prescritivas e fórmulas mágicas sempre me causou estranheza e, talvez por isso, a busca por métodos e temas que coloquem o sujeito à frente do objeto tenham sempre me intrigado mais.

O objeto de estudo dessa pesquisa foi um processo de comunicação formal, que foi cuidadosamente planejado, a comunicação dos Valores Organizacionais e as diferentes formas usadas na comunicação desse processo, incluindo os discursos do Diretor Regional, em apresentações e vídeos. Avaliei esse processo à luz da tipologia de Deetz e aos conceitos da TAC e da Participação de Habermas, buscando pistas que me ajudassem a classificar a abordagem de comunicação usada pela Star.

Tomando por base a comunicação dos valores, avaliei outras comunicações formais num período de três meses após a data de lançamento da reunião de valores, na sua maioria constituída por e-mails e normas, buscando identificar pontos de aproximação e reforço e pontos de afastamento ou dissonância comunicativa. Dentro desse corte longitudinal, marquei os momentos de comunicação diferenciada, onde uma apresentação com um formato diferenciado, como o discurso do CEO aconteceram.

A finalidade da pesquisa é buscar entender se existem diferenças entre a comunicação mais planejada e com maior envolvimento estratégico de toda a organização vs. as comunicações diárias, que ficam a cargo de departamentos específicos, menos pensadas em termos de contextos gerais e mais pautadas nas urgências e rotinas do dia a dia.

A pesquisa qualitativa foi escolhida dada a multiplicidade e subjetividade do tema proposto, uma vez que a relação entre os diferentes tipos de comunicação formal possui ângulos únicos e somente passíveis de análise através de metodologias não quantitativas (GOULART e CARVALHO, 2007). A pesquisa qualitativa permite uma visão total e rica dos fatos e dados, facilitando a identificação de contradições e paradoxos que um questionário não consegue refletir (VIEIRA, 2007).

Como a análise e a busca de conexões entre os diferentes documentos foi fator de interpretação e inclusive da intuição que tive no processo de análise, meu papel de pesquisadora não seria passível da neutralidade tão demandada e explorada pelos métodos quantitativos (GOULART e CARVALHO, 2007).

A escolha pela análise de conteúdo, como metodologia de análise, foi feita em função dessa metodologia ser adequada para análise de documentos e comunicações feitas dentro de um grupo restrito, contemplando comunicações escritas e orais (BARDIN, 2011) e pelos objetivos aos quais esse método atende, como a superação da incerteza de que minha leitura dos dados é válida e não apenas uma visão muito pessoal, além de garantir uma avaliação além dos conteúdos imediatos, fornecendo mais informações, através da avaliação de estruturas e dos significados (BARDIN, 2011).

Um ponto importante a ser ressaltado é o meu envolvimento com a organização pesquisada. O conhecimento da organização, por ser funcionária, me colocou em um papel reflexivo, revendo documentos e situações que vivi como funcionária, e me surpreendi ao perceber o quanto havia passado despercebido. Nesse sentido, a necessidade de uma estrutura para orientar minha análise foi ainda mais forte dado meu envolvimento com a organização STAR e seus funcionários, uma vez que sou parte do corpo funcional da organização e possuo um cargo de liderança, tendo acesso amplo às discussões e aos detalhes do processo comunicativo.

Acredito ser importante esclarecer meu papel na STAR, uma vez que minha voz não é neutra nesse estudo (e por crença científica, não imagino que jamais seria, em nenhum outro estudo) e a vivência do contexto organizacional foi experimentada por mim ao longo de todo o período de pesquisa.

Por ser um método indutivo, que busca inter-relacionar os fatores, contextualizá-los, objetivando o entendimento, a pesquisa qualitativa atendeu aos meus objetivos, sendo parte fundamental para o atingimento dos resultados. Meu grau de responsabilidade com os resultados, bem como meu envolvimento com o processo comunicativo é muito significativo, principalmente uma vez que entendo que meu papel como gestora inclui o melhor entendimento da organização e a implementação de uma forma mais participativa de gestão (GOULART e CARVALHO, 2007).

Através da análise do conteúdo, avaliei a linguagem, formatos e canais, apontando momentos de contradição e momentos de concordância, que poderiam funcionar como motivadores ou paralisadores da ação, a partir da comunicação oficial, bem como identificar fatores de controle ou incentivadores de participação, alinhados ou não com os valores organizacionais.

O texto registra fatos, eventos, firma compromissos e permite diferentes formas de absorção da comunicação, pela velocidade de leitura, pela interpretação do texto, pelo cenário em que se insere e pela possibilidade de se “reviver” o momento, uma vez que o texto permanece, e não é ofuscado pela memória (BAUER, 2004).

Lembrando de Weick (1995) e a busca pelo sentido, numa comunicação oficial, há que se considerar o que é e o que não é dito na comunicação. (BAUER, 2004). Dar sentido, envolve bem mais do que a comunicação funcional, trabalhada, ou cursos de oratória (WEICK, 1995). A edição, a supressão e a combinação dos fatos, torna a comunicação mais poderosa do que as intenções do emissor e torna a busca pelo sentido, pelos diferentes interesses envolvidos parte da interpretação dos textos (WEICK, 1995).

A análise do conteúdo das diferentes peças de comunicação, permitiram identificar elementos de reforço e de afastamento, dúvidas e confirmações, que afetam a formação de sentido e que interferem no agir comunicativo.

O recorte desta pesquisa qualitativa foi o período de três meses, a partir do processo de Comunicação dos Valores Organizacionais, que englobam todas as comunicações disponíveis para uma análise a posteriori, desde semanais e corriqueiras, como aniversariantes da semana, a comunicação de mudanças gerenciais, promoções, publicações de normas, compartilhamento de notícias, etc., buscando alcançar uma boa cobertura da diversidade organizacional e abrangência da possibilidade de diferentes interesses.

O período de três meses foi considerado adequado dada à proximidade da data de lançamento da comunicação dos valores e para evitar o período de fechamento do ano letivo e recesso, que acontece em Dezembro, onde sempre há uma quebra nos processos.

A escolha foi pelas comunicações oficiais dirigidas aos diferentes grupos de funcionários (todos os empregados, diretores e gerentes), transmitidos pelo e-mail de comunicação interna, área de gestão de documentos normativos, diretoria geral, entre outras áreas que falavam para a organização como um todo.

No entanto, serão excluídas todas as comunicações individuais, intra ou inter departamentos, relacionadas a projetos e outras atividades de área fim.

3.2.

Procedimentos e instrumentos de coleta de dados

Os dados da comunicação oficial dos Valores Organizacionais foram coletados junto ao Departamento de RH da Organização, sendo composto por vídeo, livreto, apresentações e e-mails. Esses materiais foram altamente distribuídos não sendo em lugar mencionado a limitação ao uso.

O processo de comunicação dos valores começou em agosto de 2014.

As demais comunicações internas foram coletadas do e-mail corporativo e pastas públicas de consulta, onde ficam armazenados na organização. Avaliei o período de três meses, após o início da comunicação dos valores.

Traços que caracterizem a instituição dentro da tipologia de Deetz também foram parte da análise, de forma tornar possível concluirmos em qual dos quadrantes a instituição se encaixa.

Com base ainda nos conceitos de Habermas, buscamos cobrir os seguintes eixos de análise:

- a. Acesso e restrição à comunicação – formas de restringir ou dificultar o acesso a determinadas informações, motivadas por hierarquia ou outros fatores
- b. Identificação se a comunicação é em via de mão única ou se pressupõe retorno e/ou feedback e incentivo à ação / participação
- c. Erros na comunicação – informações contraditórias ou geradoras de dificuldade de entendimento ou interpretação – gerando dúvidas ou paralisia
- d. Adequação da mensagem ao canal

- e. Menções a punições ou outras formas de restringir a participação aberta e o posicionamento de qualquer funcionário, independentemente de sua posição hierárquica na organização
- f. Avaliação se existem indicativos de priorização da hierarquia ou de expertise técnico
- g. Abertura a crítica e a participação, através de campanhas ou existência de canais específicos
- h. Incentivo ao trabalho em equipe ou em grupo, para engajamento, interação ou geração de ideias
- i. Indicativos de persuasão ou discurso pouco informativo para “venda de ideias” ou transmissão de conceitos organizacionais
- j. Fatores e programas geradores de controle X engajamento
- k. Tipo de linguagem – mais formal, mais informal, pessoal ou impessoal
- l. Símbolos, figuras e imagens
- m. Indicativos de reconhecimento, celebração

3.3. Análise de dados

O processo de análise do conteúdo foi o método escolhido para a análise dos dados, buscando uma avaliação interpretativa dos resultados. Esse procedimento é adequado aos objetivos dessa pesquisa por permitir a identificação de elementos que confirmam posicionamentos anteriores ou que os contradizem, possibilitando diferentes entendimentos versus o sentido “desejado” e gerando a busca pelo sentido (*sensemaking*) que podem impedir o agir comunicativo.

Em função do meu objeto de pesquisa, dividi esse processo em três grandes momentos:

- a. A Comunicação dos Valores Organizacionais – explorando tudo o que foi feito nesse processo formal e destrinchando detalhes, relacionando-o com as teorias lidas, de forma que obtive maior e melhor conhecimento do que havia sido dito e permitindo-me classificar a instituição em função de suas “intenções comunicativas” de um processo estratégico, nas diferentes tipologias de Deetz e nas classificações habermasianas.
- b. Comunicações que se seguiram à comunicação dos valores – colocando-as em uma sequência temporal e listando frequência e temas e “conteúdo das mensagens”, conforme descrito no item 3.2.

- c. Relação entre os dois momentos, buscando fatores de reforço e de dissonância entre os dois grupos de comunicação.

Para os dois primeiros momentos, segui um roteiro básico para análise de conteúdo, com base em Dellagnelo e Silva (2007).

1. Pré-análise – etapa de organização do material, leitura flutuante (ou leitura geral do material), escolha dos documentos, formulação de hipóteses e elaboração de indicadores que sustentem a interpretação final. Entre as minhas suposições, estão:
 - a. O uso dos valores organizacionais era apenas uma forma de reforço à cultura de resultados, o que caracterizaria o discurso do “agir estratégico”
 - b. O propósito era usado apenas para suavizar ou amenizar a gestão de indicadores de resultado em uma organização onde a gestão de resultados não era tão forte quanto a preocupação com os índices educacionais
 - c. Que apesar do discurso contrário, a STAR é uma organização com forte hierarquização e que busca a liderança que controla, deixando pouco espaço para a participação, não possuindo abertura nem canais que favoreçam a troca
 - d. O discurso mais estruturado, revisado mantém maior coerência do que as comunicações rotineiras, dado o envolvimento de mais pessoas e maior atenção aos detalhes
 - e. O discurso falharia com ele mesmo, ao deixar claras suas intenções de distorção comunicativa
 - f. Os valores tinham seu significado alterado para atender às diferentes necessidades da organização e reforçar a imagem de alto alinhamento
2. Exploração e análise do material, onde determinei minhas regras de classificação e as categorias de análise. Fiz uma primeira classificação com base no tempo, visto que a possibilidade de esquecimento de um tema é maior quanto mais se afasta do momento em que foi tratado. E depois fiz uma categorização temática, dado que muitas das comunicações rotineiras são repetitivas, e algumas não são tão relevantes per se, mas apenas no contexto da organização (exemplo, comunicações contínuas de problemas com servidor ou falta de luz em

unidades, após comunicados em busca de excelência). A codificação se seguiu, destacando os elementos constitutivos da comunicação. A utilização de frases e trechos do discurso foi priorizada vs. palavras soltas, dada a importância do contexto para o entendimento da mensagem.

- a. Tema Valores: partindo da conceituação de cada valor no discurso de lançamento, comparar o conceito vs. exemplos do discurso oficial vs. exemplos extraídos da comunicação do dia a dia, avaliando o quão fidedigna foi a comunicação ou o quanto ela foi expandida para ser encaixada no dia a dia da organização
 - i. Os símbolos dos valores organizacionais também foram considerados como unidade de análise, uma vez que estavam presentes em muitas comunicações e visavam “dar sentido” (sensegiving) à algumas solicitações ou mudanças
 - b. Tema Controle vs. Participação: ver características da STAR que a aproximariam de cada um dos eixos acima
 - c. Tive o cuidado de resignificar expressões que são jargão próprio ou siglas que seriam impossíveis de decodificar para pessoas externas à organização
3. Interpretação dos dados – buscando os pontos de convergência e dissonância vs. a comunicação dos valores e classificação da instituição segundo a tipologia de Deetz e a teoria de Habermas.

3.4. Limitações do estudo

Por se tratar de análise de documentos e textos, não foi considerada a percepção de diferentes indivíduos ou grupos de indivíduos, o que poderia complementar a análise dos dados e aprofundar o entendimento do impacto da comunicação no entendimento das mensagens, no relacionamento com a organização e na sua produção como funcionário, bem como seu engajamento com os pares.

Mudanças estão ocorrendo com velocidade na STAR, o que pode gerar um cenário um pouco mais instável, o que geraria maior desconforto para entrevistas em profundidade. Procurei identificar as mudanças mais significativas durante a análise de resultados, principalmente a ausência nos últimos meses do líder, que foi afastado da organização.

Como sou funcionária da empresa em estudo, meu olhar de pesquisadora foi influenciado por meu papel e meu entendimento (e engajamento) da organização.

Trago para a análise dos dados muito do que vi e ouvi ao longo dos anos que faço parte da organização, e muito das conversas não registradas, reuniões e decisões, que acompanhei bem de perto, como colaboradora e como participante da alta liderança.

Confesso que apesar de ter lido e relido muitas vezes a maioria das comunicações, após as leituras que fiz, meu olhar mudou, e se tornou mais atento. Acredito que um olhar atento é o primeiro passo para a mudança e acredito que há muitas oportunidades de melhoria para que a STAR caminhe na direção de uma gestão verdadeiramente participativa e condizente com seus objetivos refletidos em sua missão e em sua visão.

Uma outra limitação é que não sou especialista em análise de conteúdo. Um especialista poderia explorar mais a fundo o conteúdo dos materiais e suas conexões, o que tornaria os resultados ainda mais ricos.

Ainda pode ter acontecido alguma falha na coleta dos exemplos de comunicação. Como não estou fazendo uma análise estatística, imagino que esse ocorrido não afete a análise e os resultados finais.