



ORGANIZADORA

ANA PAULA MORENO PINHO

Abordagem Cognitivo-Reflexiva (ACR)

uma estratégia prática
e metodológica
para entrevistas
semiestruturadas



Imprensa
Universitária
UFC



COLEÇÃO
DE ESTUDOS DA
PÓS-GRADUAÇÃO

Abordagem Cognitivo-Reflexiva (ACR)

**uma estratégia prática e
metodológica para
entrevistas semiestruturadas**



Presidente da República
Luiz Inácio Lula da Silva

Ministro da Educação
Camilo Sobreira de Santana



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ – UFC

Reitor
Prof. Custódio Luís Silva de Almeida

Vice-Reitora
Profª Diana Cristina Silva de Azevedo

Pró-Reitor de Planejamento e Administração
Prof. João Guilherme Nogueira Matias

Pró-Reitora de Pesquisa e Pós-Graduação
Profª Regina Celia Monteiro de Paula



IMPRENSA UNIVERSITÁRIA DA UFC

Diretor
Francisco Charles Rocha e Silva Ribeiro

**COMISSÃO TÉCNICO-EDITORIAL DA COLEÇÃO DE
ESTUDOS DA PÓS-GRADUAÇÃO – UFC
EDIÇÃO 2024-2025**

PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
Lidiany Karla Azevedo Rodrigues Gerage

MEMBROS

Felipe Ferreira da Silva
Biblioteca Universitária

Joselany Áfio Caetano
Departamento de Enfermagem/FFOE

Juliana Soares Lima
Biblioteca Universitária

Ana Paula Moreno Pinho
(Organizadora)

Abordagem Cognitivo-Reflexiva (ACR)

**uma estratégia prática e
metodológica para
entrevistas semiestruturadas**



**Fortaleza
2025**

Abordagem Cognitivo-Reflexiva (ACR): uma estratégia prática e metodológica para entrevistas semiestruturadas

Copyright © 2025 by Ana Paula Moreno Pinho (organizadora)

Todos os direitos reservados

PUBLICADO NO BRASIL / PUBLISHED IN BRAZIL

Imprensa Universitária – Universidade Federal do Ceará
Av. da Universidade, 2932 - Benfica, Fortaleza-Ceará, Brasil

Coordenação editorial

Ivanaldo Maciel de Lima

Revisão de texto

Adriano Santiago

Normalização bibliográfica

Marilzete Melo Nascimento

Layout gráfico-visual e diagramação

Sandro Vasconcellos

Capa

Heron Cruz

Ilustração da capa

Gabriel da Silveira Miranda

Editora filiada à



Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Imprensa Universitária – Universidade Federal do Ceará

A154 Abordagem cognitivo-reflexiva (ACR) [livro eletrônico] : uma estratégia prática e metodológica para entrevistas semiestruturadas / Organizadora, Ana Paula Moreno Pinho ; autores, Ana Paula Moreno Pinho ... [et al.]. – Fortaleza: Imprensa Universitária, 2025.
2.138 kb : il. color. ; PDF (Coleção Estudos da Pós-Graduação)

ISBN: 978-85-7485-582-0

1. Entrevista semiestruturada. 2. Pesquisa qualitativa. 3. Cognição social. I. Pinho, Ana Paula Moreno. II. Silva, Clayton Robson Moreira da. III. Queiroz, Giselle Cavalcante. IV. Furtado, Valéria Araújo. V. Araújo, Rafaela de Almeida. VI. Branco, Monique Sá Oliveira Castelo. VII. Toscano, Thais Sales Barreto. VIII. Título.

CDD 001.42

Elaborada por: Marilzete Melo Nascimento – CRB 3/1135

Dedico este livro à minha filha, companheira de todas as horas, com quem eu aprendo e me inspiro todos os dias. Também, aos meus alunos(as), orientandos(as) que acreditaram na minha proposta e abraçaram o desafio junto comigo.

Sumário

Apresentação

Ana Paula Moreno Pinho, Clayton Robson Moreira da Silva 8

PARTE I – Origem e definição da Abordagem Cognitivo-Reflexiva (ACR) 14

A origem da Abordagem Cognitivo-Reflexiva (ACR)

Ana Paula Moreno Pinho 15

Delineamento da Abordagem Cognitivo-Reflexiva (ACR)

Ana Paula Moreno Pinho, Clayton Robson Moreira da Silva 25

PARTE II – Aplicações da ACR em diferentes estudos 38

Abordagem Cognitivo-Reflexiva (ACR) aplicada na metodologia *Grounded Theory*

Giselle Cavalcante Queiroz, Ana Paula Moreno Pinho 39

Abordagem Cognitivo-Reflexiva (ACR) aplicada para participantes em regime de teletrabalho

Valéria Araújo Furtado, Ana Paula Moreno Pinho 59

Abordagem Cognitivo-Reflexiva (ACR) aplicada para distintos setores produtivos e níveis de precarização do trabalho

Valéria Araújo Furtado, Ana Paula Moreno Pinho 80

Abordagem Cognitivo-Reflexiva (ACR) aplicada em um contexto <i>cross-cultural</i>: sustentabilidade de carreiras paralelas	
<i>Rafaela de Almeida Araújo, Ana Paula Moreno Pinho</i>	100
Abordagem Cognitivo-Reflexiva (ACR) aplicada a um estudo de caso com uso da triangulação qualitativa	
<i>Monique Sá Oliveira Castelo Branco, Ana Paula Moreno Pinho ..</i>	120
Abordagem Cognitivo-Reflexiva (ACR) aplicada à análise do comportamento empreendedor	
<i>Thais Sales Barreto Toscano, Ana Paula Moreno Pinho</i>	144
Considerações e perspectivas futuras	161
Os autores	165

Apresentação

A Abordagem Cognitivo-Reflexiva (ACR) emerge como uma proposta metodológica inovadora no campo da pesquisa qualitativa, particularmente relevante para estudos na área de gestão e afins. A abordagem propõe um método para a elaboração do roteiro de entrevista semiestruturada, bem como para a aplicação desse roteiro. Fundamentada na fenomenologia e na cognição social, a ACR se destaca por sua capacidade de acessar as percepções e cognições do entrevistado de forma espontânea, guiada e interativa. A abordagem é composta por três etapas principais: introdutória, cognitiva e exploratória, e oferece uma estrutura que visa capturar as percepções, cognições e significados atribuídos pelos sujeitos ao fenômeno investigado, contribuindo para uma compreensão mais profunda e contextualizada dos processos organizacionais e sociais.

Por meio de um processo de coleta de dados dinâmico, a ACR permite acessar o campo mental, explorando a experiência no nível da consciência e do pensamento humano, oferecendo uma perspectiva rica e detalhada, essencial para a pesquisa qualitativa. Do ponto de vista teórico, as bases que fundamentam a ACR estão ancoradas em conceitos da fenomenologia e da cognição social. A fenomenologia fornece o arcabouço necessário para compreender os fenômenos a partir das experiências vividas pelos sujeitos, enquanto a cognição social explora a maneira como os indivíduos processam, armazenam e utilizam informações no contexto social. Essas bases teóricas não apenas sustentam a ACR, mas também guiam seu desenvolvimento e aplicação, assegurando que a abordagem seja robusta e adaptável a diferentes contextos de pesquisa.

A estrutura da ACR é composta por três etapas que se complementam: a Fase Introdutória, que coleta informações básicas sobre o

participante; a Fase Cognitiva, que permite o acesso às cognições e reflexões do sujeito através dos ciclos espontâneo, guiado e criativo; e a Fase Exploratória, que aprofunda a análise e a compreensão do fenômeno investigado. Cada etapa da ACR é projetada para promover uma interação dinâmica entre o pesquisador e o participante, possibilitando que as cognições dos sujeitos sejam capturadas de maneira mais precisa e reflexiva.

Ressalta-se que a ACR pode ser aplicada de forma integral ou adaptada, permitindo a utilização de suas três fases (introdutória, cognitiva e exploratória) e seus ciclos (espontâneo, guiado e criativo), de acordo com o delineamento da pesquisa. Um destaque particular da ACR é a introdução de duas técnicas metodológicas: (i) a Técnica das Fichas, que utiliza palavras-chave, frases, ou imagens para facilitar a coleta de dados; e (ii) a Técnica da Livre Produção Escrita, que permite a expressão espontânea dos entrevistados. Essas técnicas dinamizam o roteiro de entrevista semiestruturado, promovendo o acesso às cognições e significados atribuídos pelos participantes.

As possibilidades de utilização da ACR são amplas e variadas, podendo ser aplicadas em diferentes contextos sociais. Além disso, a metodologia pode ser aplicada tanto em entrevistas individuais quanto em grupos focais, adaptando-se a diferentes contextos, objetivos e objetos de pesquisa, configurando-se como uma contribuição significativa para o campo das metodologias qualitativas e com potencial de expansão para diferentes áreas do conhecimento. Assim, a flexibilidade da ACR possibilita a sua adaptação a diferentes tipos de entrevista e contextos de investigação, tornando-se uma ferramenta valiosa para pesquisadores que buscam uma abordagem mais profunda e detalhada para a coleta e análise de dados qualitativos.

O presente livro está organizado em oito capítulos, sendo distribuídos em duas partes. A primeira parte trata da origem e definição da Abordagem Cognitivo-Reflexiva, contemplando os capítulos 1 e 2. A segunda parte inclui seis capítulos, que trata da aplicação da abordagem em diferentes estudos e pesquisas.

Dessa forma, o Capítulo 3, intitulado: “A Abordagem Cognitivo-Reflexiva (ACR) aplicada na metodologia *Grounded*

Theory", elaborado pelas autoras Giselle Cavalcante Queiroz e Ana Paula Moreno Pinho, explora a aplicação da ACR na metodologia qualitativa *Grounded Theory* (GT) para investigar os vínculos psicológicos dos microempreendedores individuais (MEIs) no Brasil. A pesquisa teve como objetivo entender como esses vínculos de comprometimento e entrincheiramento são formados em um contexto de trabalho volátil e informal, como é o caso dos MEIs. Utilizando entrevistas semiestruturadas, realizadas virtualmente através da ACR, as pesquisadoras analisaram as percepções e cognições dos entrevistados sobre seu trabalho, levando à construção de novas teorias a partir dos dados coletados, sem partir de pressupostos teóricos prévios.

Ao longo do capítulo, são discutidos os fundamentos históricos e o processo de análise da GT, destacando sua flexibilidade e capacidade de gerar teorias emergentes que explicam fenômenos pouco compreendidos. A ACR complementa essa abordagem ao aprofundar a compreensão das cognições e experiências dos participantes, proporcionando uma análise rica e detalhada. No entanto, são também abordadas as limitações da aplicação da ACR em ambientes virtuais e os desafios impostos pela estruturação dos dados, o que pode influenciar a espontaneidade e a emergente natureza da GT.

O Capítulo 4, intitulado: "Abordagem Cognitivo-Reflexiva aplicada para participantes em regime de teletrabalho", aborda o teletrabalho, modalidade laboral que possibilita ao indivíduo desenvolver suas atividades distante dos limites físicos organizacionais. Essa modalidade despontou após a pandemia de covid-19. Apesar das vantagens e conveniências provenientes de sua adoção, estudos apontam que o teletrabalho pode dificultar a percepção e a estabilidade da cultura da organização, assim como o desenvolvimento dos vínculos psicológicos do trabalhador com relação a sua instituição empregadora. Este capítulo também foi elaborado pelas autoras Valéria Araújo Furtado e Ana Paula Moreno Pinho.

Diante disso, verificou-se a necessidade de estudar como a identificação e o comprometimento organizacionais ocorrem a partir da vivência de uma cultura organizacional por vias remotas, princi-

palmente no que concerne aos profissionais de Tecnologia da Informação. De modo a alcançar o objetivo da pesquisa, adotou-se como estratégia metodológica a ACR. Considerando que os profissionais de TI analisados neste estudo atuam em regime integral de teletrabalho, a ACR foi adaptada para um formato *on-line* de aplicação. A utilização da abordagem demonstrou sua funcionalidade ao transpor os limites geográficos entre entrevistado e entrevistador; entretanto, salienta-se que a disponibilidade de recursos computacionais adequados à condução da entrevista remotamente é condição indispensável, o que pode tornar-se uma limitação.

O Capítulo 5, intitulado: “Abordagem Cognitivo-Reflexiva aplicada para distintos setores produtivos e níveis de precarização do trabalho”, elaborado pelas autoras Valéria Araújo Furtado e Ana Paula Moreno Pinho, explora as relações laborais. Tais relações não se apresentam estáveis no decorrer do tempo, sendo influenciadas pelas mudanças ocorridas no mercado de trabalho. Na realidade brasileira, o labor apresenta-se acompanhado do aumento da exploração da força trabalhadora, em que a estabilidade do vínculo empregatício por vezes é substituída por formas de trabalho precarizadas nos mais diversos setores produtivos do país.

Tendo em conta as reflexões acerca do cenário de instabilidade laboral em distintas realidades, observou-se a necessidade de um maior entendimento de como trabalhadores pertencentes a diferentes contextos e níveis de precarização desenvolvem seus vínculos com a organização, principalmente no que concerne ao comprometimento organizacional, o qual corresponde a um dos vínculos psicológicos de maior representatividade quanto à permanência do trabalhador na instituição empregadora.

Desse modo, o estudo apresentado no Capítulo 5 procurou preencher a lacuna de pesquisas empíricas qualitativas nacionais sobre o comprometimento organizacional em seu modelo tridimensional e adotou como estratégia metodológica a Abordagem Cognitivo-Reflexiva. A utilização da ACR favoreceu o entendimento do fenômeno, segundo a percepção e cognição de trabalhadores pertencentes a três distintos setores produtivos: serviço pú-

blico, indústria e economia compartilhada. Verificou-se que, mesmo se tratando de trabalhadores pertencentes a diferentes contextos laborais, graus instrucionais e níveis de estabilidade quanto ao vínculo empregatício, a aplicação da ACR proporcionou dinamicidade às entrevistas, assim como contribuiu para que os participantes acessassem suas cognições de modo a responder ao questionamento central deste estudo.

O Capítulo 6, intitulado: “A Abordagem Cognitivo-Reflexiva aplicada em um contexto *cross-cultural*: sustentabilidade de carreiras paralelas”, elaborado pelas autoras Rafaela de Almeida Araújo e Ana Paula Moreno Pinho, aborda a sustentabilidade de carreiras paralelas em um contexto *cross-cultural* entre Brasil e Holanda. Utilizando a Abordagem Cognitivo-Reflexiva, a pesquisa examina como trabalhadores que mantêm múltiplos empregos gerenciam e conciliam essas atividades, considerando as variáveis culturais, sociais e econômicas de cada país. A ACR é aplicada de forma adaptada para capturar as percepções e experiências dos indivíduos sobre a sustentabilidade de suas carreiras com adaptações feitas para respeitar as diferenças culturais e contextuais entre os dois países.

O estudo visa contribuir para a compreensão dos desafios e oportunidades envolvidos na manutenção de carreiras paralelas sustentáveis em contextos multiculturais, em que a aplicação da metodologia ajudou a obter uma visão mais profunda de como os indivíduos percebem a sustentabilidade de suas carreiras através da cognição. Dessa forma, o estudo representa uma importante aplicação da ACR, oferecendo uma abordagem inovadora para explorar as nuances da sustentabilidade de carreiras em diferentes contextos culturais.

O Capítulo 7 trata da aplicação da ACR a um estudo de caso único desenvolvido através da triangulação entre métodos qualitativos – análise documental, grupo focal e entrevistas individuais. O estudo objetivou analisar a percepção e a disseminação da cultura organizacional pela liderança, examinando os fatores contingenciais no âmbito de uma cooperativa médica.

A análise documental envolveu relatórios de gestão de 2018 a 2020, entrevistas individuais semiestruturadas aplicadas a nove ges-

tores e, ainda, três grupos focais com dezessete colaboradores no total. O uso dessas estratégias permitiu a triangulação de dados, além de trazer maior confiabilidade à pesquisa. Para a ACR, foi um estudo muito importante por ter envolvido um delineamento metodológico estruturado em três etapas articuladas entre si. A adaptação da entrevista para o contexto individual e em grupo revelou a aplicabilidade e a flexibilidade da ACR no sentido de atender aos objetivos da pesquisa e às necessidades do pesquisador.

O ambiente empresarial é dotado de tal complexidade que torna difícil o ato de enumerar e descrever quais as características e comportamentos empreendedores seriam comuns a todo empreendedor de sucesso. Para tanto, o Capítulo 8 retrata uma pesquisa realizada por meio da Abordagem Cognitivo-Reflexiva para mapeamento de comportamentos empreendedores com empresários que estão no ramo do comércio há mais de cinco anos, buscando esquematizar como eles se diferenciaram e superaram as contingências inerentes ao empreendedorismo.

Nos capítulos que se referem à aplicação da ACR em diferentes estudos, busca-se mostrar as contribuições da abordagem, pontuando o uso e a aplicação de cada fase e o detalhamento dos ciclos que constituem a proposta metodológica, que é a de explorar as percepções e cognições.

Por meio deste livro, espera-se contribuir com a área de conhecimento voltada para estratégias metodológicas nas Ciências Sociais Aplicadas, em especial a Administração e afins. Será apresentada, aqui, uma sistematização da abordagem metodológica a ser aplicada em pesquisas qualitativas, podendo ser adaptada a diversas áreas. As etapas da ACR têm sido utilizadas em estudos científicos e demonstram ser consistentes para a investigação qualitativa de diferentes temas. Portanto, a ACR se constitui como uma contribuição importante ao campo científico sobre metodologia de pesquisa qualitativa, revelando-se uma nova proposta prática e metodológica.

Prof.^a Dra. Ana Paula Moreno Pinho
Prof. Dr. Clayton Robson Moreira da Silva

Parte I

Origem e definição da Abordagem Cognitivo-Reflexiva (ACR)

A origem da Abordagem Cognitivo-Reflexiva (ACR)

Ana Paula Moreno Pinho

O presente capítulo reporta-se ao estudo que deu origem à Abordagem Cognitivo-Reflexiva (ACR). Esse estudo foi desenvolvido por Pinho (2009) e se refere a uma tese de doutorado que tratou de três construtos centrais relativos a diferentes vínculos do trabalhador com a sua organização empregadora: comprometimento, entrincheiramento e consentimento. Adicionalmente, foi abordada, no estudo, a percepção das práticas de gestão de pessoas, na tentativa de encontrar relações entre esses fenômenos. A pesquisa envolveu gestores e trabalhadores de três organizações, sendo duas públicas e uma privada.

Três grandes objetivos gerais nortearam a realização da referida tese de doutorado. Em específico, será tratado aqui o primeiro objetivo geral, que explorava os conceitos dos construtos a partir da ótica de gestores e buscava apresentar um mapeamento dos significados relacionados a esses conceitos com a finalidade de identificar as diferenças e os limites existentes entre as concepções que os sujeitos demonstraram ter acerca desses construtos, enquanto vínculos que são desenvolvidos pelos trabalhadores. Isto é, aquilo que acreditam que poderia representar o ser comprometido, ser entrinchei-

rado ou consentir no contexto organizacional. Assim, por se tratar de um objetivo geral que foi desenvolvido através da metodologia qualitativa e que irá subsidiar o desenvolvimento da Abordagem Metodológica Cognitivo-Reflexiva, será explorado no presente capítulo com mais detalhes.

O primeiro objetivo geral citado foi:

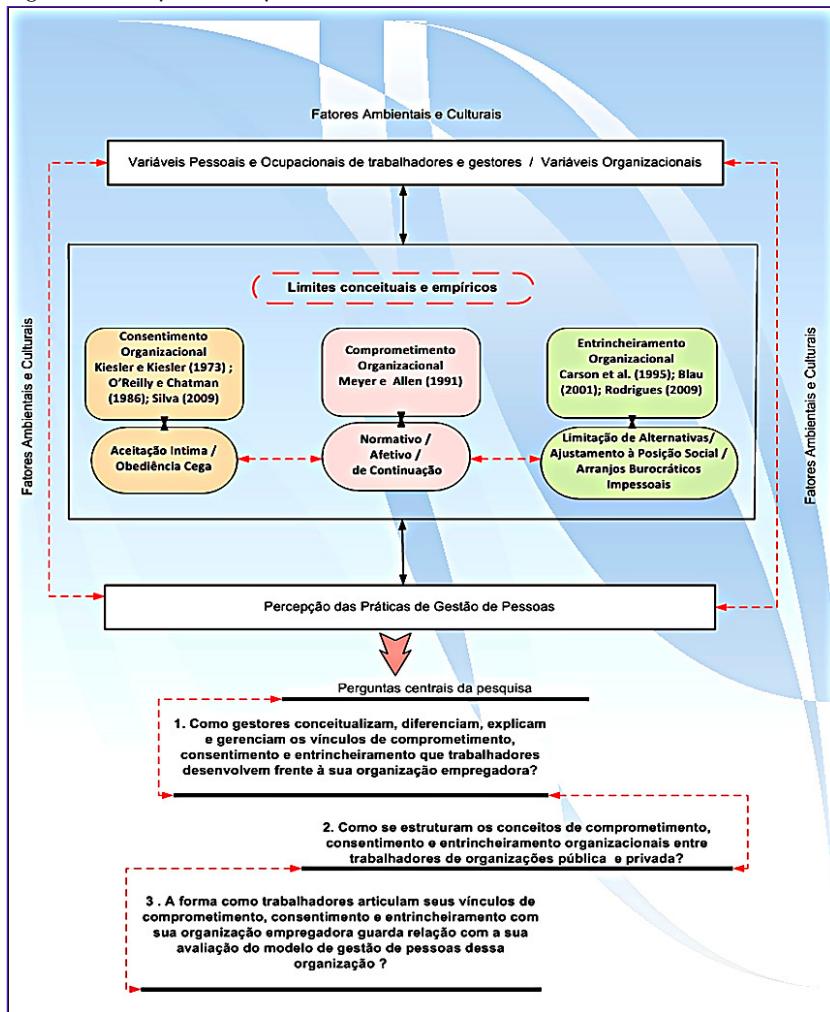
1. Analisar as cognições gerenciais sobre os vínculos de comprometimento, consentimento e entrincheiramento organizacionais, explorando os seus elementos distintivos, os seus fatores antecedentes e as estratégias de gestão associadas a trabalhadores com tais vínculos.

Destaca-se, ainda, que as três perguntas desenvolvidas no estudo são apresentadas na Figura 1 e sintetizam as principais ideias que compõem os problemas e os objetivos traçados no desenvolvimento da pesquisa. A primeira pergunta exposta na Figura 1 está relacionada ao primeiro objetivo geral já mencionado.

A metodologia qualitativa, aplicada na pesquisa realizada por Pinho (2009), incluiu um roteiro semiestruturado que investigava, inicialmente, o conceito de bom trabalhador. Em seguida, explorou as ideias referentes ao tipo de vínculo que o trabalhador estabelece com a organização empregadora, a percepção dos gestores a respeito dos resultados desses vínculos, bem como da influência das práticas de gestão em relação ao comprometimento, entrincheiramento e consentimento organizacionais.

O roteiro de entrevista iniciou-se com aspectos relacionados aos “Dados Pessoais”, como sexo, idade, escolaridade, estado civil, profissão, nível de renda, número de dependentes, ocupação, tempo de serviço no cargo e na organização.

Figura 1 – Escopo da Pesquisa desenvolvido na tese de doutorado de Pinho (2009)



Fonte: Adaptado de Pinho (2009).

Em seguida, os entrevistados foram solicitados a expressar suas ideias acerca de um bom trabalhador. Para tanto, foram disponibilizados dez papéis em branco e caneta para que os participantes escrevessem, em cada papel, sua ideia a respeito desse trabalhador. Logo após, os entrevistados explicaram as suas anotações e expla-

naram, também, as ideias que podem caracterizar um bom trabalhador para a organização na qual trabalham. Para isso, realizaram o mesmo procedimento que o anterior, escrevendo suas ideias em papéis em branco.

A segunda parte da entrevista prosseguiu com nova instrução. Pinho (2009) apresentou trinta fichas com frases escritas que representavam ideias centrais acerca de cada um dos construtos – comprometimento, consentimento e entrincheiramento organizacionais. As fichas foram distribuídas em número de dez para cada construto que estava sendo investigado.

Após a apresentação das fichas, os entrevistados eram levados a escolher, dentre aquelas, as dez que representassem um trabalhador comprometido de acordo com o seu próprio conceito e, em seguida, eram questionados a respeito da justificativa para aquela seleção.

Dando continuidade, a referida pesquisadora separou as fichas em três colunas, cada uma representando um construto. Ressalta-se que o entrevistado não foi informado a respeito da definição e do dimensionamento teórico de cada construto na literatura da área do Comportamento Organizacional. Após a apresentação das colunas de frases, a entrevistadora questionou ao entrevistado o nome que daria a um trabalhador que apresentasse aquelas características e depois solicitou que justificasse suas respostas:

Como você chamaria trabalhadores que apresentam essas características?

Como se chamaria um trabalhador que pensa e age assim?

Também não foram citados os termos atribuídos aos construtos pela literatura, a fim de não interferir na resposta dos respondentes. Cada gestor expressou suas próprias denominações, revelando suas convicções e significados. A terceira parte da entrevista constou de nove perguntas que relacionavam cada tipo de vínculo definido pelo entrevistado na parte anterior.

De acordo com a descrição feita a respeito do roteiro desenvolvido e aplicado por Pinho (2009) em sua tese de doutorado, é

possível observar que o roteiro de entrevista foi pioneiro e reuniu diferentes etapas que se combinavam para proporcionar condições de acesso ao pensamento, às experiências e aos conteúdos da consciência, não apenas à percepção dos entrevistados a respeito dos construtos relacionados aos vínculos organizacionais estudados.

Destaca-se também que, no roteiro de entrevista desenvolvido e aplicado por Pinho (2009), ainda não tinha sido atribuída a denominação à abordagem metodológica – ACR; o roteiro foi testado e validado a partir de avaliações da banca composta para a aprovação da tese. A identificação, denominação e estruturação da proposta enquanto abordagem metodológica ocorreu em 2021 através do artigo “Abordagem Cognitivo-Reflexiva na Pesquisa em Administração: uma proposta metodológica”, apresentado e publicado nos anais do VII Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade – EnEPQ, 2021, pelos autores Pinho e Silva.

O roteiro de entrevista, desenvolvido e aplicado por Pinho (2009), na sua íntegra, é apresentado a seguir.

1^a etapa da entrevista – dados pessoais:

Idade:

Sexo:

Escolaridade:

Estado civil:

Profissão:

Nível de renda:

Nº de dependentes:

Tempo de serviço no cargo:

Tempo de serviço na organização:

Ocupação:

2^a etapa da entrevista:

- Levantar ideias sobre um bom trabalhador;
- Disponibilizar papéis em branco para que o entrevistado possa escrever, expor suas próprias ideias acerca de um bom trabalhador;

- Colocar esses papéis em ordem de acordo com os critérios dados pelo entrevistado;
- Questões:
 - 1. Quais as características de um bom trabalhador?
 - 2. Quais dessas características você considera como sendo importantes para ser um bom trabalhador nesta organização?

3^a etapa da entrevista:

- Apresentar as trinta fichas e solicitar que sejam escolhidas as dez ideias que representem um trabalhador comprometido de acordo com o conceito do entrevistado;
- Anotar as ideias por ordem de escolha;
- Misturar as fichas que foram selecionadas e com as trinta fichas separar em três grupos/conjuntos (por perfil) e perguntar como o entrevistado chamaria cada conjunto de fichas:
 - “Como você chamaria esses trabalhadores?”
 - “Como seria um trabalhador que pensa e age assim?”
- Anotar as denominações dadas pelo entrevistado;
- Usar sempre as denominações dadas pelo entrevistado.

4^a etapa da entrevista:

- Discutir e analisar cada perfil (A, B, C) com o entrevistado e fazer as seguintes perguntas:
 - 1. O que pode gerar cada tipo de vínculo que foi denominado por você?
 - 2. Que fatores pessoais influenciam nesses vínculos?
 - 3. Que fatores organizacionais influenciam nesses vínculos?
ou, O que a empresa faz para gerar esses vínculos?
 - 4. Quais as consequências de ter um trabalhador do tipo A, B e C para a empresa e para o próprio trabalhador?
 - 5. Que políticas, ações e práticas de RH são responsáveis por gerar esses tipos de vínculos no trabalhador?

- 6. Como a empresa pode lidar com esses trabalhadores?
- 7. Em qual desses grupos você se inclui?
- 8. Se você fosse dividir a sua equipe de trabalho, como você distribuiria proporcionalmente as pessoas nesses perfis?
- 9. Qual a proporção dos empregados da empresa nesses três perfis?

Fichas utilizadas

Perfil A (Obediência):

1. Aceitar normas para não ser diferente;
2. Obedecer às regras para não perder o emprego;
3. Obedecer sem buscar saber para que serve;
4. Cumprir o que o chefe manda;
5. Obedecer, mesmo sem estar convencido;
6. Cumprir norma, mesmo sem concordar;
7. Acatar ordem porque o superior sabe o que tem que ser feito;
8. O superior deve ter o poder de decisão;
9. Cumprir ordens porque a palavra final é do superior;
10. Aceitar normas, mesmo que pense diferente da empresa.

Perfil B (Entrincheiramento / Instrumentalidade):

1. Continua na organização porque já investiu muito tempo nela;
2. Permanece na organização pela escassez de oportunidades de emprego que há fora dela;
3. Continua na organização porque os custos associados à saída são maiores que os benefícios;
4. Sair da organização ameaça a estabilidade conseguida;
5. Permanece na organização porque a idade dificulta conseguir novo emprego;
6. Sair da organização resulta em inutilizar muitos treinamentos recebidos;
7. Desligar-se dessa organização significa ter que se adaptar a um novo contexto;

8. Mudar de organização implica a perda da rede de relacionamentos;
9. Deixar a organização significa perder a estabilidade já adquirida no emprego;
10. Permanece na organização porque o seu perfil profissional dificulta a inserção em uma nova organização.

Perfil C (Comprometimento):

1. Sentir-se feliz por dedicar o resto da carreira a essa organização;
2. Ter interesse pelo destino da organização;
3. Identificar-se com os valores da organização;
4. Assumir os objetivos da organização como se fossem seus;
5. Sentir a organização como se fosse sua;
6. Considerar a organização como sendo a melhor de todas para se trabalhar;
7. Sentir-se vinculado emocionalmente à organização;
8. Sentir orgulho em fazer parte da organização;
9. Gostar da organização pelas oportunidades que tem de crescimento no trabalho;
10. Vivenciar os problemas da organização como se fossem os seus próprios problemas.

A partir da estruturação do roteiro de entrevista utilizado por Pinho (2009), Pinho e Silva (2021) propuseram uma abordagem constituída de diferentes etapas e técnicas. A proposta de iniciar a entrevista solicitando ao entrevistado que expressasse suas ideias a respeito do tema que está sendo tratado na pesquisa, sem ter nenhuma interferência do pesquisador no sentido de citar conceitos e ideias preconcebidas, levou os autores a propor a denominação de *brainstorming*, isto é, proporcionar uma chuva de ideias genuínas do próprio entrevistado e trabalhar ao longo da entrevista com as ideias e conceitos que ele apresentou e utilizar os conceitos e as referências do entrevistado para que ele se identificasse como atribuidor de sentidos e significados sobre o tema trabalhado. Pinho e Silva (2021) chamam essa etapa de Ciclo Espontâneo.

O uso dos papéis em branco para estimular a escrita de maneira livre e espontânea, conforme descrito na 2^a etapa da entrevista aqui descrita, indica o acesso direto ao pensamento e à experiência do sujeito que está sendo entrevistado, pois a não apresentação ou citação de conceitos teóricos, bem como a solicitação do registro das próprias ideias, indica a livre expressão por meio da escrita. Sendo assim, foi denominado por Pinho e Silva (2021) como Técnica da Livre Produção Escrita.

Considerando o uso de fichas, conforme descrito na 3^a etapa da entrevista de Pinho (2009), elas podem ser adaptadas ao objetivo da pesquisa que estiver sendo desenvolvida, em que os autores/pesquisadores introduzem a Técnica das Fichas como uma forma de acessar, de maneira guiada, as ideias, os pensamentos e os conceitos que os entrevistados têm a respeito do objeto de estudo da pesquisa. O uso das fichas se combina com explicações para a escolha que o entrevistado faz das fichas que são apresentadas na entrevista, bem como junto à atribuição da importância dada à cada ficha selecionada a partir de conceitos próprios e perspectivas de cada entrevistado. Em síntese, a Técnica das Fichas inclui seleção de conteúdos, atribuição de significados e definição do grau de importância para a seleção de fichas que foram feitas.

Essas duas etapas, 2^a e 3^a, foram inspiradoras para a estruturação da Etapa Cognitiva em três ciclos: espontâneo, guiado e criativo, sendo descritos em momento posterior por Pinho e Silva (2021). Já a 4^a etapa foi inspiradora para a definição da Fase Exploratória da ACR. Vale ressaltar que, de acordo com a proposta da ACR, iniciar a entrevista contextualizando e caracterizando o sujeito participante da entrevista constitui-se como uma forma de dar ênfase ao sujeito da pesquisa e também busca promover todo o desenvolvimento das questões do roteiro a partir do foco no indivíduo.

O Capítulo 2, a seguir, descreverá o delineamento da ACR e explicará cada etapa e suas fases constituintes. A abordagem aqui proposta será apresentada na sua íntegra, isto é, desde a Fase Introdutória (Etapa 1), seguida da Fase Cognitiva (Etapa 2) e, finalmente, a Fase Exploratória (Etapa 3).

Referências

PINHO, A. P. M. *Comprometimento, entrincheiramento e consentimento organizacionais*: uma análise destes vínculos entre gestores e trabalhadores de diferentes organizações. 2009. Tese (Doutorado em Administração) – Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

PINHO, A. P. M.; SILVA, C. R. M. Abordagem cognitivo-reflexiva na pesquisa em administração: uma proposta metodológica. In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, 7., 2021, on-line. *Anais eletrônicos* [...]. Maringá: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2021. p. 1-11. Disponível em: https://anpad.com.br/pt_br/event/details/111/1784. Acesso em: 30 ago. 2024.

Delineamento da Abordagem Cognitivo-Reflexiva (ACR)

*Ana Paula Moreno Pinho
Clayton Robson Moreira da Silva*

O presente capítulo apresenta o delineamento da ACR e suas bases teóricas. De maneira sintetizada, a fenomenologia e a cognição social são abordadas a partir de suas ideias principais. A fenomenologia como uma prática científica trata-se de um método original cujo interesse para a pesquisa qualitativa está no nível fundamental da elaboração conceitual. Esse procedimento vai da realidade concreta à essência do fenômeno. São as próprias coisas ou fenômenos que são alvos do método e é através da experiência com o fenômeno que o método irá atingir a sua essência (Poupart, 2016).

O método enfatiza o fenômeno tal qual é vivido pelos indivíduos. Por isso, o indivíduo é o elo entre o pesquisador e o fenômeno. Este último em si é um objeto da consciência humana (Giorgi, 2016). Portanto, é imprescindível acessar o pensamento, as ideias e as concepções dos indivíduos, pois eles serão a matéria-prima a ser transformada em dados empíricos que levarão o pesquisador a atingir a análise do que está sendo estudado.

A visão que se tem sobre o objeto implica a atualização de esquemas inteligentes/mentais que são adquiridos por meio da observação e da experiência (Bastos, 2004). A fenomenologia fornece uma

descrição sistemática e permite a elaboração de um inventário das relações e das funções a respeito dos objetos estudados (Giorgi, 2016).

A reflexão fenomenológica guiará o pesquisador ao tratar do problema de pesquisa, ao destacar conceitos com vistas à elaboração teórica. O objeto contém uma infinidade de essências que se faz necessário analisar e refletir a partir de esquemas inteligentes elaborados a seu respeito (Giorgi, 2016). Assim, nenhuma análise é definitiva e os esquemas mentais, pensamentos, ideias e concepções estão em constante transformação.

A fenomenologia remete à totalidade das experiências vividas por um indivíduo e, também, é considerada como um meio de acesso à realidade subjetiva (Giorgi, 2016). Assim, na perspectiva fenomenológica, ser um sujeito significa estar vinculado ao mundo, sendo necessário considerar essa relação entre consciência e experiência como indissociável. O contexto do pensamento e das cognições envolve a aquisição, a organização e o uso do conhecimento que se expande para o social através das crenças, valores e ideias compartilhadas por meio do processo de interação social (Stenberg, 2000).

O estudo da cognição implica compreender o modo como as pessoas percebem, aprendem, recordam e pensam sobre determinada informação (Stenberg, 2000). Estudar sobre como as pessoas pensam promove um amplo conhecimento a respeito do comportamento humano. Em um contexto social, os processos cognitivos se desenvolvem de forma compartilhada e, por isso, ganham a dimensão de uma realidade construída socialmente.

A abordagem cognitiva referente à construção social da realidade enfatiza o papel ativo do sujeito perante a interpretação dos fatos e atribuição de significados. Para Hamilton, Devine e Ostrom (1994), a cognição social revela uma forma de investigar todos os fenômenos da psicologia social e organizacional, tendo como base os princípios gerais da abordagem cognitivista. A cognição se realiza nas atividades práticas nas quais as pessoas estão envolvidas e nas interações que elas desenvolvem em grupo. Assim, predomina a noção de que os processos cognitivos que ocorrem nas situações co-

tidianas, envolvendo interações entre as pessoas e seus contextos, são processados tanto individual como coletivamente (Bastos, 2001).

Dentro da perspectiva da cognição social, o agir humano constitui uma unidade que relaciona práticas e significados pessoais e culturais associados entre si, a exemplo dos temas liderança, motivação e avaliação de desempenho, que integram objetos de pesquisa com ênfase na cognição social e nos processos relacionados à memória, controle mental, autoconceitos e estereótipos (Tenbrunsel *et al.*, 1996).

Ao relacionar os processos cognitivos à interação social, devemos considerar que a vida mental abrange contextos em que se observa a atuação do indivíduo no meio ambiente. A cognição pressupõe uma relação que ocorre, uma vez que o organismo atua com base nos processos básicos de percepção, memória, processamento da informação, atenção, concentração, linguagem, dentre outros (Teixeira, 2004).

A abordagem aqui proposta, ACR, busca tornar a entrevista semiestruturada um momento espontâneo e de interação social, em que as cognições, pensamentos, concepções, crenças, valores e ideias possam ser compartilhados por meio do relato do sujeito e da sua expressão criativa, em que ele possa revelar o significado das suas experiências. Nesse sentido, a abordagem deve ser entendida como um método que enfatiza o fenômeno e promove a reflexão fenomenológica.

ACR baseia-se na captação das percepções e cognições do entrevistado de forma espontânea por meio de uma entrevista semiestruturada e interativa. Essa abordagem possibilita que o sujeito da pesquisa desenvolva seu discurso em três formas: (i) espontaneamente, a partir do conhecimento prévio pessoal do entrevistado sobre o fenômeno; (ii) direcionada, com base em palavras-chave, frases ou figuras relacionadas ao fenômeno evidenciado através de fichas; e (iii) criativa, por meio da escrita livre em papéis em branco. A primeira forma ocorre sem o controle direto do pesquisador; a segunda acontece de forma direcionada, uma vez que o fenômeno é delimitado; e a terceira explora as cognições do sujeito por meio da

criatividade e da expressão escrita. Em todos os momentos o pesquisador acessa as cognições dos entrevistados.

Figura 1 – Formas de captação das percepções e cognições

ACR capta as percepções e cognições do sujeito através de três formas:	<ol style="list-style-type: none">1. Espontânea : através do conhecimento prévio, pessoal do sujeito;2. Direcionada ou guiada: utilizando palavras-chave, frases ou figuras;3. Criativa: por meio da escrita e da criatividade do sujeito.
---	--

Fonte: Elaborada pelos autores.

Assim, podemos considerar que o delineamento da ACR se constitui de três etapas, classificadas como: Etapa 1 (Fase Introdutória), que compreende perguntas sobre o contexto das características pessoais e dados organizacionais do participante; Etapa 2 (Fase Cognitiva), que é desenvolvida com o intuito de acessar as percepções e cognições do participante sobre o fenômeno; e Etapa 3 (Fase Exploratória), em que novas perguntas podem emergir, a fim de explorar o fenômeno de forma mais aprofundada.

A seguir, as etapas são detalhadas com o auxílio de quadros e figuras em que são evidenciados aspectos como procedimento de coleta, finalidade, objetivo, foco e característica.

O Quadro 1 apresenta o detalhamento da Etapa 1, ou Fase Introdutória. Nessa etapa, o entrevistador coleta dados relacionados ao perfil do participante, a fim de que o indivíduo possa ser caracterizado. A coleta desses dados pode ser realizada de forma não estruturada, semiestruturada ou estruturada, a depender da relevância desses dados para a pesquisa desenvolvida. Essa etapa é recorrente em outros tipos de roteiros de entrevista e técnicas de pesquisa qua-

litativa e tem como principal objetivo caracterizar o sujeito investigado. Após a identificação do participante, o entrevistador deve introduzir a segunda etapa da abordagem, denominada Fase Cognitiva. A Figura 2 sistematiza o detalhamento da Etapa 2.

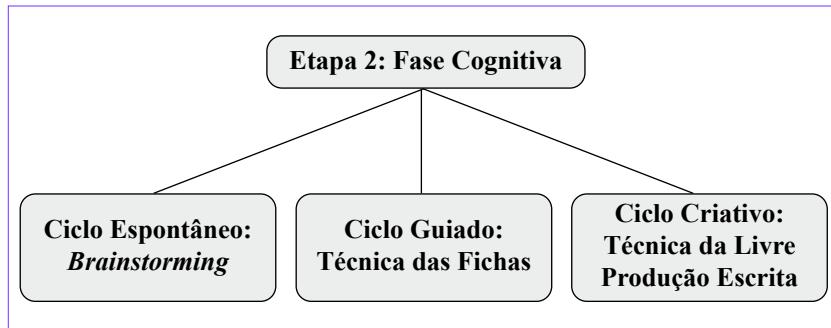
Quadro 1 – Detalhamento da Etapa 1 (Fase Introdutória)

Procedimento de Coleta	Finalidade	Objetivo	Foco	Característica
Questionamentos sobre os dados pessoais: sexo, idade, escolaridade, estado civil, profissão, ocupação, tempo de serviço no cargo e na organização.	Permite que o entrevistador conheça o perfil do participante.	Caracterizar o sujeito	Perfil do Participante	Identificação

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com base na Figura 2, observa-se que a Fase Cognitiva é ampla e promove o método fenomenológico, permitindo que o entrevistador acesse as cognições do entrevistado em relação ao fenômeno. Essa etapa se divide em três ciclos – *Brainstorming*, Guiado e Criativo, os quais serão discutidos a seguir.

Figura 2 – Ciclos da Etapa 2



Fonte: Elaborada pelos autores.

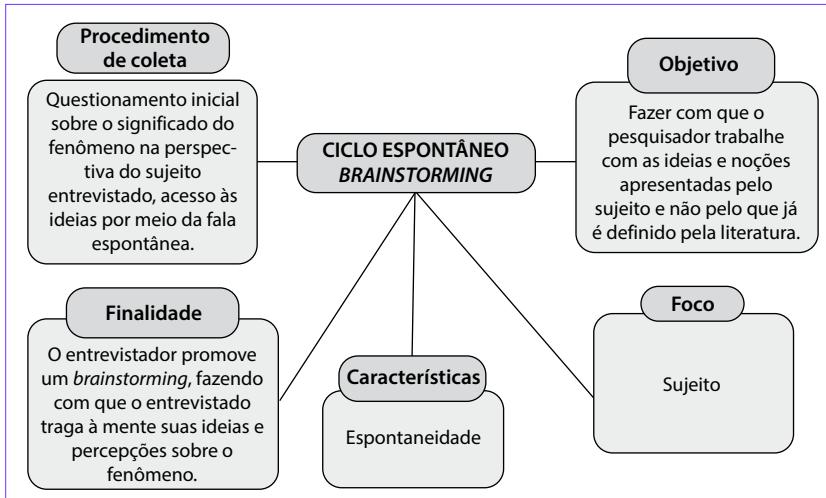
O primeiro é denominado Ciclo Espontâneo. Nele se realiza um *brainstorming*, a fim de que o sujeito expresse suas percepções sobre o fenômeno de forma livre, levando o entrevistador a compreender o grau de familiaridade do sujeito com o assunto/fenômeno, o que contribui para a condução da entrevista. Esse primeiro ciclo tem como principal característica a espontaneidade. A Figura 3, a seguir, se refere a esse Ciclo Espontâneo e mostra a forma de procedimento de coleta de dados para o ciclo, bem como a finalidade e o objetivo, características que predominam, e o foco.

Por sua vez, o Ciclo Guiado introduz a Técnica das Fichas. Essa técnica é desenvolvida em três partes. Primeiramente, o entrevistador apresenta fichas com palavras-chave ou frases que exploram concepções e ideias a respeito do fenômeno a ser investigado. Destaca-se que o conteúdo das fichas deve estar associado ao fenômeno, a fim de que o entrevistador possa direcionar a pesquisa ao contexto investigado, reduzindo distorções e diminuindo o distanciamento em relação ao fenômeno. Posteriormente, ainda com o auxílio das fichas, solicita-se que o entrevistado as ordene, considerando suas prioridades, possibilitando que o participante se familiarize e organize suas ideias, tornando o fenômeno mais acessível e próximo ao sujeito.

Associada à terceira parte da Técnica das Fichas da Etapa 2, o pesquisador busca, ainda, solicitar ao entrevistado a atribuição de importância aos conceitos presentes nas fichas, levando-o a expressar suas crenças sobre o fenômeno. Ressalta-se que a utilização de um dos ciclos da Etapa 2 – Fase Cognitiva – não implica a aplicação rigorosa e sequencial deles, isto é, o pesquisador poderá adotar ou adequar a Fase Cognitiva de acordo com as necessidades do seu planejamento de pesquisa. Essa fase é caracterizada pela capacidade de adaptação, organização e reflexão do sujeito.

Já o Ciclo Criativo, terceiro ciclo da Fase Cognitiva, envolve a estimulação da expressão do pensamento por meio da escrita. O sujeito é levado a usar a escrita em papéis em branco com a finalidade de expor seu pensamento e promover a sua criatividade.

Figura 3 – Ciclo Espontâneo da Etapa 2 – Brainstorming



Fonte: Elaborada pelos autores.

O Quadro 2 organiza as informações propostas para o Ciclo Guiado, revelando o procedimento de coleta de dados, a finalidade, o objetivo, o foco e a característica. Vale ressaltar novamente que na Técnica das Fichas são incluídos três momentos relativos ao procedimento de coleta de dados: 1) apresentação de fichas usando palavras-chave, frases ou figuras; 2) organização das fichas feita pelo sujeito conforme prioridades e considerações pessoais e, 3) atribuição de importância gerando uma ordem para as fichas apresentadas.

Quadro 2 – Ciclo Guiado e descrição da Técnica das Fichas

Procedimento de Coleta	Finalidade	Objetivo	Foco	Característica
Apresentação de palavras-chave ou frases que exploram conceções e ideias a respeito do fenômeno a ser investigado.	O entrevistador passa a conduzir a entrevista de forma mais ativa.	Reducir distorções e diminuir o distanciamento entre a percepção do sujeito sobre o fenômeno e seu real significado.	Compreensão do Fenômeno.	Adaptabilidade

Procedimento de Coleta	Finalidade	Objetivo	Foco	Característica
Ordenamento das fichas conforme prioridades e considerações a serem feitas pelo sujeito.	O entrevistado sistematiza as concepções e ideias sobre o fenômeno.	Proporcionar maior interação entre o sujeito e o fenômeno.	Aproximação entre Sujeito e Fenômeno.	Organização
Atribuição da ordem de importância das fichas apresentadas.	O entrevistado expressa juízo, valor, crenças etc.	Considerar as prioridades do entrevistado em relação ao fenômeno.	Crenças do Sujeito.	Reflexão

Fonte: Elaborado pelos autores.

Assim como no Ciclo Guiado, o Ciclo Criativo também compõe uma técnica de coleta, denominada Técnica da Livre Produção Escrita. Esse ciclo também é desenvolvido em três partes e tem como propósito possibilitar que o entrevistador acesse as cognições do entrevistado por meio do processo criativo do sujeito. Primeiramente, solicita-se que o entrevistado escreva em papéis em branco suas ideias e concepções sobre o fenômeno investigado, explorando a expressão autônoma e criativa do sujeito. Posteriormente, o entrevistador encoraja o entrevistado a organizar os papéis escritos seguindo seus próprios critérios, de modo que o sujeito sistematize e atribua um sentido ao seu pensamento, levando-o a consolidar e avaliar mentalmente o fenômeno. Por fim, solicita-se que o sujeito selecione os papéis que são considerados por ele como os principais, fazendo com que o entrevistado explore suas ideias sobre o fenômeno de forma reflexiva e crítica. Assim, esse ciclo caracteriza-se pela predominância da autonomia, criatividade, avaliação analítica e reflexão crítica, conforme mostra o Quadro 3.

Quadro 3 – Ciclo Criativo e descrição da Técnica da Livre Produção Escrita

Procedimento de Coleta	Finalidade	Objetivo	Foco	Característica
Escrita em papéis em branco.	O entrevistado se apropria do fenômeno.	Levar o entrevistado a expressar o fenômeno de forma autônoma.	Apreensão do Fenômeno.	Autonomia e Criatividade
Organização dos papéis após a escrita ter sido finalizada pelo entrevistado.	O sujeito sistematiza o próprio pensamento.	Consolidar e avaliar mentalmente o fenômeno.	Apropriação do Fenômeno.	Avaliação Analítica
Seleção dos principais papéis que foram escritos pelo sujeito, seguindo o critério pessoal do entrevistado.	O sujeito explora sua ideia sobre o fenômeno de forma seletiva.	Levar o sujeito à reflexão sobre o fenômeno de forma crítica.	Projeção do Fenômeno.	Reflexão Crítica

Fonte: Elaborado pelos autores.

A última etapa proposta por Pinho e Silva (2021) é denominada de Etapa 3 – Fase Exploratória. Nela os autores propõem a elaboração de perguntas que podem aprofundar o conteúdo expresso nas etapas anteriores, bem como proporcionar um momento para finalização da entrevista. O Quadro 4 revela informações do procedimento de coleta de dados, a finalidade, o objetivo, o foco e a característica da Fase Exploratória.

Na Fase Exploratória o entrevistador pode incluir novas perguntas, a fim de que o fenômeno seja explorado em sua profundidade e complexidade. Assim, essa fase poderia ser compreendida como uma etapa suplementar no processo de coleta de dados, uma vez que ela tem duas principais funções: (i) ampliar o escopo sobre o fenômeno investigado, caso o pesquisador identifique a necessidade de novos direcionamentos a partir das etapas anteriores; e (ii) complementar o que já foi investigado, uma vez que, no processo de coleta de dados, o entrevistado pode não expressar com clareza suas percepções e cognições sobre o fenômeno, fazendo-se necessária a introdução de novos questionamentos, a fim de que o entrevistador accesse informações essenciais para a pesquisa. Essa etapa tem como

principal característica a exploração das informações emitidas até aquele momento da entrevista.

Quadro 4 – Detalhamento da Etapa 3 (Fase Exploratória)

Procedimento de Coleta	Finalidade	Objetivo	Foco	Característica
Novas perguntas podem ser associadas a partir do conteúdo expresso nas fichas.	Possibilita que o entrevistador explore seu objeto de pesquisa de forma mais aprofundada.	Ampliar a análise sobre o fenômeno.	Aprofundamento do Fenômeno.	Exploração

Fonte: Elaborado pelos autores.

Assim, o presente capítulo apresentou a sistematização de uma abordagem metodológica – ACR – a ser aplicada em pesquisas qualitativas na área da Administração e afins. Também foi possível observar que a ACR pode ser utilizada a partir do que foi delineado pelo pesquisador no seu desenho de pesquisa, podendo contemplar as suas três etapas constituintes (Fases introdutória, cognitiva e exploratória) ou uma combinação entre elas. Na mesma direção, é possível verificar a aplicação de todos os ciclos (Espontâneo, Guiado e Criativo) existentes na segunda etapa (Fase Cognitiva) ou de parte dos ciclos, no sentido de promover o alcance dos objetivos pretendidos.

É importante ressaltar também que a ACR introduz, através dos ciclos existentes na Etapa Cognitiva, duas técnicas metodológicas: a Técnica das Fichas e a Técnica da Livre Produção Escrita. Elas se constituem como conjuntos de procedimentos de coleta de dados que têm proporcionado dinamicidade ao roteiro de entrevista semiestruturado, bem como acesso espontâneo ao fenômeno estudado, às cognições dos entrevistados e ao significado atribuído às experiências vividas pelo sujeito da pesquisa.

Sugere-se que a Técnica das Fichas possa ser adaptada de modo que as palavras-chave ou frases sejam substituídas por imagens. As figuras podem ser aplicadas como uma alternativa para

casos em que o sujeito entrevistado possua baixa escolaridade, ou que ainda não tenha desenvolvido a habilidade da leitura, uma vez que as figuras proporcionam dinamismo e são capazes de refletir um fenômeno por meio do cotidiano do sujeito.

No que se refere ao Ciclo Espontâneo da Fase Cognitiva, destaca-se o potencial do *brainstorming* proporcionar novas ideias e concepções ao fenômeno advindas da subjetividade do sujeito. Esse procedimento pode gerar categorias novas, que surgem a partir da fala do sujeito participante no momento da pesquisa. Essas categorias podem coincidir ou não com as já existentes na literatura. Em pesquisas futuras, os pesquisadores podem explorar as novas categorias obtidas e testar a pertinência delas.

Portanto, a ACR se constitui como uma contribuição importante ao campo científico sobre metodologia de pesquisa qualitativa, revelando-se uma nova proposta metodológica a ser aplicada na Administração e áreas afins. As etapas da ACR têm sido utilizadas em estudos científicos e demonstram ser consistentes para a investigação qualitativa de diferentes temas.

A parte II deste livro irá apresentar alguns estudos e pesquisas desenvolvidos e que estão em andamento os quais utilizam nos seus respectivos procedimentos metodológicos a ACR em suas diferentes etapas e ciclos.

Referências

- ASHWORTH, R. E.; MCDERMOTT, A. M.; CURRIE, G. Theorizing from qualitative research in public administration: plurality through a combination of rigor and richness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 29, n. 2, p. 318-333, 2019.
- BASTOS, A. V. B. A questão da cognição. In: DAVEL, E.; VERGARA, C. (org.). *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2001.

BASTOS, A. V. B. Cognição nas organizações de trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (org.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

GIORGI, A. Sobre o método fenomenológico utilizado como modo de pesquisa qualitativa nas ciências humanas: teoria, prática e avaliação. In: POUPART, J. et al. (org.). *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. Petrópolis: Vozes, 2016.

GUERCINI, S. New qualitative research methodologies in management. *Management Decision*, v. 52, n. 4, p. 662-674, 2014.

HAMILTON, D. L.; DEVINE, P. G.; OSTROM, T. M. Social cognition and classic issues in social psychology. In: DEVINE, P.; HAMILTON, D.; OSTROM, T. (org.). *Social cognition: impact on social psychology*. San Diego: Academic Press, 1994.

MYERS, M. Ten years of qualitative research in organizations and management: some reflections. *Qualitative Research in Organizations and Management: an International Journal*, v. 10, n. 4, p. 337-339, 2015.

PINHO, A. P. M. *Comprometimento, entrincheiramento e consentimento organizacionais: uma análise destes vínculos entre gestores e trabalhadores de diferentes organizações*. 2009. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

PINHO, A. P. M.; SILVA, C. R. M. Abordagem cognitivo-reflexiva na pesquisa em administração: uma proposta metodológica. In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, 7., 2021, on-line. *Anais eletrônicos* [...]. Maringá: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2021. p. 1-11. Disponível em: https://anpad.com.br/pt_br/event/details/111/1784. Acesso em: 30 ago. 2024.

PINHO, A. P. M.; SOUZA, J. A. J. Cognição e ação: explicando as bases cognitivas do comportamento gerencial. In: TUPINAMBÁ, A. C. R.; RODRIGUEZ, F. G. (org.). *Liderança e empreendedorismo em perspectiva intercultural*. Fortaleza: Edições UFC, 2019.

POUPART, J. A entrevista de tipo qualitativo: considerações epistemológicas, teóricas e metodológicas. In: POUPART, J. et al. (org.). *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. Petrópolis: Vozes, 2016.

STENBERG, R. *Psicologia cognitiva*. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

TEIXEIRA, J. F. *Filosofia e ciência cognitiva*. Petrópolis: Vozes, 2004.

TENBRUNSEL, A. E. et al. Cognitions in organizations. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. *Handbook of organization studies*. Londres: Sage, 1996.

WEICK, K. E. *Sensemaking in organizations*. Londres: Sage, 1995.

WELCH, C. et al. Legitimizing diverse uses for qualitative research: a theoretical analysis of two management journals. *International Journal of Management Reviews*, v. 15, n. 2, p. 245-264, 2013.

Parte II

**Aplicações da ACR
em diferentes estudos**

Abordagem Cognitivo-Reflexiva (ACR) aplicada na metodologia *Grounded Theory*

*Giselle Cavalcante Queiroz
Ana Paula Moreno Pinho*

Introdução

Este capítulo apresenta como a ACR pode ser utilizada em uma pesquisa que tem como metodologia a *Grounded Theory* (GT). Também conhecida como Teoria Fundamentada, é uma metodologia que busca gerar novas teorias a partir do aprendizado com os dados e não a partir de uma visão teórica existente (Petrini; Pozzebon, 2009). A ACR foi utilizada em um projeto de pesquisa intitulado “Vínculos psicológicos sem vínculos empregatícios: uma análise do comprometimento e do entrincheiramento de microempreendedores individuais”, aprovado e financiado, 2023-2026, pela Fundação Cearense de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico – Funcap, tendo como objetivo analisar como os microempreendedores individuais (MEIs) estabelecem os vínculos psicológicos de comprometimento e entrincheiramento com seus respectivos trabalhos. Esse projeto é desenvolvido por

Ana Paula Moreno Pinho, como orientadora, e Giselle Cavalcante Queiroz, como pós-doutoranda.

O comprometimento é um vínculo voluntário, uma força que liga o indivíduo a um curso de ação relevante para alcançar um objetivo (Meyer; Allen, 1991), enquanto o entrincheiramento envolve a noção de o indivíduo estar preso numa organização por não conseguir visualizar uma alternativa que o sustente de acordo com suas necessidades e expectativas (Pinho; Bastos; Rowe, 2015).

O desenvolvimento dessa pesquisa advém da percepção de que o contexto do trabalho tem passado por mudanças significativas, com forte desregulamentação das normas trabalhistas. Em meio a essas transformações, as pessoas estão vivenciando altas taxas de desemprego e de informalidade as quais têm se expandido no Brasil e passou a ser a forma de vínculo da maioria dos trabalhadores brasileiros.

Há uma série de rótulos do trabalho que tem crescido nos últimos anos: alternativo, não tradicional, vulnerável, *freelancer*, contingencial, temporário, não padrão e telecomunicável (Ashford; George; Blatt, 2008). Dentre essas formas, na “não padrão” de trabalho está presente o Microempreendedor Individual (MEI), figura institucionalizada pela Lei Complementar nº 128, de 2008, que alterou a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa com o objetivo de formalizar os prestadores de serviços informais, pequenos produtores e profissionais liberais. Pode ser MEI o empreendedor que tenha um faturamento anual de até R\$ 81.000,00 (Brito, 2023) e pode contratar apenas um funcionário (Brasil, 2008). Essa legislação tem como objetivo formalizar trabalhadores informais.

Os entusiastas desse modelo apontam que a lei jogou atenção sobre os pequenos negócios, instituindo tratamento diferenciado, simplificado e favorecedor para as microempresas quanto ao domínio fiscal da segurança social, do trabalho, do crédito e do desenvolvimento da empresa (Silveira; Carmo; Souza, 2017). Muitas categorias de profissionais autônomos saem da informalidade e passam a ter acesso a benefícios previdenciários, contribuindo com apenas 5% do salário-mínimo, através do MEI (Sebrae, 2023).

Porém, os críticos evidenciam que o MEI tem sido constantemente adaptado pelas empresas como um substitutivo a outras formas de contratação, como a contratação celetista. Nesse sistema, os indivíduos são tratados como empresários, colaboradores, *freelancers*, por meio de projetos ou até mesmo em detrimento da carteira assinada, sem os mesmos direitos e com possibilidade de demissão/substituição a qualquer tempo (Machado, 2020).

A pesquisa aqui abordada se propôs a investigar esse grupo de trabalhadores que, em outros tempos, venderiam sua força de trabalho através da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) e agora o fazem via MEI, como funcionários *freelancers*, trabalhadores avulsos. Isso porque a forma jurídica do MEI, ao institucionalizar um modelo de vida intermitente, tem corroborado com a ideia de uma racionalidade neoliberal, uma vida pensada de forma descontínua (Machado, 2020).

Nesse contexto de vida e trabalho, o campo de conhecimento dos vínculos psicológicos no trabalho precisa ser rediscutido nesse contexto de reconfiguração dos vínculos empregatícios, dado que a relação de trabalho está mais perene e volátil e, em contrapartida, os vínculos de comprometimento e entrincheiramento foram conceituados em um contexto formal de trabalho.

A presente pesquisa, financiada pela Funcap, contribuirá com a literatura de vínculos ao incluir contextos de trabalho até então pouco estudados e ao propor um amadurecimento do conceito de entrincheiramento, através da análise desse vínculo, em um contexto de trabalho volátil e sem vínculos trabalhistas. A pesquisa também terá contribuições gerenciais ao permitir às organizações uma reflexão sobre os vínculos que estão estabelecendo com seus trabalhadores e/ou prestadores de serviço. Finalmente, esta pesquisa tem como contribuição social permitir aos trabalhadores cearenses a reflexão sobre os vínculos que estabelecem com seus contratantes de maneira a construírem vínculos mais saudáveis de trabalho.

Ao longo deste capítulo, será discutido como a ACR, aplicada a entrevistas semiestruturadas, permite o desenvolvimento da Teoria Fundamentada. Além disso, serão apresentados o roteiro de entre-

vista aplicado na pesquisa, uma discussão sobre como a ACR foi utilizada, suas contribuições e limitações.

Grounded Theory (GT): histórico e processo de análise dos dados

A GT é uma metodologia que busca gerar novas teorias através de alguns elementos básicos: conceitos, categorias e propriedades (Petrini; Pozzebon, 2009). Trata-se de uma perspectiva indutiva, que surgiu nos trabalhos de Glaser e Strauss (1967), em parte, pela insatisfação dos autores com a predominância das práticas hipotético-dedutivas nas pesquisas sociológicas (Charmaz, 2009). O objetivo da GT é desenvolver conceitos que se organizem em uma teoria para descrever e explicar um fenômeno até então pouco compreendido no mundo empírico (Metelski *et al.*, 2021).

Essa metodologia foi criada pelos sociólogos Barney Glaser e Anselm Strauss durante um estudo que examinou a experiência de pacientes terminais (Metelski *et al.*, 2021). Ao fazer essa investigação, eles questionaram o uso do método científico de verificação e desenvolveram uma maneira inovadora de organizar e analisar dados qualitativos com o objetivo de desenvolver teorias. Como resultado do trabalho de Glaser e Strauss, o método foi descrito com mais detalhes no livro intitulado *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, que lançou as bases da GT em 1967.

A GT desafia a visão da metodologia quantitativa como a única forma válida e imparcial de entender a realidade. Glaser e Strauss contestaram a crença de que a pesquisa qualitativa carecia de rigor, criando uma metodologia detalhada para coleta e análise de dados que levou à geração de uma teoria. Apesar do sucesso, os dois autores posteriormente desenvolveram pontos de vista divergentes sobre a aplicação da Teoria Fundamentada e começaram a trabalhar de maneira independente. Cada um seguia uma linha de trabalho específica, dando origem a diferentes vertentes ou perspectivas da GT glaseriana e straussiana (Metelski *et al.*, 2021).

A abordagem de Glaser, objetivista e com raízes no positivismo, trata os resultados da análise de dados como verdades descobertas pelo pesquisador, desconsiderando o contexto social, a influência do pesquisador e a interação com os participantes. Em contraste, a abordagem relativista de Strauss, desenvolvida com Juliet Corbin, enfatiza a importância da linguagem e da ação nos dados, vendo as pessoas como agentes ativos e considerando o trabalho de campo e a reflexão como fundamentais para o desenvolvimento de teorias, baseando-se no pragmatismo e no interacionismo simbólico.

Na década de 2000, Kathleen Charmaz desenvolveu a vertente construtivista da Teoria Fundamentada em Dados (TFDC), que propõe a criação de uma teoria interpretativa da realidade, construída em colaboração entre pesquisador e participante, geralmente por meio de entrevistas. A TFDC reconhece que os dados são influenciados tanto pelas escolhas do pesquisador quanto pela interação durante a coleta e análise, destacando a importância de considerar os significados atribuídos pelos participantes e a influência da relação pesquisador-participante, com uma ênfase particular na redução de vieses.

O principal resultado de um estudo de GT é uma teoria desenvolvida a partir da interação do pesquisador com os dados cocriados e a interpretação do pesquisador das experiências e pontos de vista dos participantes do estudo sobre o que eles fazem, sentem, pensam e vivenciam em um determinado contexto (Metelski *et al.*, 2021). A pesquisa com os microempreendedores individuais apresentada neste capítulo segue essa vertente da GT, como apresentado a seguir.

Grounded Theory Construtivista: processo de desenvolvimento da teoria a partir dos dados

A metodologia GT começa com a busca de dados relevantes, que são detalhados, focados e completos, revelando opiniões, sentimentos, intenções, ações e contextos de vida dos participantes (Charmaz, 2009). Esses dados podem ser obtidos por meio de descrições densas como notas de campo, relatos pessoais escritos, ou

narrativas detalhadas como transcrições de entrevistas. A partir desses dados, os pesquisadores constroem teorias fundamentadas fortes, utilizando diferentes tipos de dados como entrevistas, gravações e relatórios, dependendo do tema e da acessibilidade, e frequentemente combinando várias estratégias de coleta.

A flexibilidade da pesquisa qualitativa permite ao pesquisador seguir as indicações que vão surgindo. Os métodos da Teoria Fundamentada ampliam essa flexibilidade e, simultaneamente, oferecem mais foco ao pesquisador que muitos outros métodos. Se for bem utilizada, a Teoria Fundamentada acelera a obtenção de um foco claro no que ocorre em seus dados sem sacrificar o detalhe das ações desempenhadas. Como uma câmera com muitas lentes, primeiramente você percebe uma ampla extensão de paisagem. A seguir, você troca as lentes diversas vezes para aproximar cada vez mais essas ações (Charmaz, 2009).

Os métodos da Teoria Fundamentada permitem modelar e refiná-la coleta de dados, mas não garantem automaticamente *insights* ou uma pesquisa de alta qualidade. O valor da pesquisa depende de como os pesquisadores utilizam esses métodos, evitando uma aplicação mecânica que resulta em dados comuns e análises rotineiras. Em vez disso, um olhar atento, uma mente aberta, um ouvido apurado e uma abordagem confiante são cruciais para se aproximar do objeto de estudo. A Teoria Fundamentada oferece diretrizes flexíveis que orientam o estudo, permitindo que a imaginação do pesquisador flua, sem seguir prescrições rígidas. A seleção dos métodos deve facilitar respostas criativas e precisas às questões de pesquisa. A maneira como o pesquisador coleta os dados influencia os fenômenos observados, bem como o modo, o local, o momento da análise e a interpretação que será gerada a partir deles (Charmaz, 2009).

Portanto, o problema de pesquisa deve orientar a escolha dos métodos, que podem combinar diversas abordagens ou serem ajustados conforme surgem dúvidas durante o estudo, levando à criação ou revisão de métodos de coleta de dados. A lógica da Teoria Fundamentada guia tanto a coleta de dados quanto a elaboração teórica, permitindo que etnógrafos e pesquisadores revisitem partici-

pantes para refazer questionamentos, embora restrições de tempo, recursos ou acesso possam limitar o número de entrevistas, obrigando-os a adaptar suas perguntas aos participantes subsequentes.

Pesquisadores que utilizam a Teoria Fundamentada frequentemente começam com interesses empíricos gerais e conceitos que proporcionam uma estrutura flexível para suas investigações (Charmaz, 2009). Esses interesses orientadores e conceitos sensibilizantes servem como pontos de partida para o desenvolvimento de ideias, que são refinadas através do estudo dos dados e da análise em diferentes níveis, permitindo o desenvolvimento de conceitos específicos ao longo do processo de pesquisa.

Para a construção dos dados, é importante observar tanto as ações e os processos quanto as palavras, delinear com cautela o contexto, as cenas e as circunstâncias em que a ação ocorre e registrar quem fez o que, quando aconteceu, por que ocorreu (se possível determinar as razões) e como se deu o processo. Identificar as condições nas quais certas ações, intenções e processos emergem ou são abrandados também é fundamental. Além disso, devem-se buscar caminhos para interpretar esses dados, concentrar-se nas palavras e expressões específicas que os participantes atribuem um significado especial e descobrir as suposições óbvias e ocultas dos participantes, mostrando como elas são reveladas pela ação e como a influenciam.

A condução de entrevistas é um elemento central na *Grounded Theory*, pois permite esclarecer a interpretação que cada participante tem de sua própria experiência. Durante a entrevista, o entrevistador busca compreender o tópico em questão, enquanto o participante relata experiências relevantes que ajudam a esclarecê-lo. Isso faz com que as perguntas incentivem o participante a descrever e refletir sobre suas experiências de maneira que raramente ocorre no cotidiano. O papel do entrevistador é escutar atentamente, ouvir com sensibilidade e encorajar o participante a responder, sendo o último quem mais fala durante o processo. Assim, as perguntas devem ser amplas e abertas, mas também direcionadas para fomentar uma discussão detalhada sobre o tópico. A combinação entre a formulação

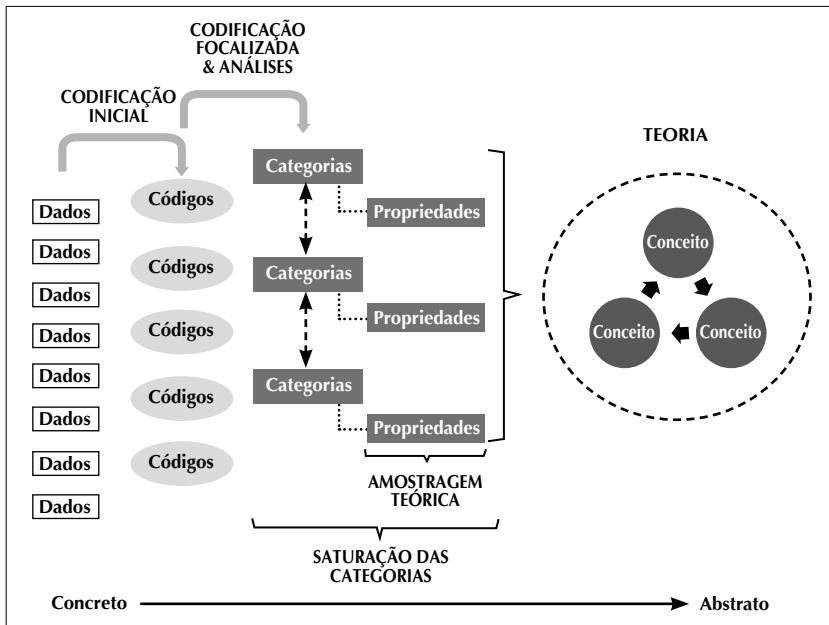
das perguntas e a condução da entrevista, é crucial para alcançar um equilíbrio entre a abertura da mesma, e o foco nas declarações significativas do participante.

O trabalho analítico da *Grounded Theory* (GT) orienta os pesquisadores a identificarem relações entre conceitos desenvolvidos a partir de dados codificados, buscando a saturação das categorias por meio de análises rigorosas. A amostragem teórica é usada para coletar dados adicionais quando necessário, visando descrever completamente as propriedades de cada categoria (Metelski *et al.*, 2021). Se os dados e as análises forem robustos, uma categoria pode ser elevada ao nível de conceito. Na fase final, as ferramentas de codificação teórica identificam as relações entre esses conceitos para formar uma teoria, envolvendo tanto a indução quanto a abdução, processo em que o pesquisador alterna entre os dados e suas interpretações para testar e validar as hipóteses.

A Figura 1 ilustra o desenvolvimento de uma teoria a partir de dados codificados ao se utilizar a GT. É uma versão modificada do diagrama originalmente desenhado por Saldaña (2015). Ele descreve novamente como a GT é conduzida, começando com dados que são subsequentemente codificados e analisados para formar categorias com propriedades.

Destaca-se que a *Grounded Theory* oferece uma estrutura metodológica robusta para o desenvolvimento de teorias baseadas em dados, permitindo que os pesquisadores identifiquem e analisem relações complexas entre conceitos emergentes. Esse processo detalhado de análise proporciona uma base sólida para explorar fenômenos específicos com profundidade e rigor. Cabe, portanto, entender como a pesquisa sobre os vínculos dos microempreendedores foi realizada.

Figura 1 – Processo de análise de uma *Grounded Theory*



Fonte: Metelski *et al.* (2021) adaptado de Saldaña (2015).

A pesquisa sobre os vínculos psicológicos com microempreendedores individuais

O referido projeto de pesquisa sobre os vínculos psicológicos dos microempreendedores individuais encontra-se em processo de execução desde 2023 e tem como objetivo compreender como tais vínculos podem ser desenvolvidos. Sua execução ocorre através de uma abordagem qualitativa. O emprego da *Grounded Theory* se deu por causa do propósito dos pesquisadores de não utilizarem as teorias existentes, uma vez que elas foram desenvolvidas em um contexto de trabalho diferente, mais tradicional e formalizado. A GT permitiria a essa pesquisa extrair novas perspectivas de vínculos em um contexto de trabalho volátil, como é característico dos microempreendedores, dado que eles são prestadores de serviços avulsos.

A coleta de dados para essa pesquisa se deu por meio de entrevistas semiestruturadas com microempreendedores que vivem no Ceará-Brasil. As entrevistas foram planejadas para serem realizadas em etapas, sendo a análise dos dados realizada a cada etapa de acordo com as necessidades de avanço da construção das categorias, propriedades e conceitos.

Nas primeiras entrevistas, os roteiros contemplaram questões sobre dados pessoais, natureza do seu serviço, motivações e desafios dos microempreendedores para se registrar como MEI, além das questões sobre como os microempreendedores constroem os vínculos de comprometimento e entrincheiramento com seus trabalhos, como se relacionam com eles, incluindo questões sobre quais focos eles se vinculam (organizações, contratantes diretos, colegas de trabalho e outros).

O roteiro de entrevista também conta com questões sobre os fatores do contexto de trabalho dos microempreendedores que os mantêm vinculados a seus trabalhos e as motivações para a permanência em seu(s) trabalho(s). As entrevistas são marcadas e realizadas de forma individual e virtual, de acordo com a disponibilidade dos entrevistados. Elas são gravadas com a permissão dos entrevistados e transcritas integralmente para a análise dos resultados. A análise dos dados se dá pela análise de conteúdo, com o suporte do *software* Atlas TI, e serão conduzidas até o nível de saturação dos resultados. A seguir, é apresentado o roteiro da entrevista conduzida com os microempreendedores individuais.

Roteiro da entrevista com microempreendedores individuais

O roteiro para entrevistar os microempreendedores individuais inicia com questões sociodemográficas a fim de caracterizar o sujeito da pesquisa, e questões específicas sobre o início da carreira e quando o entrevistado se tornou MEI. Em seguida, são realizadas as questões próprias dessa pesquisa, divididas em três partes.

A primeira parte da entrevista se refere à compreensão do contexto de trabalho como microempreendedor individual, questionando:

nando sobre a trajetória profissional, o processo para se tornar MEI e capturar o relato do entrevistado sobre o trabalho atual como microempreendedores individuais.

A segunda parte busca a compreensão dos vínculos de comprometimento e entrincheiramento dos microempreendedores. Nessa etapa foi utilizada a ACR. Como se trata de entrevistas virtuais, utilizou-se o programa digital Miro, uma plataforma de lousa interativa digital, que forma um quadro infinito, onde é possível “colar” notas adesivas (*post-its*) em uma área de trabalho e colaborar com várias pessoas simultaneamente. Essa lousa simula a situação da entrevista presencial em que seriam usados papeis, em forma de fichas e canetas, para o preenchimento delas.

Foi solicitado que os entrevistados indicassem cinco palavras que representassem o que os liga ao trabalho; o entrevistador anotava tais palavras nas notas adesivas do Miro. Em seguida, foi solicitado que os entrevistados explicassem o significado dessas palavras, indicando os significados dos vínculos que estabelecem com seus trabalhos. Posteriormente, o entrevistador solicitou ao entrevistado estabelecer uma ordem de importância entre as palavras e explicasse o porquê de tal ordenamento. Com a ajuda do Miro, o entrevistador reflete essa ordem nas notas adesivas como forma de projeção para o entrevistado, enquanto este compartilha suas percepções.

Finalmente, a última etapa da entrevista questiona sobre os fatores do contexto de trabalho que podem impactar os vínculos dos microempreendedores individuais, como a mudança de percepção desde que eles se tornaram MEI, a percepção sobre o mercado de trabalho e que resultados os entrevistados esperam obter nesse trabalho ao longo do tempo. O roteiro detalhado da entrevista está apresentado a seguir.

Dados sociodemográficos e contextuais:

Sua idade: _____ anos

Gênero:

- Feminino
- Masculino
- Outro

Raça/Cor:

- Preto(a)
- Branco(a)
- Pardo(a)
- Indígena
- Amarelo(a)
- Outro

Estado civil:

- Solteiro(a)
- Casado(a)
- Divorciado(a)
- Viúvo(a)

Escolaridade:

- Ensino fundamental completo
- Ensino médio completo
- Ensino superior completo
- Pós-Graduação completa

Você tem filhos?

- Sim. Quantos? _____
- Não

Qual foi seu primeiro trabalho? (cargo/função e empresa)

Quando iniciou? Quando você se tornou microempreendedor individual (MEI)? Ano?

1^a etapa da entrevista – compreender o contexto

1. Agora eu gostaria de saber um pouco sobre sua trajetória profissional, como você chegou nesse trabalho atual.
2. Como você se tornou MEI?
3. Você poderia me contar sobre seu(s) trabalho(s) atual(is), considerando os seguintes aspectos: a(s) organização(ões) em que presta serviço, sua(s) função(ões) e as atividades que desenvolve e os horários de trabalho.

2^a etapa da entrevista – compreender os vínculos de comprometimento e entrincheiramento (usar ACR – com fichas virtuais)

4. Por favor, diga cinco palavras que representem o que liga você ao seu trabalho.
5. Você poderia me explicar qual o significado de cada uma dessas palavras?
6. Agora você poderia colocar as palavras por ordem de importância? Você pode colocar em primeiro lugar o que é o mais importante e alocar as demais até o menos importante.
7. Por que você colocou nessa ordem?

3^a etapa da entrevista – identificar os fatores do contexto que impactam nos vínculos

8. O que mudou, na sua percepção, sobre o seu trabalho (rotina, resultados, contexto do trabalho) desde o momento que você se tornou MEI até o momento atual?
9. Como você vê o mercado de trabalho atualmente?
10. Que resultados você pensa que vai obter com o tempo nesse trabalho? Como você classifica esses resultados? (o que considera positivo e o que considera negativo).

Na próxima seção, são apresentadas as relações entre a GT e a ACR na pesquisa sobre os vínculos psicológicos de microempreendedores individuais, explicando, em detalhe, como essa pesquisa foi conduzida e como os métodos da *Grounded Theory* e a ACR foram empregados.

A Abordagem Cognitivo-Reflexiva na pesquisa com *Grounded Theory*

A Abordagem Cognitivo-Reflexiva visa transformar a entrevista semiestruturada em uma interação social espontânea, em que cognições, pensamentos, crenças, valores e ideias do entrevistado possam ser expressos de maneira criativa, revelando o significado de suas experiências pessoais. Dessa forma, a ACR se configura como um método que valoriza o fenômeno em si e promove uma reflexão fenomenológica profunda. Baseando-se na captura espontânea das percepções e cognições do entrevistado, a ACR utiliza uma entrevista semiestruturada e interativa para alcançar esses objetivos (Pinho; Silva, 2021).

A Abordagem Cognitivo-Reflexiva é desenvolvida em três etapas distintas. A Etapa 1, conhecida como Fase Introdutória, envolve a formulação de perguntas que exploram o contexto do participante, suas características pessoais e dados organizacionais. A Etapa 2, denominada Fase Cognitiva, tem como objetivo acessar as percepções e cognições do participante em relação ao fenômeno em estudo, com ênfase no Ciclo Espontâneo. Por fim, a Etapa 3, ou Fase Exploratória, permite a formulação de novas perguntas para uma investigação mais profunda do fenômeno. No estudo em questão, foram aplicadas todas as três etapas da ACR com utilização exclusiva do Ciclo Espontâneo na segunda etapa.

A pesquisa com empreendedores utiliza a primeira etapa da ACR, ou Fase Introdutória, para coletar dados que caracterizam o perfil do participante como a idade, o gênero, a raça, o estado civil, a escolaridade, a presença de filhos, o primeiro trabalho, a data de início da carreira e a data de quando se tornou microempreendedor individual. Tais dados permitem uma caracterização detalhada do

sujeito investigado, uma etapa comum a outras técnicas de pesquisa qualitativa (Pinho; Silva, 2021).

A segunda etapa da abordagem, denominada Fase Cognitiva, promove uma abordagem fenomenológica ampla, permitindo que o entrevistador explore as cognições do entrevistado sobre o fenômeno em três ciclos: espontâneo, guiado e criativo. No Ciclo Espontâneo, realiza-se um *brainstorming* para que o entrevistado expresse suas percepções de forma livre, o que ajuda o entrevistador a compreender o grau de familiaridade do sujeito com o tema e a direcionar a entrevista de maneira mais eficaz (Pinho; Silva, 2021).

Na pesquisa com microempreendedores, essa etapa foi utilizada na segunda fase do roteiro, com questões sobre os vínculos dele com o trabalho. Foi solicitado ao respondente informar cinco palavras que representassem o que o liga ao trabalho, dar um significado a cada uma delas, colocá-las em uma ordem de importância e explicar tal ordem para o entrevistador. Com essas questões, espera-se que o entrevistado se expresse livremente sobre o vínculo dele com o trabalho, refletindo sobre os fatores, as situações ou os sentimentos que ele tem em relação ao trabalho, o que permite ao entrevistador entender de que conceito se trata.

Na terceira etapa da ACR, denominada Fase Exploratória, o entrevistador tem a oportunidade de incluir novas perguntas com o objetivo de investigar o fenômeno em profundidade e complexidade. Essa fase pode ser compreendida como uma etapa suplementar no processo de coleta de dados, a fim de expandir o escopo da investigação diante de novos direcionamentos e complementar informações obtidas anteriormente (Pinho; Silva, 2021).

Essa terceira etapa da ACR foi incluída na pesquisa com microempreendedores, de maneira esporádica, incluindo questões à medida que o entrevistador precisava entender certos aspectos das respostas dos entrevistados. Diversas vezes, foi necessário incluir questões sobre o setor de atuação da organização ou questões de carreira dos indivíduos para relacioná-las à experiência como MEI. Por exemplo, trabalhadores envolvidos com arte, como músicos e arquitetos, precisaram explicar por que suas perspectivas de trabalho não incluem trabalho celetista. Isso se deve ao contexto do mercado

de trabalho dessas áreas que, em sua maioria, são pequenas empresas que não suportam os custos trabalhistas ou contratam por períodos determinados e, portanto, geralmente contratam via MEI.

As contribuições da Abordagem Cognitivo-Reflexiva na *Grounded Theory*

A Abordagem Cognitivo-Reflexiva traz contribuições valiosas para pesquisas que utilizam a *Grounded Theory*, permitindo uma exploração mais profunda das percepções e cognições dos participantes. Essa abordagem enriquece a análise dos dados, crucial para a construção de teorias fundamentadas, ao aprofundar a compreensão dos processos mentais e das experiências subjetivas. Além disso, sua flexibilidade na coleta de dados permite que perguntas e estratégias sejam adaptadas conforme surgem novas categorias e temas, complementando a natureza indutiva da GT.

A ACR também integra perspectivas internas e externas ao considerar as percepções e reflexões dos participantes sobre o fenômeno estudado. Isso proporciona uma compreensão mais holística dos fenômenos sociais, alinhando-se à *Grounded Theory*, ao combinar experiências individuais com o contexto mais amplo. A análise dos dados é enriquecida pela identificação de nuances e complexidades nas respostas dos participantes, resultando em uma codificação e categorização mais robustas e detalhadas.

Por fim, a abordagem promove uma maior reflexividade por parte do pesquisador, ajudando a reconhecer e minimizar possíveis vieses pessoais, o que é fundamental para garantir a validade e a credibilidade dos resultados na GT. Essas contribuições fortalecem a pesquisa qualitativa, proporcionando uma base teórica sólida e uma compreensão mais rica dos fenômenos estudados.

Limitações da ACR na metodologia *Grounded Theory* e nas entrevistas virtuais

Apesar dos valiosos *insights* proporcionados pela abordagem qualitativa que combina a Abordagem Cognitivo-Reflexiva com a

metodologia *Grounded Theory* (GT), algumas limitações se tornaram evidentes. Uma das principais está relacionada ao ambiente virtual, em que problemas técnicos como conexão de internet instável, qualidade de áudio e vídeo comprometida e falta de familiaridade com a tecnologia podem prejudicar a fluidez da comunicação e a compreensão das expressões faciais dos participantes.

Além disso, a falta de interação pessoal no ambiente virtual pode dificultar a interpretação completa da linguagem corporal e enfraquecer a conexão emocional, tornando as entrevistas menos calorosas e empáticas. Distrações no ambiente como interrupções domésticas e falta de um espaço controlado podem afetar a concentração e o desempenho durante as entrevistas. Dificuldades de comunicação, incluindo a expressão pessoal diante da câmera e os atrasos na transmissão, também podem interferir no fluxo natural das conversas. Questões de segurança e privacidade como a exposição de dados e a falta de um ambiente protegido representam riscos adicionais.

A Abordagem Cognitivo-Reflexiva também apresenta limitações específicas quando utilizada em conjunto com a *Grounded Theory*, particularmente em relação à estrutura, flexibilidade, direcionamento dos dados e possíveis interferências na coleta. Enquanto a GT enfatiza a geração de teorias emergentes a partir de dados não estruturados, a ACR, com suas técnicas e etapas definidas, pode introduzir uma estrutura preestabelecida que direciona os dados e limita a natureza emergente da GT. Por exemplo, na Fase Cognitiva da ACR, a apresentação de palavras-chave e frases pode orientar os participantes a focarem em tópicos específicos, restringindo a exploração de fenômenos inesperados. Além disso, a aplicação de técnicas como a “Livre Produção Escrita” pode induzir os participantes a refletirem sobre aspectos que não teriam sido considerados espontaneamente, interferindo no processo de coleta de dados, que é essencial para a identificação de categorias emergentes na *Grounded Theory*.

Essas dificuldades podem ser atenuadas com uma preparação adequada, uma escolha de plataformas tecnológicas confiáveis e um treinamento dos envolvidos para que se familiarizem com as ferramentas. No entanto, os pesquisadores devem estar cientes dessas li-

mitações e ajustem suas abordagens metodológicas de acordo com as necessidades específicas de cada estudo, garantindo a validade e a integridade dos resultados obtidos.

Referências

- ASHFORD, S. J.; GEORGE, E.; BLATT, R. Old assumptions, new work. *The Academy of Management Annals*, v. 2, p. 37-41, dez. 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/078559807>. Acesso em: 30 ago. 2024.
- BRASIL. Lei complementar n. 128, de 19 de dezembro de 2008. Código Civil, 8.029, de 12 de abril de 1990, e dá outras providências. *Diário Oficial [da] União*, Brasília, DF, 22 dez. 2008. Seção 1, p. 1.
- BRITO, C. *Qual é o limite de faturamento do MEI em 2023?* Veja o valor atual e as possíveis mudanças. 2023. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/pme/mei/noticia/2023/01/04/qual-e-o-limite-de-faturamento-do-mei-em-2023-veja-o-valor-atual-e-as-possiveis-mudancas.ghtml>. Acesso em: 14 abr. 2023.
- CHARMAZ, K. *A construção da teoria fundamentada:* um guia prático para análise qualitativa. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L. *The discovery of grounded theory*. Chicago: Aldine, 1967.
- MACHADO, G. P. Microempreendedor individual e desproteção social: tensões entre a racionalidade neoliberal e as estratégias para “viver de cultura” a partir de produtores/as culturais freelancers na cidade do Rio de Janeiro. *Revista Ponto e Vírgula*, n. 27, p. 99-113, 2020. Disponível em: Vista do microempreendedor individual e desproteção social: tensões entre a racionalidade neoliberal e as estratégias para “viver de cultura” a partir de produtores/as culturais freelancers na cidade do Rio de Janeiro (pucsp.br). Acesso em: 14 abr. 2023.

METELSKI, F. K. *et al.* Constructivist grounded theory: characteristics and operational aspects for nursing research. *Rev. Esc. Enferm. USP*, v. 55, e03776, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1980-220X2020051103776>. Acesso em: 30 ago. 2024.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, v. 1, p. 61-89, 1991. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z). Acesso em: 30 ago. 2024.

PETRINI, M.; POZZEBON, M. Usando Grounded Theory na construção de modelos teóricos. *Revista Gestão e Planejamento*, v. 10, n. 1, p. 1-18, jan./jun. 2009.

PINHO, A. P. M.; SILVA, C. R. M. Abordagem cognitivo-reflexiva na pesquisa em administração: uma proposta metodológica. In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, 7., 2021, on-line. *Anais eletrônicos* [...]. Maringá: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2021. p. 1-11. Disponível em: https://anpad.com.br/pt_br/event/details/111/1784. Acesso em: 30 ago. 2024.

PINHO, A. P. M.; BASTOS, A. V. B.; ROWE, D. E. O. Diferentes vínculos indivíduo-organização: explorando seus significados entre gestores. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 19, n. 3, p. 288-304, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20151635>. Acesso em: 30 ago. 2024.

SALDAÑA, J. *The coding manual for qualitative researchers*. London: Sage, 2015.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). *Brasil tem quase 15 milhões de microempreendedores individuais*: MEIs ultrapassam 14 milhões e compõem maioria das empresas no Brasil. 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/brasil-tem-quase->

15-milhoes-de-microempreendedores-individuais,e538151ee1568
10VgnVCM1000001b00320aRCRD. Acesso em: 9 set. 2023.

SILVEIRA, A.; CARMO, H. M. O.; SOUZA, R. S.

Microempreendedor Individual (MEI): benefícios e desafios da legislação brasileira para a aplicação na prática da ação. *Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo*, v. 2, n. 1, p. 117-137, 2017.

Abordagem Cognitivo-Reflexiva (ACR) aplicada para participantes em regime de teletrabalho

*Valéria Araújo Furtado
Ana Paula Moreno Pinho*

Introdução

Um dos aspectos frequentemente observados em estudos sobre as relações trabalhistas é a diversidade de novos arranjos de trabalho que surgem e que são adotados pelas organizações (Bartel; Wrzesniewski; Wiesenfeld, 2012). Assim, o teletrabalho despontou como uma modalidade laboral flexível em que o trabalhador desenvolve suas atividades longe das instalações físicas da empresa e necessita do uso de tecnologia de modo a possibilitar sua comunicação (Kumar; Alok; Banerjee, 2022).

Pesquisas como a de Mello *et al.* (2014), Buomprisco *et al.* (2021), Lelles e Lima (2022) e Gibbs, Mengel e Siemroth (2023) apontam que o teletrabalho favorece a priorização de atividades, em que o indivíduo consegue conciliar múltiplos papéis, possibilitando melhor equilíbrio trabalho-família, além de reduzir custos organizacionais, melhorando a produtividade. Entretanto, sua aplicabilidade dificulta o estabelecimento de vínculos estáveis e significativos entre o indivíduo e a organização (Lelles; Lima, 2022).

Considerando que a cultura organizacional é caracterizada como os valores, as crenças, as suposições e as práticas compartilhadas que moldam o comportamento e as interações dos trabalhadores na organização (Schein, 2009; Schein; Schein, 2022), Raghuram (2021) aponta que as características próprias do teletrabalho podem dificultar a obtenção de benefícios oriundos da cultura organizacional como o desenvolvimento e o fortalecimento de vínculos psicológicos essenciais, tais como a identificação (Bartel; Wrzesniewski; Wiesenfeld, 2012) e o comprometimento com a organização.

Dito isso, observou-se que o setor de Tecnologia da Informação – TI tem recebido pouca atenção dos pesquisadores em estudos relacionados ao comportamento, verificando-se, assim, a oportunidade de suprir esta lacuna, tendo em conta o comportamento singular dos profissionais de TI no ambiente de trabalho (Buhari; Yong; Lee, 2020).

O estudo que será tratado neste capítulo se refere a uma tese de doutorado, em andamento, intitulada “Cultura organizacional no contexto do teletrabalho: um estudo do desenvolvimento de vínculos psicológicos”, desenvolvida pela presente autora, Valéria Araújo Furtado, e orientada pela professora Ana Paula Moreno Pinho.

A tese se dedica a realizar uma investigação qualitativa com o objetivo de investigar como ocorre a identificação e o comprometimento para trabalhadores de TI que vivenciam uma cultura organizacional remotamente. Assim, tem como foco assimilar as percepções e os entendimentos dos participantes de forma espontânea, dinâmica e interativa. Dessa forma, em sua estratégia metodológica, adotou-se a Abordagem Cognitivo-Reflexiva de (Pinho, 2009; Pinho; Silva, 2021).

A Abordagem possibilitou que o fenômeno fosse compreendido, tendo em conta as cognições dos profissionais de Tecnologia da Informação. Desse modo, as percepções foram apreendidas de três maneiras distintas: (i) de forma espontânea, com base no conhecimento prévio do participante sobre o fenômeno; (ii) de maneira direcionada, a partir de frases correspondentes à cultura, identifi-

cação e comprometimento organizacionais; e (iii) de forma criativa, por meio da escrita livre.

Além de ampliar a compreensão sobre a cultura organizacional no contexto do teletrabalho e avançar nas discussões sobre os vínculos psicológicos entre o trabalhador e sua organização, este estudo avança ao utilizar-se de uma investigação qualitativa explorando a aplicabilidade da ACR em entrevistas semiestruturadas realizadas *on-line*. Assim, a abordagem demonstra sua funcionalidade ao transpor os limites geográficos entre entrevistado e entrevistador.

Descrição do desenho metodológico

O estudo a ser realizado por meio da referida tese de doutorado é classificado como qualitativo, tendo em conta que, segundo Martins e Theóphilo (2009), caracteriza-se como aquele que tem a intenção de compreender o fenômeno a partir do entendimento dos participantes envolvidos. Ademais, também se define como descriptivo e exploratório, pois tem a intenção de ir além da discussão da teoria, compreendendo com profundidade o fenômeno analisado (Collis; Hussey, 2005).

Para participarem das entrevistas, foram selecionados trabalhadores que se encaixavam no conceito de profissionais de Tecnologia da Informação, segundo a caracterização de Niederman *et al.* (2016); assim, foram entrevistados profissionais que projetam, constroem e gerenciam sistemas de informação, tal como aqueles que operam e mantêm a TI. As organizações empregadoras pertencem aos setores secundário e terciário da economia. Os entrevistados devem atuar em regime de teletrabalho e estarem vinculados com a organização, segundo a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT).

Os participantes foram contatados por conveniência e foi utilizado o método bola de neve – *Snowball* (Bardin, 2016), em que os entrevistados são apontados por indicação. Para a coleta de dados foi utilizada a entrevista semiestruturada, na qual favorece que o indivíduo fale de forma mais livre sobre as questões abordadas, assim

como possibilita que o entrevistador acrescente outras perguntas que se façam necessárias.

Desse modo, o roteiro teve como alvo identificar e analisar como os profissionais de TI percebem e vivenciam elementos da cultura das organizações por meio do teletrabalho, bem como examinar como ocorre a identificação e o comprometimento para profissionais de TI que experienciam a cultura organizacional remotamente.

Tendo em conta o perfil dos profissionais de TI e por estarem atuando integralmente em regime de teletrabalho, as entrevistas ocorreram de maneira *on-line*, ou seja, os participantes não concederam as entrevistas presencialmente. Desse modo, para a aplicação da entrevista fez-se necessário o uso de recursos como computador conectado à internet, câmera, microfone e acesso a programas como *Google Meet* e *Google Drive*. Optou-se pelo *Google Meet*, como serviço de comunicação por vídeo, por se tratar de uma das ferramentas mais populares no que concerne à realização de reuniões virtuais. Outrossim, usou-se o *Google Drive* para disponibilizar aos entrevistados o *link* de acesso à apresentação de *slides* que viabilizou a interação da Abordagem Cognitivo-Reflexiva de maneira remota.

As entrevistas foram realizadas e gravadas em áudio de modo a propiciar a transcrição das informações, transformando-as em dados de maneira a favorecer a análise do estudo.

Descrição do roteiro de entrevista

O roteiro de entrevista, caracterizado como semiestruturado, foi inspirado no instrumento de pesquisa do estudo de Pinho (2009) e Pinho e Silva (2021) no qual empregam a Abordagem Cognitivo-Reflexiva em suas três etapas: introdutória, cognitiva e exploratória. Escolheu-se esta abordagem por considerar que favorece ao participante o acesso, de forma dinâmica, e as suas cognições de maneira que os métodos tradicionais de entrevista não são capazes de propiciar.

O roteiro de entrevista constitui-se de quatro etapas, em que a primeira contém questões relacionadas ao perfil sociodemográfico

do participante e as demais respondem a inquirições relativas à cultura, identificação e comprometimento organizacionais.

ROTEIRO DE ENTREVISTA

1^a Parte:

Idade:

Gênero:

Estado civil:

Escolaridade:

Profissão:

Tempo na organização:

Cargo atual:

Tempo no cargo:

2^a Parte:

2.1 Você considera que na organização onde você trabalha há cultura?

2.2 Escreva três palavras que caracterizam essa cultura. Coloque em ordem de importância para você. Explique.

2.3 O entrevistador disponibilizará fichas individuais contendo palavras-chave que representam elementos referentes aos três níveis da Cultura Organizacional, segundo Schein (2009) e Schein e Schein (2022).

- i) *Artefatos*: símbolos, cerimônias e histórias compartilhadas.
- ii) *Valores*: premissas do que é certo ou errado, objetivos organizacionais e estratégias.
- iii) *Pressupostos básicos*: comportamentos inquestionáveis, direcionamentos consolidados e ações espontâneas/automáticas.
 - Será solicitado que o entrevistado leia as fichas expostas.
 - Será solicitado que o entrevistado indique seis desses elementos que ele identifica na empresa.
 - Considerando o regime de teletrabalho, será solicitado que o entrevistado ordene as fichas a partir do elemento que

ele considera mais fácil de perceber e vivenciar até o mais difícil.

- Explicar a ordenação das fichas.

2.4 O entrevistador fará perguntas relativas à cultura organizacional no contexto do teletrabalho:

- Você sente que os símbolos visuais da empresa que você tem acesso remotamente são eficazes em transmitir um sentimento de pertencimento? Por quê?
- Como são realizadas as celebrações de conquistas, marcos da equipe ou felicitações?
- Os objetivos estratégicos da empresa são claros para você enquanto trabalha remotamente? Explique.
- Como as posturas a serem seguidas e direcionamentos chegam até você por meio do teletrabalho?

3ª Parte:

3.1 Para você o que é um trabalhador identificado com a organização?

3.2 O entrevistador disponibilizará fichas individuais contendo palavras-chave que representam sentimentos referentes as quatro dimensões da identificação organizacional de Kreiner e Ashforth (2004).

- i) *Identificação: sentimento de laços estreitos com a organização, sentimento de pertencimento, sentimento de que seus valores e os valores organizacionais são os mesmos;*
- ii) *Desidentificação: sentimento de rejeição, sentimento de vergonha em participar da organização, sentimento de discordância com a organização;*
- iii) *Identificação neutra: ausência de sentimentos e pensamentos sobre a organização, sentimento de apatia com a organização, sentimento de vazio;*
- iv) *Identificação ambivalente: sentimentos conflituosos, sentimento de insegurança, sentimentos contraditórios.*

- Será solicitado que o entrevistado leia as fichas expostas.
- Será solicitado que o entrevistado indique seis desses elementos que representam o sentimento dele pela empresa.
- Será solicitado que o entrevistado ordene as fichas a partir dos sentimentos que mais surgiram com a vivência no teletrabalho até os que menos emergiram.
- Explicar a ordenação das fichas.

3.3 O entrevistador fará perguntas relativas à identificação organizacional no contexto do teletrabalho:

- Qual a importância dessa organização para sua vida?
- Relate uma conquista que a empresa alcançou recentemente. Isso parece um sucesso pessoal para você?
- Como você se sentiria, caso percebesse que algum posicionamento da organização está desalinhado com seus valores pessoais ou profissionais?

4^a Parte:

4.1 Para você, o que entende por um trabalhador comprometido com a organização?

4.2 O entrevistador disponibilizará fichas individuais contendo palavras-chave que representam sentimentos referentes as três dimensões do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991).

- i) *Comprometimento afetivo: sentimento de que permanece na organização porque quer; sentimento de orgulho, disposição de realizar esforços pela organização;*
- ii) *Comprometimento normativo: sentimento de obrigação com a organização, sentimento de dívida com a organização, sentimento de que permanece na organização porque é a coisa certa a fazer;*
- iii) *Comprometimento de continuação: sentimento de que permanece na organização porque precisa, sentimento de que suas*

alternativas de emprego são limitadas, sentimento de que os benefícios recebidos são muito importantes.

- Será solicitado que o entrevistado leia as fichas expostas.
- Será solicitado que o entrevistado indique seis desses elementos que representam o sentimento dele pela empresa.
- Será solicitado que o entrevistado ordene as fichas a partir dos sentimentos que mais surgiram com a vivência no teletrabalho até os que menos emergiram.
- Explicar a ordenação das fichas.

4.3 O entrevistador fará perguntas relativas ao comprometimento organizacional no contexto do teletrabalho:

- Você sente os problemas da sua organização como se fossem seus? Por quê?
- Pensando em tudo que você recebeu dessa organização, caso recebesse uma oferta melhor de emprego, você acha que seria correto deixá-la? Por quê?
- Diante da sua trajetória dentro da organização, você se sente em dívida com ela? Esse sentimento mitigaria uma possível oportunidade de deixá-la? Por quê?

Finalizar a entrevista agradecendo a participação do entrevistado. Verificar se ele tem alguma pergunta a fazer ou algo a acrescentar quanto as suas respostas e colocar-se à disposição para sanar alguma dúvida que surgir por parte do participante.

Discussão do roteiro de entrevista

A Fase Introdutória da ACR corresponde ao primeiro grupo de perguntas referentes ao perfil sociodemográfico e aborda perguntas relativas à idade, gênero, escolaridade, estado civil, profissão, tempo na organização, cargo atual e tempo no cargo (Quadro 1) e tem o objetivo de caracterizar o entrevistado.

Quadro 1 – Etapa 1 do roteiro de entrevistas

Etapa	Fase da ACR	Objetivo	Intervenção
1	Introdutória	Identificar os dados pessoais e profissionais.	Grupo de questões relacionadas ao perfil sociodemográfico dos entrevistados, como gênero, idade, escolaridade, estado civil, profissão, nível de renda, ocupação, tempo de serviço no cargo e na organização.

Fonte: Elaborado pela autora (2024), baseado em Pinho (2009) e Pinho e Silva (2021).

Na segunda etapa do roteiro de entrevistas, buscou-se compreender questões relativas às cognições do trabalhador a respeito da cultura organizacional. Para tanto, nessa etapa, são utilizadas a Fase Cognitiva em suas três subetapas (Ciclo Espontâneo, Ciclo Criativo e Ciclo Guiado) e a Fase Exploratória da Abordagem Cognitivo-Reflexiva, conforme Quadro 2.

Quadro 2 – Etapa 2 do roteiro de entrevistas para as percepções sobre Cultura Organizacional

Etapa	Fase da ACR	Objetivo	Intervenção
2.1	Fase Cognitiva (Ciclo Espontâneo)	Realizar um <i>brainstorming</i> , contribuindo para que o participante expresse suas percepções sobre a cultura organizacional de forma livre.	Questionamento: “Você considera que na organização onde você trabalha há cultura?”
2.2	Fase Cognitiva (Ciclo Criativo)	Favorecer ao entrevistado expressar-se sobre o fenômeno de forma autônoma.	Solicitar que o entrevistado escreva três palavras que caracterizam a cultura da empresa onde trabalha. Colocar em ordem de importância. Justificar.

Etapa	Fase da ACR	Objetivo	Intervenção
2.3	Fase Cognitiva (Ciclo Guiado)	Reducir o distanciamento entre a percepção do entrevistado e o real significado do fenômeno, considerando suas prioridades.	Dispor fichas individuais contendo palavras-chave que representam elementos referentes aos três níveis da cultura organizacional. Solicitar que o entrevistado leia as fichas, indique seis elementos que ele identifica na empresa, ordene-as e justifique sua escolha.
2.4	Fase Exploratória	Ampliar a análise sobre o fenômeno realizando novas perguntas.	Realizar questionamentos sobre a percepção do entrevistado a respeito da cultura organizacional da empresa, como: “Você sente que os símbolos visuais da empresa que você tem acesso remotamente são eficazes em transmitir um sentimento de pertencimento? Por quê?”; “Os objetivos estratégicos da empresa são claros para você enquanto trabalha remotamente?” e “Quais posturas, processos ou direcionamentos da sua organização você considera corretas, indiscutíveis e balizadoras?”.

Fonte: Elaborado pela autora (2024), baseado em Pinho (2009) e Pinho e Silva (2021).

No Ciclo Espontâneo realizou-se um *brainstorm* o qual objetiva que o entrevistado se expresse, de maneira livre e espontânea, sobre o seu entendimento a respeito da cultura organizacional da empresa na qual trabalha. Assim, perguntou-se: “Você considera que na organização onde você trabalha há cultura?”.

Após, para o Ciclo Criativo, pediu-se que o entrevistado escrevesse três palavras que, na sua percepção, caracterizam a cultura da empresa onde trabalha, colocando-as, posteriormente, em ordem de importância e justificando sua escolha. Esse momento favorece a que o participante se expresse de forma autônoma. Ao adaptar este ciclo para a entrevista *on-line*, desenvolveu-se um *slide* contendo espaços

em branco para que o entrevistado escrevesse suas concepções sobre a cultura da empresa, assim como disponibilizaram-se parênteses para que o participante pudesse fazer o ordenamento solicitado e, posteriormente, explicasse sua escolha, conforme a Figura 1.

Figura 1 – Adaptação da ACR (Ciclo Criativo) para entrevista *on-line*

2.2 Escreva três palavras que caracterizam a cultura da organização.

a. ()

b. ()

c. ()

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Em seguida, para o Ciclo Guiado, dispuseram-se nove fichas individuais contendo palavras-chave que representam elementos referentes aos três níveis da cultura organizacional de Schein (2009) e Schein e Schein (2022). Após, pediu-se que o entrevistado lesse as fichas e indicasse seis elementos que ele identificasse na empresa, ordenando-as e justificando sua escolha. Decidiu-se que o entrevistado escolhesse seis fichas para que ele tivesse uma melhor margem de opções e pudesse conferir uma lógica ao analisá-las. Ademais, julgou-se que seria a quantidade adequada para captar a percepção do fenômeno.

Ao adaptar esse ciclo para a entrevista virtual, optou-se por desenvolver um *slide* que acomodasse as fichas sobre cultura organizacional. Utilizaram-se cores diferentes para cada grupo de elementos de modo a propiciar ao entrevistador uma rápida assimilação das respostas dos participantes. É importante destacar que os entrevistados não devem tomar conhecimento sobre a intenção das cores, tampouco a qual grupo referente ao construto principal elas pertencem.

Assim, para elementos referentes aos artefatos da organização, foram incluídas fichas com cor de fundo lilás; para elementos condizentes aos valores organizacionais, fichas com cor de fundo azul; e para as premissas básicas, fichas com cor de fundo verde. As fichas são ordenadas aleatoriamente para que o entrevistado não se sinta tendencioso a dar mais importância a um primeiro grupo de cor. Já os parênteses servem para que o entrevistado possa fazer o ordenamento, conforme solicitação do pesquisador (Figura 2).

Figura 2 – Adaptação da ACR (Ciclo Guiado) para entrevista *on-line* – Cultura Organizacional

2.3 Indicar os elementos que identifica na cultura da empresa. Ordenar e explicar.

Histórias compartilhadas ()	Objetivos organizacionais ()	Símbolos ()
Comportamentos inquestionáveis ()	Cerimônias ()	Direcionamentos ()
Estratégias ()	Ações espontâneas/automáticas ()	Premissa do que é certo ou errado ()

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Por fim, para a Fase Exploratória, foram realizadas perguntas que auxiliariam na exploração sobre a cultura organizacional de forma mais profunda.

A terceira etapa do roteiro de entrevistas emprende-se no entendimento de questões relativas à identificação do trabalhador perante a organização. Assim, para essa etapa, são utilizadas a Fase Cognitiva (Ciclo Espontâneo e Ciclo Guiado) e a Fase Exploratória da Abordagem Cognitivo-Reflexiva (Quadro 3).

Quadro 3 – Etapa 3 do roteiro de entrevistas para as percepções sobre Identificação Organizacional

Etapa	Fase da ACR	Objetivo	Intervenção
3.1	Fase Cognitiva (Ciclo Espontâneo)	Realizar um <i>brainstorming</i> , contribuindo para que o participante expresse suas percepções sobre a identificação organizacional de forma livre.	Questionamento: “Para você, o que é um trabalhador identificado com a organização?”
3.2	Fase Cognitiva (Ciclo Guiado)	Reducir o distanciamento entre a percepção do entrevistado e o real significado do fenômeno, considerando suas prioridades.	Dispor fichas individuais contendo palavras-chave que representam sentimentos referentes as quatro dimensões da identificação organizacional. Solicitar que o entrevistado leia as fichas, indique seis elementos que representem o sentimento dele pela empresa, ordene-as e justifique sua escolha.
3.3	Fase Exploratória	Ampliar a análise sobre o fenômeno, realizando novas perguntas.	Realizar questionamentos sobre a percepção do entrevistado a respeito da identificação organizacional, como: “Qual a importância dessa organização para sua vida?”, “Como você se sentiria, caso percebesse que algum posicionamento da organização estivesse desalinhado com seus valores pessoais ou profissionais?”, “O que faria você se sentir apático quanto aos problemas da sua organização?”, e “Pensando nos seus valores pessoais e profissionais, compartilhe uma situação em que você sentiria orgulho e ao mesmo tempo vergonha em fazer parte da organização”.

Fonte: Elaborado pela autora (2024), baseado em Pinho (2009) e Pinho e Silva (2021).

Para o Ciclo Espontâneo, perguntou-se: “Para você, o que é um trabalhador identificado com a organização?” e solicitou-se que o participante explicasse sua resposta.

No Ciclo Guiado sobre a identificação organizacional, dispunham-se fichas individuais contendo palavras-chave que representam sentimentos referentes as quatro dimensões da identificação organizacional, segundo Kreiner e Ashforth (2004). Pediu-se para que o entrevistado lesse as fichas, apontando seis elementos que representassem o sentimento dele pela empresa, ordenando-as e justificando sua escolha.

Para adaptar esse ciclo ao modelo *on-line* de entrevista, optou-se por apresentar um *slide* que acomodasse as fichas sobre identificação organizacional. Cada grupo de dimensões foi distinguido por uma cor de fundo diferente para um melhor controle do pesquisador sobre a entrevista, facilitando percepções e anotações. Aqui reitera-se que não se deve informar ao participante que a cor da ficha está associada a uma dimensão do construto.

Para fichas condizentes à identificação positiva, utilizou-se a cor rosa; fichas sobre desidentificação, usou-se a cor verde; fichas referentes à identificação neutra, foi usada a cor amarela; e fichas sobre identificação ambivalente, a cor azul, conforme mostra a Figura 3.

As fichas foram ordenadas de maneira aleatória e os parênteses servem para que o entrevistado possa fazer o ordenamento, conforme solicitação do pesquisador.

Já na Fase Exploratória, aprofundou-se sobre o entendimento da identificação do trabalhador com a organização a partir de novos questionamentos sobre o fenômeno.

Por fim, a quarta etapa do roteiro de entrevistas dedica-se à compreensão de questões pertinentes ao comprometimento organizacional do trabalhador. Para esta etapa, assim como na anterior, são utilizadas a Fase Cognitiva (Ciclo Espontâneo e Ciclo Guiado) e a Fase Exploratória da Abordagem Cognitivo-Reflexiva, conforme o Quadro 4.

Figura 3 – Adaptação da ACR (Ciclo Guiado) para entrevista *on-line* – Identificação Organizacional

3.2 Indicar, ordenar e explicar quais desses sentimentos são mais evidentes.

Sentimento de laços estreitos com a organização ()	Ausência de sentimento e pensamentos sobre a organização ()	Sentimento de pertencimento ()
Sentimento de discordância com a organização ()	Sentimento de vergonha em participar da organização ()	Sentimento de apatia com a organização ()
Sentimentos conflituosos ()	Sentimento de que seus valores são os mesmos da organização ()	Sentimentos contraditórios ()
Sentimento de vazio ()	Sentimento de insegurança ()	Sentimento de rejeição ()

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Quadro 4 – Etapa 4 do roteiro de entrevistas para as percepções sobre Comprometimento Organizacional

Etapa	Fase da ACR	Objetivo	Intervenção
4.1	Fase Cognitiva (Ciclo Espontâneo)	Realizar um <i>brainstorming</i> , contribuindo para que o participante expresse suas percepções sobre o comprometimento organizacional de forma livre.	Questionamento: “Para você, o que é um trabalhador comprometido com a organização?”
4.2	Fase Cognitiva (Ciclo Guiado)	Reducir o distanciamento entre a percepção do entrevistado e o real significado do fenômeno, considerando suas prioridades.	Dispor fichas individuais contendo palavras-chave que representam sentimentos referentes as três dimensões do comprometimento organizacional. Solicitar que o entrevistado leia as fichas, indique seis elementos que representam o sentimento dele pela empresa, ordene-as e justifique sua escolha.

Etapa	Fase da ACR	Objetivo	Intervenção
4.3	Fase Exploratória	Ampliar a análise sobre o fenômeno realizando novas perguntas.	Realizar questionamentos sobre a percepção do entrevistado a respeito da identificação organizacional, como: “Você sente os problemas da sua organização como se fossem seus? Por quê?”, “Diante da sua trajetória dentro da organização, você se sente em dívida com ela? Esse sentimento mitigaria uma possível oportunidade de deixá-la? Por quê?”, e “Diante de tudo que você recebeu dessa organização em função do seu trabalho, como seria para você deixá-la agora?”

Fonte: Elaborado pela autora (2024), baseado em Pinho (2009) e Pinho e Silva (2021).

Para o Ciclo Espontâneo inquiriu-se ao entrevistado: “Para você, o que é um trabalhador comprometido com a organização?”.

Seguidamente, no Ciclo Guiado sobre comprometimento organizacional, foram dispostas fichas individuais contendo palavras-chave que representam sentimentos referentes as três dimensões do comprometimento organizacional, conforme Meyer e Allen (1991). Assim, requereu-se que o entrevistado as lesse, apontando seis elementos que representassem o sentimento dele pela empresa, ordenando-as e justificando sua escolha posteriormente.

Conforme mostra a Figura 4, este ciclo também foi adaptado para o formato *on-line* de entrevista, em que para cada ficha foi disponibilizada uma cor específica para seu grupo de dimensões. Desse modo, para o comprometimento afetivo, usaram-se fichas na cor rosa; para o comprometimento normativo, fichas na cor azul; e para o comprometimento de continuação, fichas na cor amarela. Salienta-se que a coloração das fichas é de uso exclusivamente interno à pesquisa, não sendo necessário fornecer informações sobre sua intenção ao entrevistado.

Figura 4 – Adaptação da ACR (Ciclo Guiado) para entrevista *on-line* – Comprometimento Organizacional

4.2 Indicar, ordenar e explicar quais desses sentimentos são mais evidentes.

Sentimento de que permanece na organização porque quer ()	Sentimento de que permanece na organização porque precisa ()	Sentimento de que permanece na organização porque é a coisa a fazer ()
Sentimento de obrigação para com a organização ()	Disposição de realizar esforços pela organização ()	Sentimento que suas alternativas de emprego são limitadas ()
Sentimento que os benefícios recebidos são muito importantes ()	Sentimento de dúvida com a organização ()	Sentimento de orgulho ()

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Por fim, para a Fase Exploratória, fizeram-se novos questionamentos associados ao conteúdo das fichas.

Contribuições e limitações

De modo a responder o questionamento norteador desse estudo, para o roteiro de entrevista foram utilizadas as três etapas da Abordagem Cognitivo-Reflexiva (introdutória, cognitiva e exploratória). Assim, tendo em conta que nessa pesquisa foram analisados três construtos distintos, verificou-se que a aplicação da ACR possibilitou, além de dinamicidade, um melhor direcionamento para o acesso às cognições dos participantes.

A adequação da ACR para a aplicação *on-line* fez-se necessária, tendo em conta o perfil dos profissionais analisados no estudo os quais desenvolvem suas atividades em regime integral de teletrabalho. Assim, a abordagem favoreceu para que esses profissionais concedessem as entrevistas a partir das suas estações de trabalho, sem alterar suas rotinas ou necessidade de locomoção.

É importante destacar que, por atuarem em regime de teletrabalho, raramente esses profissionais são convocados a estarem de forma presencial na organização empregadora, sendo que muitos nunca estiveram fisicamente nas instalações físicas da organização. Diante disso, destaca-se o protagonismo da abordagem a qual possibilita a coleta de informações, mesmo quando o pesquisador não pode estar diante do entrevistado presencialmente.

Outrossim, é pertinente salientar que, por se tratar de profissionais da Tecnologia da Informação, todos os participantes desse estudo tinham acesso a recursos que favoreceram a aplicabilidade das entrevistas de maneira remota, como computador, câmera e microfone conectados à internet, assim como acesso ao *Google Meet* e *Google Drive*. Dito isso, para que a ACR seja empregue remotamente, o pesquisador deve verificar a possibilidade de os participantes desfrutarem dos recursos suficientes para sua execução.

Para que a entrevista ocorra de maneira remota, é importante informar previamente aos participantes que ela deve acontecer com a câmera ligada e deve-se estabelecer uma segunda opção de comunicação, caso aconteçam interrupções de conexão de internet para ambas as partes. Também se sugere que entrevistador e entrevistado estejam em um local que favoreça a condução do roteiro, sem ruídos e estímulos externos.

É importante destacar que, na entrevista com ACR adaptada à condição *on-line*, foi dada ao participante a autonomia para ele abrir o *link* de acesso ao *Google Drive* e pudesse compartilhar a tela de apresentação de modo que a interação característica da abordagem pudesse acontecer. Desse modo, observou-se desconforto do entrevistado em lidar com muitas ações técnicas ao mesmo tempo, tendo que acessar o *link*, compartilhar a tela, analisar o conteúdo das fichas, responder aos questionamentos e atender aos comandos do entrevistador.

Assim sugere-se que, em futuros estudos, o entrevistador de tenha a responsabilidade das ações técnicas, acessando ele mesmo o *link* do *Google Drive*, transmita a apresentação e, sobretudo, digite na tela as respostas do entrevistado, deixando este último unica-

mente com a função de acessar suas cognições e responder às perguntas. Salienta-se que, sendo a entrevista conduzida dessa forma, é importante que o pesquisador informe, na metodologia da pesquisa, que essa adaptação pode alterar a forma como as cognições dos participantes são expressas.

Referências

- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Editora 70, 2016.
- BARTEL, C. A.; WRZESNIEWSKI, A.; WIESENFIELD, B. M. Knowing where you stand: physical isolation, perceived respect, and organizational identification among virtual employees. *Organization Science*, [s. l.], v. 23, n. 3, p. 743-757, 2012.
- BUHARI, M. M.; YONG, C. C.; LEE, S. T. I am more committed to my profession than to my organization: professional commitment ad perceived organizational support in turnover. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, [s. l.], v. 11, n. 3, p. 37-58, 2020.
- BUOMPRISCO, G.; RICCI, S.; PERRI, R.; DE SIO, S. Health and telework: new challenges after COVID-19 pandemic. *European Journal of Environment and Public Health*, [s. l.], v. 5, n. 2, e0073, 2021.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. *Pesquisa em administração*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- GIBBS, M.; MENGEL, F.; SIEMROTH, C. Work from home and productivity: evidence from personnel and analytics data on information technology professionals. *Journal of Political Economy Microeconomics*, [s. l.], v. 1, n. 1, p. 7-41, 2023.
- KREINER, G. E.; ASHFORTH, B. E. Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior: the International Journal of Industrial,*

Occupational and Organizational Psychology and Behavior, [s. l.], v. 25, n. 1, p. 1-27, 2004.

KUMAR, N.; ALOK, S.; BANERJEE, S. Personal attributes and job resources as determinants of amount of work done under work-from-home: empirical study of Indian white-collar employees. *International Journal of Manpower*, [s. l.], v. 44, n. 1, p. 113-132, 2022.

LELLES, S. L. C.; LIMA, M. G. M. A Pandemia da covid-19 como propulsora do trabalho remoto e seus impactos na cultura organizacional e no serviço público federal. *Research, Society and Development*, [s. l.], v. 11, n.14, e490111436276-e490111436276, 2022.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Atlas, 2009. v. 2.

MELLO, A. A. A. et al. Teletrabalho como fator de inclusão social e digital em empresas de Call Center/Contact Center. *Revista de Administração da UFSM*, [s. l.], v. 7, n. 3, p. 373-388, 2014.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, [s. l.], v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.

NIEDERMAN, F.; FERRATT, T. W.; TRAUTH, E. M. On the co-evolution of information technology and information systems personnel. *ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems*, [s. l.], v. 47, n. 1, p. 29-50, 2016.

PINHO, A. P. M. *Comprometimento, entrincheiramento e consentimento organizacionais: uma análise destes vínculos entre gestores e trabalhadores de diferentes organizações*. 2009. Tese (Doutorado em Administração) – Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

PINHO, A. P. M.; SILVA, C. R. M. Abordagem cognitivo-reflexiva na pesquisa em administração: uma proposta metodológica. In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, 7., 2021, on-line. *Anais eletrônicos* [...]. Maringá: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2021. p. 1-11. Disponível em: https://anpad.com.br/pt_br/event/details/111/1784. Acesso em: 30 ago. 2024.

RAGHURAM, S. Remote Work Implications for Organisational Culture. In: KUMAR, P.; AGRAWAL, A.; BUDHWAR, P. (ed.). *Work from Home: multi-level perspectives on the new normal*. Bingley: Emerald Publishing Limited, 2021. p. 147-163.

SCHEIN, E. H. *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHEIN, E. H.; SCHEIN P. *Cultura organizacional e liderança*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

Abordagem Cognitivo-Reflexiva (ACR) aplicada para distintos setores produtivos e níveis de precarização do trabalho

*Valéria Araújo Furtado
Ana Paula Moreno Pinho*

Introdução

O mundo do trabalho, no tocante à compreensão do envolvimento dos indivíduos com o conteúdo e relações laborais, não se apresenta estável com o transcorrer do tempo. Assim, tende a receber impactos diretos e indiretos das possíveis trajetórias dos sistemas produtivos, bem como do formato no qual a regulação se estabelece sobre o funcionamento do mercado (Pochmann, 2020).

No contexto brasileiro, o trabalho vem acompanhado pelo aumento da exploração da força trabalhadora, além da fragmentação social nas cidades, suscitada, sobretudo, a partir do nítido crescimento do desemprego e deriva pessoal, no que concerne às possibilidades de carreira e de emprego, tendo em conta o aumento de um precário mercado laboral (Alves, 2007) amparado pela informalização expressa pela perda de formas estáveis de trabalho (Abílio, 2020).

Antunes (2011) destaca que, mesmo no século XXI, há jornadas que ultrapassam dezesseis horas diárias e o trabalho estável é cada vez mais substituído por formas de labor precarizado que se encontram em expansão no mundo da agricultura, da indústria e de serviços, assim como nas diversas interconexões existentes entre eles como na agroindústria, nos serviços industriais e na indústria de serviços.

Diante das circunstâncias encontradas no cenário brasileiro e de reflexões sobre o comportamento do trabalhador em diferentes realidades, verificou-se a necessidade de se compreender como indivíduos imersos em distintos contextos e níveis de precarização relacionados ao trabalho desenvolvem seus vínculos com a organização, em que o comprometimento organizacional caracteriza-se como uma das conexões mais significativas no que concerne à permanência do trabalhador na sua instituição empregadora (Furtado, 2020).

O modelo tridimensional de Meyer e Allen (1984) em suas três bases (afetiva, normativa e de continuação) possibilita a compreensão de que o comprometimento é um estado psicológico que caracteriza o relacionamento do indivíduo com a organização e tem implicações para a sua decisão de permanecer ou não participando dela. Suas três dimensões não são mutuamente exclusivas e o trabalhador pode vivenciar diferentes tipos de comprometimento e com diferentes intensidades, gerando perfis de vínculo (Montenegro; Pinho; Tupinambá, 2018; Meyer; Morin; Wasti, 2018; Pinho *et al.*, 2022; Montenegro; Pinho; Tupinambá, 2022).

O estudo que será apresentado neste capítulo retomou a discussão iniciada por Pinho (2009) na qual sugere o desenvolvimento de novas pesquisas que investiguem o comprometimento organizacional em suas três bases. Desse modo, objetivou analisar o comprometimento organizacional a partir da compreensão do trabalhador, explorando suas diferentes dimensões em distintos setores produtivos. Foi desenvolvido através de uma dissertação de mestrado intitulada “Explorando as dimensões do comprometimento organizacional em diferentes níveis de precarização em setores produtivos”,

defendida e aprovada em 2019, de autoria da atual doutoranda Valéria Araújo Furtado e orientada pela professora Ana Paula Moreno Pinho.

Apreender sobre o comprometimento no contexto de trabalho brasileiro numa perspectiva multisectorial proporcionou esclarecer como o fenômeno se desenvolve desde vínculos trabalhistas formais e estáveis, como o setor público, passando pelo setor industrial, até trabalhos caracterizados pela informalidade, como os relacionados à economia compartilhada e que se afastam do assalariamento formal e da garantia dos direitos sociais e trabalhistas.

Assim, este estudo buscou suprir uma lacuna de estudos empíricos numa perspectiva qualitativa, uma vez que as pesquisas relacionadas ao comprometimento tradicionalmente são concebidas por meio de análises estatísticas. Dessa forma, tendo em conta que a estrutura cognitiva acerca da organização decorre do quanto o sistema formal é transmitido e internalizado pelo trabalhador (Pinho e Souza, 2019), para este estudo adotou-se a Abordagem Cognitivo-Reflexiva como estratégia metodológica.

O uso da ACR possibilitou compreender o fenômeno a partir do entendimento dos trabalhadores pertencentes ao serviço público, indústria e economia compartilhada, que vivenciam níveis de precarização distintos dentro de cada cenário laboral. Desse modo, captaram-se as percepções e cognições dos entrevistados de três formas diferentes: (i) espontaneamente, a partir do conhecimento anterior do participante sobre o fenômeno; (ii) direcionada, baseada em frases impressas em fichas relacionadas ao comprometimento organizacional; e (iii) criativa, através da escrita livre em folhas de papel.

Além de contribuir para o entendimento dos vínculos do trabalhador perante sua organização dentro de realidades laborais distintas e avançar nas discussões relativas à consolidação da precarização do trabalho em âmbito nacional a partir de uma investigação qualitativa, este estudo avança na compreensão da aplicabilidade da ACR em sua completude ao utilizar as três etapas da abordagem de modo a alcançar o objetivo do estudo.

Descrição do desenho metodológico

Metodologicamente, este estudo é classificado como uma pesquisa qualitativa, tendo em vista que se propôs a investigar e refletir acerca do entendimento dos trabalhadores sobre determinado fenômeno de modo a contribuir na compreensão de atividades sociais e humanas. Assim, caracterizou-se por não se empenhar em obter uma representação numérica, mas sim, com o aprofundamento da cognição de um grupo social. Outrossim, este estudo caracteriza-se como descritivo e exploratório, tendo em conta que pretende entender, de maneira mais profunda, o fenômeno em questão (Collis; Hussey, 2005).

Investigou-se uma amostra de sujeitos que se ocupam de atividades em distintos setores produtivos em cenários diversificados no que tange à precarização do trabalho. Esses trabalhadores foram contatados por meio da técnica de “Snowball” na qual um profissional indica outro (Bardin, 2016). Participaram da pesquisa dezessete trabalhadores de três setores organizacionais, sendo seis servidores públicos, cinco trabalhadores da indústria e cinco indivíduos que atuam na economia compartilhada. A escolha por esses setores ocorreu tendo em conta as particularidades desses três grupos setoriais no que concerne à estabilidade e instabilidade do trabalho.

Foi estabelecido que os participantes deveriam atuar em cargos operacionais, sendo compreendidos como indivíduos que trabalhavam com “rotinas bem definidas, executando tarefas por muitas vezes repetitivas, de pouca autonomia e que atuam sob supervisão constante” (Furtado, 2020, p. 65). Determinou-se este critério com a pretensão de que os grupos de participantes possuíssem perfis aproximados de modo a favorecer a análise do fenômeno, conforme Quadro 1. Atendendo ao critério de conveniência, os trabalhadores caracterizavam-se como colaboradores de organizações situadas no estado do Ceará, Brasil.

Quadro 1 – Ocupação dos participantes

Categoría	Quantidade	Ocupação
Servidor Público	1	Desenvolvedor de Sistemas
	2	Assistente da Gestão em Educação Superior
	3	Fiscal de Atividades Urbanas, Controle Urbano e Vigilância Sanitária
	4	Policial Rodoviário Federal
	5	Analista de Sistemas
	6	Agente Administrativo
Industriário	1	Analista de Recursos Humanos
	2	Analista de Processos
	3	Executivo de Contas II
	4	Técnico de Segurança do Trabalho
	5	Técnico de Estabilidade
Economia Compartilhada	1	Motorista de Aplicativo
	2	Motorista de Aplicativo
	3	Motorista de Aplicativo
	4	Motorista de Aplicativo
	5	Motorista de Aplicativo

Fonte: Furtado (2020).

Participaram nove indivíduos do sexo masculino e sete do sexo feminino, os quais possuem média de idade de 36,8 anos. Sobre o grau de escolaridade, um possui segundo grau incompleto, dois declararam ter o segundo grau completo, dois detêm nível técnico, um tem nível superior incompleto, cinco dispõem de nível superior completo e cinco afirmaram possuir pós-graduação (três em nível de especialização, um com mestrado em andamento e um com doutorado em andamento).

O perfil salarial dos partícipes teve variação entre um e quinze salários-mínimos; os servidores públicos caracterizaram-se por possuir entre dois e quinze salários-mínimos, os trabalhadores industriais entre três e catorze e os motoristas de aplicativo entre um e seis

salários-mínimos. Já no que tange ao tempo que trabalha na organização, a média é de 7,4 anos. Em específico, servidores públicos têm uma média de 16,3 anos no cargo e 14,6 anos na organização; já os colaboradores industriais dispõem de uma média de 3,8 anos no cargo e 7 anos de vínculo; e os motoristas de aplicativo possuem uma média de 2,1 anos tanto no cargo ocupado como na organização.

A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas, realizadas de forma individual, de acordo com a disponibilidade dos participantes. Solicitou-se a cada integrante que a entrevista fosse gravada em áudio de modo a facilitar a transcrição e posterior análise dos dados. Ao final das dezesseis entrevistas, obteve-se um total de 422 minutos de gravação e uma média de 26,3 minutos por entrevistado.

Descrição do roteiro de entrevista

O roteiro de entrevista semiestruturada inspirou-se no instrumento de pesquisa do estudo de Pinho (2009) no qual utilizou a Abordagem Cognitivo-Reflexiva em suas três etapas classificadas como: (1) Fase Introdutória, na qual o entrevistado respondeu perguntas sobre suas características pessoais e seus dados organizacionais; (2) Fase Cognitiva, em que se objetivou que o trabalhador fosse estimulado a acessar suas percepções e cognições a respeito do fenômeno estudado e (3) Fase Exploratória, em que novas perguntas surgiram de modo a explorar o fenômeno de maneira mais aprofundada.

Optou-se pela adoção da ACR por considerar que a abordagem favoreceria ao entrevistado acessar as cognições, percepções e entendimentos sobre sua vivência e experiência como participante da organização a qual está vinculado. Assim, considerando que a abordagem é compreendida como um método que evidencia o fenômeno e viabiliza a reflexão, a ACR concorreu para que, mesmo trabalhadores de cenários laborais e de níveis de escolaridade diferentes, participassem das entrevistas e contribuíssem com suas respostas para o alcance dos objetivos do estudo.

O roteiro de entrevista constituiu-se de seis etapas, em que a primeira continha questões relacionadas ao perfil sociodemográfico do participante e as demais respondiam a inquirições relativas ao comprometimento organizacional, trocas laterais e condições de trabalho, respectivamente.

Roteiro de Entrevista

1^a Etapa: Perfil sociodemográfico

Idade:

Sexo:

Escolaridade:

Estado civil:

Profissão:

Nível de renda:

Número de dependentes:

Tempo de serviço no cargo:

Tempo de serviço na organização:

Ocupação:

2^a Etapa: Responde questões relacionadas aos significados e percepções do construto

- 2.1 Perguntar ao entrevistado o que significa um trabalhador comprometido com a organização;
- 2.2 Disponibilizar ao entrevistado três papéis em branco para que expresse suas ideias do que seja um trabalhador comprometido;
- 2.3 Solicitar que o entrevistado coloque esses papéis em ordem de importância de acordo com os seus critérios;
- 2.4 Solicitar que o entrevistado leia sua escolha e justifique.

3^a Etapa: Responde questões relacionadas aos perfis do construto

- 3.1 O pesquisador disponibilizará à mesa quinze fichas correspondentes aos itens da escala de CO (cinco fichas de cada dimensão);

- 3.2 Pedir para o entrevistado escolher nove fichas (de acordo com o que ele considera ser um trabalhador comprometido);
- 3.3 Solicitar que o entrevistado as leia e explique por que escolheu aquelas nove que representam para ele um trabalhador comprometido.

4^a Etapa: Responde questões sobre a análise comparativa entre as dimensões do construto

- 4.1 O pesquisador irá expor na mesa somente fichas correspondentes à dimensão afetiva (CA);
- 4.2 Solicitar que o entrevistado leia as fichas expostas;
- 4.3 Perguntar ao entrevistado:
 - Essas ideias representam um trabalhador comprometido?
 - Pensando no seu contexto de trabalho e atuação no mercado, você considera que esses aspectos estimulam o seu comprometimento? Por quê?
 - Pensando no contexto de trabalho atual brasileiro, você considera que um trabalhador se compromete com a organização desta forma?

OBS.: Posteriormente, realizar essa etapa utilizando fichas da dimensão de continuação (CC) e depois fichas da dimensão normativa (CN).

5^a Etapa: Responde questões relacionadas às trocas laterais

- Ao analisar o seu trabalho e tudo que você recebe através dele você considera que seus ganhos são equivalentes ao que você oferece à organização?
- Você acredita que essa troca estabelecida entre você e a organização fomenta seu comprometimento?
- Você acha que teria mais perdas do que ganhos se renunciasse aos benefícios que tem ao trabalhar para essa organização?

- Acha que encontraria um lugar no mercado de trabalho atual? Por quê?
- Das coisas que você recebe em função do seu trabalho o que você mais valoriza?

6^a Etapa: Responde questões relacionadas à precarização e ao contexto do trabalho no Brasil

5.1 Considerando toda a discussão existente hoje no Brasil sobre as leis trabalhistas e formas de contrato:

- O que você considera importante para que um trabalhador permaneça comprometido com a organização a qual é vinculado?
- Você acha que as leis trabalhistas e formas de contratação afetam a maneira como o indivíduo se compromete com a organização? Por quê?
- O que o seu trabalho proporciona a você neste exato momento?
- Como você avalia as condições de trabalho às quais é submetido?

Finalizavam-se as entrevistas perguntando se o entrevistado tinha alguma dúvida ou algo a acrescentar e, por fim, agradecia-se a sua participação colocando-se à disposição para qualquer dúvida ou necessidade.

Discussão do roteiro de entrevista

A Fase Introdutória da ACR, em que correspondia ao primeiro grupo de perguntas referentes ao perfil sociodemográfico, fez questionamentos a respeito da idade, gênero, escolaridade, estado civil, profissão, nível de renda, número de dependentes, ocupação e tempo de serviço no cargo e na organização, conforme mostra o Quadro 2, e tem o objetivo de que o participante seja caracterizado.

Quadro 2 – Etapa 1 do roteiro de entrevistas (Fase Introdutória da ACR)

Etapa	Objetivo	Fase Introdutória
1	Identificar os dados pessoais e profissionais.	Grupo de questões relacionadas ao perfil sociodemográfico dos entrevistados como gênero, idade, escolaridade, estado civil, profissão, nível de renda, número de dependentes, ocupação, tempo de serviço no cargo e na organização.

Fonte: Elaborado pela autora (2020), baseado em Pinho (2009).

A segunda etapa do roteiro de entrevistas (Quadro 3) visou entender questões relativas aos significados e percepções do comprometimento organizacional a partir do entendimento do trabalhador e objetivou realizar um mapeamento dos significados e conceitos sobre comprometimento em diferentes compreensões. Para tanto, nessa etapa, utilizaram-se os ciclos Espontâneo e Criativo da Fase Cognitiva da ACR. Para o Ciclo Espontâneo realizou-se a pergunta: “Para você, o que significa um trabalhador comprometido com a organização?” Em seguida, para o Ciclo Criativo, disponibilizou-se ao entrevistado três papéis em branco de modo que expressasse suas ideias do que seja um trabalhador comprometido; logo após, solicitou-se ao entrevistado que dispusesse esses papéis em ordem de importância, conforme seus critérios, e que lesse sua escolha, justificando-a.

O objetivo dos papéis em branco é proporcionar ao entrevistado que se expresse de outra forma além da oral, possibilitando que acesse crenças e opiniões. Já a ordem de importância contribui para analisar quais concepções sobre o construto são consideradas de maior significado para o entrevistado, conferindo uma lógica de relevância ao analisá-las, assim como verificar como o trabalhador ordena suas ideias.

Quadro 3 – Etapa 2 do roteiro de entrevistas (Fase Cognitiva – Ciclo Espontâneo e Ciclo Criativo da ACR)

Etapa	Objetivo	Fase Cognitiva Ciclo Espontâneo: <i>brainstorming</i>	Fase Cognitiva Ciclo Criativo: Técnica da Livre Produção Escrita
2	Compreender questões relacionadas aos significados e percepções do comprometimento organizacional na perspectiva do trabalhador.	Questionamento: “Para você, o que significa um trabalhador comprometido com a organização?”	Foram disponibilizados ao entrevistado três papéis em branco para que expressasse suas ideias do que seja um trabalhador comprometido; posteriormente, pediu-se que o entrevistado colocasse esses papéis em ordem de importância, de acordo com os seus critérios, e que lesse sua escolha e justificasse.

Fonte: Elaborado pela autora (2020), baseado em Pinho (2009).

Para as etapas três e quatro foram utilizadas fichas que continham itens da escala de comprometimento organizacional baseada na validação de Pinho (2009), que integra vinte e três fatores correspondentes às três dimensões do comprometimento (dez itens relativos à dimensão afetiva, oito correspondentes à dimensão de continuação e cinco que integram a dimensão normativa). Todavia, para este estudo, optou-se pela aplicação de quinze desses itens (Quadro 4). Decidiu-se pela redução dos itens por se entender que quinze fatores é uma quantidade satisfatória para remeter às dimensões estudadas, assim como tentou-se equilibrar o número de cinco itens para cada base do construto.

Os quinze itens foram impressos em fichas retangulares de tamanho 14 cm por 3,5 cm e plastificados. Cada conjunto de cinco fichas recebeu uma cor específica: rosa para itens da dimensão afetiva; azul para itens da dimensão normativa; e amarelo para itens da dimensão de continuação. É importante destacar que somente a entrevistadora sabia da relação entre as cores e as dimensões do construto, tendo em conta que seu objetivo era facilitar a realização de anotações sobre as escolhas dos entrevistados.

Quadro 4 – Itens da escala de comprometimento organizacional, segundo modelo tridimensional de Meyer e Allen (1984)

Ficha	Base Afetiva	Base de Continuação	Base Normativa
1	Conversando com amigos, eu sempre me refiro a essa organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.	Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim, deixar essa organização agora.	Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.
2	Eu realmente sinto os problemas dessa organização como se fossem os meus.	Para mim, os custos de deixar essa organização seriam maiores que os benefícios.	Sinto-me em dívida com essa organização.
3	Essa organização tem um imenso significado pessoal para mim.	Não abandono essa organização devido às perdas que me prejudicariam.	Se recebesse uma oferta melhor de emprego, não seria correto deixar essa organização.
4	Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho.	Eu acho que teria poucas alternativas de emprego, se deixasse essa organização.	Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.
5	Sinto os objetivos dessa organização como se fossem os meus.	Deixar essa organização agora exigiria consideráveis sacrifícios pessoais.	Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.

Fonte: Adaptado de Pinho (2009).

Em específico, a terceira etapa da entrevista (Quadro 5) objetivou a identificação de perfis do comprometimento. Para este fim, nessa etapa utilizou-se o Ciclo Guiado da Fase Cognitiva da ACR em que foram dispostas na mesa quinze fichas correspondentes aos itens da escala do construto (cinco fichas para cada dimensão), explicando-se ao entrevistado que se tratava de concepções do que seja um trabalhador comprometido. Em seguida, pediu-se ao interrogado que escolhesse nove fichas de acordo com seu próprio critério do que seja um trabalhador comprometido e solicitou-se uma justificativa para a sua escolha. Optou-se para que escolhesse nove fichas,

dentro das quinze totais, de maneira que ele tivesse uma melhor margem de opções e pudesse atribuir uma lógica ao analisá-las. Outrossim, julgou-se que seria quantidade satisfatória para se realizar a identificação do perfil daquele trabalhador perante as dimensões do comprometimento escolhidas.

Quadro 5 – Etapa 3 do roteiro de entrevistas (Fase Cognitiva – Ciclo Guiado da ACR)

Etapa	Objetivo	Fase Cognitiva Ciclo Guiado: Técnica das Fichas
3	Identificar perfis do comprometimento organizacional.	Dispuseram-se na mesa quinze fichas correspondentes aos itens da escala de CO (cinco fichas para cada dimensão); após, solicitou-se ao entrevistado que escolhesse nove fichas de acordo com seu próprio critério do que seja um trabalhador comprometido e pediu-se para que ele justificasse a escolha.

Fonte: Elaborado pela autora (2020), baseado em Pinho (2009).

Em seguida, na etapa quatro do roteiro de entrevista (Quadro 6), buscaram-se respostas para indagações relativas a uma análise comparativa entre as dimensões do construto, corroborando na identificação e elaboração de uma análise comparativa entre as dimensões do comprometimento a partir da cognição de cada participante, a fim de se compreender como o trabalhador percebe cada dimensão discutida de modo separado. À vista disso, utilizando-se ainda o Ciclo Guiado da Fase Cognitiva da ACR, dispuseram-se na mesa unicamente as cinco fichas referentes à dimensão afetiva e pediu-se que o entrevistado as lesse.

Seguidamente, utilizando-se a Fase Exploratória da ACR, perguntou-se: “O que você entende por esses itens?”; “Você acha que um trabalhador é comprometido através dessas ideias?”; “Pensando no contexto de trabalho atual brasileiro, você considera que um trabalhador se compromete com a organização desta forma?”; “E pensando no seu contexto de trabalho e atuação no mercado, você considera que esses aspectos estimulam o seu comprometimento? Por quê?”. Logo após, realizou-se a mesma estratégia utilizando as cinco

fichas da dimensão de continuação e depois as cinco fichas da dimensão normativa.

Quadro 6 – Etapa 4 do roteiro de entrevistas (Fase Cognitiva – Ciclo Guiado e Fase Exploratória da ACR)

Etapa	Objetivo	Fase Cognitiva Ciclo Guiado: Técnica das Fichas	Fase Exploratória
4	Identificar e elaborar uma análise comparativa entre as dimensões do construto a partir da percepção e perspectiva de cada sujeito.	<p>A pesquisadora dispôs na mesa somente as cinco fichas correspondentes à dimensão afetiva (CA) e solicitou que o entrevistado as lesse.</p> <p>Obs.: Posteriormente foram feitos os mesmos procedimentos com as cinco fichas da dimensão de continuação (CC) e dimensão normativa (CN).</p>	<p>Foram feitos os questionamentos: “O que você entende por esses itens?”, “Você acha que um trabalhador é comprometido através dessas ideias?”, “Pensando no contexto de trabalho atual brasileiro, você considera que um trabalhador se compromete com a organização dessa forma?”, “E pensando no seu contexto de trabalho e atuação no mercado, você considera que esses aspectos estimulam o seu comprometimento? Por quê?”</p> <p>Obs.: Posteriormente foi feito o mesmo procedimento utilizando as cinco fichas da dimensão de continuação (CC) e depois as cinco fichas da dimensão normativa (CN).</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2020), baseado em Pinho (2009).

Na quinta etapa (Quadro 7) procurou-se responder questões para o entendimento de como as trocas laterais acontecem entre os trabalhadores que participam de diferentes contextos de precarização do trabalho. Com este propósito utilizou-se a Fase Exploratória do ACR e foram levantadas questões como: “Ao analisar o seu trabalho e tudo o que você recebe através dele, você considera que seus ganhos são equivalentes ao que você oferece à organização?”, “Você acredita que essa troca estabelecida entre você e a organização fomenta seu comprometimento?”, “Você acha que teria mais perdas do que ganhos se abrisse mão dos benefícios que tem ao trabalhar para

essa organização?”; “Você acha que encontraria um lugar no atual mercado de trabalho?” e “Das coisas que você recebe em função do seu trabalho, o que você mais valoriza?”.

Quadro 7 – Etapa 5 do roteiro de entrevistas (Fase Exploratória da ACR)

Etapa	Objetivo	Fase Exploratória
5	Analisar como as trocas laterais ocorrem entre os trabalhadores que vivenciam diferentes contextos de precarização do trabalho.	“Ao analisar o seu trabalho e tudo o que você recebe através dele, você considera que seus ganhos são equivalentes ao que você oferece à organização?”; “Você acredita que essa troca estabelecida entre você e a organização fomenta seu comprometimento?”; “Você acha que teria mais perdas do que ganhos se abrisse mão dos benefícios que tem ao trabalhar para essa organização?”; “Você acha que encontraria um lugar no atual mercado de trabalho?” e “Das coisas que você recebe em função do seu trabalho, o que você mais valoriza?”

Fonte: Elaborado pela autora (2020), baseado em Pinho (2009).

Por fim, na sexta etapa, conforme mostra o Quadro 8, buscou-se responder questões pertinentes à precarização e contexto do trabalho no Brasil, explorando a compreensão sobre a precarização laboral de acordo com o entendimento de cada trabalhador. Para tanto, foram realizadas indagações como: “Considerando toda a discussão existente hoje no Brasil sobre as leis trabalhistas e formas de contrato, o que você considera importante para que um trabalhador permaneça comprometido com a organização à qual é vinculado?”; “Você acha que as leis trabalhistas e formas de contratação afetam a maneira como o indivíduo se compromete com a organização? Por quê?”; “Como você avalia as condições de trabalho às quais é submetido?” e “O que o seu trabalho lhe proporciona neste momento?”.

Quadro 8 – Etapa 5 do roteiro de entrevistas (Fase Exploratória da ACR)

Etapa	Objetivo	Fase Exploratória
6	Explorar as concepções sobre precarização do trabalho a partir da perspectiva de cada trabalhador.	Foram feitas as seguintes perguntas: “Considerando toda a discussão existente hoje no Brasil sobre as leis trabalhistas e formas de contrato, o que você considera importante para que um trabalhador permaneça comprometido com a organização à qual é vinculado?”, “Você acha que as leis trabalhistas e formas de contratação afetam a maneira como o indivíduo se compromete com a organização? Por quê?”, “Como você avalia as condições de trabalho às quais é submetido?” e “O que o seu trabalho lhe proporciona neste momento?”

Fonte: Elaborado pela autora (2020), baseado em Pinho (2009).

O roteiro de entrevistas procurou favorecer a exploração de diferentes capacidades cognitivas dos entrevistados. Assim, estimulou os participantes a expressarem suas ideias oralmente (quando responderam às perguntas do roteiro), de forma escrita (quando escreveram suas concepções em fichas de papel em branco) e na forma de ordenação das suas ideias (quando atribuíram uma ordem de relevância ao analisar as quinze fichas dispostas). Finalizada a fase de entrevistas, todas foram transcritas, organizadas de maneira sistemática e analisadas de modo a responder ao objetivo da pesquisa.

Contribuições e limitações

Neste estudo utilizou-se a ACR em todas as suas etapas (introdutória, cognitiva e exploratória) e assim conseguiu-se captar a compreensão dos trabalhadores entrevistados quanto ao fenômeno em questão. Além da dinamicidade que a abordagem proporcionou ao roteiro de entrevistas, facilitou para que os participantes acessassem suas cognições de modo a expressarem seus entendimentos sobre suas experiências quanto trabalhadores de distintos setores produtivos.

É importante destacar que, mesmo se tratando de indivíduos pertencentes a diferentes contextos laborais, graus instrucionais e níveis de estabilidade quanto ao vínculo empregatício, nenhum participante teve dificuldade de compreender o conteúdo das fichas, conseguindo-se alcançar o objetivo da investigação ao utilizar-se a ACR no instrumento de pesquisa.

Percebeu-se que iniciar a entrevista pelo Ciclo Espontâneo favoreceu ao entrevistado um contato preliminar com o fenômeno em questão e suas primeiras cognições surgiram a partir do estímulo deste *brainstorming*. Já o uso da Livre Produção Escrita, etapa subsequente, proporcionou aos entrevistados, além da expressão sobre o fenômeno de forma autônoma, uma reflexão sobre aspectos de seu vínculo com a organização que até então eram vivenciados de maneira automática. Já a Técnica das Fichas, além de reduzir as distorções entre a percepção do entrevistado e o real significado do fenômeno, corroborou com as reflexões iniciadas nas etapas anteriores.

Durante a etapa das fichas, alguns entrevistados relataram nunca terem pensado na sua relação com a organização daquela forma (conforme as frases expressas nas fichas) e sentiram-se gratos por a entrevista tê-los direcionado a uma reflexão sobre tais aspectos. Outrossim, observou-se que a etapa das fichas foi uma experiência na qual alguns entrevistados relataram ter sido um facilitador para a organização das ideias.

Para os servidores públicos e industriários, as entrevistas ocorreram nos locais indicados pelos entrevistados, podendo ser salas de reunião, por exemplo. Assim, foi possível realizar as entrevistas sem interrupções e num local apropriado. Já para os motociclistas de aplicativo, as entrevistas ocorreram enquanto estavam num breve horário para lanche ou descanso. Dessa forma, a entrevista sofria interferências sonoras e visuais e precisava ser realizada da maneira mais rápida possível.

É essencial destacar a importância de haver uma mesa no local em que ocorrerá a entrevista com ACR, tendo em conta que as fases de Livre Produção Escrita e a Técnica das Fichas requisitam que

exista um apoio para que os papéis sejam dispostos, principalmente se as fichas forem numa maior quantidade como eram neste estudo.

Sugere-se que, em estudos nos quais a ACR será utilizada com participantes que não dispõem de uma estrutura organizacional para conceder as entrevistas, eles sejam convidados, com as devidas autorizações, a concedê-las nas dependências da instituição de ensino às quais os pesquisadores estão vinculados, proporcionando condições em que não ocorram interferências de estímulos visuais ou de ruídos externos intensos, pois se observou a necessidade de um ambiente que favoreça a concentração do sujeito, principalmente no que concerne à etapa de leitura e ordenamento das fichas.

Referências

ABÍLIO, L. C. Uberização e juventude periférica. Desigualdades, autogerenciamento e novas formas de controle do trabalho. *Novos Estudos. CEBRAP*, v. 39, n. 3, p. 579-597, 2020. <https://doi.org/10.25091/s01013300202000030008>.

ALVES, G. *Dimensões da reestruturação produtiva: ensaios de sociologia do trabalho*. Londrina: Praxis, 2007.

ANTUNES, R. Os modos de ser da informalidade: rumo a uma nova era da precarização estrutural do trabalho? *Serviço Social & Sociedade*, n. 107, p. 405-419, 2011.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Editora 70, 2016.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. *Pesquisa em administração*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FURTADO, V. A. *Comprometimento organizacional em diferentes setores produtivos: analisando as dimensões do construto em distintos contextos de precarização do trabalho*. 2020. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração e Controladoria) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2020.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. Testing the side bet theory of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, v. 69, n. 3, p. 372, 1984.

MEYER, J. P.; MORIN, A. J. S.; WASTI, S. A. Employee commitment before and after an economic crisis: a stringent test of profile similarity. *Human Relations*, v. 71, n. 9, p. 1204-1233, 2018.

MONTENEGRO, A. V.; PINHO, A. P. M.; TUPINAMBÁ, A. C. R. Perfis de comprometimento organizacional: um levantamento bibliográfico. *Revista Encontros Universitários da UFC*, Fortaleza, v. 3, n. 1, p. 2469, 2018.

MONTENEGRO, A. V.; PINHO, A. P. M.; TUPINAMBÁ, A. C. R. Práticas de gestão de pessoas, inovação gerencial e perfis de comprometimento organizacional. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, [s. l.], v. 24, p. 755-773, 2022.

PINHO, A. P. M. *Comprometimento, entrincheiramento e consentimento organizacionais*: uma análise destes vínculos entre gestores e trabalhadores de diferentes organizações. 2009. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

PINHO, A. P. M.; SILVA, C. R. M. Abordagem Cognitivo-Reflexiva na pesquisa em administração: uma proposta metodológica. In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, 7., 2021, on-line. *Anais eletrônicos* [...]. Maringá: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2021. p. 1-11. Disponível em: https://anpad.com.br/pt_br/event/details/111/1784. Acesso em: 30 ago. 2024.

PINHO, A. P. M.; SOUZA, J. A. J. Cognição e ação: explicando as bases cognitivas do comportamento gerencial. In: TUPINAMBÁ, A. C. R.; RODRIGUEZ, F. G. (org.). *Liderança e empreendedorismo em perspectiva intercultural*. Fortaleza: Edições UFC, 2019.

PINHO, A. P. M. *et al.* HRM practices and organizational commitment profiles in Brazil. *Current Psychology*, [s. l.], p. 1-21, 2022.

POCHMANN, M. Tendências estruturais do mundo do trabalho no Brasil. *Ciência & Saúde Coletiva*, [s. l.], v. 25, p. 89-99, 2020.

Abordagem Cognitivo-Reflexiva (ACR) aplicada em um contexto *cross-cultural*

sustentabilidade de carreiras paralelas

*Rafaela de Almeida Araújo
Ana Paula Moreno Pinho*

Introdução

Nas últimas décadas, o trabalho e sua organização têm passado por grandes transformações devido ao avanço tecnológico e à globalização, resultando em mercados de trabalho mais flexíveis e fragmentados (Ashford; Caza; Reid, 2018; Conen; Buschoff, 2021; Conen; Stein, 2021), inclusive em muitas economias desenvolvidas (Conen; Buschoff, 2021; Conen; Stein, 2021). Esse cenário torna a flexibilização de carreira essencial (Akkermans *et al.*, 2013; Conen; Buschoff, 2021; Van Der Heijden; De Vos, 2015). As condições de trabalho atuais frequentemente se caracterizam pela precariedade e longas jornadas, comprometendo o equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Além disso, predominam a insegurança no emprego, o subemprego e formas de trabalho contingencial, que

incluem arranjos alternativos, trabalho temporário, emprego flexível, *gig work* e outras formas de trabalho não padronizado (Campion; Caza; Moss, 2020).

Um dos efeitos desse cenário foi o aumento na escolha por múltiplos empregos (Conen; Stein, 2021). Profissionais que optam por carreiras paralelas frequentemente mantêm um emprego fixo em uma empresa enquanto se envolvem em atividades como empreendedorismo, trabalho freelancer ou emprego intermitente, uma tendência amplamente impulsionada pelo crescimento das plataformas digitais (Rummel *et al.*, 2019). Além disso, é essencial entender os choques de carreira que levaram essas pessoas a buscarem um segundo emprego, seja por meio de um contrato formal, como empreendedores de um negócio próprio, ou como freelancers (Blokker *et al.*, 2019).

Considerando que o conhecimento sobre choques de carreira pode ampliar a compreensão sobre a autorregulação na busca por emprego e sua continuidade, Klehe, Fasbender e Van Der Horst (2021) afirmam que a capacidade de lidar com eventos adversos e traumas é crucial para uma autorregulação eficaz. A carreira paralela pode ser uma estratégia para enfrentar esses traumas gerados pelo cenário de trabalho contemporâneo.

Em se tratando de economias desenvolvidas nas últimas décadas, a Holanda se tornou um dos mercados de trabalho mais flexíveis da Europa. Desde os anos 2000, o mercado de trabalho holandês tem registrado um crescimento expressivo no trabalho autônomo, bem como no emprego temporário e nas carreiras paralelas (Conen, 2020). Outro fator significativo encontrado por Conen e Stein (2021) é a diferença entre a Holanda e os demais países europeus pesquisados, visto que a Holanda tinha renda relativamente baixa, baixa renda familiar líquida e baixos níveis de bem-estar entre os que tinham vários empregos em comparação com aqueles com um único emprego, características que se assemelham ao Brasil.

Outros estudos (Bouwhuis *et al.*, 2019a; Conen, 2020) ainda observaram que, apesar de a realização de várias atividades poder trazer riscos à saúde, já que há o efeito da combinação de extenso

horário de trabalho e do exercício de diversas funções de trabalho, nem sempre ter vários empregos significa que eles sejam precários (Bouwhuis *et al.*, 2019b). Além disso, Campion, Caza e Moss (2020) mencionam que pesquisas sobre os trabalhadores com carreiras paralelas e os resultados de um novo trabalho mostram que ele geralmente é enriquecedor, porque, com a realização de novas e variáveis tarefas e as transições de trabalho, acontece a aquisição de novas habilidades.

Nesse sentido, com base no pilar social, a sustentabilidade de carreiras envolve proteger e desenvolver tanto os indivíduos quanto suas trajetórias profissionais, destacando a importância de renovação e equilíbrio nas prioridades pessoais (Newman, 2011). Para manter uma carreira sustentável ao longo do tempo, é crucial que os indivíduos tenham acesso a oportunidades de renovação, flexibilidade e adaptabilidade, além de estarem preparados para enfrentar mudanças e engajar-se em aprendizado contínuo. Isso inclui a integração de diversas experiências e setores na vida, proporcionando um senso de completude e significado (McDonald; Hite, 2018; Newman, 2011).

Para entender essa questão, a perspectiva de carreira sustentável (De Vos; Van Der Heijden; Akkermans, 2020) destaca três elementos essenciais na definição de uma carreira: o tempo, o espaço social (contexto) e o indivíduo, caracterizado por sua agência e busca de significado. O conceito de carreira sustentável se refere ao percurso de uma pessoa ao longo do tempo, refletindo a relação entre as pessoas e as oportunidades de emprego, sendo influenciado tanto por fatores decorrentes de um contexto de vida mais amplo quanto por fatores organizacionais. Nas carreiras contemporâneas, o indivíduo assume a responsabilidade principal pelo seu próprio agenciamento, alcançado por meio do desenvolvimento de um conjunto de competências de carreira (autorregulação) (De Vos; Van Der Heijden; Akkermans, 2020; Van Der Heijden *et al.*, 2020).

A escolha por uma pesquisa qualitativa neste estudo é justificada pela argumentação de Van Der Heijden *et al.*, (2020), que destaca a importância de abordagens qualitativas para compreender a

formação de uma carreira sustentável, seus fatores de influência e seu desenvolvimento ao longo do tempo. Essas abordagens são essenciais porque permitem obter *insights* aprofundados sobre as percepções dos indivíduos em relação à sustentabilidade de suas carreiras, os fatores que as afetam, como elas evoluem e como a qualidade da carreira pode impactá-las.

Além disso, a literatura sobre sustentabilidade de carreira ainda está em processo de evolução (Chin *et al.*, 2019). Embora se adote a definição de De Vos e Van Der Heijden (2017, p. 43), que descreve o conceito como “sequências de experiências de carreira refletidas por meio de uma variedade de padrões de continuidade ao longo do tempo”, ainda há uma falta de clareza conceitual e a ausência de indicadores amplamente aceitos para medir esse conceito.

A necessidade de utilizar a Abordagem Cognitivo-Reflexiva surgiu com a busca de um modelo que auxiliasse na compreensão e na forma como acontece o desenvolvimento de uma carreira (in) sustentável, considerando os desafios que esses trabalhadores enfrentam para manter duas atividades empregatícias, seja por necessidade, seja pelo desejo de conciliar um emprego que traga segurança financeira com outro que proporcione realização pessoal, assegurando a sustentabilidade por meio da produtividade, da saúde e da felicidade, indicadores das carreiras sustentáveis (De Vos; Van Der Heijden; Akkermans, 2020).

A pesquisa, realizada em nível de doutorado, iniciada em 2021, e orientada pela professora Tereza Cristina Batista de Lima e coorientada pela professora Ana Paula Moreno Pinho, tem como objetivo analisar como o desenvolvimento de carreiras paralelas impacta a sustentabilidade das carreiras no Brasil. Embora o foco do estudo seja no Brasil, a comparação com a Holanda pode oferecer *insights* sobre práticas e políticas que poderiam ser adaptadas ao contexto brasileiro. Assim, o estudo se refere a uma abordagem *cross-cultural*, em que a doutoranda Rafaela Araújo realizou parte de sua pesquisa na Holanda, por meio da bolsa de fomento “doutorado sanduíche”, patrocinada pela Capes, realizada entre setembro de 2023 e junho de 2024.

Para isso, ainda no Brasil, foi estruturado um roteiro de entrevista que abarca as etapas da ACR, sendo que ele foi programado para ser desenvolvido em dois países: Brasil e Holanda. O desafio foi criar um roteiro que compreendesse as duas realidades, respeitando as diferenças culturais. Assim, escolheu-se aplicar essa abordagem inovadora, ACR, em um estudo *cross-cultural*, comparando trabalhadores dos dois países.

Diante da lacuna de pesquisa identificada para o tema estudado, a utilização da ACR passou a ser considerada, tendo em vista que ela oferece uma maneira estruturada e detalhada de explorar as experiências e percepções individuais sobre a sustentabilidade das carreiras. A ACR permite capturar as complexidades e as nuances das vivências dos indivíduos ao longo do tempo, oferecendo uma compreensão mais rica e contextualizada do conceito de sustentabilidade de carreira. Dessa forma, a ACR contribui para preencher a lacuna existente na literatura, proporcionando *insights* mais profundos e aplicáveis sobre como as carreiras sustentáveis se formam e se mantêm.

A abordagem ajudaria a fornecer *insights* valiosos para a formulação de políticas e práticas eficazes de gestão de carreiras em contextos multiculturais, auxiliando na compreensão das interações e autorregulação dos indivíduos em suas múltiplas atividades profissionais. O desafio foi desenvolver um roteiro conciso e eficaz que captasse as percepções e cognições dos entrevistados nos dois países.

Descrição do desenho metodológico

Ontologicamente, o estudo realizado se enquadra na abordagem fenomenológica, pois tem como finalidade compreender os aspectos cognitivos dos indivíduos (Giorgi, 2008), levando em consideração a existência de múltiplas realidades. Essas realidades são vivenciadas tanto pelas pessoas estudadas quanto pelos leitores e pela própria pesquisadora que conduz o estudo. As evidências dessas diferentes realidades são capturadas por meio das falas de diversos indivíduos, que refletem essas variadas perspectivas e são transcritas fielmente como foram expressas (Creswell; Poth, 2016).

Como paradigma, a pesquisa adota o interpretativismo, pois ele é frequentemente associado a estudos qualitativos que buscam entender ou atribuir significado a fenômenos a partir da perspectiva subjetiva dos participantes (Creswell; Clark, 2018). Além disso, a perspectiva *cross-cultural* é considerada para este estudo, uma vez que envolve a construção de uma compreensão comparativa de um construto entre diferentes culturas, utilizando características previamente determinadas (Schaffer; Riordan, 2003).

Foram selecionados trabalhadores que se encaixam na conceituação de carreiras paralelas, ou seja, indivíduos que trabalham simultaneamente em mais de um emprego, seja como empregados ou empreendedores, em troca ou com expectativa de uma compensação (Campion; Caza; Moss, 2020). Vale ressaltar ainda que, conforme os estudos sobre pessoas com carreiras paralelas, em sua maioria as ocupações como ensino, esporte e arte são dominantes; diante disso, a pesquisa busca ir além desses nichos de trabalho.

A aplicação das entrevistas na Holanda ocorreu entre janeiro e março de 2024. Foram um total de seis participantes, sendo cinco deles residentes em Amsterdam e um em Den Haag (Haia). No Quadro 1, disponibiliza-se uma visão dos entrevistados, levando em consideração o sexo, a idade, a formação profissional e as atividades que realizam no seu emprego principal e secundário.

Quadro 1 – Caracterização dos sujeitos na Holanda

Entrevistado	Sexo	Idade	Formação	Atividade principal	Atividade secundária
E1	M	37	Não possui	Entregador	Garçom
E2	F	31	Microbiologia e máster em Logística	Especialista sanitária	Empreendedora
E3	M	46	PhD	Empreendedor	Docente

(conclusão Quadro 1)

Entrevistado	Sexo	Idade	Formação	Atividade principal	Atividade secundária
E4	M	33	Graduando	Support engineer	Empreendedor
E5	F	38	Bacharel em Direito	Assistente administrativo	Docente
E6	F	40	PhD Financial Commerce	Treinamento corporativo	Consultora de negócios

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Os participantes tinham idade entre 31 e 46 anos. Todos eram casados ou estavam em uma união estável. Três entrevistados tinham filhos. Três sujeitos eram brasileiros que moram há mais de cinco anos no país, logo todos possuem passaporte holandês. A pesquisa ainda contou com um participante da Índia, que também morava há mais de cinco anos no país. O tempo mínimo desenvolvendo duas atividades paralelas foi de um ano. Apenas o E1 e a E3 não desenvolviam alguma das atividades para um negócio próprio.

A aplicação das entrevistas, no Brasil, ocorreu entre julho e agosto de 2024 e contou com nove participantes; assim foram entrevistados um total de quinze participantes. No Quadro 2, disponibiliza-se uma visão dos entrevistados no Brasil, levando em consideração o sexo, a idade, a formação profissional e as atividades que realizam seu principal e secundário.

Quadro 2 – Caracterização dos sujeitos no Brasil

Entrevistado	Sexo	Idade	Formação	Atividade principal	Atividade secundária
E7	M	42	Ciências da Computação	Analista de dados	Empreendedor
E8	F	30	Biotecnologia	Gerente de projetos de inovação	Cantora
E9	M	37	Administração	Empreendedor	Scout
E10	F	33	Fisioterapia	Fisioterapeuta	Artesã

(conclusão Quadro 2)

Entrevistado	Sexo	Idade	Formação	Atividade principal	Atividade secundária
E11	M	47	Direito	Advogado	Autor
E12	M	52	Economia	Professor de jiu-jitsu	Corretor de imóveis
E13	F	38	Engenheira de Produção Mecânica	Funcionária pública	Esportista
E14	F	26	Direito	Advogada	Gerente de comércio
E15	F	24	Licenciatura em Dança	Professora	Artesã

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Conforme apresentado, a idade dos participantes variou entre 24 e 52 anos. O tempo mínimo desenvolvendo duas atividades paralelas foi de dois anos. Cinco eram casados. Quatro tinha, pelo menos, um filho. No Brasil, dentre os entrevistados, um mora em São Paulo e outro se divide entre o Ceará e o Rio de Janeiro por conta da sua carreira como ator.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas individuais, conduzidas de forma *on-line* e agendadas conforme a disponibilidade dos participantes. Solicitou-se a cada participante a autorização para gravar as entrevistas em áudio com o objetivo de facilitar a transcrição e a posterior análise dos dados que foi realizada por meio de análise de conteúdo (Bardin, 2011).

Descrição do instrumento de análise

O construto da sustentabilidade de carreira será explorado em profundidade para entender as dinâmicas e interações que ocorrem no Brasil e na Holanda, proporcionando uma análise robusta e comparativa.

Ao chegar à Holanda, o roteiro previamente construído no Brasil precisou ser adaptado. A realidade observada no novo con-

texto revelou nuances e fatores que não haviam sido plenamente considerados durante o planejamento inicial.

O roteiro definido na Holanda, com o auxílio do professor coorientador, está detalhado a seguir.

SEMI-STRUCTURED INTERVIEW SCRIPT

Stage 1 – Profile

Gender:

Age:

Academic and professional background:

How many employments relationships:

Activities carried out:

Actuation times in years:

Hours worked in each activity/per week:

Stage 2 – Answers questions about the Career Sustainability

For you, what is a sustainable career?

Do you think that have multiple jobholding is sustainable career?

Stage 3.1 – Answers questions about the Time

Describe your professional trajectory, from your entry into the job market to the present moment.

Can you tell me more about your experience of holding more than one job?

Stage 3.2 – Answers questions about the Context

A career is defined as the sequence of work experiences that evolves over the individual's life course (Arthur; Hall; Lawrence, 1989).

A job is an explicit or implicit employment contract between a person and an economic unit, specifying that labour will be carried out in return for remuneration (financial or otherwise) (CBS, 2022). With these concepts in mind, what do you think led you to make the decision to have multiple jobs?

And how you've adapted to Holding multiple Jobs?

Stage 3.3 – Answers questions about Career Shocks

A career shock is a disruptive and extraordinary event that is caused by factors outside the focal individual's control and that triggers a deliberate thought process concerning one's career (Akkermans *et al.*, 2021). Ex. unexpected promotion, mass lay-offs, pregnancy, divorce, death, illness, war etc.

With this concept, which events do you consider to be the most important in your career and why?

Stage 3.4 – Answers questions about the Self Regulation – Person

List your five life goals from most to least important and why?

How do you assess holding multiple jobs particularly in terms of involvement, financial earnings, promotion opportunities and development opportunities?

Algumas peculiaridades encontradas na Holanda, como a diferença na realização da pesquisa, trouxeram essa necessidade de adaptação; ao retornar ao Brasil, o roteiro passou por adaptações novamente. A seguir, encontra-se o roteiro final utilizado no Brasil.

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Etapa 1 – Perfil

Sexo:

Idade:

Estado civil:

Formação acadêmica e profissional:

Quantas relações de emprego:

Atividades realizadas:

Tempos de atuação em anos:

Horas trabalhadas em cada atividade/por semana:

Etapa 2 – Responde questões sobre Sustentabilidade de Carreira

Para você, o que é uma carreira sustentável?

Diante desse conceito, você acha que tem uma carreira sustentável?

Etapa 3 – Perguntas

3.1 – Responde questões sobre Tempo

Descreva sua trajetória profissional, desde sua entrada no mercado de trabalho até o momento atual.

Como o segundo trabalho surgiu para você?

3.2 – Responde questões sobre Contexto

O que você acha que o levou a tomar a decisão de ter vários empregos?

E como você se adaptou a manter vários empregos?

Como é a relação com os seus superiores?

3.3 – Responde questões sobre Choques de Carreira

Quais eventos você considera os mais importantes da sua carreira e por quê?

3.4 – Responde questões sobre Autorregulação – Pessoa

Liste seus cinco objetivos de vida, do mais ao menos importante, e por quê?

O que você faz para alcançar esses objetivos?

Como as atividades do primeiro trabalho ajudam a desenvolver as atividades do segundo?

Essa necessidade de adaptação ilustra uma característica fundamental da pesquisa qualitativa: a flexibilidade para ajustar métodos e abordagens conforme novos dados e *insights* emergem. Portanto, o roteiro foi revisado para incorporar as particularidades do contexto holandês e brasileiro, garantindo que a coleta de dados capturasse, de maneira fiel e completa, as experiências e percepções dos participantes das duas localidades. Nesse sentido, a utilização da ACR precisou ser adaptada em cada um dos países.

Com base nesse roteiro, o estudo foi conduzido em três fases distintas, conforme o modelo da ACR: introdutória, cognitiva e exploratória.

- **Fase Introdutória:** Essa fase envolveu a familiarização inicial com os participantes e os contextos específicos de cada país, estabelecendo uma base para o aprofundamento das discussões.
- **Fase Cognitiva:** Essa fase é desenvolvida com o intuito de acessar as percepções e cognições do participante sobre o fenômeno.
- **Fase Exploratória:** Finalmente, a Fase Exploratória permitiu a identificação e o aprofundamento de novas questões e temas emergentes, além de explorar as interações entre os diferentes elementos das carreiras paralelas nos dois países (Pinho; Silva, 2021).

A terceira fase da ACR foi a que sofreu mais modificações durante o trânsito entre os países; diante disso, não será feito um aprofundamento dessa fase em questão.

Discussão do roteiro de entrevista

Na etapa 1, denominada Fase Introdutória, são feitas perguntas sobre o contexto e as características pessoais e organizacionais do participante. Para essa pesquisa em questão, nessa fase foram realizadas as seguintes perguntas: *Gender* (Gênero), *Age* (Idade), *Marital status* (Estado civil), *Academic and professional background* (Formação acadêmica e profissional), *How many employments relationships* (Quantas relações de emprego), *Activities carried out* (Atividades realizadas), *Actuation times in years* (Tempos de atuação em anos) e *Hours worked in each activity/per week* (Horas trabalhadas em cada atividade/por semana). Conforme especificado no Quadro 3, essas oito perguntas tinham como objetivo introduzir o tema e compreender melhor como os sujeitos realizavam suas atividades, proporcionando uma visão inicial das con-

dições pessoais e profissionais dos participantes, que serviriam como base para a análise mais aprofundada das carreiras paralelas e sua sustentabilidade.

Quadro 3 – Etapa 1 do roteiro de entrevistas (Fase Introdutória da ACR)

Etapa	Objetivo	Fase Introdutória
1	Identificar os dados pessoais e profissionais.	Grupo de questões relacionadas ao perfil sociodemográfico dos entrevistados como gênero, idade, formação acadêmica e profissional, estado civil, quantidade de relações de emprego, atividades realizadas, tempos de atuação em anos e horas trabalhadas em cada atividade/por semana.

Fonte: Elaborado pela autora (2024), baseado em Pinho (2009).

Nessa pesquisa, os passos 2 e 3 foram realizados conjuntamente para estabelecer um maior dinamismo. Dessa forma, não foram utilizadas fichas ou papéis; em vez disso, a fala do participante foi empregada para desenvolver essa etapa.

Na Fase 2, Cognitiva, foi realizada a seguinte pergunta: *For you, what is a sustainable career?* (Para você, o que é uma carreira sustentável?). Tal pergunta tinha como objetivo realizar um *brainstorming*, provocando no sujeito *insights* e percepções sobre o fenômeno. Essa fase precisou ser adaptada, pois a realidade da Holanda não permitiu o uso de fichas e escrita em papéis em branco, tendo em vista que as entrevistas foram realizadas de maneira *on-line* (Quadro 4).

O roteiro de entrevistas sofreu modificações, conforme o país que era aplicado, com a finalidade de favorecer a exploração de diferentes capacidades cognitivas dos entrevistados. Assim, a Fase 2, Cognitiva, buscou estimular os participantes a expressarem suas ideias oralmente.

Inicialmente, essa pergunta gerou certo estranhamento entre os participantes, pois exigia uma reflexão mais profunda sobre o conceito de sustentabilidade aplicado às suas carreiras, algo que pode não ser uma preocupação explícita no dia a dia dos profissio-

nais. No entanto, à medida que a discussão avançava, os entrevistados começaram a articular suas ideias, proporcionando uma rica base de dados para a análise subsequente. Assim, não foi raro que alguns participantes devolvessem a pergunta, questionando o que o pesquisador queria dizer com “sustentabilidade”. No entanto, à medida que a discussão prosseguia, começaram a surgir respostas que indicavam uma compreensão mais ampla do conceito.

Quadro 4 – Etapa 2 do roteiro de entrevistas (Fase Cognitiva – Ciclo Espontâneo da ACR)

Etapa	Objetivo	Fase Cognitiva Ciclo Espontâneo: <i>brainstorming</i>	Fase Cognitiva Ciclo Criativo: técnica da fala livre
2	Compreender questões relacionadas aos significados e percepções da sustentabilidade de carreira na perspectiva do trabalhador.	Questionamento: “Para você, o que é uma carreira sustentável?”	Foi solicitado ao entrevistado que explicasse, conforme o seu entendimento, o que seria uma carreira sustentável e a partir desse entendimento se sua carreira seria sustentável.

Fonte: Elaborado pela autora (2024), baseado em Pinho (2009).

Na Etapa 3, Fase Exploratória, perguntas foram feitas com o objetivo de explorar o fenômeno em maior profundidade. Nessa fase, o método ACR (Abordagem Cognitiva-Reflexiva) não foi utilizado de maneira fidedigna devido à necessidade de adaptação à realidade holandesa e a utilização de termos com os quais os participantes não estavam familiarizados.

Essa adaptação foi crucial, pois a tradução literal ou o uso direto de conceitos e terminologias teóricas poderia ter causado confusão ou mal-entendidos entre os participantes holandeses. Para contornar essa dificuldade, foi necessário reformular algumas perguntas e explicar certos conceitos de maneira mais acessível e contextualizada, garantindo que os entrevistados pudessem compreender plenamente o que estava sendo perguntado e, assim, fornecer respostas mais ricas e precisas.

Ao regressar ao Brasil, o roteiro de pesquisa foi submetido a novas adaptações, não apenas no aspecto linguístico, que até então estava em inglês, mas também na maneira como as perguntas foram estruturadas, sendo omitida a necessidade de esclarecimento dos términos. Essa mudança foi crucial para garantir que as entrevistas realizadas no Brasil fossem conduzidas em um idioma que facilitasse a comunicação e a compreensão dos participantes, respeitando as nuances culturais e linguísticas locais, além de proporcionar um maior engajamento cognitivo por parte dos entrevistados. Considerando a necessidade de realizar um trabalho comparativo, as questões principais de cada construto foram mantidas, garantindo que a análise dos dados não fosse prejudicada.

Apesar dessas adaptações, a Fase Exploratória foi eficaz em aprofundar a compreensão sobre as carreiras paralelas, a sustentabilidade e os choques de carreira. Os participantes foram encorajados a refletir sobre aspectos como os desafios que enfrentam na manutenção de múltiplas carreiras, as estratégias que utilizam para equilibrar essas atividades e como percebem o impacto dessas escolhas na sua vida a longo prazo. Nessa fase, o roteiro foi dividido em quatro conceitos, a saber: tempo, contexto, pessoa (autorregulação) e choques de carreira. Os três primeiros sendo construtos da sustentabilidade de carreira.

Essas adaptações reforçam a importância de um desenho metodológico que seja tanto rigoroso quanto maleável. É crucial que o desenho metodológico permita ao pesquisador responder de maneira eficaz às complexidades e variações que podem surgir durante a execução da pesquisa em diferentes contextos. A flexibilidade para ajustar métodos e abordagens, conforme novos desafios e *insights* emergem, é fundamental para garantir a validade e a relevância dos resultados, especialmente em estudos que envolvem comparações entre diferentes contextos culturais e linguísticos.

Contribuições e limitações da metodologia empregada

A Abordagem Cognitivo-Reflexiva trouxe diversas contribuições valiosas para a pesquisa em andamento. Embora estruturada em três fases, essa metodologia oferece uma flexibilidade que permite aos pesquisadores adaptarem-na às necessidades específicas de seus estudos, garantindo que as nuances das experiências dos participantes sejam capturadas de forma eficaz. No entanto, as adaptações feitas para este estudo como a não utilização de fichas ou folhas em branco e as modificações na condução da terceira fase, exigiram ajustes metodológicos importantes na metodologia.

A fase da ACR que mais trouxe contribuições foi a Cognitiva. Inicialmente, a pergunta gerou certo estranhamento entre os participantes, pois exigia uma reflexão mais profunda sobre o conceito de sustentabilidade aplicado às suas carreiras, algo que pode não ser uma preocupação explícita no dia a dia dos profissionais. No entanto, à medida que a discussão avançava, os entrevistados começaram a articular suas ideias, proporcionando uma rica base de dados para a análise subsequente.

Assim, não foi raro que alguns participantes devolvessem a pergunta, questionando o que o pesquisador queria dizer com “sustentabilidade”. No entanto, à medida que a discussão prosseguia, começaram a surgir respostas que indicavam uma compreensão mais ampla do conceito. Muitos participantes reconheceram que uma carreira sustentável não se resume apenas a garantir uma renda que permita manter um padrão de vida adequado. Eles destacaram a importância de que a carreira também equilibre as horas trabalhadas com atividades que proporcionem realização pessoal (fazer algo de que goste), observando que, na ausência de um desses pilares, a sustentabilidade da carreira não seria considerada.

Essas respostas revelaram que, para os entrevistados, a sustentabilidade de uma carreira envolve o equilíbrio entre a estabilidade financeira e a satisfação pessoal e profissional. Em outras palavras, uma carreira sustentável seria aquela que não apenas atende às neces-

sidades econômicas, mas também promove um senso de propósito crescimento contínuo e bem-estar geral. Esse entendimento mais holístico do conceito de sustentabilidade forneceu uma base valiosa para a análise das carreiras paralelas e como elas podem ser mantidas de maneira sustentável no longo prazo, tanto no Brasil quanto na Holanda.

Implementar a ACR pode ser complexo, exigindo dos pesquisadores um alto nível de habilidade para conduzir entrevistas que promovam a reflexão crítica e a análise cognitiva do participante sem induzi-lo ao objetivo almejado. A ACR reconhece e valoriza a subjetividade dos integrantes, algo fundamental em pesquisas que buscam compreender as perspectivas individuais e os significados atribuídos às experiências pessoais. Contudo, na terceira fase do estudo, essas perspectivas não foram tão exploradas, o que apontou a necessidade de aprimoramento para novos estudos a serem conduzidos.

Apesar dessas limitações, observou-se que a ACR permite uma análise detalhada das experiências e processos mentais dos participantes, proporcionando uma compreensão mais profunda e rica dos fenômenos estudados.

Essa abordagem pode contribuir para o desenvolvimento de teorias mais robustas e para a percepção de nuances em áreas de estudo em que a compreensão dos processos mentais e reflexivos é essencial. Embora os desafios encontrados durante a aplicação dessa metodologia devam ser cuidadosamente considerados em futuras pesquisas, é perceptível o quanto a utilização dela pode trazer benefícios aos estudos qualitativos, possibilitando uma exploração mais profunda e significativa das experiências dos participantes.

Referências

ARTHUR, M. B.; HALL, D. T.; LAWRENCE, B. S. Generating new directions in career theory: the case for a transdisciplinary approach. *Handbook of Career Theory*, v. 7, p. 25, 1989.

ALBOHER, M. *One pers on multiple careers*. PT Mizan Publika, 2007.

AKKERMANS, J. *et al.* Toward a broader understanding of career shocks: exploring interdisciplinary connections with research on job search, human resource management, entrepreneurship, and diversity. *Journal of Vocational Behavior*, v. 126, p. 13563, 2021.

ASHFORD, S. J.; CAZA, B. B.; REID, E. M. From surviving to thriving in the gig economy: a research agenda for individuals in the new world of work. *Research in Organizational Behavior*, v. 38, p. 23-41, 2018.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.

BLOKKER, R. *et al.* Building a sustainable start: the role of career competencies, career success, and career shocks in young professionals' employability. *Journal of Vocational Behavior*, v. 112, p. 172-184, 2019.

BOUWHUIS, S. *et al.* Health differences between multiple and single job holders in precarious employment in the Netherlands: a cross-sectional study among Dutch workers. *Plos One*, v. 14, n. 9, p. e0222217, 2019a.

BOUWHUIS, S. *et al.* Multiple job holding is not a type of precarious employment. *Scand J Work Environ Health*, v. 1, n. 45, p. 98-99, 2019b.

CAMPION, E. D.; CAZA, B. B.; MOSS, S. E. Multiple jobholding: an integrative systematic review and future research agenda. *Journal of Management*, v. 46, n. 1, p. 165-191, 2020.

CENTRAL BUREAU VOOR DE STATISTIEK – CBS.

2022. *Employment; sex, type of employment contract, job characteristics, cao-sector*. Disponível em: <https://www.cbs.nl/nl-nl/cijfers/detail/81463ENG>. Acesso em: 29 ago. 2024.

CHIN, T. *et al.* Career sustainability during manufacturing innovation: a review, a conceptual framework and future research agenda. *Career Development International*, v. 24, n. 6, p. 509-528, 2019.

CONEN, W. *Multiple jobholding in Europe*: structure and dynamics. WSI Study, 2020.

CONEN, W.; BUSCHOFF, K. S. Introduction to the special issue: multiple jobholding in Europe. *Transfer: European Review of Labour and Research*, v. 27, n. 2, p. 141-147, 2021.

CONEN, W.; STEIN, J. A panel study of the consequences of multiple jobholding: enrichment and depletion effects. *Transfer: European Review of Labour and Research*, v. 27, n. 2, p. 219-236, 2021.

CRESWELL, J. W.; CLARK, V. L. *Plano. Designing and conducting mixed methods research*. Sage publications, Third edition, 2018.

CRESWELL, J. W.; POTH, C. N. *Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches*. Sage publications, 2016.

DE VOS, A.; VAN DER HEIJDEN, B. I. J. M. Current thinking on contemporary careers: the key roles of sustainable HRM and sustainability of careers. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, v. 28, p. 41-50, 2017.

DE VOS, A.; VAN DER HEIJDEN, B. IJM; AKKERMANS, J. Sustainable careers: towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, v. 117, p. 103196, 2020.

GIORGI, A. Sobre o método fenomenológico utilizado como modo de pesquisa qualitativa nas ciências humanas: teoria, prática e avaliação. In: POUPART, J. et al. *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*, 2008. p. 386-409.

KLEHE, U.; FASBENDER, U.; VAN DER HORST, A. Going full circle: integrating research on career adaptation and proactivity. *Journal of Vocational Behavior*, v. 126, p. 103526, 2021.

MCDONALD, K. S.; HITE, L. M. Conceptualizing and creating sustainable careers. *Human Resource Development Review*, v. 17, n. 4, p. 349-372, 2018.

NEWMAN, K. L. Sustainable careers. *Organizational Dynamics*, v. 40, n. 2, p. 136, 2011.

PINHO, A. P. M.; SILVA, C. R. M. Abordagem Cognitivo-Reflexiva na pesquisa em administração: uma proposta metodológica. In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, 7., 2021, on-line. *Anais eletrônicos* [...]. Maringá: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2021. p. 1-11. Disponível em: https://anpad.com.br/pt_br/event/details/111/1784. Acesso em: 30 ago. 2024.

RUMMEL, S. et al. Shocks and entrepreneurship: a study of career shocks among newly graduated entrepreneurs. *Career Development International*, v. 26, n. 4, p. 562-581, 2021.

SCHAFFER, B. S.; RIORDAN, C. M. A review of cross-cultural methodologies for organizational research: a best-practices approach. *Organizational Research Methods*, v. 6, n. 2, p. 169-215, 2003. <https://doi.org/10.1177/1094428103251542>.

VAN DER HEIJDEN, B. et al. Sustainable careers across the lifespan: moving the field forward. *Journal of Vocational Behavior*, San Diego, Calif., v. 117, p. UNSP 103344, 2020.

Abordagem Cognitivo-Reflexiva (ACR) aplicada a um estudo de caso com o uso da triangulação qualitativa

*Monique Sá Oliveira Castelo Branco
Ana Paula Moreno Pinho*

Introdução

As organizações empresariais estão presentes em um cenário de frequentes mudanças e transformações, o que tem levado as empresas a repensarem suas políticas e suas estratégias, adaptando-se ao ambiente como forma de melhorar o seu desempenho e, assim, garantir a permanência no mercado.

Nesse contexto atual em que vivem as organizações, alguns processos se destacam, a exemplo da liderança e da cultura organizacional. Esses são fenômenos sociais inseparáveis (Burmester, 2012). Não existe disseminação da cultura sem liderança e os fatores contingenciais impactam diretamente no desenvolvimento deles dentro de uma organização. Assim, a dissertação de mestrado intitulada “A percepção e disseminação da cultura organizacional

pela liderança: analisando os fatores contingenciais no âmbito de uma cooperativa médica”, que foi desenvolvida, em 2022, por Monique Sá Oliveira Castelo Branco, e orientada pela professora doutora Ana Paula Moreno Pinho, será apresentada aqui para demonstrar a aplicação da Abordagem Cognitivo-Reflexiva a um delineamento de pesquisa envolvendo a triangulação entre as seguintes estratégias qualitativas: análise documental, entrevistas individuais e grupos focais.

A pesquisa desenvolvida na dissertação teve como objetivo a análise em relação à percepção e disseminação da cultura organizacional pela liderança, analisando os fatores contingenciais no âmbito de uma cooperativa médica. No estudo, foram utilizadas diferentes estratégias metodológicas para a realização de uma pesquisa qualitativa de estudo de caso único: análise documental a partir dos relatórios de gestão de 2018 a 2020, entrevista semiestruturada com os gestores e, ainda, grupos focais com os colaboradores da empresa. O uso dessas estratégias permitiu a triangulação de dados, além de trazer maior confiabilidade à pesquisa.

Esse estudo se desenvolveu para entender a capacidade que as organizações têm em se ajustar face às mudanças que ocorrem no decorrer de sua existência, sendo fundamentada na teoria da contingência, visto que essa teoria pode influenciar a organização, vindo a gerar modificações nas características relacionadas à estrutura e à estratégia das empresas (Donaldson, 2001). Como contingências externas à organização, podemos citar os fatores do ambiente macro que atuam na dinâmica organizacional, como: as leis governamentais, a pandemia, o contexto do trabalho remoto, a crise econômica e política, a perda e a retenção de clientes, os concorrentes e os competidores, a tecnologia etc. Assim, o estudo também permitiu a compreensão a respeito da inter-relação existente entre a cultura organizacional, os líderes e as contingências externas da cooperativa.

Uma cooperativa médica foi escolhida para representar esse estudo de caso, visto que, em agosto de 2019, ela havia iniciado um projeto de mudança da cultura organizacional, que foi finalizado

em dezembro do mesmo ano. O trabalho se apoiou no modelo Change Management (Gestão da Mudança), de John Kotter, em que o objetivo foi gerar uma conexão emocional das pessoas com a organização, percorrendo os oito passos da metodologia de Kotter. Segundo Donaldson (2001), não há um único modelo de gestão, mas algumas variáveis que podem ser combinadas para responder ao ambiente no qual a empresa está inserida e que, de algum modo, afetam o seu desempenho.

A Abordagem Cognitivo-Reflexiva foi aplicada ao roteiro de entrevista semiestruturada, tanto para as entrevistas individuais como as de grupos focais, como foram utilizadas todas as técnicas da Fase Cognitiva, incluindo os ciclos Espontâneo, Guiado e Criativo, isto é, o *brainstorming*, a Técnica das Fichas e a Técnica da Livre Produção Escrita. A utilização dessas técnicas tornou as realizações das entrevistas individuais e dos grupos focais de fácil aplicação e entendimento, promovendo maior dinamicidade na coleta das informações, e favoreceu aos entrevistados quanto ao desenvolvimento das cognições a respeito dos questionamentos levantados.

Dentre as contribuições geradas a partir dessa pesquisa, destaca-se a contribuição acadêmica a respeito de estudos realizados sobre os construtos cultura organizacional e liderança, apoiados na teoria contingencial, com foco em uma cooperativa médica, considerando que existe pouca referência a respeito da análise dos três construtos de forma simultânea. Foi importante apresentar a consolidação da cultura organizacional por todos que fazem a instituição, entendendo que a estratégia, seus valores, processos e pessoas estão bem sedimentados diante dos desafios ou contingências que porventura venham acontecer na cooperativa.

Também se destaca a contribuição para a metodologia qualitativa, pois a utilização da triangulação promoveu maior confiabilidade nos dados apresentados e o uso da ACR foi inédito para esse tipo de desenho metodológico.

Descrição da Metodologia

O estudo foi realizado a partir de uma pesquisa qualitativa, exploratória e de estudo de caso único pela possibilidade de maior aproximação das relações humanas e seus significados, procurando explorar os fatos presentes, enfatizando não a quantificação ou descrição dos dados coletados, mas a importância das informações que podem ser geradas a partir de um olhar cuidadoso e crítico das fontes documentais, das entrevistas semiestruturadas com os gestores, bem como com o grupo focal realizado com os colaboradores pertencentes às equipes de gestores da empresa.

A escolha da pesquisa qualitativa visa contribuir para uma maior compreensão do fenômeno estudado, a partir da perspectiva dos sujeitos envolvidos (Collis; Hussey, 2005; Gray, 2012). De acordo com Godoy *et al.* (2006), o interesse do pesquisador que escolhe o estudo de caso qualitativo está nos *insights*, nas descobertas e na interpretação em vez da verificação de hipóteses, como ocorre em pesquisas quantitativas. Assim, os pesquisadores utilizam esse método de abordagem no anseio de compreender uma situação em profundidade, enfatizando o seu significado para os envolvidos na pesquisa. Além disso, a pesquisa é exploratória porque, segundo Collis e Hussey (2005), procuram-se padrões, ideias ou hipóteses, em vez de testar ou confirmar uma hipótese.

De acordo com Vieira e Zouain (2005), a pesquisa qualitativa busca apresentar explicações teóricas e pretende constituir-se como um estudo detalhado dos fenômenos, além de os pesquisadores que se utilizam da pesquisa qualitativa possuírem uma ampla variedade de práticas interpretativas interligadas com a finalidade de compreender melhor o assunto que está ao seu alcance (Denzin; Lincoln, 2006).

Uma característica cultural considerada na abordagem qualitativa é a singularidade. Schein (2009), um dos principais defensores dessa abordagem, ao definir a cultura como um fenômeno profundo e complexo, acredita que a sua investigação para desvendar o lado invisível da organização precisa acontecer em níveis compatíveis de profundidade e de complexidade. O autor afirma que a pesquisa qua-

litativa pode proporcionar descrições mais ricas e interessantes da cultura organizacional, possuindo, portanto, grande potencial para revelar a complexidade do fenômeno.

Além dessa definição quanto à abordagem do problema e quanto aos objetivos da investigação, complementa-se a condução da pesquisa com a explicação de dois componentes essenciais para o desenvolvimento do trabalho científico, conforme propõe Creswell (2007): a estratégia de investigação e os métodos específicos. A estratégia de investigação, conforme já citado, foi o estudo de caso que, segundo Yin (2010), busca-se apreender a totalidade de uma situação e, criativamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto. Quanto aos métodos específicos para a coleta de dados, foram definidas: análise documental, entrevista semiestruturada e grupo focal.

Análise documental

Segundo Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009), a pesquisa documental, assim como outros tipos de pesquisa, dispõe-se à produção de novos conhecimentos, buscando criar novas formas de compreensão dos fenômenos e dar a conhecer a forma como eles têm sido desenvolvidos. Já para Gil (2010), pesquisas documentais possuem natureza em documentos cuja fonte é interna à organização, disponíveis em papel ou documento eletrônico, elaborados com finalidades diversas, tais como autorização, comunicação etc.

A pesquisa documental ocorreu por meio de busca no site da cooperativa referente ao período de 2018 a 2022, do qual foram baixados, dentre outros documentos, os relatórios de gestão e sustentabilidade, estatuto social, atos normativos e identidade organizacional.

O objetivo da análise foi entender o período em que, a partir de uma nova gestão de quatro anos, a cooperativa passa a desenvolver e a priorizar o fortalecimento de sua cultura organizacional, implementando o trabalho de uma consultoria com experiência em uma das mais renomadas metodologias mundiais de mudança organizacional, chamada “Gestão da Mudança”, de John Kotter. Para isso, foram se-

guidos os oito passos propostos por Kotter, buscando atualizar, alinhar e disseminar uma cultura voltada para a “cortesia com resultado”, advindo da presidência e permeando toda a cooperativa.

Com relação ao relatório de gestão da cooperativa, foi possível fazer uso das informações para contextualizar o cenário inicial da empresa e o momento em que foi implementada a nova cultura, bem como apontar os aprendizados e *gaps* que precisavam ser fortalecidos e/ou remodelados para a continuidade do processo de implantação da cultura organizacional, considerando que todos estavam diante do início de uma nova gestão, ainda em 2022. Calado e Ferreira (2004) afirmam que estudar documentos implica compreendê-los a partir do ponto de vista de quem os produziu; isso requer cuidado e perícia por parte do pesquisador para não comprometer a validade do seu estudo.

Entendendo que a escolha dos documentos consiste em delimitar o universo que será investigado, o pesquisador não pode manter o foco apenas no conteúdo, mas deve considerar o contexto, a utilização e a função dos documentos, uma vez que são meios para compreender e decifrar um caso específico de uma história de vida ou de um processo (Flick, 2009).

Assim, os documentos fornecidos pela cooperativa foram fundamentais para a construção da análise dos resultados, uma vez que subsidiaram trechos que não foram mencionados nas entrevistas e fortaleceram a fundamentação e a argumentação teórica até o alcance do ponto de saturação.

Entrevista semiestruturada

As entrevistas são consideradas por Yin (2010) como uma das fontes mais importantes de informação para o estudo de caso, pois “embora seja observada uma linha de investigação consistente, a verdadeira corrente de questões, na entrevista de estudo de caso, é provavelmente fluida, não rígida” (Yin, 2010, p. 133). Em geral, são consideradas como fontes de evidências porque a maior parte delas trata sobre assuntos humanos ou eventos comportamentais.

Barros e Lehfeld (2007) afirmam que esse tipo de entrevista permite que o pesquisador possa, por meio da conversação, obter os dados a serem utilizados na análise de forma relevante para elucidar o problema de pesquisa proposto.

O roteiro semiestruturado para as entrevistas individuais foram aplicados aos líderes da cooperativa. Foram realizadas entrevistas com nove gerentes da cooperativa, de forma presencial e em seu local de trabalho, com data e horário previamente agendados, mediante termo de consentimento da empresa.

Grupo focal

Os grupos focais apoiam-se no desenvolvimento de entrevistas grupais, porém são mais do que apenas entrevistas, cuja preocupação vai além das respostas individuais de cada membro do grupo à pergunta de pesquisa. Eles podem ser definidos como reuniões de pessoas em uma dada sessão, em que o moderador usa técnicas de intervenção em grupo para facilitar a interação entre as pessoas e promover troca de ideias, sentimentos e experiências a respeito de um assunto específico (Morgan, 1996; Sette; Santos; Reis, 2000; Malhotra, 2001; Maclaran; Catterall, 2002; Ruediger; Riccio, 2004).

A aplicação do grupo focal ocorreu com os colaboradores, divididos em três grupos, de forma presencial, na empresa. A formação dos grupos se deu com pessoas heterogêneas em relação a vários aspectos como idade, gênero, tempo de empresa e área de atuação. Esse critério foi estabelecido para refletir as mudanças implementadas no decorrer das mudanças de gestão, que acontecem de forma sistemática na cooperativa e de maneira especial, a partir de 2018, quando se reforçou a consolidação de uma nova cultura organizacional por parte de todos que faziam parte da organização.

O roteiro de entrevista buscou identificar a percepção dos colaboradores quanto à disseminação da cultura por parte dos líderes da cooperativa. Yin (2010) atenta para o fato de que o investigador deve seguir a sua própria linha de investigação, seguindo o protocolo elaborado para o estudo de caso, e formular questões de ma-

neira imparcial e que sirvam para atender às necessidades de sua linha de investigação. Com isso, é possível obter *insights* sobre os assuntos ou eventos abordados e atalhos para a história prévia dessas situações e ajuda na identificação de outras fontes de evidências, quando o entrevistado é bem-informado.

Sujeitos da Pesquisa

Como a pesquisa engloba a identificação das percepções dos comportamentos e percepções dos líderes e colaboradores da cooperativa médica, os sujeitos foram divididos em dois grupos. Os líderes participaram das entrevistas semiestruturadas, de forma individual, a partir de um roteiro desenvolvido previamente, e os colaboradores participaram por meio da técnica de grupo focal.

O primeiro momento foi feito a partir do contato com as áreas de gestão de pessoas e *compliance*, a fim de solicitar assinatura do termo de consentimento para realização da pesquisa na cooperativa. Os líderes foram os profissionais que exercem cargos de direção, superintendência, gerência, coordenação e supervisão. Os colaboradores englobaram os cargos técnicos, analíticos, especialistas, administrativos e de atendimento ao cliente.

O perfil de cada sujeito participante pode ser visualizado no Quadro 1, onde se identifica sua idade, gênero, estado civil, escolaridade, formação, tempo na empresa e tempo no cargo atual. Por “líderes” foi definido os profissionais que exercem cargos de direção, superintendência, gerência, coordenação e supervisão.

Os gerentes entrevistados apresentaram maior predominância do sexo masculino, independente da área de atuação. Em relação à escolha dos colaboradores, não houve uma escolha de forma hierárquica, e sim, seguiu-se a premissa de ter nos três grupos focais profissionais que atuassem em diferentes funções, pertencentes a unidades e setores distintos, respeitando também o tempo de atuação na cooperativa, que foi de profissionais contratados antes e depois de 2018. O Quadro 2 revela os dados sociodemográficos dos sujeitos colaboradores que participaram dos três grupos focais.

Quadro 1 – Dados sociodemográficos – Gerentes

	IDADE	GÊNERO	ESTADO CIVIL	ESCOLARIDADE	FORMAÇÃO	TEMPO NA EMPRESA	TEMPO NO CARGO
E1	47	Masculino	Casado	Pós-Graduado	Administrador de Empresas	7 anos	4 anos
E2	49	Feminino	Divorciada	Pós-Graduada	Psicóloga	5 anos e 6 meses	5 anos e 6 meses
E3	60	Feminino	Casada	Pós-Graduada	Contadora	30 anos	30 anos
E4	41	Masculino	Solteiro	Pós-Graduado	Administrador de Empresas	2 anos e 8 meses	2 anos e 8 meses
E5	46	Feminino	Casada	Pós-Graduada	Administrador de Empresas	2 anos e 10 meses	2 anos e 10 meses
E6	34	Masculino	Casado	Pós-Graduado	Atuário	6 anos	3 anos
E7	28	Masculino	Solteiro	Pós-Graduado	Engenheiro de Produção	6 anos	3 meses
E8	48	Masculino	Casado	Pós-Graduado	Administrador de Empresas	4 anos	4 anos
E9	38	Feminino	Solteira	Pós-Graduada	Administrador de Empresas	5 anos	3 anos e 5 meses

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Quadro 2 – Dados sociodemográficos – Colaboradores

GRUPO A					
IDADE	GÊNERO	ESTADO CIVIL	ESCOLARIDADE	PROFISSÃO	TEMPO NO CARGO
A1	33	Feminino	Casada	Pós graduação completa	Executiva de Relacionamento
A2	30	Feminino	Solteira	Superior cursando	Promotora de vendas
A3	24	Feminino	Solteira	Superior cursando	Qualificadora
A4	21	Feminino	Solteira	2º grau completo	Atendente
A5	26	Masculino	Casado	Superior completo	Analista de dados
A6	23	Masculino	Solteiro	Superior completo	Administrativo
GRUPO B					
IDADE	GÊNERO	ESTADO CIVIL	ESCOLARIDADE	PROFISSÃO	TEMPO NA EMPRESA
B1	20	Feminino	Solteira	Superior cursando	Estagiário
B2	25	Feminino	Solteira	Superior completo	Adjogada
B3	39	Feminino	Divorciada	Superior completo	Analista de DP
B4	42	Feminino	Casada	Pós graduação completa	Especialista
B5	28	Masculino	Solteiro	Pós graduação completa	Executivo Comercial
B6	27	Feminino	Solteira	Superior cursando	Assistente de cadastro
GRUPO C					
IDADE	GÊNERO	ESTADO CIVIL	ESCOLARIDADE	PROFISSÃO	TEMPO NA EMPRESA
C1	38	Feminino	Casada	Pós graduação completa	Analista de RH
C2	60	Feminino	Casada	Superior completo	Analista
C3	29	Feminino	Solteira	Superior completo	Promotora de vendas
C4	25	Feminino	Solteira	Superior completo	Auxiliar de atendimento
C5	25	Feminino	Solteira	Superior cursando	Assistente administrativo

Fonte: Elaborado pelas autoras.

É possível perceber que a base de colaboradores da cooperativa é composta, em sua maioria, por mulheres, e a idade média do grupo foi de trinta anos. Percebe-se um maior turnover na equipe de colaboradores, considerando o tempo médio de atuação na empresa de três anos e meio. As áreas que participaram da pesquisa foram as mais variáveis possíveis no intuito de se promover a maior heterogeneidade possível nos conhecimentos e percepções de todos os envolvidos.

O primeiro contato com os gerentes e colaboradores do grupo focal foi feito de forma presencial, explicando a relevância do trabalho e a importância da participação deles; depois foi formalizado o encontro por meio das ferramentas de comunicação interna da empresa – *Workchat*, e-mail corporativo – reforçando a seriedade da pesquisa, assim como sua total anonimização dos dados no momento da entrevista semiestruturada e do grupo focal do qual eles participariam. Posteriormente, foi agendada data, horário e local na empresa, de acordo com a conveniência do entrevistado, para que a entrevista e grupo focal acontecessem de forma presencial.

As entrevistas individuais tiveram um tempo médio de 35 minutos. Já a condução do grupo focal teve duração de 1h5min. Os sujeitos dos grupos focais assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Esse termo descreve, de maneira sucinta, os fundamentos e os objetivos do estudo e esclarece os benefícios e os riscos envolvidos na pesquisa, assim como as providências que foram tomadas para resguardar o indivíduo.

Instrumento de Pesquisa

Para a condução das entrevistas individuais e em grupo optou-se pela aplicação da Abordagem Cognitivo-Reflexiva, introduzida por Pinho e Silva (2021). O roteiro de entrevistas com os gerentes foi dividido em cinco etapas, sendo a primeira para coletar dados demográficos dos participantes e as quatro outras seções se sustentaram nos três ciclos – espontâneo, guiado e criativo – da ACR, envolvendo as três técnicas propostas: *Brainstorming*, das Fichas e da Livre Produção Escrita, conforme demonstra o Quadro 3.

Quadro 3 – Roteiro de entrevista com lideranças

ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	ETAPA 4	ETAPAS 5
APLICAÇÃO DA ACR				
Identificação dos dados sócio demográficos				Círculo Criativo (Técnica da livre produção escrita)
Identificação das contingências ambientais				Círculo Guiado (Técnica das fichas)
1. Você vivenciou momentos de mudanças organizacionais na cooperativa? Poderia descrever esses momentos para mim?	6. Você poderia me dizer o que você pensa quando mostro as fichas com as palavras, processos e estruturas organizacionais? Como você as descreve?	10. A partir dos papéis em branco, peça que você escreva as ações ou práticas que você exerce com sua equipe. Utilize cada papel para escrever uma prática ou ação. Você pode ler para mim?		
2. Qual momento de mudança foi mais marcante para você?	7. Como você define as palavras estratégicas, metas, filosofias e valores na cooperativa, conforme as fichas apresentadas?	11. Em qual momento ou através de qual prática você acredita que está disseminando a cultura da organização junto à sua equipe?		
1. Questionamento sobre dados pessoais: sexo, idade, escolaridade, estado civil, profissão, ocupação, tempo de serviço no cargo e na organização.	5. O que vem à sua mente quando você pensa na cultura organizacional da cooperativa?	8. Como você percebe, por meio das fichas, as palavras, crenças e sentimentos compartilhados entre trabalhadores e gestores na cooperativa?	12. Defina uma ordem de importância para cada prática identificada como disseminadora da cultura organizacional.	
3. Pensando no ambiente externo relacionado à cooperativa, quais fatores externos contingenciais você considera que interferem na gestão da cooperativa?	4. Quais contingências externas você considera como forças e oportunidades de melhoria para a cooperativa?	9. Na sua visão, qual dessas fichas é a mais importante para definir a cultura da Unimed Fortaleza? Caso você pense em mais de uma opção, coloque em ordem de prioridade, definindo o máximo de três fichas como sua escolha.		

Fonte: Elaborado pelas autoras.

A apresentação do roteiro de entrevista individual aplicado aos gestores segue na sua íntegra.

Roteiro da entrevista individual

1^a Parte: Dados Sociodemográficos

Idade:

Gênero:

Estado civil:

Escolaridade:

Profissão:

Tempo na organização:

Cargo atual:

Tempo no cargo:

2^a Parte: Identificação das contingências ambientais

1. Você vivenciou momentos de mudanças organizacionais na cooperativa? Poderia descrever esses momentos para mim?
2. Qual momento de mudança foi mais marcante para você?
3. Pensando no ambiente externo relacionado à cooperativa, quais fatores externos contingenciais você considera que interferem na gestão da cooperativa?
4. Quais contingências externas você considera como forças e oportunidades de melhoria para a cooperativa?

3^a Etapa: Aplicação da ACR – Ciclo Espontâneo (*brainstorming*)

5. O que vem à sua mente quando você pensa na cultura organizacional da cooperativa?

4^a Etapa: Aplicação da ACR – Ciclo Guiado (Técnica das Fichas)

6. Você poderia me dizer o que pensa quando mostro as fichas com as palavras processos e estruturas organizacionais? Como você as descreve?

7. Como você define as palavras estratégias, metas, filosofias e valores na cooperativa, conforme as fichas apresentadas?
8. Como você percebe, por meio das fichas, as palavras crenças e sentimentos compartilhados entre trabalhadores e gestores na cooperativa?
9. Na sua visão, qual dessas fichas é a mais importante para definir a cultura da organização? Caso você pense em mais de uma opção, coloque em ordem de prioridade, definindo o máximo de três fichas como sua escolha.

5^a Etapa: Aplicação do ACR – Ciclo Criativo (Técnica da Livre Produção Escrita)

10. A partir dos papéis em branco, peço que você escreva as ações ou práticas que você exerce com sua equipe. Utilize cada papel para escrever uma prática ou ação.
11. Em qual momento ou através de qual prática você acredita que está disseminando a cultura da organização junto a sua equipe?
12. Defina uma ordem de importância para cada prática identificada como disseminadora da cultura organizacional.
13. Você gostaria de acrescentar alguma coisa? Tem algum comentário a fazer?

Em relação ao roteiro de entrevista utilizado na condução dos três grupos focais, a divisão também contemplou cinco partes, sendo a primeira com informações gerais dos participantes e logo em seguida utilizou-se a abordagem da ACR. Importante reforçar que nos dois momentos da pesquisa de campo foi possível demonstrar a aplicabilidade da abordagem, bem como as adequações feitas em cada roteiro diante de cada público pesquisado.

Ressalta-se que ambos os roteiros de entrevistas buscaram explorar diferentes habilidades cognitivas dos entrevistados. Por conseguinte, eles foram estimulados a expressar suas ideias de forma oral (ao responder as perguntas do roteiro de forma espontânea), de maneira escrita (ao escrever suas opiniões em papel em branco) e na

forma de ordenação das suas ideias (quando atribuíram uma ordem de relevância aos temas apresentados). Após a realização das entrevistas individuais e dos grupos, todas foram transcritas, organizadas sistematicamente e analisadas.

De maneira geral, o Quadro 4 apresenta as cinco partes do roteiro de entrevista aplicado aos grupos focais junto aos colaboradores.

Quadro 4 – Roteiro do grupo focal com colaboradores

	ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	APLICAÇÃO DA ACR	ETAPA 4	ETAPA 5
Identificação dos dados sócio demográficos	Círculo Guiado [Técnica das Fichas]	Círculo Criativo [Técnica da livre produção escrita]	Círculo Criativo [Técnica da livre produção escrita]	Círculo Espontâneo (Brainstorming)	Círculo Criativo (Técnica da livre produção escrita)	
1. Questionamento sobre dados pessoais: sexo, idade, escolaridade, estado civil, profissão, ocupação, tempo de serviço no cargo e na organização.	<p>1. Darei a vocês algumas fichas para vocês analisarem. Discutam o que vocês pensam sobre esses fatores externos à organização.</p> <p>3. Pensando na cultura da cooperativa, o que é mais marcante para vocês? Discutam inicialmente.</p>	<p>4. Estou distribuindo 5 papéis em branco para vocês. Escreva em cada um deles uma característica da cultura organizacional conforme discutiram anteriormente.</p> <p>6. Quando você pensa no seu líder, o que vem à sua mente? Como você o definiria?</p>	<p>8. Você pode descrever as práticas que eles utilizam no cotidiano do trabalho? Escreva nestes papéis em branco cada prática utilizada por eles.</p>	<p>9. Na visão de vocês, essas práticas desenvolvidas pelos seus líderes fazem com que vocês conheçam a cultura da cooperativa?</p>		

Fonte: Elaborado pelas autoras.

A apresentação do roteiro de entrevista do grupo focal aplicado aos colaboradores segue, na sua íntegra.

Roteiro de entrevista do grupo focal

1^a Parte: Dados sociodemográficos

Idade:

Gênero:

Estado civil:

Escolaridade:

Profissão:

Tempo na organização:

Cargo atual:

Tempo no cargo:

2^a Parte: Aplicação da ACR – Ciclo Guiado (Técnica das Fichas)

1. Darei a vocês algumas fichas para vocês analisarem. Discutam o que vocês pensam sobre esses fatores externos à organização.
2. Gostaria de que vocês escolhessem três fichas como sendo as que consideram mais importantes para a gestão da cooperativa na atualidade. (Fichas: regulamentação, pandemia, crise econômica, clientes, crise na saúde, renovações contratuais).

3^a Parte: Aplicação da ACR – Ciclo Criativo (Técnica da Livre Produção Escrita)

3. Pensando na cultura da cooperativa, o que é mais marcante para vocês? Discutam inicialmente.
4. Estou distribuindo cinco papéis em branco para vocês. Escreva em cada um deles uma característica da cultura organizacional, conforme vocês discutiram anteriormente.
5. Coloque essas características em ordem de importância e apresente para todos.

4^a Parte: Aplicação da ACR – Ciclo Espontâneo (*brainstorming*)

6. Quando você pensa no seu líder, o que vem à sua mente? Como você o definiria?
7. Como é o seu dia a dia de trabalho com seus líderes? Discuta entre vocês.

5^a Parte: Aplicação da ACR – Ciclo Criativo (Técnica da Livre Produção Escrita)

8. Você pode descrever as práticas que eles utilizam no cotidiano do trabalho? Escreva nesses papéis em branco cada prática utilizada por eles.
9. Na visão de vocês, essas práticas desenvolvidas pelos seus líderes fazem com que vocês conheçam a cultura da cooperativa?
10. Você gostaria de acrescentar alguma coisa? Tem algum comentário a fazer?

Discussão dos Roteiros de Entrevista

A utilização da metodologia qualitativa em triangulação com diferentes estratégias – análise documental, entrevista semiestruturada e grupos focais – representa uma grande contribuição para o campo dos estudos organizacionais e para demonstrar a aplicabilidade da ACR como estratégia prática e metodológica.

A Abordagem Cognitivo-Reflexiva contribuiu para a ampliação do uso em roteiros voltados para grupos focais, especialmente por se tratar da Fase Cognitiva nos seus três ciclos: Espontâneo, Guiado e Criativo. Ressalta-se que o uso da Técnica das Fichas e a da Livre Produção Escrita se revelou muito útil para os dois tipos de sujeitos que foram investigados na presente pesquisa. A aplicação da ACR tornou o momento da realização das entrevistas individuais e de grupos focais de fácil entendimento, promovendo maior dinamicidade na coleta das informações e favoreceu aos entrevistados o desenvolvimento das cognições a respeito dos questionamentos levantados.

O roteiro individual aplicado aos gestores apresentou a sequência completa da ACR na Fase Cognitiva: 3^a Etapa da entrevista

– Ciclo Espontâneo (*brainstorming*), 4^a Etapa da entrevista – Ciclo Guiado com a utilização da Técnica das Fichas e a 5^a Etapa da entrevista envolveu o Ciclo Criativo através da Técnica da Livre Produção Escrita. Já o roteiro de entrevista adaptado ao grupo focal revelou que a sequência das etapas propostas pela ACR foi utilizada de acordo com a necessidade da pesquisa.

Assim, a primeira parte do roteiro aplicado aos grupos focais abrangeu os dados sociodemográficos, o que proporcionou foco no sujeito da pesquisa. A segunda parte do roteiro foi constituída do Ciclo Guiado (Técnica das Fichas); a terceira parte abrangeu o Ciclo Criativo (Técnica da Livre Produção Escrita), em que foram disponibilizados cinco papéis em branco para que cada grupo pudesse escrever uma característica da cultura organizacional e, em seguida, deveria colocar em ordem de importância.

A quarta parte do roteiro aplicado ao grupo focal se utilizou do Ciclo Espontâneo, promovendo o *brainstorming* para explorar as ideias sobre liderança e levar os sujeitos a discutirem sobre a convivência diária com os líderes. Vale destacar que essa sequência de etapas que foi estabelecida no roteiro indica que a ACR não estabelece rigidez e ordenamento obrigatório para a definição do uso das fases e/ ou técnicas propostas. A utilização da ACR depende da necessidade do delineamento de pesquisa e dos objetivos do pesquisador.

A quinta parte do roteiro contou com o Ciclo Criativo através da Técnica da Livre Produção Escrita. Embora o Ciclo Criativo já tivesse sido utilizado na segunda parte do roteiro, foi avaliado que o uso dessa técnica seria útil e adequado para se obter as informações desejadas. Dessa forma, foi possível combinar essa última parte à escrita e à escolha dos principais registros feitos pelos sujeitos da pesquisa.

O desenvolvimento do presente roteiro de entrevista revelou uma adaptação da ACR ao grupo focal; foi possível observar que a estrutura da entrevista pode ser ajustada para uma discussão em grupo, gerando reflexão sobre o tema e exposição das ideias.

Contribuições e limitações da aplicação da ACR no presente estudo

No presente estudo utilizou-se a ACR em todas as suas etapas (introdutória, cognitiva e exploratória) e assim conseguiu-se captar a compreensão dos trabalhadores entrevistados quanto ao fenômeno estudado. Além da dinamicidade que a abordagem proporcionou aos dois roteiros de entrevistas – individual e grupal – facilitou para que os participantes acessassem suas cognições de modo a expressarem seus entendimentos sobre suas experiências quanto à liderança e à cultura organizacional.

É importante destacar que, mesmo se tratando de diferentes estruturas de entrevistas semiestruturadas – individual e em grupo – os sujeitos da pesquisa foram estimulados a pensar sobre o tema, expressar seus pensamentos sobre diferentes fenômenos organizacionais e organizar suas ideias para revelar o grau de importância delas. Vale ressaltar que nenhum participante teve dificuldade em compreender o conteúdo das fichas, conseguindo-se alcançar o objetivo da investigação ao utilizar-se a ACR no instrumento de pesquisa. Também nenhum deles teve dificuldade em trabalhar com a escrita nos papéis em branco. Os grupos focais conseguiram pôr em prática a etapa da entrevista, realizaram a discussão e promoveram o debate, tendo como ponto de partida as ideias expostas dentro do grupo.

Percebeu-se que o Ciclo Espontâneo favoreceu ao entrevistado um contato preliminar com o fenômeno liderança e suas cognições surgiram a partir do estímulo desse *brainstorming*. Já o uso da Livre Produção Escrita proporcionou aos entrevistados, além da expressão sobre o fenômeno de forma autônoma, uma reflexão sobre aspectos de sua vivência com a cultura organizacional e com a realidade interna e externa à organização. Já a Técnica das Fichas reduziu as distorções entre a percepção do entrevistado e o real significado dos fenômenos em questão. Outrossim, observou-se que a etapa das fichas foi uma experiência na qual alguns entrevistados relataram ter sido um facilitador para a organização das ideias. Esse relato foi identificado em outras pesquisas, expostas aqui neste mesmo livro, em que se utilizou a Técnica das Fichas.

É essencial destacar a importância de se fazer, especialmente, o grupo focal com os participantes em forma presencial. Preparar a estrutura da sala para promover a discussão, bem como a condição de escrever e expor as ideias através da discussão com os demais participantes, se revelam como condições essenciais para a efetividade da abordagem. Deve-se levar em consideração a necessidade de haver uma mesa no local em que ocorrerá a entrevista baseada na ACR, tendo em conta que as fases de Livre Produção Escrita e da Técnica das Fichas requisitam que exista um apoio para que os papéis sejam dispostos, principalmente se as fichas forem numa quantidade considerável.

A ausência dessas condições na realização de grupos focais pode ser considerada uma limitação, pois os participantes terão mais dificuldade em desenvolver as técnicas previstas na abordagem. Sugere-se que, em estudos nos quais a ACR seja utilizada, mas que não dispõe de uma estrutura organizacional para conceder as entrevistas, especialmente as de grupo, sejam tomadas as devidas provisões para promover ao participante condições com poucas interferências estruturais, principalmente no que concerne à etapa de leitura, ordenamento das fichas e escrita em papéis.

Referências

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. *Fundamentos de metodologia científica*. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. p. 176.

BURMESTER, H. *Manual de gestão: organização, processos e práticas de liderança*. São Paulo: Saraiva, 2012.

CALADO, S.; FERREIRA, S. C. *Análise de documentos*: método de recolha e análise de dados. Metodologia de Investigação I. DEFCUL. 2004-2005. Disponível em: <https://docplayer.com.br/12123665-Analise-de-documentos-metodo-de-recolha-e-analise-de-dados.html>. Acesso em: 23 out. 2020.

COLLIS, J. *Good to great: why some companies make the leap and others don't*. New York: William Collins, 2001.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CRESWELL, J. W. *Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRESWELL, J. W.; CLARK, V. L. P. *Designing and conducting mixed methods research*. 2. ed. Los Angeles: SAGE Publications, 2011.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (org.). *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DONALDSON, L. *The contingency theory of organizations*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2001.

FLICK, U. *Desenho da pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GRAY, D. E. *Pesquisa no mundo real*. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, C. K.; MELLO, R. B. D.; SILVA, A. B. (org.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

KOTTER, J. P. *Afinal, o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia*. 5. ed. p. 163. São Paulo: Campus, 2000.

MACLARAN, P.; CATTERALL, M. Researching the social web: marketing information from virtual communities. *Marketing*

Intelligence & Planning, v. 20, n. 6, p. 319-326, 2002. Doi: <https://doi.org/10.1108/02634500210445374>.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

PINHO, A. P. M. *Comprometimento, entrincheiramento e consentimento organizacionais: uma análise destes vínculos entre gestores e trabalhadores de diferentes organizações*. 2009. 256 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

PINHO, A. P. M.; SILVA, C. R. M. Abordagem Cognitivo-Reflexiva na pesquisa em administração: uma proposta metodológica. In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, 7., 2021, on-line. *Anais eletrônicos* [...]. Maringá: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2021. p. 1-11. Disponível em: https://anpad.com.br/pt_br/event/details/111/1784. Acesso em: 30 ago. 2024.

RUEDIGER, M. A.; RICCIO, V. Grupo focal: método e análise simbólica da organização e da sociedade. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (org.). *Pesquisa qualitativa em administração*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D.; GUINDANI, J. P. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. *Revista Brasileira de História & Ciências Sociais*, v. 10, n. 1, p. 1-15, 2009.

SCHEIN, E. H. *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas, 2009.

SETTE, R. S.; SANTOS, R. C.; REIS, R. P. Estratégias de marketing para o aumento do consumo de café entre os jovens. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. *Anais eletrônicos* [...]. Florianópolis: ANPAD, 2000.

- VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. *Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

Abordagem Cognitivo-Reflexiva (ACR) aplicada à análise do comportamento empreendedor

*Thais Sales Barreto Toscano
Ana Paula Moreno Pinho*

Introdução

O ambiente empresarial é dotado de tal complexidade que torna difícil o ato de enumerar e descrever quais as características e comportamentos empreendedores seriam comuns a todo empreendedor de sucesso. Essas características e comportamentos parecem estar intimamente ligados ao surgimento de novos negócios, fazendo de seus detentores indivíduos responsáveis por desenvolver e conduzir todo o processo de criação de empresas. O empreendedor pode ser considerado um agente de mudanças, que desempenha um papel essencial na organização, sendo em grande parte responsável pelo sucesso ou fracasso da empresa (Schumpeter, 1997).

A busca do perfil empreendedor tem sido alvo de constantes pesquisas na literatura (Filion, 2000; Hisrich; Peters, 2004) destinadas a mensurar qual a sua real importância para o crescimento dos negócios. Muitas pesquisas visam à identificação de características e comportamentos empreendedores mais adequados que possam po-

tencialmente influenciar na elaboração do plano de negócios que conduza ao sucesso, bem como na elaboração de programas de treinamento destinados a aprimorar o potencial empreendedor dos indivíduos no sentido de possibilitar a sobrevivência das empresas e evitar o seu fracasso (Cooley, 1990; Man; Lau, 2000).

O comportamento empreendedor tem sido objeto de debate na literatura, tendo em vista seu caráter influenciador nos setores econômico e social, além da geração de emprego e renda para diversas pessoas. De fato, apesar de este não ser apontado como elemento decisivo para o ramo de negócios, posto que existem diferentes fatores que repercutem na ação empreendedora, torna-se relevante compreender o comportamento dos indivíduos considerando o viés empreendedor que eles possuem e a maneira como agem frente às contingências que são postas na vivência das práticas empresariais (Krüger; Ramos, 2020).

Nas palavras de Schaefer e Minello (2017), o empreendedor corresponde àquele que promove mudanças através da absorção de oportunidades e capacidade de inovação, elucidando que o empreendedorismo não se firma apenas na forma de conhecer, mas também na de ser, ou seja, no comportamento que o indivíduo desenvolve enquanto empreendedor.

Estudos como o de Behera *et al.* (2019), Mariano *et al.* (2018), Lorentz, Minello e Bürger (2017), realizados em realidades no ambiente empresarial e universitário, confirmam que existem diferentes elementos de caráter psicológico e individual que operam no comportamento empreendedor e que merecem ser apresentados. Silva *et al.* (2020), Krüger e Ramos (2020), Lima, Nassif e Garçon (2020) ainda dão destaque para a importância de investigar o comportamento empreendedor dos indivíduos em diferentes contextos que contribuam na identificação de elementos integrantes da atividade empreendedora, já que a ação de empreender é resultante de características próprias dos indivíduos e influencia nas suas práticas empresariais, visto que a literatura tem referenciado essa temática, buscando mostrar teórico e empiricamente perspectivas sobre os traços característicos do indivíduo empreendedor.

Dessa forma, o presente capítulo analisa o comportamento empreendedor por meio de uma dissertação de mestrado intitulada “Análise do comportamento empreendedor e suas ações estratégicas frente à superação de contingências na gestão de micro e pequenas empresas”, defendida, em 2023, por Thais Toscano e orientada pela professora doutora Ana Paula Pinho.

O referido estudo teve a intenção de contribuir para o avanço na literatura sobre o estudo do comportamento empreendedor, evidenciando características e percepções dos indivíduos que atuam em atividades empresariais, utilizando uma metodologia qualitativa, uma vez que a maioria dos estudos que apresenta essa temática possui uma abordagem com maior presença do método quantitativo (Silva *et al.*, 2020). Isso abre margem para o emprego de outros enfoques de pesquisa que colaborem para o campo do empreendedorismo e gestão de negócios.

Além disso, o estudo apresenta contribuições sociais no que tange à investigação do comportamento empreendedor em um contexto específico, ou seja, empresas que superaram as contingências com foco naquelas ocasionadas pela pandemia da covid-19 de forma a captar elementos apontados como contingentes para os pequenos empreendedores nesse evento.

Por meio desse estudo, foi possível apresentar os comportamentos empreendedores que essas pessoas assumem diante de situações emergenciais, a fim de se manterem firmes em meio a um mercado de alto teor competitivo. Enquanto contribuição teórica e acadêmica foi possível verificar a realidade dos micro e pequenos empresários à luz de abordagens teóricas. Assim, tornou-se relevante investigar o comportamento empreendedor, trazendo um olhar para o indivíduo e suas estratégias empreendedoras no intuito de disseminar os fatores que corroboram na compreensão do seu comportamento.

A pesquisa se deu com Micro e Pequenas Empresas (MPEs), visto que elas têm continuamente mostrado a sua importância no desenvolvimento de vários setores. A despeito disso, observa-se que muitas delas não sobrevivem por muito tempo, sendo considerada

expressiva a taxa de mortalidade das empresas em nosso país. O programa de pesquisa Global Entrepreneurship Monitor (GEM) busca constatar a situação das micro e pequenas empresas mundialmente; sua pesquisa, 2019/2020, abrangeu cinquenta países e foi reconhecida como a maior e mais importante sobre empreendedorismo já realizada no mundo (GEM, 2019).

Segundo esse relatório 2019/2020, o Brasil vem galgando alguns avanços nos últimos anos, pois apresentou 38,7% da sua população envolvida com algum tipo de atividade empreendedora (Empreendedorismo Total), bem como atingiu a sua maior marca de Empreendedorismo Inicial da sua série histórica (23,3% da população adulta) (GEM, 2019).

Dessa forma, esse trabalho se justificou devido à grande importância das MPEs para a economia brasileira e buscou minimizar o cenário negativo encontrado nos seus primeiros anos de existência, visto que mais de 24% delas fecham até o segundo ano de existência e esse percentual pode chegar a 50%, se analisados o horizonte de quatro anos (Sebrae, 2013).

O contexto das micro e pequenas empresas torna-se relevante, visto que elas representam 99% dos negócios brasileiros, respondem por 30% de tudo que é produzido no país e são responsáveis por 55% dos empregos gerados no Brasil (Brasil, 2020).

Tendo em vista as informações apresentadas, o presente trabalho está representado pela pergunta de pesquisa: Como se caracteriza o comportamento empreendedor e suas ações estratégicas frente à superação de contingências na gestão de micro e pequenas empresas?

O objetivo geral deste trabalho foi investigar como se caracteriza o comportamento empreendedor e suas ações estratégicas frente à superação de contingências na gestão de micro e pequenas empresas. Os objetivos específicos foram: mapear os comportamentos do empreendedor ao gerenciar situações de diferentes contingências, identificar as contingências retratadas pelas micro e pequenas empresas, caracterizar as ações estratégicas adotadas frente à superação de contingências e analisar os conjuntos de comportamentos empreendedores relacionados a planejamento, realização e poder.

Os comportamentos empreendedores aqui abordados foram fundamentados no modelo conceitual de Cooley (1990). Esse modelo consiste no estabelecimento de dez características comportamentais empreendedoras associadas a três indicadores comportamentais cada uma, resultando em categorias e subcategorias de análise. Elas são agrupadas em conjuntos de comportamentos descritos como planejamento, realização e poder. O modelo de Cooley foi selecionado, dentre tantos outros encontrados na literatura, principalmente levando-se em consideração que a sua tipologia é específica para empreendedores e, portanto, pareceu ser a mais adequada ao tema abordado nesta pesquisa.

A escolha por pesquisar a temática adotada neste estudo no ambiente das micro e pequenas empresas foi motivada pela constatação de que a maioria das empresas brasileiras é desse porte (99%) e que elas desempenham um papel fundamental na condução do crescimento econômico, criação de emprego e redução da pobreza em nosso país.

Quanto à opção pelo setor de comércio, considera-se que poucas pesquisas têm sido feitas nessa área quando comparado aos setores da indústria e serviços. No intuito de colaborar para suprir essa lacuna, este estudo abordou as MPEs cuja atividade é o comércio e adotou-se a Abordagem Cognitivo-Reflexiva como estratégia metodológica.

A ACR auxiliou, visto que parte do pressuposto de que os processos cognitivos se sumarizam em três etapas distintas: Fase Introdutória, que compreende aspectos relacionados às características pessoais e informações organizacionais; Fase Cognitiva, que aborda as percepções do entrevistado. Nessa fase apresentam-se três ciclos – Espontâneo, Guiado e Criativo – cuja aplicação pode ser desenvolvida de forma conjunta, isolada ou combinada. Por fim, tem-se a Fase Exploratória em que novos questionamentos podem ocorrer de maneira a possibilitar a melhor exploração do fenômeno (Pinho; Silva, 2021). Este estudo avança na compreensão e viabilidade da ACR para captar e analisar, de maneira detalhada, um tipo de comportamento.

Descrição do desenho metodológico

A pesquisa se apresenta como exploratória e descritiva. Para Acevedo e Nohara (2006), o objetivo da pesquisa exploratória é proporcionar maior compreensão do fenômeno que está sendo investigado para que se possa delinear o estudo de forma mais precisa. Segundo Gil (2016), o estudo de natureza descritiva tem como principal objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de variáveis.

O estudo se utiliza de uma abordagem qualitativa que, segundo Vieira e Zouain (2005), busca constituir um estudo intensivo e detalhado dos fenômenos, compreendendo o objeto de estudo em sua abrangência.

Os sujeitos estudados foram dez micro e pequenos empresários com atuação em diferentes cidades no estado do Ceará, por ser um dos estados nordestinos que possui um grande número de MPEs, representado por cerca de quinhentas mil empresas enquadradas como MPEs (Microempreendedor Individual – MEI, Microempresa – ME e Empresa de pequeno porte – EPP). O ramo de atuação escolhido foi o comércio, por ser o que tem maior destaque em MPEs, representado por cerca de 46% do total de MPEs (Data Sebrae, 2020).

Levando em consideração que grande parte das micro e pequenas empresas fecham nos primeiros anos após abertura, as empresas neste estudo tinham no mínimo cinco anos de abertura. Os critérios de seleção do empreendedor foram: tempo de empresa, ramo de atuação no comércio e disponibilidade para participar da entrevista. Dessa forma, os participantes do estudo foram selecionados por acessibilidade.

Foi realizada a conferência das informações acima, solicitando, primeiramente, o número de CNPJ para consulta da data de abertura da empresa, bem como seu CNAE para comprovação do ramo de atuação.

O estudo realizado foi pautado na aplicação de entrevistas semiestruturadas que foram conduzidas através da Abordagem Cognitivo-Reflexiva, elaborada por Pinho e Silva (2021), cuja ên-

fase está na aquisição das percepções e cognições dos entrevistados por meio do relato dos discursos dos sujeitos participantes.

Descrição do roteiro de entrevista

O roteiro de entrevista semiestruturada inspirou-se no instrumento de pesquisa do estudo de Pinho e Silva (2021) no qual utilizou a Abordagem Cognitivo-Reflexiva. Optou-se pela adoção da ACR por considerar que a abordagem favoreceria acessarmos com completude seu perfil, suas percepções e, por meio da exploração, descobrir novos comportamentos praticados, de maneira até inconsciente, pelos empreendedores.

A ACR parte do pressuposto de que os processos cognitivos se sumarizam em três etapas distintas: Fase Introdutória, que compreende aspectos relacionados às características pessoais e informações organizacionais; Fase Cognitiva, que aborda as percepções do entrevistado. Nesta fase apresentam-se três ciclos – Espontâneo, Guiado e Criativo – cuja aplicação pode ser desenvolvida de forma conjunta, isolada ou combinada. Por fim, tem-se a Fase Exploratória em que novos questionamentos podem ocorrer de maneira a possibilitar melhor a exploração do fenômeno (Pinho; Silva, 2021).

Considerando que a ACR pode ocorrer através de dois procedimentos principais, definidos como Técnica das Fichas, integrante do Ciclo Guiado, e Técnica da Livre Produção Escrita, integrante do Ciclo Criativo, a entrevista será realizada por meio da Técnica das Fichas, na qual os participantes sugerem palavras e organizam de acordo com seu julgamento de prioridades. Segundo Pinho e Silva (2021), o intuito é que o entrevistado sistematize as concepções e ideias sobre o fenômeno, visando proporcionar maior interação entre o sujeito e o fenômeno.

Para tal, foi elaborado um roteiro semiestruturado e realizado contato com os empreendedores responsáveis pelas empresas selecionadas questionando o interesse em colaborar com o estudo, bem como sua disponibilidade em participar dos procedimentos de coleta de dados.

A entrevista foi dividida em quatro etapas. A primeira consistiu em mapear o perfil dos entrevistados e foi composta por cinco perguntas, que se propunham a investigar o perfil pessoal e seu tempo de experiência empreendedora. Na segunda etapa buscou-se identificar as contingências e o comportamento empreendedor desenvolvido, investigando a trajetória na empresa e os desafios vivenciados e contou com sete questionamentos.

A terceira etapa da entrevista consistiu em utilizar-se da Abordagem Cognitivo-Reflexiva para organizar em fichas os dez comportamentos empreendedores propostos por Cooley, fazendo com que o entrevistado percebesse quais deles mais se desenvolve, organizando-os por sua ordem de importância. Para finalizar a entrevista, a quarta etapa abordou um questionamento que buscava perceber a perspectiva do entrevistado sobre o futuro do seu negócio.

Roteiro de Entrevista

Perfil

1. Qual sua idade?
2. Qual seu estado civil?
3. Qual sua escolaridade?
4. Há quanto tempo você está no mercado de trabalho como empreendedor?
5. Há quanto tempo está nesse empreendimento?

Contingências e Comportamento Empreendedor

6. Quantos colaboradores você possui e quais seus papéis?
7. Você pode descrever sua trajetória como empreendedor?
8. Quais situações marcaram a sua experiência nesse empreendimento atual?
9. Como você gerenciou o período da pandemia na sua empresa para manter seu negócio aberto?

10. Quais estratégias você utiliza em momentos desafiadores no seu negócio?
11. Como é o seu relacionamento com os envolvidos no seu negócio (fornecedores, sócios, colaboradores, concorrentes e clientes)?

Livre Produção Escrita (entrega de papéis em branco)

12. Escreva cinco comportamentos que você desempenhou como empreendedor para manter o seu negócio. Justifique.

Apresentação das fichas (dez comportamentos empreendedores de Cooley)

13. Escolha cinco mais importantes para você. Justifique.
14. Dê uma ordem de importância.

Perspectiva do negócio

15. O que você diria a um novo empreendedor para ter sucesso diante da situação atual do país?

Discussão do roteiro de entrevista

A Fase Introdutória da ACR, conforme Quadro 1, correspondia ao primeiro grupo de perguntas referentes ao perfil sociodemográfico.

Quadro 1 – Etapa 1 do roteiro de entrevistas (Fase Introdutória da ACR)

Etapa	Objetivo	Fase Introdutória
1	Identificar os dados pessoais e profissionais.	Grupo de questões relacionadas ao perfil sociodemográfico dos entrevistados como: idade, estado civil, escolaridade, tempo como empreendedor e tempo de empreendimento.

Fonte: Elaborado pela autora, baseado em Pinho e Silva (2021).

As respostas dos entrevistados foram compiladas demonstrando bastante diversidade de perfis, conforme Quadro 2.

Quadro 2 – Caracterização dos sujeitos

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Idade	62	34	24	57	39	35	45	47	40	69
Sexo	MAS	MAS	FEM	FEM	FEM	MAS	MAS	FEM	FEM	FEM
Estado civil	DIV	SOL	SOL	CAS	CAS	DIV	DIV	UE	CAS	CAS
Escolaridade	SUP	SUP	EM	EM	EM	PÓS	SUP	SUP	SUP	SUP
Tempo como empreendedor	12 anos	5 anos	4 anos	16 anos	15 anos	8 anos	21 anos	15 anos	6 anos	20 anos

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A segunda etapa do roteiro de entrevistas, conforme Quadro 3, visou entender questões relativas aos significados e percepções do comportamento empreendedor. Nessa etapa, utilizou-se o Ciclo Espontâneo e o Ciclo Criativo da Fase Cognitiva da ACR. Para o Ciclo Espontâneo, realizaram-se as perguntas 6 a 11 para que ele pudesse falar abertamente sobre sua trajetória quanto empreendedor e os comportamentos que foi utilizando nessa caminhada. Em seguida, para o Ciclo Criativo, disponibilizou-se ao entrevistado papéis em branco de modo que expressasse suas ideias; para as entrevistas *on-line* poderia escrever livremente da mesma forma. Logo após, solicitou-se ao entrevistado que dispusesse esses papéis em ordem de importância conforme seus critérios e que lesse sua escolha com suas respectivas justificativas.

Quadro 3 – Etapa 2 do roteiro de entrevistas (Fase Cognitiva – Ciclo Espontâneo e Ciclo Criativo da ACR)

Etapa	Objetivo	Fase Cognitiva Ciclo Espontâneo: questionamentos	Fase Cognitiva Ciclo Criativo: Técnica da Livre Produção Escrita
2	Compreender questões relacionadas aos significados e percepções do comportamento empreendedor e a superação de contingências na gestão empresarial.	Questionamentos 6 a 11 do roteiro de entrevista.	Questionamentos 12 a 14 do roteiro de entrevista. Foram disponibilizados ao entrevistado cinco papéis em branco para que ele escolhesse os comportamentos empreendedores que considerava de maior importância e, em seguida, realizasse o ordenamento.

Fonte: Elaborado pela autora, baseado em Pinho e Silva (2021).

A partir dessa fase pode-se obter um ordenamento de comportamentos empreendedores retratados pelos entrevistados. O comportamento Comprometimento foi o relato unânime na seleção feita pelos entrevistados, sendo considerado, dentre os comportamentos apresentados, como o mais importante na visão de cinco empreendedores (metade dos participantes). O Comprometimento faz parte do conjunto Realização. Nessa categoria de análise é possível observar que os empreendedores entrevistados manifestaram comprometimento com o que estão desenvolvendo, transparecendo, assim, a sua necessidade de realização. Os comportamentos classificados nas posições maiores estão relacionados no Quadro 4 a seguir.

Quadro 4 – Classificação dos comportamentos empreendedores de Cooley

1º Lugar	2º Lugar	3º Lugar
Comprometimento (5) Exigência de qualidade e eficiência (2) Correr riscos calculados (1) Persistência (1) Busca de informações (1)	Exigência de qualidade e eficiência (3) Comprometimento (2) Busca de oportunidade e iniciativa (2) Busca de informações (1) Planejamento e monitoramento sistemático (1) Independência e autoconfiança (1)	Persistência (3) Comprometimento (2) Busca de informações (2) Exigência de qualidade e eficiência (1) Busca de oportunidade e iniciativa (1) Planejamento e monitoramento sistemático (1)

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Nessa fase, além de perceber a prevalência dos comportamentos empreendedores, buscou-se verificar as estratégias utilizadas para superação das contingências. Para análise de dados, foi utilizada a análise de conteúdo de Bardin (2011), que corresponde a um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visa obter descrição do conteúdo das mensagens que gerem indicadores os quais permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção dessas mensagens. Para a transcrição das entrevistas, foram seguidas as etapas de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados obtidos, inferência e interpretação. Essa aplicação envolveu um agrupamento de técnicas que foram desenvolvidas para sistematizar os objetivos e a descrição de conteúdo das mensagens, surgindo, assim, diversas categorias importantes com seus respectivos códigos em destaque, conforme Quadro 5.

Quadro 5 – Ações estratégicas

CATEGORIAS	CÓDIGOS
Gestão financeira	Controle de compras
	Capital de giro
	Controle financeiro
	Redução de gastos
	Obtenção de empréstimos
	Otimização do uso de estruturas
Prospectar novos clientes	Diversificar os produtos
	Buscar novos nichos
	Trabalhar com eventos
	Segmentar e customizar
	Ampliar as formas de pagamento
Investimento em marketing	Ampliação dos canais de divulgação
	Usar de novas tecnologias
	Buscar por parcerias
	Promoção
	Novos projetos

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A terceira etapa da ACR, Fase Exploratória, buscou captar as percepções acerca dos comportamentos empreendedores que ajudaram a superar contingências em uma pergunta indireta, estimulando o entrevistado a sair do seu papel de entrevistado para aconselhador.

O roteiro de entrevistas procurou favorecer a exploração de diferentes capacidades cognitivas dos entrevistados, realizando questionamentos aos mesmos, como também colocando-os no papel de aconselhador. Estimulou-se ainda a escrita dos comportamentos empreendedores e da organização de ideias por meio das dez fichas de comportamento empreendedor cedidas e as categorizadas pelo entrevistado. Finalizadas as entrevistas e aplicada a análise de conteúdo de Bardin (2011), foi possível atingir os objetivos da pesquisa (Quadro 6).

Quadro 6 – Etapa 5 do roteiro de entrevistas (Fase Exploratória da ACR)

Etapa	Objetivo	Fase Exploratória
3	Explorar os comportamentos empreendedores que auxiliam a superação de contingências.	Questionamento 15 do roteiro. O que você diria a um novo empreendedor para ter sucesso diante da situação atual do país?

Fonte: Elaborado pela autora, baseado em Pinho e Silva (2021).

Contribuições e limitações

Foi utilizada a ACR como metodologia norteadora desse estudo, compreendendo todas as suas etapas. Por meio dela, foi possível captar e mergulhar, de diferentes formas, por meio de um roteiro semiestruturado, as percepções e cognições dos sujeitos sobre comportamento empreendedor. A faceta pesquisada foi voltada ao comportamento nos momentos de adversidade e na superação de contingência. A ACR possibilitou maior riqueza de detalhes e interações com o entrevistado, fazendo com que a entrevista ficasse leve e prazerosa para ambos. Foram feitos feedbacks pós-entrevista contando o senso de envolvimento e registrando que foi um bom momento para rever a trajetória como empreendedor e até ser combustível para caminhada.

Perceberam-se diferentes formas de envolvimento dos entrevistados no começo da entrevista, ainda na Fase Introdutória, mas, na Fase Cognitiva e Exploratória, o envolvimento de todos já era perceptível. É importante destacar que os entrevistados não tiveram acesso ao roteiro para que as respostas fossem mais espontâneas.

A maioria das entrevistas ocorreu de forma remota, por solicitação dos empreendedores, que podiam optar pelo encontro presencial ou *on-line*. A gravação foi permitida por todos, o que proporcionou melhor análise posterior. Não se considera que a entrevista remota tenha sido uma limitação do estudo da ACR, porém alguns participantes precisaram de um reforço na explicação das questões mais interativas da Fase Cognitiva.

Por fim, sugere-se que, para aplicação da ACR, haja uma explicação prévia detalhada da metodologia, a fim de que não tenha muitas interrupções na realização e o entendimento do participante seja facilitado. É válido frisar também o tempo médio de interação e a quantidade de perguntas para que a entrevista não tenha que ser pausada e seja realizada toda em um só encontro.

Referências

- ACEVEDO, C. R.; NOHARA, J. J. *Monografia no curso de Administração: guia completo de conteúdo e forma*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BEHERA, M. *et al.* Entrepreneurial ecosystem: a geographical upliftment. *Espacios*, v. 40, n. 1, 2019.
- BRASIL. Ministério da Economia. *Governo destaca papel da Micro e Pequena Empresa para a economia do país*. 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/outubro/governo-destaca-papel-da-micro-e-pequena-empresa-para-a-economia-do-pais>. Acesso: 9 set. 2021.
- COOLEY, L. *Entrepreneurship training and the strengthening of entrepreneurial performance*. Final Report. Contract. Washington: USAID, 1990.
- DATA SEBRAE. *Total de empresas*. 2020. Disponível em: <https://databasebrae.com.br/totaldeempresas-11-05-2020/>. Acesso em: 3 mar. 2022.
- FILION, L. J. Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, [s. l.], v. 7, n. 3, p. 2-7, 2000.
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM). *Empreendedorismo no Brasil 2019*, 2019. Disponível em: <https://>

ibqp.org.br/wp-content/uploads/2021/02/Empreendedorismo-no-Brasil-GEM-2019.pdf. Acesso em: 3 mar. 2022.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. *Empreendedorismo*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

KRÜGER, C.; RAMOS, L. F. Comportamento empreendedor a partir de características comportamentais e da intenção empreendedora. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, [s. l.], v. 9, n. 4, p. 528-555, 2020.

LIMA, L. G. de; NASSIF, V. M. J.; GARÇON, M. M. O poder do capital psicológico: a força das crenças no comportamento empreendedor. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 24, n. 4, p. 317-334, maio/jun. 2020.

LORENTZ, M. H. N.; MINELLO, I. F.; BÜRGER, R. E. The entrepreneurial behavior of directors of a public education institution and their perception about the entrepreneurial university. *Espacios*, [s. l.], v. 38, n. 5, p. 1-6, 2017.

MAN, T. W. Y.; LAU, T. Entrepreneurial competencies of SME owner/managers in the Hong Kong services sector: a qualitative analysis. *Journal of Enterprising Culture*, [s. l.], v. 8, n. 3, p. 235-254, 2000.

MARIANO, A. M. *et al.* Results of the active methodology in entrepreneurial behavior: a study conducted with control group. *Paper Presented at the International Symposium on Project Approaches in Engineering Education*, [s. l.], v. 8, p. 586-595, 2018.

PINHO, A. P. M.; SILVA, C. R. M. Abordagem cognitivo-reflexiva na pesquisa em administração: uma proposta metodológica. In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, 7., 2021, on-line. *Anais eletrônicos* [...]. Maringá: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em

Administração, 2021. p. 1-11. Disponível em: https://anpad.com.br/pt_br/event/details/111/1784. Acesso em: 30 ago. 2024.

SCHAEFER, R.; MINELLO, I. F. A formação de novos empreendedores: natureza da aprendizagem e educação empreendedora. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, Campo Limpo Paulista, v. 11, n. 3, p. 2-20, 2017.

SCHUMPETER, J. A. *Teoria do desenvolvimento econômico*: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. *12 soluções inovadoras para ajudar o seu negócio durante a crise*, 2013. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/12-solucoes-inovadoras-para-ajudar-oseu-negocio-durante-a-crise,f520236f3c051710VgnVC1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 7 mar. 2022.

SILVA, A. W. P. et al. Comportamento empreendedor: um mapeamento da produção científica nacional (2000-2020) e proposição de uma agenda de pesquisa. *Revista de Administração da Unimep*, [s. l.], v. 18, n. 1, p. 155-191, 2020.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. *Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

Considerações e perspectivas futuras

Ana Paula Moreno Pinho

O presente livro apresenta a ACR como uma estratégia prática e metodológica para elaboração e aplicação de roteiros de entrevista semiestruturada. A proposta de sistematização de uma estratégia metodológica está estruturada em etapas e ciclos que contêm diferentes técnicas a serem utilizadas. As etapas da ACR podem ser aplicadas em estudos científicos da área de Ciências Sociais Aplicadas e demonstram ser consistentes para a investigação qualitativa de diferentes temas.

É possível observar que a abordagem pode ser utilizada a partir do delineamento elaborado pelo pesquisador no seu desenho de pesquisa, podendo contemplar as três etapas constituintes (Fases Introdutória, Cognitiva e Exploratória) ou uma combinação entre elas. Na mesma direção, é possível verificar a aplicação de todos os ciclos (Espontâneo, Guiado e Criativo) existentes na segunda etapa (Fase Cognitiva) ou de parte dos ciclos, no sentido de promover o alcance dos objetivos pretendidos na pesquisa.

É importante ressaltar, também, que a ACR introduz, através dos ciclos existentes na etapa Cognitiva, duas técnicas metodoló-

gicas – a Técnica das Fichas e a Técnica da Livre Produção Escrita. Essas técnicas se constituem como conjuntos de procedimentos de coleta de dados que têm proporcionado dinamicidade ao roteiro de entrevista semiestruturado, bem como acesso espontâneo ao fenômeno estudado, às cognições dos entrevistados e ao significado atribuído às experiências vividas pelo sujeito da pesquisa.

Os estudos relatados aqui revelam como tais combinações podem ser aplicadas em diferentes contextos e desenhos de pesquisa. A Técnica das Fichas pode ser adaptada de modo que as palavras-chave ou frases sejam substituídas por imagens ou situações-problema. As figuras podem ser aplicadas como uma alternativa para casos em que o sujeito entrevistado possui baixa escolaridade, ou que ainda não tenha desenvolvido a habilidade da leitura, uma vez que as figuras são ilustrativas e capazes de refletir um fenômeno através do cotidiano do sujeito.

Cada ciclo proposto pela ACR indica possibilidades de acesso às percepções e cognições do sujeito entrevistado. Na etapa Cognitiva, o Ciclo Espontâneo se destaca pelo potencial do *brainstorming* no sentido de proporcionar acesso aos esquemas mentais e concepções relacionadas ao fenômeno que está sendo estudado na pesquisa e que são elementos advindos da subjetividade do sujeito. Esse procedimento pode gerar categorias novas no processo de análise de dados da pesquisa, que surgem a partir da fala do sujeito participante no momento da entrevista.

Essas categorias podem coincidir ou não com as já existentes na literatura. Em pesquisas futuras, os pesquisadores podem explorar as novas categorias obtidas e testar a pertinência da existência delas.

O uso mais frequente das Técnicas das Fichas e da Livre Produção Escrita indica que são procedimentos mais adaptáveis ao roteiro de entrevista e proporcionam mais dinamicidade ao pesquisador para utilizar diferentes recursos e formas de acesso às cognições dos sujeitos entrevistados.

Ressalta-se, também, que a ACR pode ser aplicada não apenas no contexto de entrevistas individuais, mas pode ser adaptada e apli-

cada em grupos focais, explorando as três etapas ou parte delas, devendo ser levado em consideração o delineamento proposto para a pesquisa que estiver sendo executada.

Enquanto perspectivas futuras, novos estudos e aplicações podem aprimorar a utilização da ACR para pesquisas remotas e para contextos que não dispõem de recursos materiais, como uma mesa ou bancada para espalhar as fichas ou desenvolver a escrita em papéis em branco. A realização da entrevista de forma presencial proporciona mais capacidades de interação e de acesso às cognições e expressões dos sentimentos e pensamentos do sujeito.

Situações adversas podem ocorrer, no modo remoto, como: perda da estabilidade do sinal da internet, falhas no uso do vídeo ou do microfone, localização barulhenta que dificulta a comunicação e a escuta entre pesquisador e sujeito entrevistado e, ainda, possibilidade de haver interferências relacionadas ao contexto no qual o sujeito entrevistado esteja inserido. É necessário avaliar as condições de aplicações da estratégia metodológica aqui proposta e identificar as necessidades da pesquisa e os recursos a serem utilizados.

Também se sugerem adaptações mais cuidadosas e adequadas à cultura social em pesquisas realizadas em diferentes países, como o desenho *cross-cultural*. É necessário analisar o contexto cultural e as formas de interação social nos países envolvidos na pesquisa, a fim de tornar o uso das Técnicas das Fichas e da Livre Produção Escrita compreensível e aplicável entre os sujeitos participantes residentes nos diferentes países e contextos culturais.

Outra observação importante é promover uma explicação prévia detalhada da ACR enquanto estratégia metodológica para que não haja muitas interrupções na realização e no entendimento do participante que esteja sendo entrevistado. É válido ressaltar que o tempo médio de interação e a quantidade de perguntas devem ser reservados pelo sujeito, previamente, para que a entrevista não tenha que ser pausada e não haja perda de conteúdo ou qualquer desgaste na relação interpessoal entre pesquisador e sujeito participante.

Sugere-se que estudos futuros possam explorar a ACR em novos contextos, em áreas de conhecimento e em diferentes perfis de sujeitos, bem como sejam exploradas diferentes combinações entre os ciclos e as técnicas propostas.

Portanto, a ACR se constitui como uma contribuição importante para o campo científico sobre metodologia de pesquisa qualitativa. Ainda se destaca que as evidências empíricas apresentadas neste livro reforçam a validade e a aplicabilidade da ACR, uma vez que os estudos desenvolvidos em contextos organizacionais apresentaram resultados consistentes. Desse modo, a ACR se revela como uma nova proposta metodológica a ser aplicada nas Ciências Humanas e Sociais Aplicadas e que pode ser expandida para outras áreas do conhecimento.

Os autores

Ana Paula Moreno Pinho

Fez pós-doutorado em Psicologia Organizacional e do Trabalho na University Western Ontario – Canadá (UWO-CA), é doutora em Administração pela Escola de Administração da UFBA com programa sanduíche na UWO-CA. Foi professora visitante na UWO, em London, Canadá. É professora na Universidade Federal do Ceará (UFC), em Fortaleza, no Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (FEAAC-UFC), professora permanente no Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria (PPAC-UFC) Acadêmico e Profissional e é a atual coordenadora do PPAC Acadêmico (biênio 2023-2025). É líder do grupo de pesquisa “Contexto de Trabalho, Gestão de Pessoas e Vínculos Organizacionais” – ConGeVi, cadastrado no CNPq.

Clayton Robson Moreira da Silva

Professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI). Doutor em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Pesquisador visitante na Business Research Unit (BRU) do Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), Portugal. Docente permanente do Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT). Líder do Núcleo de Pesquisas em Organizações, Sustentabilidade

e Sociedade (NOSSO) e do Laboratório de Ensino e Pesquisa em Gestão e Negócios (LEPGEN).

Giselle Cavalcante Queiroz

Pesquisadora de pós-doutorado no Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria (PPAC-UFC), doutora em Administração pela Universidade de São Paulo (USP), mestra pelo Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria (PPAC-UFC), graduada em Administração na Universidade Federal do Ceará (FEAAC-UFC), pesquisadora no grupo de pesquisa Contexto de Trabalho, Gestão de Pessoas e Vínculos Organizacionais (ConGeVi, vinculado ao CNPq e PPAC-UFC). Temas de interesse: gestão de pessoas, vínculos no trabalho, pesquisa qualitativa, uberização e trabalho de plataforma.

Valéria Araújo Furtado

Doutoranda e mestra em Administração e Controladoria pelo Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará (PPAC-UFC). Bacharel em Administração pela Universidade Federal do Ceará (2009), MBA em Gestão e Liderança Avançada de Pessoas (2011). Integrante do grupo de pesquisa Contexto do Trabalho, Gestão de Pessoas & Vínculos Organizacionais (ConGeVi) vinculado ao CNPq e PPAC-UFC. Atuou por vinte anos como servidora efetiva da Secretaria Municipal da Educação de Fortaleza onde participou da Célula de Formação de Pessoas da Coordenadoria de Gestão de Pessoas. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração de Recursos Humanos, trabalhando, principalmente, no desenvolvimento de carreira e recrutamento, seleção e contratação de estágio supervisionado de níveis médio, técnico e superior. Professora e palestrante da área organizacional.

Rafaela de Almeida Araújo

Doutoranda e mestra em Administração e Controladoria pelo Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da

Universidade Federal do Ceará (PPAC-UFC), área de concentração: Gestão Organizacional. Doutorado sanduíche na Vrije Universiteit Amsterdam sob orientação do Prof. Dr. Jos Akkermans. É bacharel em Administração pela Universidade Federal do Ceará (2017). Participou do Programa de Educação Tutorial (PET Adm – UFC). Foi bolsista PIBIC – CNPq. Tem experiência na área de Administração, atuando, principalmente, nos seguintes temas: sociologia das profissões, identidade profissional, processo de socialização profissional e organizacional, sentido do trabalho, gestão de pessoas, comportamento organizacional, desenvolvimento de carreiras e diversidade.

Monique Sá Oliveira Castelo Branco

Formada em Psicologia pela Universidade Federal do Ceará/ UFC, realizou MBA em Gestão de Pessoas pela FGV, mestra em Administração e Controladoria pelo Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria Profissional, da Universidade Federal do Ceará.

Thais Sales Barreto Toscano

Mestra em Administração e Controladoria pelo Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará (2023). Possui MBA em Gestão de Pessoas pela Universidade Pitágoras Unopar (2021) e pós-graduação em Gestão Pública pela Faculdade Educacional da Lapa, FAEL (2017). Graduação em bacharelado em Administração pela Faculdade Farias Brito, FFB (2014), certificada pela Faculdade Getúlio Vargas, FGV. Possui experiência na área de gestão de projetos inovadores, planejamento estratégico e gestão de pessoas. Atualmente exerce consultoria e docência em diversas áreas de gestão.

Visite nosso site:
www.imprensa.ufc.br



Av. da Universidade, 2932 – Benfica
CEP.: 60020-181 - Fortaleza-Ceará, Brasil
Fone: (85) 3366.7485 / 7486
imprensa@proplad.ufc.br

No contexto das comemorações dos 70 anos da Universidade Federal do Ceará, a Coleção de Estudos da Pós-Graduação da UFC, em sua edição 2024-2025, celebra a maturidade de uma instituição que forma, pesquisa e transforma. Composta por 30 títulos selecionados em edital público, a coleção reforça o compromisso da UFC com a qualificação da formação discente e a valorização da sua produção intelectual. Os livros refletem a vitalidade da produção acadêmica que nasce no rigor da ciência, mas dialoga com os desafios regionais e globais. Fruto de seleção pública, esta edição testemunha o papel da pós-graduação na formação de excelência e no avanço do conhecimento, reafirmando o compromisso da UFC com o futuro, além de destacar a centralidade da pós-graduação na construção de uma universidade pública de referência.

ISBN 978-85-7485-582-0



9 788574 855820