

3

Metodologia

3.1.

Tipo de pesquisa

Segundo Gil (2002) as pesquisas científicas podem ser definidas com base em seus objetivos e nos procedimentos técnicos utilizados durante a investigação.

Quanto aos objetivos uma pesquisa pode ser classificada como exploratória, descritiva ou explicativa. E em relação aos procedimentos técnicos pode ser bibliográfica, documental, experimental, *ex-post facto*, estudo de coorte, levantamento, estudo de campo, estudo de caso, pesquisa ação ou pesquisa participante.

Levando em conta essas definições, a presente pesquisa pode ser considerada descritiva. Esse tipo de pesquisa se caracteriza por descrever as características de uma população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis, podendo, além disso, buscar a natureza da relação entre as variáveis.

Em relação aos procedimentos técnicos utilizados, este é um estudo de caso, segundo Gil (2002) do tipo instrumental, pois se dirige a uma organização, onde o caso é o próprio objeto de pesquisa e o objetivo central é conhecê-lo em profundidade, sem o desenvolvimento de alguma teoria. Esta pesquisa se desenvolveu por meio da observação direta das atividades do grupo e de entrevistas com informantes, com o objetivo de obter explicações e interpretações sobre o que ocorre no Grupo, sendo conjugado também com a análise de documentos e informações da empresa em estudo e de pesquisa bibliográfica acerca do tema.

Conforme Creswell (2010):

“os projetos de pesquisa são os planos e os procedimentos para a pesquisa que abrangem as decisões desde suposições amplas até métodos detalhados de coleta de dados.”

O autor apresenta três tipos de pesquisas, com fins diferentes, – qualitativa, quantitativa e o método misto – considerando-as como um contínuo, onde o método misto se localiza no meio, e as outras duas cada uma em uma extremidade. A pesquisa qualitativa é estruturada em termos do uso da palavra, utilizando questões abertas como uma forma de coleta de dados e observação de um ambiente, sendo um meio para estudar os significados atribuídos a um problema social ou humanos por pessoas ou grupos. Já a pesquisa quantitativa se apresenta por meio de números, sua coleta de dados é realizada por meio de questões fechadas e os dados são tratados através de análise estatística, sendo um meio de testar teorias objetivas, onde as relações entre as variáveis são estudadas. O método misto é uma abordagem que combina as duas formas de estudo.

A partir da classificação apresentada acima, na presente pesquisa se optou por utilizar a metodologia qualitativa, que possui como principais características a coleta de dados no campo, o pesquisador como instrumento chave, análise de dados indutiva, a importância do significado atribuído pelos indivíduos, a utilização de bases teóricas para análise dos dados e uma visão holística.

Foi escolhida intencionalmente a empresa EBX para se viabilizar o estudo sobre as competências para o sucesso do seu Plano de Sustentabilidade e o papel da área de Recursos Humanos no apoio a essas competências. Tal escolha foi justificada primeiramente pela referida empresa atuar em segmentos que provocam grandes impactos ambientais e por suas práticas de Sustentabilidade. Além disso, o acesso às informações e a proximidade da pesquisadora com a empresa, por trabalhar na mesma, facilitou a condução do estudo e o contato com pessoas-chave de dentro da companhia que puderam colaborar com a pesquisa.

3.1.1. O papel do pesquisador

A principal característica de uma pesquisa qualitativa é seu caráter interpretativo, ou seja, o pesquisador se envolve em uma experiência sustentada e intensiva com os participantes. Dessa forma, seus valores e origens pessoais podem moldar suas interpretações durante o estudo. Sendo necessária a identificação explícita e reflexiva dos vieses do pesquisador. Além disso, o

ingresso ao local de pesquisa e questões éticas também fazem parte do papel do pesquisador (CRESWELL, 2010).

A pesquisadora desse estudo trabalha na área de recursos humanos da empresa em questão e está envolvida na execução e elaboração dos projetos e praticas da área. No período da pesquisa, a responsável por sua condução trabalhava dentro da equipe de Recrutamento e Seleção, atuando na elaboração e operacionalização das estratégias de atração e de seleção de pessoas.

O conhecimento dos possíveis vieses que poderiam surgir nessa pesquisa motivou a utilização de métodos de validação de pesquisa, propostos por Creswell (2010), tais como a triangulação de dados; – utilizando diferentes fontes de informação para a criação de uma justificativa coerente, assim como a convergência de perspectivas dos participantes – uma densa e rica descrição dos resultados, o esclarecimento do possível viés do pesquisador e o tempo passado pelo pesquisador no campo para o desenvolvimento de um entendimento profundo do fenômeno e a descrição detalhada. O objetivo da utilização desses métodos de validação foi de tornar a pesquisa mais imparcial e menos passível de influências pessoais. Estas preocupações estão em acordo com aquelas propostas por Yin (1989).

3.1.2. Considerações éticas

Creswell (2010) ressalta importância da previsão de questões éticas que podem surgir durante a execução de uma pesquisa. No presente estudo buscou-se a identificação de um problema que também beneficiasse a instituição e os indivíduos abordados, pois apresenta informações significativas para a empresa, assim como, a descrição clara dos seus propósitos para os participantes. A coleta de dados respeitou os indivíduos envolvidos assim como os locais da pesquisa, onde um formulário foi elaborado para garantir os direitos das pessoas envolvidas, com suas autorizações para a participação e coleta de dados. Quanto ao anonimato dos participantes, este foi um quesito opcional, onde foi fornecida ou não a autorização da publicação de suas identidades, optando-se apenas pela informação dos cargos ocupados por cada um, levando em conta que esta é uma informação relevante.

3.2. Seleção dos sujeitos

O estudo foi direcionado ao Grupo EBX, especificamente às áreas de Sustentabilidade, de Recursos Humanos e de Segurança e Saúde Ocupacional da companhia. Os sujeitos participantes da pesquisa foram os gestores dessas áreas, pois, são aqueles responsáveis pela definição das práticas estratégicas, assim como por garantir as suas implementações e desdobramentos, além de serem os disseminadores para suas equipes e áreas que possuem interface.

Dessa forma, o número de participantes se limitou aos gestores das áreas de Recursos Humanos e Sustentabilidade e áreas correlatas, como Saúde e Segurança Ocupacional e Meio Ambiente da *holding* e de algumas empresas do grupo. Levando em conta que as empresas possuem operações em diversas localidades, e algumas das companhias não possuem áreas pares dentro de suas estruturas, foram abordados os profissionais que atuam na estrutura corporativa e são responsáveis por garantir os desdobramentos das práticas e diretrizes das áreas em questão em todas as empresas. Além disso, a abordagem de profissionais das empresas MPX e OSX teve o objetivo de identificar possíveis divergências entre as visões da estrutura corporativa e da operação.

Cargo	Área
Gerente	Recursos Humanos / Desenvolvimento Organizacional
Gerente	Recursos Humanos / Serviços de RH
Coordenadora	Recursos Humanos / Recrutamento e Seleção
Gerente Geral	Segurança e Saúde Ocupacional
Gerente - OSX	Sustentabilidade
Gerente - MPX	Sustentabilidade
Gerente de Relacionamento e Comunicação com Comunidade	Sustentabilidade
Gerente de Licenciamento e Gestão Ambiental	Sustentabilidade
Gerente de Gestão Integrada Territorial	Sustentabilidade
Gerente de Responsabilidade Socioambiental	Sustentabilidade

Quadro 2 - Descrição dos Sujeitos
Fonte: Elaborado pela autora

3.3. Coleta de dados

3.3.1. Estratégia de coleta de dados

A metodologia utilizada se baseou inicialmente na pesquisa bibliográfica acerca dos assuntos relacionados ao tema central e seus desdobramentos nas organizações.

Em seguida, foi realizada a coleta e análise de dados a partir de documentos e informações da empresa em estudo e entrevistas com os principais gestores das áreas relacionadas aos propósitos da pesquisa – Sustentabilidade, Recursos Humanos e Competências.

A coleta de dados se deu através de quatro etapas descritas abaixo:

a) Pesquisa Bibliográfica

Pesquisa desenvolvida a partir da coleta e seleção de material bibliográfico, publicado principalmente em artigos, revistas especializadas e livros, pertinente a temática em estudo. Tal material buscou fornecer respaldo teórico e apoiar a pesquisadora na definição dos principais pontos a serem abordados e na formulação do questionário de entrevistas.

b) Levantamento Documental da Empresa

Por se tratar de uma pesquisa baseada em uma empresa, buscou-se o máximo de informações sobre as áreas – Recursos Humanos e Sustentabilidade - pertinentes ao estudo e suas estruturas e funcionamento. O principal objetivo desse levantamento e descrição foi identificar as peças-chave a serem entrevistadas, além de fornecer embasamento para a análise crítica dos dados, maior validade ao estudo, evitando o apoio apenas em opiniões pessoais dos entrevistados e possíveis vieses por parte da pesquisadora.

c) Entrevistas Semi-estruturadas

Para as áreas de Sustentabilidade e de Saúde e Segurança Ocupacional, foram realizadas entrevistas pessoais com os gestores das áreas indicadas na seleção de sujeitos. Todas as entrevistas foram realizadas em locais e horários pré-definidos, gravadas, com o devido consentimento dos participantes e posteriormente transcritas para a análise do seu conteúdo.

Além disso, cada entrevistado recebeu orientações prévias dos objetivos da entrevista e sobre o questionário a ser respondido.

Foi elaborada uma lista de perguntas abertas, possibilitando também a formulação de outras questões durante o decorrer das entrevistas. Além disso, também foi utilizado um questionário contendo as principais competências para a Sustentabilidade, compreendidas na literatura, no Plano de Sustentabilidade e no modelo de competências da EBX, com o objetivo de orientar os entrevistados. Esse questionário foi elaborado compreendendo as competências identificadas na literatura, no modelo de competências no Plano de Sustentabilidade do Grupo EBX – apresentados no capítulo 4. Foi solicitado a eles que identificassem as competências consideradas necessárias, bem como suas classificações, como Essencial – Necessária para todos do Grupo – ou Específica – Necessária para a área de Sustentabilidade - e o nível de atendimento a elas dentro da empresa – em uma escala de 1 a 4.

Vale ressaltar que, além das competências identificadas no questionário, os entrevistados tiveram espaço para mencionar aquelas que não apareciam no documento, mas que consideravam relevantes, e que todos os questionários foram aplicados presencialmente, possibilitando que os entrevistados tirassem possíveis dúvidas.

A etapa com os gestores da área de Recursos Humanos se deu em um segundo momento, após as entrevistas com as áreas de Sustentabilidade e Saúde e Segurança Ocupacional. O objetivo desta segunda etapa foi levar os resultados encontrados na primeira etapa e discutir quais ações e programas de Recursos Humanos existentes atualmente apoiam as competências encontradas e identificar ações que também poderiam ser tomadas. Para isso também foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com perguntas abertas. Uma tabela de apoio – apresentada no Anexo III - com as atividades e programas que a área possui atualmente também foi utilizada pela entrevistadora para abordar tópicos que não foram mencionados naturalmente pelos entrevistados, com o objetivo de abordar todos os pontos considerados relevantes para a pesquisa.

Vale ressaltar que todas as entrevistas seguiram os seguintes passos:

1. Autorização do participante para a realização e gravação da entrevista;
2. Realização da entrevista semi-estruturada, gravada, com duração entre 30 a 60 minutos.

3.3.2.

Roteiro das entrevistas

Questões abertas para a área de Sustentabilidade e Saúde e Segurança Ocupacional

- Dado o conceito de Sustentabilidade adotado pelo Grupo EBX como sendo: “o estado de equilíbrio socioambiental e econômico em um sistema produtivo que se perpetua no tempo, garantindo a existência deste para as gerações presentes e futuras”, pergunta-se: Quais as atividades que você considera mais importantes para se atingir a sustentabilidade nas operações do Grupo?
- A partir da definição de competências como habilidade em se realizar algo, podendo ser individual de um grupo ou organização. No âmbito organizacional é uma maneira para descrever quão bem ou não a empresa tem o desempenho adequado para suas atividades necessárias. Quais competências você considera que são essenciais (necessárias para todo o Grupo) e quais são específicas (necessárias para as áreas de Sustentabilidade e/ou correlata) para a Sustentabilidade?
- Além das competências mencionadas, com base nesse questionário, quais você considera necessárias para a Sustentabilidade. Por favor classifique-as de acordo com o questionário, assim como as competências mencionadas anteriormente.
- Quais destas competências listadas você enxerga hoje no Grupo? Em que nível essas competências estão presentes no Grupo?
- Em relação às competências necessárias para a sustentabilidade corporativa, como você entende que a área de Recursos Humanos do Grupo EBX pode auxiliar na manutenção ou desenvolvimento destas?

Questões abertas para a área de Recursos Humanos

- De acordo com a literatura pesquisada, para o sucesso de uma estratégia voltada para a Sustentabilidade o departamento de Recursos Humanos deve integrar a cultura organizacional e a forma como o negócio opera no dia a dia à essa estratégia. Como você entende que a área de Recursos Humanos pode atuar como um parceiro estratégico da Sustentabilidade?
- A partir das competências para a sustentabilidade levantadas com os profissionais da área (apresentadas nos Anexos IV e V), você considera que a abordagem para o desenvolvimento ou manutenção de competências essenciais (necessárias para o Grupo todo) deve ser diferente do que para as específicas (necessárias para a área de Sustentabilidade)?
- Ainda em relação as competências para a Sustentabilidade, como você considera que a área de Recursos Humanos pode atuar no apoio ao desenvolvimento principalmente daquelas avaliadas como “Não Atende” a “Tende a atender Plenamente”? Já para as competências que foram avaliadas como “Atende Plenamente” a “Supera”, o que deve ser feito para a manutenção destas que já se encontram desenvolvidas?
- Dentro das atividades e programas executados atualmente pela sua área (será de acordo com a área de atuação do entrevistado), quais você considera que apoiam a Sustentabilidade e de que forma?
- Além das atividades e programas que atualmente são executados pela área de Recursos Humanos, existe alguma outra ação ou programa que poderiam ser implementados e/ou formulados com o objetivo de apoiar a sustentabilidade e suas competências?

3.4.

Tratamento de dados

Considerando o objetivo dessa dissertação de identificar as competências para a sustentabilidade do Grupo EBX e como a área de Recursos Humanos pode apoiar no desenvolvimento e/ou manutenção destas, o tratamento de dados se realizou através das seguintes etapas:

- **Tratamento dos dados das Entrevistas**

A análise das entrevistas foi dividida em duas etapas, da mesma forma que a condução das entrevistas, ou seja, num primeiro momento foram analisadas as entrevistas com os gestores das áreas de Sustentabilidade e Segurança e Saúde Ocupacional e num segundo momento as entrevistas com os gestores da área de Recursos Humanos da EBX, e seguiram a mesma forma de tratamento:

1. Transcrição das entrevistas;
2. Criação de categorias, apresentadas abaixo, com base nas transcrições com o objetivo de identificar pontos convergentes nos discursos;

- **Categorias de Sustentabilidade e Segurança e Saúde Ocupacional:**

Competências para a Sustentabilidade, classificações e níveis de atendimento;

Aspectos de cultura e valores de Sustentabilidade;

Papel dos líderes para a Sustentabilidade;

Papel da área de Recursos Humanos no apoio à Sustentabilidade;

Atividades Necessárias para a Sustentabilidade

Plano de Sustentabilidade EBX;

Estratégia de Sustentabilidade.

- **Categorias de Recursos Humanos:**

Atividades gerais da área e Recursos Humanos para o apoio à estratégia de Sustentabilidade;

Atuação da área de Recursos Humanos para apoio sustentabilidade (sendo dividido entre os subsistemas da área);

Desenvolvimento e manutenção de competências para a Sustentabilidade;

Ferramentas de gestão de pessoas para o apoio à sustentabilidade;

Papel da área de Recursos Humanos para a formação da cultura e valores da organização.

3. Tabulação dos questionários;
4. Análise do conteúdo das entrevistas;
5. Elaboração do relatório final de pesquisa.

Os questionários com as competências para a Sustentabilidade foram tabulados, gerando médias aritméticas dos níveis das competências. Para a classificação das competências como Específicas ou Essenciais, foi considerada o número de respostas recebida por cada uma, onde àquela que recebeu a partir de todas as respostas como “Essencial” foi considerada como “Essencial” e vice e versa. Os mesmo critérios foram utilizados para a tabulação das competências identificadas pelos gestores e não estavam contempladas no questionário. Para aquelas competências que não receberam todas as respostas como “Essencial ou “Específica” foi considerado que não houve um consenso a respeito de suas respectivas classificações. Além disso, as competências foram subdivididas em cinco categorias, que são os temas do Plano de Sustentabilidade do Grupo EBX. Cabe esclarecer que, apesar do cálculo de médias, o objetivo da utilização dos questionários foi o apoio à análise qualitativa.

3.5. Limitações do método

Segundo Gil (2002) o estudo de caso é uma técnica flexível e que não apresenta rigor em relação aos seus procedimentos metodológicos, portanto seus resultados e análises são questionados por alguns pesquisadores. Para o autor um dos maiores problemas na interpretação dos dados gerados a partir de um estudo de caso está relacionado à falsa sensação de certeza que o pesquisador pode ter sobre suas conclusões. Com o objetivo de evitar esse ponto foi estabelecido um referencial teórico para evitar possíveis especulações no momento de análise.

Para Creswell (2010) as principais características de uma pesquisa qualitativa são o fato de que esta se baseia no entrevistador como instrumento para coleta de dados, é indutiva, se baseia no uso de uma lente teórica, é interpretativa e holística. A interpretação de tal pesquisa como descreve o autor, envolvem declarar as lições aprendidas, comparar os resultados com a literatura anterior e com a teoria e levantar questões. A análise dos dados em pesquisa qualitativa envolve a coleta de dados abertos, baseada em formular questões abertas e desenvolver uma análise das informações fornecidas pelos participantes. Dessa forma, se torna relevante comentar que, a análise e apresentação dos dados foi feita de acordo com o discurso dos entrevistados e de suas respostas aos

questionários. Entretanto, a apresentação de informações contidas em documentos da empresa proporcionou um conjunto de informações que deram respaldo para que a pesquisadora pudesse elaborar suas conclusões.

Outra importante limitação se deve ao fato de a maior fonte de informações terem sido as entrevistas. Assim, pode ter ocorrido desprezo ou omissão de dados relevantes ou mesmo distorção das informações. Além disso, informações relevantes podem ser esquecidas pelos entrevistados no momento da entrevista, resultando em informações imprecisas. Também podem ter ocorrido mal-entendidos por parte dos entrevistados em relação aos questionários aplicados ou perguntas realizadas.

Objetivando reduzir as limitações do método de coleta de dados, sete gestores da área de Sustentabilidade e três da área de Recursos Humanos foram consultados.

Além disso, Gil (2002) atenta para desvantagem quanto ao método de estudo de caso, pelo risco da má formulação das perguntas, incompreensão das mesmas pelo entrevistado, o fornecimento de respostas falsas ou a incapacidade do participante em esclarecer determinadas questões. O autor ressalta também que a interferência do entrevistador pode exercer influência e gerar vieses nas respostas obtidas através das entrevistas. Para evitar esses pontos, a pesquisadora buscou manter uma postura imparcial, apenas direcionando as perguntas ao participantes e esclarecendo possíveis dúvidas quanto aos conceitos apresentados e preenchimento dos questionários. O fato de pesquisadora trabalhar na EBX e, portanto, ter um envolvimento com a realidade estudada, pode gerar influência na interpretação dos resultados.

#