

## 4 Resultados da pesquisa

Os resultados estão apresentados por estudo de caso (Quadro 8) seguindo o roteiro apresentado no Capítulo de Metodologia. Em cada estudo de caso, inicialmente, é apresentado uma pequena descrição de cada uma das empresas pesquisadas, em seguida os dados demográficos e depois as estatísticas: estatísticas descritivas (médias, desvio-padrão e distribuições de frequência); Análise da Variância (ANOVA) comparando a contratante com cada contratada; a Análise de Fator Exploratória que demonstra os valores essenciais de cada empresa; a Metodologia-Q que agrupa os respondentes; e, por fim, a Correlação Canônica que determina o nível de congruência entre a cultura organizacional da contratante com cada contratada. Todos os nomes utilizados neste Capítulo são fictícios, conforme apresentado no Quadro 8.

Estudo de Caso		Empresas	Contratante e Contratada
1	1	ALFA	Contratante
	1.1	ALFA1	Contratada da empresa ALFA
	1.2	ALFA2	Contratada da empresa ALFA
	1.3	ALFA3	Contratada da empresa ALFA
2	2	BETA	Contratante
	2.1	BETA1	Contratada da empresa BETA
	2.2	BETA2	Contratada da empresa BETA
	2.3	BETA3	Contratada da empresa BETA
3	3	GAMA	Contratante
	3.1	GAMA1	Contratada da empresa GAMA
	3.2	GAMA2	Contratada da empresa GAMA
	3.3	GAMA3	Contratada da empresa GAMA

Quadro 8 – Estudos de Caso

### 4.1 Estudo de caso 1

#### 4.1.1 Empresas

#### 4.1.1.1 Empresa ALFA

A história da empresa ALFA começou na década de 50, na Inglaterra pós-guerra, que resgatava os valores humanos para reconstruir o país. Mais do que grandes máquinas e linhas de montagens, o bem-estar de um profissional começava a ser considerado como parte fundamental de seu trabalho.

Assim, empresas criavam refeitórios e firmavam acordos com restaurantes para fornecer refeições para seus profissionais. Foi aí que seu fundador percebeu como um simples cuidado com as pessoas faz a diferença: investiu na profissionalização desta necessidade e criou a ALFA na década de 60.

A empresa muito idealista sempre buscou desenvolver soluções que contribuíssem com a qualidade de vida e produtividade de pessoas e empresas.

Desde o início das operações no Brasil, em 1976, seu negócio nunca se resumiu a *vouchers*: estava ligado à melhor qualidade de vida de profissionais e suas relações com a empresa. Assim, o aumento de produtividade no trabalho e bem-estar na vida pessoal eram prioridades para a ALFA.

Os produtos da empresa priorizavam a alimentação industrial e atendiam a rentes necessidades do mercado. A empresa buscava atuar em parceria com seus clientes e suas equipes, descobrir formas de ajudá-los e, assim, inovar, lançar caminhos e produtos para que isso acontecesse.

Dessa forma, a ALFA buscava ser líder no segmento de refeição e alimentação-convênio, assim como, referência na prestação de serviços empresariais e programas de alcance social, como o PAT.

#### 4.1.1.2 Empresa ALFA1

A empresa de *call center* surgiu no final de 2000 e não parou mais de inovar em um setor da economia que pouco investia em tecnologia e qualificação de atendimento.

Fez tanto em tão pouco tempo que se tornou expoente desse mercado, oferecendo diferenciais que possibilitaram atrair clientes que buscavam alavancar a venda de seus produtos e agregar valor no relacionamento com seus consumidores. A sua força estava consolidada em uma estratégia de negócio bem

definida, que faz a ALFA1 ir além e atuar como consultora no relacionamento com o cliente final, sempre em busca da sua satisfação.

Para alcançar esse nível de excelência operacional, a empresa direcionou seu trabalho na produtividade e nos serviços personalizados que projetava, implantava e operava. Era destacada como uma das maiores geradoras de emprego do país.

Buscava a capacitação pessoal de seus funcionários e o desenvolvimento contínuo da tecnologia. Pôde também preparar profissionais altamente capacitados que garantiam um atendimento que satisfazia a todos os públicos envolvidos no negócio.

Trabalhava no formato de co-gestão que permitia desenvolver e implantar serviços completos de atendimento, ativos ou receptivos, como atendimento ao cliente, *telemarketing*, *help-desk*, centrais de cobrança, retenção e *Internet call center*.

A ALFA1 tinha como missão ser a primeira escolha para construir relacionamentos entre empresas e pessoas, com o talento e a motivação de seus colaboradores. Eram dez os princípios que norteavam o crescimento da empresa:

- 1) Busca por excelência: a expertise da empresa é obtida no dia-a-dia das pessoas;
- 2) Confiança: estímulo para as pessoas fazerem a diferença;
- 3) Equipe: criação de um ambiente que valorize a simplicidade, o entusiasmo, o respeito e a auto-realização;
- 4) Excelência de Gente: motivar para aprender e se superar;
- 5) Paranóia pelo resultado: busca por eficiência, redução de custos e alta produtividade;
- 6) Simplicidade: processos descomplicados geram agilidade;
- 7) Meritocracia: pedra fundamental da política interna;
- 8) Integridade: ética nos relacionamentos com funcionários, fornecedores, acionistas e clientes;
- 9) Dividir o sucesso: a geração de valores da empresa deve ser repartida com seus colaboradores;
- 10) Regra do Patrão: Cliente tem sempre razão.

#### **4.1.1.3 Empresa ALFA2**

Fundada em 1986 a ALFA3 tinha a finalidade de fornecer mão-de-obra para análise, programação e digitação de dados. A empresa estava sempre em busca do aperfeiçoamento da qualidade de seus serviços, pela aquisição de novas

tecnologias ou pelo aprimoramento dos seus recursos humanos. A empresa atuava também no segmento do *E-commerce*.

Suas principais atividades eram: 1- digitação, onde atua há 15 anos com profissionais rigorosamente selecionados e treinados; 2- manuseio de cartas e documentos, etiquetagens e codificações; 3- alocação de mão-de-obra para digitação e outros serviços; 4- programação e desenvolvimento de sistemas informatizados; 5 - *web design*.

A empresa tinha três valores explícitos: qualidade de seus produtos e profissionais; velocidade para atingir os objetivos no prazo determinado pelo cliente; e, confiabilidade na parceria.

#### **4.1.1.4 Empresa ALFA3**

Fundada há 45 anos nos Estados Unidos a empresa ALFA2 no Brasil iniciou suas atividades em 1985 com aproximadamente 112 empregados. A empresa empregava mais de 5.800 pessoas com escritórios em vários Estados. A empresa era a líder nos serviços de tecnologia da informação e buscava soluções tecnológicas para seus clientes.

Desde sua fundação, a filial brasileira cresceu em média entre 20% a 30% ao ano. Além de prestar serviços de soluções o segmento de tecnologia da informação a empresa ALFA2 também possuía fábricas de *softwares* certificados por institutos internacionais. A qualidade dos processos de fabricação era um valor essencial para a empresa.

Em 2007 a empresa se tornou o segundo maior prestador de tecnologia de informação no Brasil com um *market share* de 5%.

A empresa buscava crescer não só em quantidade e em volume, mas com diversificação, qualidade e, principalmente, inovação em processos.

#### **4.1.2 Dados demográficos das empresas ALFA, ALFA1, ALFA2 e ALFA3**

Para o cálculo de tamanho de amostras para população finita foi utilizada a fórmula de Rea e Parker (2000). Para as empresas contratantes o nível de confiança foi de 95% com uma margem de erro de 10% e para as empresas

contratadas o nível de confiança foi de 90% com margem de erro entre 13% e 15%. Para a análise da consistência interna das variáveis foi aplicada a medida de confiabilidade ALFA de Cronback resultando em 0,801.

Empresa	População	Amostra	Descartados	Utilizados
ALFA	473	82	zero	82
ALFA1	2000	39	5	34
ALFA2	300	39	12	27
ALFA3	5800	39	9	30

Quadro 9 – Amostra

Empresa	Masculino	Feminino	Total
ALFA	42	40	82
ALFA1	ND	ND	34
ALFA2	ND	ND	27
ALFA3	ND	ND	30

Quadro 10 – Gênero

Empresa	Até 5 anos	De 6 a 10 anos	De 11 a 15 anos	De 16 a 20 anos	Mais de 21 anos	Total
ALFA	38	24	9	11	zero	82
ALFA1	ND	ND	ND	ND	ND	34
ALFA2	ND	ND	ND	ND	ND	27
ALFA3	ND	ND	ND	ND	ND	30

Quadro 11 – Tempo de Serviço

Empresa	Liderança	Operacional	Total
ALFA	13	69	82
ALFA1	1	33	34
ALFA2	1	26	27
ALFA3	1	29	30

Quadro 12 – Nível Hierárquico

### 4.1.3

#### Dados de cultura – estatísticas das empresas ALFA, ALFA1, ALFA2 e ALFA3

##### 4.1.3.1

#### Estatística descritiva

A estatística descritiva, incluindo a média, o desvio-padrão e as distribuições de frequência, foi calculada para as variáveis do OCP para a empresa contratante e para as empresas contratadas. Os resultados encontram-se nas Tabelas 1 até 4 (Apêndice 3).

As médias estão apresentadas graficamente nos Gráficos 1 até 4, para a contratante e as contratadas, respectivamente.

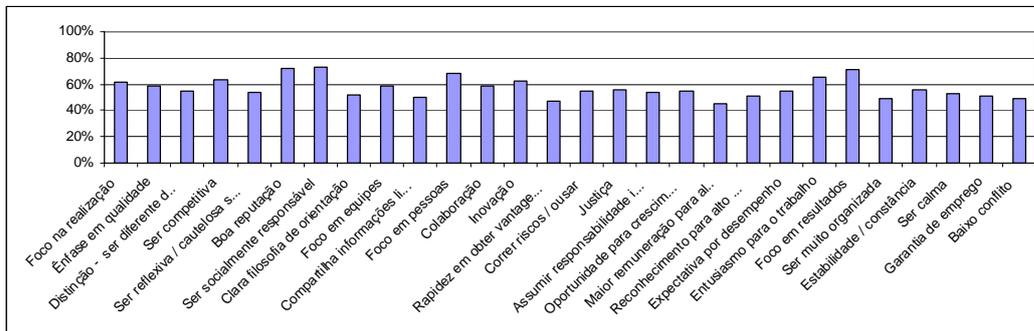


Gráfico 1 – Empresa ALFA – Média dos Valores

Nota: os valores encontram-se descritos no Quadro 1.

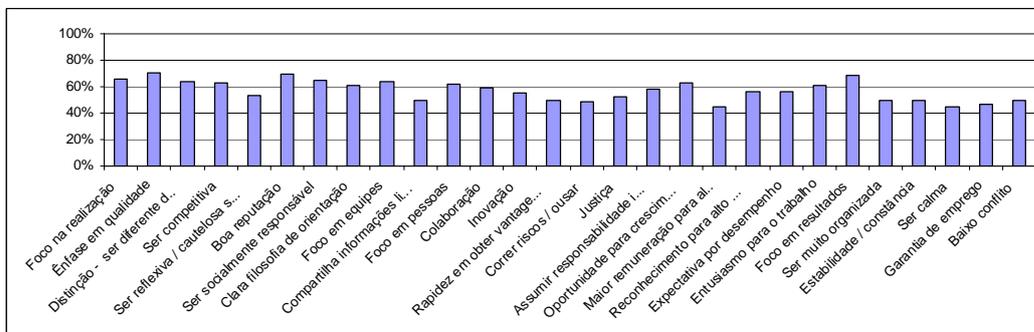


Gráfico 2 – Empresa ALFA1 – Média dos Valores

Nota: os valores encontram-se descritos no Quadro 1.

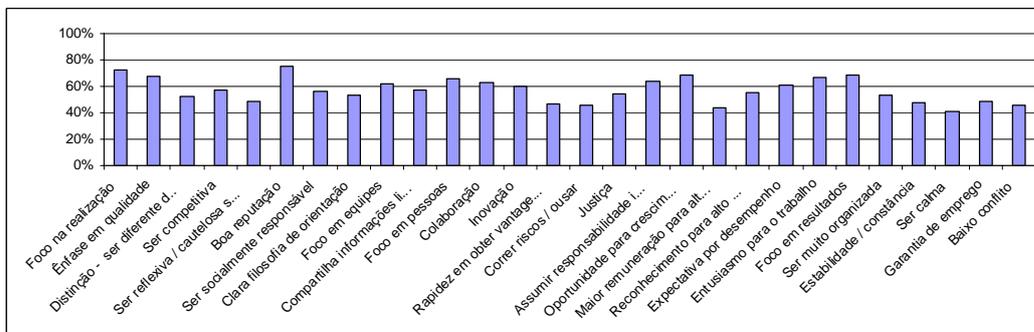


Gráfico 3 – Empresa ALFA2 – Média dos Valores

Nota: os valores encontram-se descritos no Quadro 1.

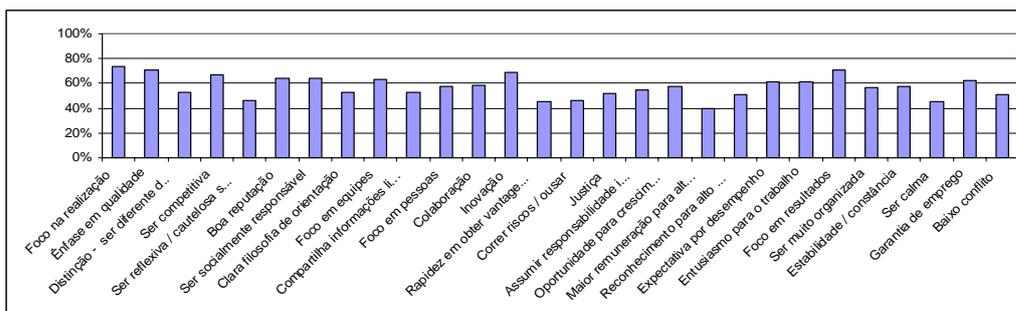


Gráfico 4 – Empresa ALFA3 – Média dos Valores

Nota: os valores encontram-se descritos no Quadro 1.

### 4.1.3.2 Análise da variância (ANOVA)

Os valores com diferenças nas médias, de acordo com a análise da ANOVA estão apresentados nas Tabelas 5 até 7 (Apêndice 3), são estatisticamente significantes ( $p\text{-value} < .05$ ) em 5 dos 28 valores entre as empresas ALFA e ALFA1, em 7 dos 28 valores entre as empresas ALFA e ALFA2, e em 7 dos 28 valores entre as empresas ALFA e ALFA3, respectivamente. Isto significa que mais do que 70% de todos os valores não apresentam diferenças entre a média da empresa contratante e a média de cada uma das empresas contratadas. Os valores com as maiores diferenças são:

→ Entre as empresas ALFA e ALFA1: Ênfase na qualidade, Distinção, Ser socialmente responsável, Clara filosofia de orientação, Ser calma.

→ Entre as empresas ALFA e ALFA2: Foco na realização, Ser socialmente responsável, Correr riscos, Justiça, Crescimento profissional, Estabilidade, Ser calma.

→ Entre as empresas ALFA e ALFA3: Foco na realização, Ênfase na qualidade, Ser reflexiva, Ser socialmente responsável, Foco em pessoas, Correr riscos, Garantia de emprego.

A estatística descritiva, incluindo a média, o desvio-padrão e as distribuições de frequência, foi calculada para os fatores do OCP (valores consolidados) para a empresa contratante e para as empresas contratadas. Os resultados encontram-se nas Tabelas 8 até 11 (Apêndice 3).

As médias dos fatores estão apresentadas graficamente nos Gráficos 5 até 8, para a contratante e as contratadas, respectivamente.

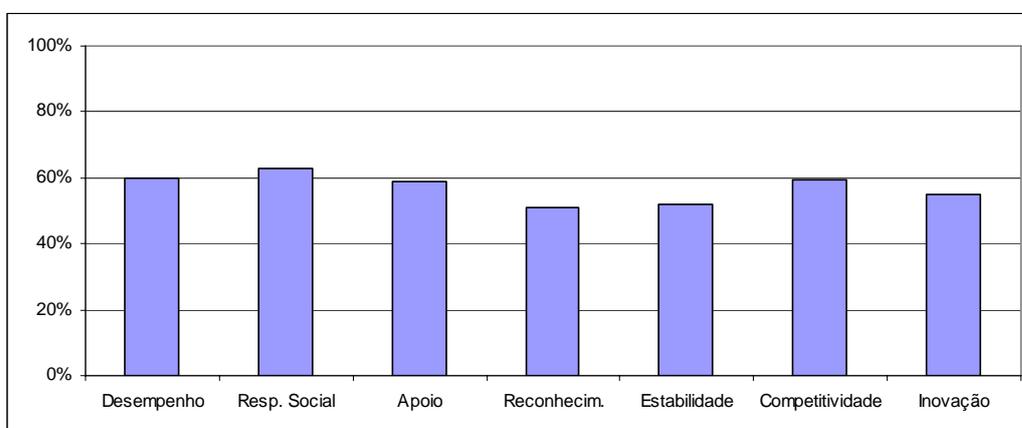


Gráfico 5 – Empresa ALFA – Média dos Fatores

Nota: os fatores encontram-se descritos no Quadro 1.

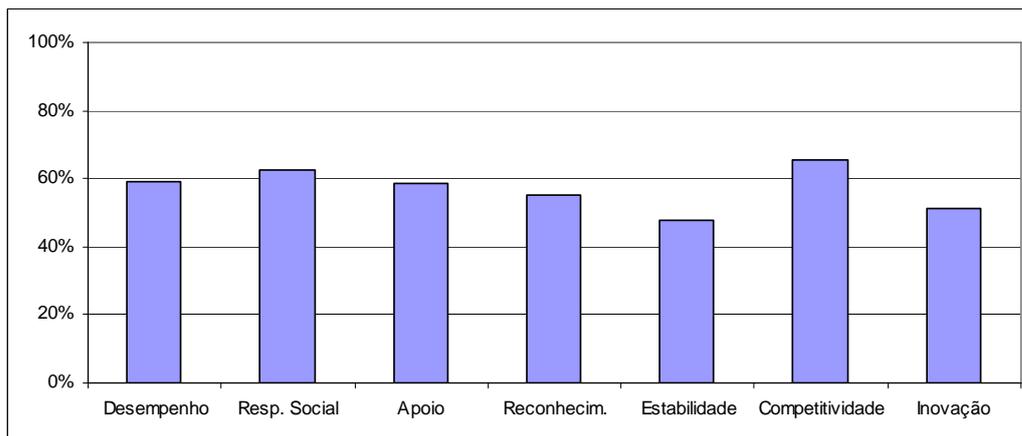


Gráfico 6 – Empresa ALFA1 – Média dos Fatores  
Nota: os fatores encontram-se descritos no Quadro 1.

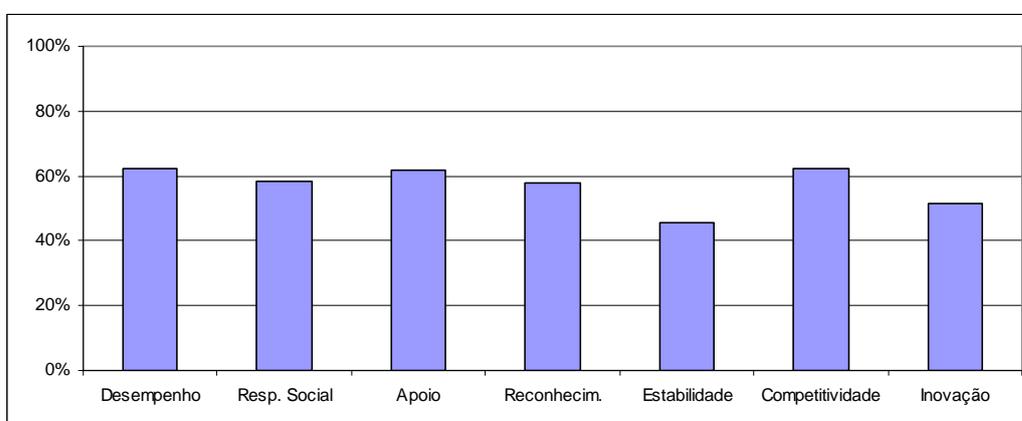


Gráfico 7 – Empresa ALFA2 – Média dos Fatores  
Nota: os fatores encontram-se descritos no Quadro 1.

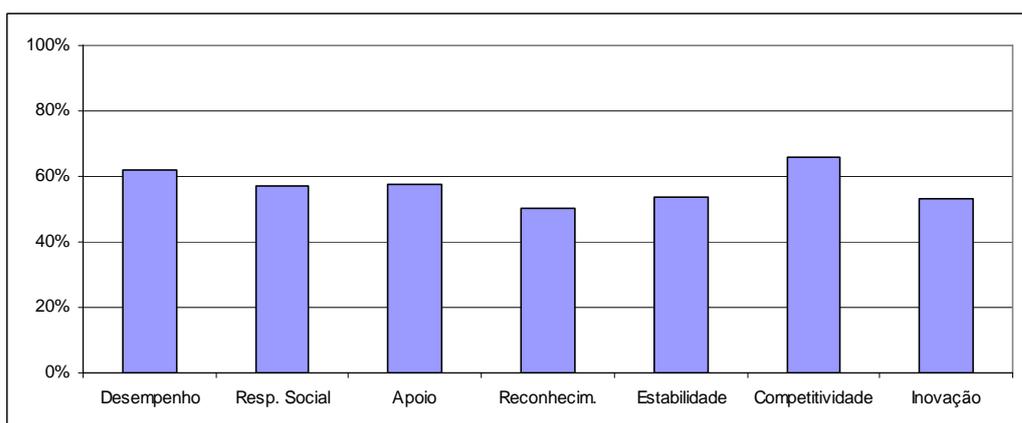


Gráfico 8 – Empresa ALFA3 – Média dos Fatores  
Nota: os fatores encontram-se descritos no Quadro 1.

Os fatores com diferenças nas médias, de acordo com a análise da ANOVA estão apresentados nas Tabelas 12 até 14 (Apêndice 3), são estatisticamente

significantes ( $p\text{-value} < .05$ ) em 3 dos 7 fatores entre as empresas ALFA e ALFA1; em 2 dos 7 fatores entre as empresas ALFA e ALFA2; e em 2 dos 7 fatores entre as empresas ALFA e ALFA3, respectivamente. Isto significa que mais do que 40% de todos os valores não apresentam diferenças entre a média da empresa contratante e a média de cada uma das empresas contratadas. Os valores com as maiores diferenças são:

- Entre as empresas ALFA e ALFA1: Estabilidade, Competitividade e Inovação.
- Entre as empresas ALFA e ALFA2: Reconhecimento e Estabilidade.
- Entre as empresas ALFA e ALFA3: Responsabilidade social e Competitividade.

#### 4.1.3.3 Correlação de Pearson

Para calcular e determinar a força do relacionamento entre os fatores do OCP de cada empresa foi analisado o resultado da Correlação de Pearson, conforme Tabelas 15 até 18 (Apêndice 3).

Os coeficientes significantes extraídos das Tabelas 15 até 18 (Apêndice 3) estão apresentados no Quadro 13.

Empresa	Variáveis	Correlação
ALFA	Desempenho e Estabilidade	-0,218*
	Responsabilidade Social e Competitividade	-0,239*
	Apoio e Competitividade	-0,251*
	Reconhecimento e Inovação	-0,308**
ALFA1	Desempenho e Reconhecimento	-0,392*
	Desempenho e Competitividade	-0,458**
	Responsabilidade Social e Estabilidade	-0,379*
	Apoio e Inovação	-0,427*
	Estabilidade e Competitividade	-0,342*
ALFA2	Responsabilidade Social e Apoio	-0,494**
	Responsabilidade Social e Inovação	-0,518**
	Apoio e Estabilidade	-0,410*
	Reconhecimento e Estabilidade	-0,493**
ALFA3	Responsabilidade Social e Inovação	-0,396*
	Apoio e Estabilidade	-0,434*
	Estabilidade e Inovação	-0,484**
	Competitividade e Inovação	0,387*

Quadro 13 – Coeficientes dos Fatores Correlacionados Positiva e Negativamente

Nota: \* a correlação é significativa ao nível de 0,05

Nota: \*\* a correlação é significativa ao nível de 0,01

Na empresa ALFA os coeficientes são todos negativos. Isto demonstra que quando um dos fatores aumenta o outro diminui. Entretanto, a despeito de todos os coeficientes serem significantes (possuem alta probabilidade) o relacionamento não é forte. O coeficiente de aproximadamente 0,300 é menos da metade do que poderia ser um coeficiente forte ( $> 0,600$ ). Dessa forma, o relacionamento não é perfeito (um coeficiente de 1).

Na empresa ALFA1 os coeficientes também são todos negativos. Entretanto, a despeito de todos os coeficientes serem significantes (possuem alta probabilidade) o relacionamento não é forte ( $> 0,600$ ). Dessa forma, o relacionamento não é perfeito (um coeficiente de 1).

Na empresa ALFA2 os coeficientes são todos negativos. Entretanto, a despeito de todos os coeficientes serem significantes (possuem alta probabilidade) o relacionamento não é forte. Os coeficientes variaram de -0,493 até -0,518. Apesar de significantes os coeficientes não são fortes o suficiente ( $> 0,600$ ). Dessa forma, o relacionamento não é perfeito (um coeficiente de 1).

Na empresa ALFA3 os coeficientes são todos negativos, exceto um. Entretanto, a despeito de todos os coeficientes serem significantes (possuem alta probabilidade) o relacionamento não é forte. Os coeficientes variaram de -0,396 até -0,484. Apesar de significantes os coeficientes, positivo e negativos, não são fortes ( $> 0,600$ ). Dessa forma, o relacionamento não é perfeito (um coeficiente de 1).

#### **4.1.3.4 Análise de fator exploratória**

A Análise de Fator tem o objetivo principal de identificar a congruência entre as variáveis. Os resultados obtidos pela Análise de Fator estão apresentados nas Tabelas 19 até 22 (Apêndice 3) onde as linhas representam as variáveis observadas (valores) e as colunas são os fatores (valores latentes). Os fatores explicam o máximo da variância dos valores. As células da tabela são as cargas dos fatores. O significado de cada fator é determinado em função das variáveis que têm as maiores cargas. Nesta pesquisa foi definida como carga mínima 0,50. A titulação dos valores é subjetiva e depende de cada pesquisador (Hair et al.,

1998). Esta análise foi realizada utilizando a Análise de Componente Principal com rotação Varimax.

A Análise de Fator apresentou diversos fatores, dependendo da empresa, que explicavam entre 70,07% e 77,38% da variância das variáveis (Tabelas 19 a 22 – Apêndice 3). Somente os cinco primeiros foram titulados, devido serem os que melhor representam cada uma das empresas. Os fatores foram titulados da seguinte maneira:

- Empresa ALFA

- Fator 1: Ser competitiva (com pouca estabilidade).

- Fator 2: Foco em pessoas (com pouca organização).

- Fator 3: Reflexiva.

- Fator 4: Pouca ênfase no reconhecimento por desempenho.

- Fator 5: Expectativa por desempenho.

- Empresa ALFA1

- Fator 1: Estabilidade, Baixo conflito, Garantia de emprego (com pouco foco em realização).

- Fator 2: Ser socialmente responsável e organizada (com baixa remuneração por alto desempenho).

- Fator 3: Expectativa por desempenho.

- Fator 4: Entusiasmo para o trabalho (com pouca ênfase na qualidade e pouco competitiva).

- Fator 5: Foco em pessoas.

- Empresa ALFA2

- Fator 1: Correr riscos (com pouca organização).

- Fator 2: Reconhecimento por desempenho e Inovação (compartilhando pouca informação e pouco foco em pessoas e equipes).

- Fator 3: Baixo conflito (com pouca justiça).

- Fator 4: Distinção, Entusiasmo para o trabalho (com pouca ênfase na responsabilidade social).

- Fator 5: Oportunidade para crescimento profissional.

- Empresa ALFA3

- Fator 1: Ênfase em qualidade e Ser organizada.

- Fator 2: Maior remuneração por alto desempenho.

→ Fator 3: Reconhecimento por desempenho.

→ Fator 4: Clara filosofia de orientação.

→ Fator 5: Foco na realização.

#### 4.1.3.5 Metodologia-Q

A Metodologia-Q determina os agrupamentos (*clusters*) de respondentes muito correlacionados. Esta análise permitiu identificar o número de agrupamentos por empresa. Os agrupamentos são empíricos e totalmente dependentes da forma como os Q-sort foram definidos pelos respondentes. Em outras palavras, os agrupamentos indicam os diferentes conceitos relacionados com a Metodologia-Q, com os respondentes que compartilham os mesmos conceitos definindo o mesmo agrupamento.

As Tabelas 23 até 26 (Apêndice 3) referem-se as empresas ALFA, ALFA1, ALFA2 e ALFA3, respectivamente. Elas contêm o conjunto inicial de agrupamentos com os carregamentos de cada respondente. Agrupamento com carregamento com correlação acima de 0,60 (positiva ou negativa) pode ser considerado significativo. Todos os agrupamentos têm pelo menos um carregamento significativo.

A Metodologia-Q resultou em diferentes números de agrupamentos dependendo da empresa. Todas as empresas, contratante e contratadas formaram 8 agrupamentos cada uma. Os principais agrupamentos, de um até cinco, estão apresentados no Quadro 14 para cada empresa.

	<b>ALFA</b>	<b>ALFA1</b>	<b>ALFA2</b>	<b>ALFA3</b>
1	Foco em pessoas, Boa reputação, Ser socialmente responsável e Foco em resultados	Ênfase na qualidade, Foco em pessoas, Estabilidade e Garantia de emprego	Foco em resultados, Foco na realização, Assumir responsabilidade individual e Oportunidade para crescimento profissional	Foco na realização, Compartilha informações livremente, Entusiasmo para o trabalho e Foco em resultados
2	Ser socialmente responsável, Ser competitiva, Inovação e Foco em resultados	Estabilidade, Ser calma, Ser muito organizada e Correr riscos	Correr riscos, Compartilha informações livremente, Rapidez em obter vantagem das oportunidades e	Maior remuneração para alto desempenho, Justiça, Reconhecimento para alto desempenho e

			Maior remuneração para alto desempenho	Ser muito organizada
3	Responsabilidade individual, Qualidade, Clara filosofia de orientação e Expectativa por desempenho	Oportunidade para crescimento profissional, Assumir responsabilidade individual e Entusiasmo para o trabalho	Foco na realização, Ser competitiva, Expectativa por desempenho e Foco em resultados	Inovação, Ênfase em qualidade, Boa reputação e Foco em resultados
4	Rapidez em obter vantagem das oportunidades, Ser competitiva, Foco em equipes e Foco em resultados.	Correr riscos, Compartilha informações livremente, Maior remuneração para alto desempenho e Ser calma	Boa reputação, Ênfase em qualidade, Inovação e Entusiasmo para o trabalho	Ser calma, Clara filosofia de orientação, Maior remuneração para alto desempenho e Estabilidade
5	Foco em resultados, Foco na realização, Inovação e Oportunidade para crescimento profissional	Rapidez em obter vantagem das oportunidades, Correr riscos, Assumir responsabilidade individual e compartilha informações	Ênfase na qualidade, Inovação, Oportunidade para crescimento profissional e Foco em resultados	Ser muito organizada, Ser socialmente responsável, Estabilidade e Garantia de emprego

Quadro 14 – Agrupamentos por Empresa

Os escores da Metodologia-Q, que são utilizados principalmente na análise dos resultados, é um tipo de média dos escores aplicados a cada valor utilizado na pesquisa, por todos os Q-sort associados a um determinado fator, conforme apresentado nas Tabelas 27 até 30 (Apêndice 3).

#### 4.1.3.6 Correlação canônica

A análise da Correlação Canônica é uma técnica estatística que provê os meios de identificar associações entre grupos de variáveis. O seu objetivo é mensurar o relacionamento entre dois grupos de variáveis. A técnica prove informação sobre a congruência dos valores entre duas empresas. Foram comparados os fatores do OCP de cada empresa (contratante e contratada). O teste multivariado Lambda de Wilks foi aplicado e indica se a função canônica é significativa ao nível de significância de 0,05.

Os resultados demonstraram que o relacionamento, para cada par de empresas (contratante e contratada) é não congruente (Quadro 15).

Empresas	Linear	Variância Explicada $R^2_c$ (correlação canônica)	p-value	Redundância Explicada <sup>(1)</sup>	Congruência
ALFA e ALFA1	sim	0,766	0,022	0,037	não
ALFA e ALFA2	sim	0,815	0,156	0,102	não
ALFA e ALFA3	sim	0,820	0,470	0,072	não

Quadro 15 – Resultado da Correlação Canônica por Empresa

(1) Redundância explicada pela variação canônica oposta. O índice de redundância demonstra o percentual da variação do grupo dependente que pode ser explicado pelas variáveis independentes escolhidas. Um baixo índice ( $< 0,30$ ) demonstra que a função não possui significância prática, mesmo se estatisticamente significativa, devendo ser descartada.

Os resultados deixam claro que não existe congruência entre a contratante (ALFA) e cada uma das empresas contratadas (Tabelas 31 até 33 – Apêndice 3). Entretanto, a relação da empresa ALFA e a ALFA1 foi significativa ( $p\text{-value} < 0,05$ ), indicando grande probabilidade de congruência. Mas, mesmo sendo significativa, o índice de redundância foi menor que 0,30, indicando que a função não possui significância prática, mesmo se estatisticamente significativa, devendo ser descartada.

#### 4.1.4

#### Dados do desempenho – empresas ALFA, ALFA1, ALFA2 e ALFA3

As avaliações do desempenho feitas pelos gestores dos contratos da contratante apresentaram os resultados descritos no Quadro 16 e as avaliações do desempenho feitas pelos gestores dos contratos das contratadas apresentaram os resultados descritos no Quadro 17.

Pergunta	Gestor Contratante		
	ALFA1	ALFA2	ALFA3
1- A empresa contratada tem contribuído para que a ALFA possa focar mais na sua atividade-fim.	4	4	5
2- A empresa contratada tem contribuído para que a ALFA aumente a sua competência (ou conhecimento) no serviço terceirizado.	5	5	4
3- A empresa contratada tem contribuído para que a ALFA aumente o acesso a profissionais especializados.	5	4	4
4- A empresa contratada tem contribuído para que a ALFA melhore a economia de escala em recursos humanos.	4	3	4
5- A empresa contratada tem contribuído para que a ALFA melhore a economia de escala em recursos tecnológicos (ou técnicos).	5	4	1

6- A empresa contratada tem contribuído para que a ALFA aumente o controle dos custos das despesas do serviço terceirizado.	4	3	3
7- A empresa contratada tem contribuído para que a ALFA reduza o risco de obsolescência tecnológica (ou técnica).	5	4	1
8- A empresa contratada tem contribuído para que a ALFA aumente o acesso a informações importantes (referentes a atividade terceirizada).	3	3	3
9- A ALFA está satisfeita com os benefícios provenientes da terceirização realizada com a empresa contratada.	4	5	4
10- A empresa contratada permite a ALFA saber o mais rápido possível sobre qualquer problema decorrente da prestação do serviço.	4	4	4
11- O nível de confiança da ALFA no relacionamento de trabalho com a empresa contratada é muito alto.	5	5	4
12- A ALFA e a empresa contratada se ajudam mutuamente com referência a qualquer demanda (ou problema) que se apresente.	5	4	4
13- O relacionamento de trabalho da ALFA com a empresa contratada tem sido excelente.	5	5	4
Média	4,46	4,07	3,46

Quadro 16 – Avaliações de Desempenho – Contratante

Pergunta	Gestor Contratada		
	ALFA1	ALFA2	ALFA3
1- Nossa empresa (contratada) tem contribuído para que a EMPRESA possa focar mais na sua atividade-fim.	4	5	4
2- Nossa empresa (contratada) tem contribuído para que a EMPRESA aumente a sua competência (ou conhecimento) no serviço terceirizado.	4	5	4
3- Nossa empresa (contratada) tem contribuído para que a EMPRESA aumente o acesso a profissionais especializados.	5	5	5
4- Nossa empresa (contratada) tem contribuído para que a EMPRESA melhore a sua economia de escala em recursos humanos.	4	5	4
5- Nossa empresa (contratada) tem contribuído para que a EMPRESA melhore a sua economia de escala em recursos tecnológicos (ou técnicos).	5	5	5
6- Nossa empresa (contratada) tem contribuído para que a EMPRESA aumente o seu controle dos custos das despesas do serviço terceirizado.	3	5	4
7- Nossa empresa (contratada) tem contribuído para que a EMPRESA reduza o seu risco de obsolescência tecnológica (ou técnica).	5	4	5
8- Nossa empresa (contratada) tem contribuído para que a EMPRESA aumente o acesso a informações importantes (referentes a atividade terceirizada).	4	5	4
9- Nossa empresa (contratada) está satisfeita com o relacionamento existente com a EMPRESA.	5	5	5
10- A EMPRESA nos permite informar o mais rápido possível qualquer problema decorrente da	4	5	4

prestação do serviço.			
11- O nível de confiança da nossa empresa (contratada) no relacionamento de trabalho com a EMPRESA é muito alto.	5	5	5
12- Nossa empresa (contratada) e a EMPRESA se ajudam mutuamente com referência a qualquer demanda (ou problema) que se apresente.	4	5	4
13- O relacionamento de trabalho da nossa empresa (contratada) com a EMPRESA tem sido excelente.	5	5	5
Médias	4,38	4,92	4,46

Quadro 17 – Avaliações de Desempenho – Contratadas

## 4.2

### Estudo de caso 2

#### 4.2.1

#### Empresas

##### 4.2.1.1

#### Empresa BETA

Líder de mercado no segmento de crédito direto ao consumidor fazia parte de um dos maiores conglomerados de serviços bancários e financeiros do mundo, com uma ampla variedade de negócios na Europa, Ásia, Oceania, Américas, Oriente Médio e África.

Em 2007, a BETA tinha aproximadamente 20 milhões de clientes, 21 mil parceiros lojistas e mais de 300 filiais em todo Brasil. Com uma missão de ser o maior e melhor canal de vendas de produtos e serviços financeiros da América Latina, tinha como valores:

- Relacionamento: Manter um bom relacionamento com os clientes externos e internos.
- Transparência: Priorizar a verdade no relacionamento com todo tipo de parceria, valorizando a integridade de nossos profissionais.
- Espírito de Equipe: Atuar de forma integrada e positiva, valorizando contribuições de diferentes culturas.
- Simplicidade: Desenvolver trabalhos de qualidade, com consistência, absorvendo e usufruindo na mesma proporção o moderno e a tradição, respeitando as culturas locais e suas particularidades.
- Resultado: Obter o crescimento sustentado dos nossos negócios, provenientes da satisfação e da confiança de nossos clientes, respeitando sempre a comunidade, os parceiros e os funcionários.

Esses valores e atitudes formavam a linguagem organizacional. A empresa incentivava que todos os colaboradores compreendessem e promovessem esses valores e que os cumprissem na forma e conteúdo. Nenhum valor era estabelecido por decreto ou por decisão da alta administração, mas consolidado pela prática diária dos colaboradores.

O que caracterizava a BETA era sua agilidade fora do comum. Com frequência, decisões eram tomadas pela manhã, implantadas à tarde e os resultados eram colhidos no dia seguinte quando a decisão podia ser substituída por outra.

A BETA possuía formas bem consolidadas de compartilhar informações em todos os níveis e via a ação comunicativa como uma instância de socialização, aprendizagem e fortalecimentos de significados comuns. Assim, a comunicação não era meramente um instrumento de transmissão unilateral de informações, mas sim um instrumento de diálogo e de participação.

A empresa pocilga programas de cidadania empresarial como, por exemplo: atração e retenção de mulheres e de portadores de necessidades especiais; ações de responsabilidade social; ações para a preservação do meio ambiente; citando também o valor investido nesses programas; tratamento dispensado aos terceiros.

#### **4.2.1.2 Empresa BETA1**

A BETA1 era uma empresa no segmento de Recursos Humanos que atuava há 40 anos no mercado, utilizando sempre o que havia de mais moderno e atualizado em recrutamento e seleção de profissionais e treinamento, seleção e administração de mão-de-obra temporária.

Disponibilizava a seus clientes toda a tecnologia e eficiência que a Internet oferecia. Caso uma empresa necessitasse contratar efetivos, a BETA1 oferecia um banco de dados formado por profissionais qualificados para desempenhar as mais diversas funções.

Com uma extensa rede com 85 unidades operacionais em todo território nacional e uma presença significativa no Mercosul, a BETA1 atendia tanto para quem procurava uma colocação como para quem buscava profissionais qualificados.

A BETA1 fazia parte de um grande grupo que atuava em muitos outros segmentos de prestação de serviços.

A empresa procurava oferecer aos seus clientes uma forma de administração de pessoal ágil e adequada.

A missão da BETA1 era terceirizar as atividades secundárias com maior eficácia, gerando maior produtividade na gestão de recursos humanos.

#### **4.2.1.3 Empresa BETA2**

A BETA2 com quase 20 anos de experiência no mercado, oferecia serviços de recrutamento e seleção de profissionais de todos os níveis hierárquicos, em caráter efetivo, ajustados às necessidades e à filosofia de trabalho do cliente. Possuíam um banco de dados para a triagem dos profissionais.

A missão da BETA2 era prover e compartilhar as melhores soluções em serviços por meio de talentos humanos, aplicando conhecimento, inteligência, inovação, tecnologia e insumos adequados para cada solução. As ações eram pautadas pela ética, respeito e transparência na gestão.

A visão da empresa era ser melhor nos segmentos em que atuava, com abrangência nacional e conectividade global. Buscava ser inspiradora, flexível, inovadora e responsável com a sociedade e o desenvolvimento constante de seus colaboradores, tornando-se referência para o mercado.

Seus valores eram: respeito a todos, integridade em todas as relações, transparência, inovar e agregar inteligência em tudo e não lamentar ações passadas, mas criar o futuro agindo agora.

A empresa buscava ter como competência essencial, tornar o mundo melhor através da realização de um sonho coletivo e, assim, realizando os sonhos individuais.

A BETA2 buscava acompanhar as constantes transformações do mercado e se atualizava tecnologicamente para vencer os desafios de uma economia competitiva e globalizada.

#### 4.2.1.4 Empresa BETA3

Fundada em 1986 a BETA3 prestava serviços de cessão de mão-de-obra, temporária, serviços de Recursos Humanos, terceirização de mão-de-obra, mão-de-obra rural, recrutamento e seleção de pessoal.

Em 1998 criou o Banco Nacional de Empregos que era o maior *website* de empregos do Brasil e contava com mais de 2.000.000 de currículos cadastrados em seu sistema. Dados que podiam ser consultados por empresas a qualquer hora e de qualquer lugar do país.

Em 2007 era uma das maiores do Brasil, líder de mercado no segmento para o agronegócio e serviços financeiros. Com a matriz localizada em Curitiba, contava com o apoio de 56 filiais, presentes em todas as regiões do país.

A empresa BETA3, com 20 anos de mercado, apresentava como seus pilares a idoneidade, qualidade, solidez financeira e conhecimento.

A empresa formou uma equipe altamente qualificada no ramo de Recursos Humanos, focada na inovação e no atendimento personalizado.

Os valores explícitos da empresa eram: transparência nos relacionamentos, simplicidade e eficácia, inovação contínua, garantia jurídica e financeira.

#### 4.2.2 Dados demográficos das empresas BETA, BETA1, BETA2 e BETA3

Para o cálculo de tamanho de amostras para população finita foi utilizada a fórmula de Rea e Parker (2000). Para as empresas contratantes o nível de confiança foi de 95% com uma margem de erro de 15% e para as empresas contratadas o nível de confiança foi de 90% com margem de erro entre 12% e 13%. Para a análise da consistência interna das variáveis foi aplicada a medida de confiabilidade Alfa de Cronback resultando em 0,852.

Empresa	População	Amostra	Descartados	Utilizados
BETA	2705	42	zero	44
BETA1	620	42	5	37
BETA2	250	42	7	35
BETA3	360	42	10	32

Quadro 18 – Amostra

<b>Empresa</b>	<b>Masculino</b>	<b>Feminino</b>	<b>Total</b>
BETA	25	19	44
BETA1	ND	ND	37
BETA2	ND	ND	35
BETA3	ND	ND	32

Quadro 19 – Gênero

<b>Empresa</b>	<b>Até 5 anos</b>	<b>De 6 a 10 anos</b>	<b>De 11 a 15 anos</b>	<b>De 16 a 20 anos</b>	<b>Mais de 21 anos</b>	<b>Total</b>
BETA	ND	ND	ND	ND	ND	44
BETA1	ND	ND	ND	ND	ND	37
BETA2	ND	ND	ND	ND	ND	35
BETA3	ND	ND	ND	ND	ND	32

Quadro 20 – Tempo de Serviço

<b>Empresa</b>	<b>Liderança</b>	<b>Operacional</b>	<b>Total</b>
BETA	8	36	44
BETA1	1	36	37
BETA2	1	34	35
BETA3	1	31	32

Quadro 21 – Nível Hierárquico

### 4.2.3

#### Dados de cultura – estatísticas das empresas BETA, BETA1, BETA2 e BETA3

##### 4.2.3.1

##### Estatística descritiva

A estatística descritiva, incluindo a média, o desvio-padrão e as distribuições de frequência, foram calculadas para as variáveis do OCP para a empresa contratante e para as empresas contratadas. Os resultados encontram-se nas Tabelas 34 até 37 (Apêndice 3).

As médias estão apresentadas graficamente nos Gráficos 9 até 12, para a contratante e as contratadas, respectivamente.

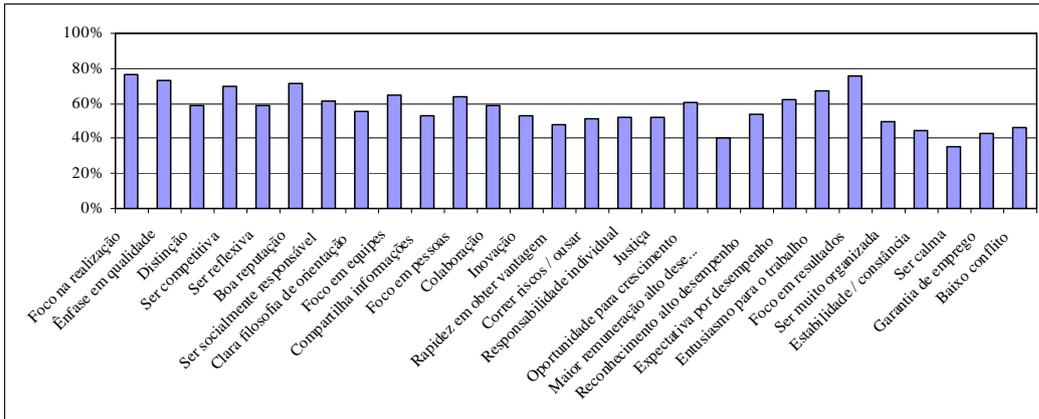


Gráfico 9 – Empresa BETA – Média dos Valores  
Nota: os valores encontram-se descritos no Quadro 1.

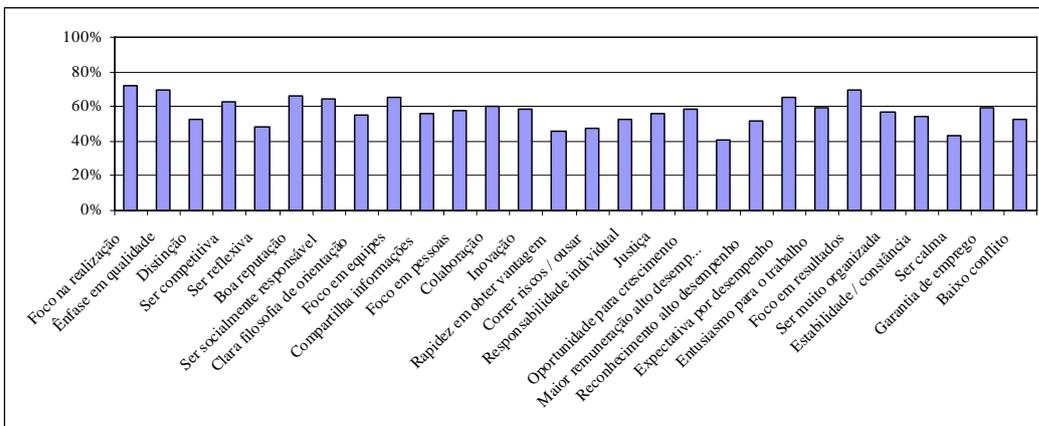


Gráfico 10 – Empresa BETA1 – Média dos Valores  
Nota: os valores encontram-se descritos no Quadro 1.

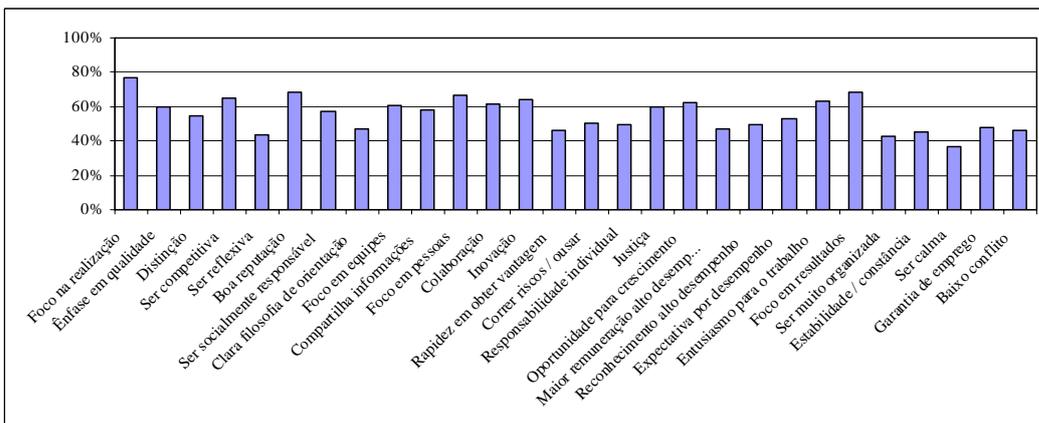


Gráfico 11 – Empresa BETA2 – Média dos Valores  
Nota: os valores encontram-se descritos no Quadro 1.

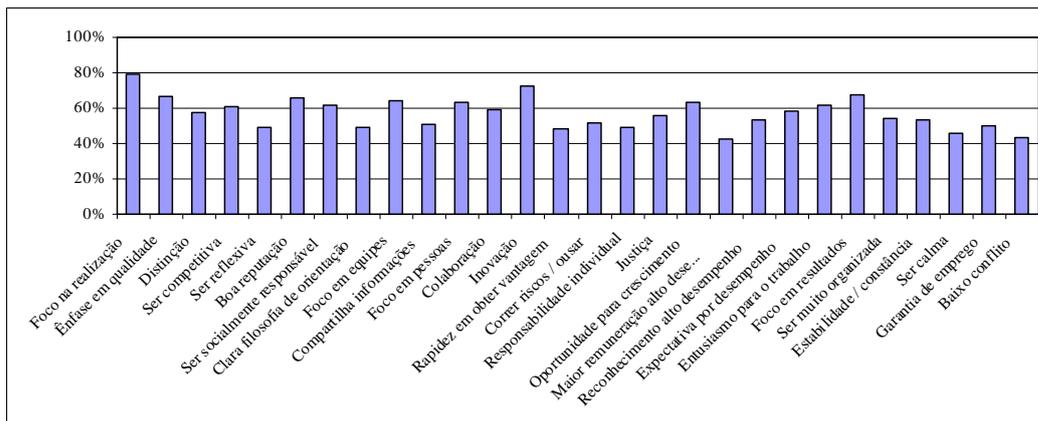


Gráfico 12 – Empresa BETA3 – Média dos Valores

Nota: os valores encontram-se descritos no Quadro 1.

#### 4.2.3.2 Análise da variância (ANOVA)

Os valores com diferenças nas médias, de acordo com a análise da ANOVA estão apresentados nas Tabelas 38 até 40 (Apêndice 3), são estatisticamente significantes ( $p\text{-value} < .05$ ) em 4 dos 28 valores entre as empresas BETA e BETA1, em 8 dos 28 valores entre as empresas BETA e BETA2, e em 5 dos 28 valores entre as empresas BETA e BETA3, respectivamente. Isto significa que mais do que 70% de todos os valores não apresentam diferenças entre a média da empresa contratante e a média de cada uma das empresas contratadas. Os valores com as maiores diferenças são:

→ Entre as empresas BETA e BETA1: Ser reflexiva, Entusiasmo para o trabalho, Estabilidade/Constância, Garantia de emprego.

→ Entre as empresas BETA e BETA2: Ênfase na qualidade, Ser reflexiva, Filosofia de orientação, Compartilha informações livremente, Inovação, Justiça, Maior remuneração para alto desempenho, Expectativa por desempenho.

→ Entre as empresas BETA e BETA3: Ser competitiva, Ser reflexiva/Cautelosa, Clara filosofia de orientação, Inovação, Ser calma.

A estatística descritiva, incluindo a média, o desvio-padrão e as distribuições de frequência, foram calculados para os fatores do OCP (valores consolidados) para a empresa contratante e para as empresas contratadas. Os resultados encontram-se nas Tabelas 41 até 44 (Apêndice 3).

As médias dos fatores estão apresentadas graficamente nos Gráficos 13 até 16, para a contratante e as contratadas, respectivamente.

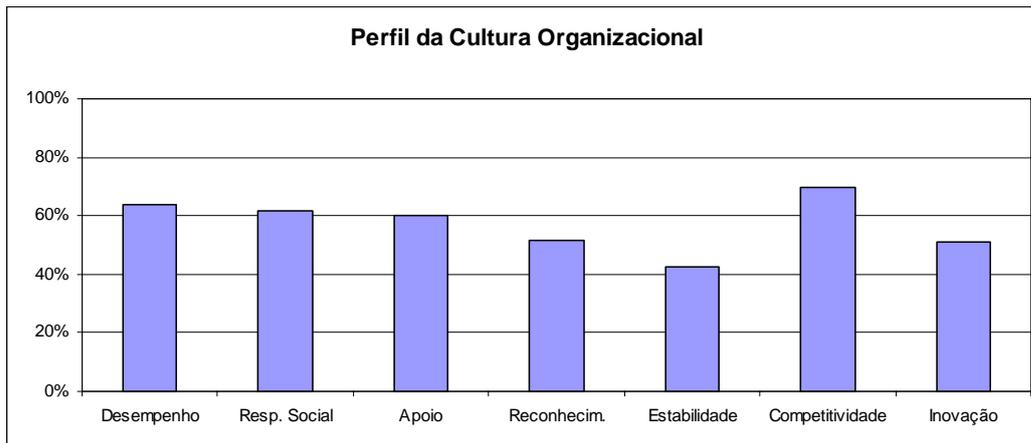


Gráfico 13 – Empresa BETA – Média dos Fatores  
Nota: os fatores encontram-se descritos no Quadro 1.



Gráfico 14 – Empresa BETA1 – Média dos Fatores  
Nota: os fatores encontram-se descritos no Quadro 1.



Gráfico 15 – Empresa BETA2 – Média dos Fatores  
Nota: os fatores encontram-se descritos no Quadro 1.



Gráfico 16 – Empresa BETA3 – Média dos Fatores  
Nota: os fatores encontram-se descritos no Quadro 1.

Os fatores com diferenças nas médias, de acordo com a análise da ANOVA estão apresentados na Tabela 45 até 47 (Apêndice 3), são estatisticamente significantes ( $p\text{-value} < .05$ ) em 2 dos 7 fatores entre as empresas BETA e BETA1; em 2 dos 7 fatores entre as empresas BETA e BETA2; e em 3 dos 7 fatores entre as empresas BETA e BETA3, respectivamente. Isto significa que mais do que 40% de todos os valores não apresentam diferenças entre a média da empresa contratante e a média de cada uma das empresas contratadas. Os valores com as maiores diferenças são:

- Entre as empresas BETA e BETA1: Estabilidade e Competitividade.
- Entre as empresas BETA e BETA2: Desempenho e Responsabilidade social.
- Entre as empresas BETA e BETA3: Responsabilidade social, Estabilidade e Inovação.

#### 4.2.3.3 Correlação de Pearson

Para calcular e determinar a força do relacionamento entre os fatores do OCP de cada empresa foi analisado o resultado da Correlação de Pearson, conforme Tabelas 48 até 51 (Apêndice 3).

Os coeficientes significantes extraídos das Tabelas 48 até 51 (Apêndice 3) estão apresentados no Quadro 22.

<b>Empresa</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Correlação</b>
BETA	Responsabilidade Social e Apoio	-0,404**
	Responsabilidade Social e Reconhecimento	-0,298*
	Reconhecimento e Estabilidade	-0,498**
	Apoio e Inovação	-0,378*
	Reconhecimento e Inovação	-0,329*
BETA1	Desempenho e Apoio	-0,374*
	Desempenho e Estabilidade	-0,326*
	Responsabilidade Social e Reconhecimento	-0,328*
	Responsabilidade Social e Estabilidade	-0,395*
	Apoio e Estabilidade	-0,438**
	Estabilidade e Inovação	-0,649**
	Responsabilidade Social e Competitividade	-0,558**
	Responsabilidade Social e Inovação	-0,549**
BETA2	Desempenho e Inovação	-0,348*
	Apoio e Estabilidade	-0,384*
	Apoio e Competitividade	-0,354*
	Reconhecimento e Competitividade	-0,470**
	Responsabilidade Social e Reconhecimento	-0,406*
	Responsabilidade Social e Competitividade	0,380*
BETA3	Desempenho e Apoio	-0,457**
	Responsabilidade Social e Reconhecimento	-0,448*
	Apoio e Estabilidade	-0,388**
	Reconhecimento e Estabilidade	-0,377*
	Estabilidade e Inovação	-0,405*

Quadro 22 – Coeficientes dos Fatores Correlacionados Positiva e Negativamente

Nota: \* a correlação é significativa ao nível de 0,05

Nota: \*\* a correlação é significativa ao nível de 0,01

Na empresa BETA os coeficientes são todos negativos. Isto demonstra que quando um dos fatores aumenta o outro diminui. Entretanto, a despeito de todos os coeficientes serem significantes (possuem alta probabilidade) o relacionamento não é forte. O coeficiente de aproximadamente 0,300 é menos da metade do que poderia ser um coeficiente forte ( $> 0,600$ ). Dessa forma, o relacionamento não é perfeito (um coeficiente de 1).

Na empresa BETA1 os coeficientes também são todos negativos. Entretanto, a despeito de todos os coeficientes serem significantes (possuem alta probabilidade) o relacionamento não é forte, exceto um: Estabilidade e Inovação. Este coeficiente indica que na empresa BETA1 sempre que aumenta a Estabilidade a Inovação diminui.

Na empresa BETA2 os coeficientes são todos negativos, exceto um. Entretanto, a despeito de todos os coeficientes serem significantes (possuem alta probabilidade) o relacionamento não é forte. Os coeficientes variaram de -0,348 até -0,470. Apesar de significantes os coeficientes, positivo e negativos, não são

fortes ( $> 0,600$ ). Dessa forma, o relacionamento não é perfeito (um coeficiente de 1).

Na empresa BETA3 os coeficientes são todos negativos. Entretanto, a despeito de todos os coeficientes serem significantes (possuem alta probabilidade) o relacionamento não é forte. Os coeficientes variaram de  $-0,377$  até  $-0,405$ . Apesar de significantes os coeficientes não são fortes ( $> 0,600$ ). Dessa forma, o relacionamento não é perfeito (um coeficiente de 1).

#### **4.2.3.4 Análise de fator exploratória**

A Análise de Fator tem o objetivo principal de identificar a congruência entre as variáveis. Os resultados obtidos pela Análise de Fator estão apresentados nas Tabelas 52 até 55 (Apêndice 3) onde as linhas representam as variáveis observadas (valores) e as colunas são os fatores (valores latentes). Os fatores explicam o máximo da variância dos valores. As células da tabela são as cargas dos fatores. O significado de cada fator é determinado em função das variáveis que têm as maiores cargas. Nesta pesquisa foi definida como carga mínima 0,50. A titulação dos valores é subjetiva e depende de cada pesquisador (HAIR et al., 1998). Esta análise foi realizada utilizando a Análise de Componente Principal com rotação Varimax.

A Análise de Fator apresentou diversos fatores, dependendo da empresa, que explicavam entre 73,39% e 80,30% da variância das variáveis (Tabelas 52 a 55 – Apêndice 3). Somente os cinco primeiros foram titulados, devido serem os que melhor representam cada uma das empresas. Os fatores foram titulados da seguinte maneira:

- Empresa BETA
  - Fator 1: Boa reputação e competitiva (com pouco foco em pessoas e equipes).
  - Fator 2: Pouca estabilidade (sem garantia de emprego).
  - Fator 3: Pouca ênfase na remuneração por desempenho).
  - Fator 4: Pouco reflexiva e compartilha pouco as informações.
  - Fator 5: Colaboração e Justiça.

- Empresa BETA1
  - Fator 1: Obter vantagem das oportunidades de mercado (sem estabilidade).
  - Fator 2: Ênfase na qualidade (com pouca justiça).
  - Fator 3: Boa reputação e reflexiva (com pouca inovação).
  - Fator 4: Expectativa por desempenho (com pouco foco em pessoas).
  - Fator 5: Crescimento profissional.
- Empresa BETA2
  - Fator 1: Instabilidade (sem garantia de emprego).
  - Fator 2: Foco em equipe (com pouca filosofia de orientação).
  - Fator 3: Expectativa por desempenho e reconhecimento por desempenho (com pouca justiça).
  - Fator 4: Compartilha informações, colaboração e foco em pessoas (com pouca inovação).
  - Fator 5: Imagem distorcida (sem boa reputação) e pouca qualidade (com foco na realização).
- Empresa BETA3
  - Fator 1: Corre pouco risco.
  - Fator 2: Foco em resultados (com pouca justiça e foco em pessoas).
  - Fator 3: Baixo conflito (com pouco foco na realização).
  - Fator 4: Inovação e reconhecimento por desempenho (com pouca organização).
  - Fator 5: Socialmente responsável e reflexiva

#### 4.2.3.5

##### Metodologia-Q

A Metodologia-Q determina os agrupamentos (*clusters*) de respondentes muito correlacionados. Esta análise permitiu identificar o número de agrupamentos por empresa. Os agrupamentos são empíricos e totalmente dependentes da forma como os Q-sort foram definidos pelos respondentes. Em outras palavras, os agrupamentos indicam os diferentes conceitos relacionados com a Metodologia-Q, com os respondentes que compartilham os mesmos conceitos definindo o mesmo agrupamento.

As Tabelas 56 até 59 (Apêndice 3) referem-se as empresas BETA, BETA1, BETA2 e BETA3, respectivamente. Elas contêm o conjunto inicial de agrupamentos com os carregamentos de cada respondente. Agrupamento com carregamento com correlação acima de 0,600 (positiva ou negativa) pode ser considerado significativo. Todos os agrupamentos têm pelo menos um carregamento significativo.

A Metodologia-Q resultou em diferentes números de agrupamentos dependendo da empresa. A empresa BETA formou 5 agrupamentos. Todas as empresas contratadas formaram 9 agrupamentos cada uma. Os principais agrupamentos, de um até cinco, estão apresentados no Quadro 23 para cada empresa.

Os escores da Metodologia-Q, que são utilizados principalmente na análise dos resultados, são um tipo de média dos escores aplicados a cada valor utilizado na pesquisa, por todos os Q-sort associados a um determinado fator, conforme apresentado nas Tabelas 60 até 63 (Apêndice 3).

#### **4.2.3.6**

##### **Correlação canônica**

A análise da Correlação Canônica é uma técnica estatística que provê os meios de identificar associações entre grupos de variáveis. O seu objetivo é mensurar o relacionamento entre dois grupos de variáveis. A técnica prove informação sobre a congruência dos valores entre duas empresas. Foram comparados os fatores do OCP de cada empresa (contratante e contratada). O teste multivariado Lambda de Wilks foi aplicado e indica se a função canônica é significativa ao nível de significância de 0,05.

	<b>BETA</b>	<b>BETA1</b>	<b>BETA2</b>	<b>BETA3</b>
1	Foco em resultados, Ser competitiva, Qualidade, Foco na realização.	Foco em realização, Boa reputação, Foco em pessoas, Foco em resultados.	Foco na realização, Ser competitiva, Foco em pessoas, Inovação.	Foco na realização, Distinção, Foco em equipes, Inovação.
2	Foco em Pessoas, Oportunidade para crescimento profissional, Maior remuneração para alto desempenho, Reconhecimento para alto desempenho.	Qualidade, Boa reputação, Ser socialmente responsável, Estabilidade.	Ser reflexiva, Estabilidade, Ser calma, Garantia de emprego.	Garantia de emprego, Foco em resultados, Assumir responsabilidade individual, Foco na realização.
3	Foco em resultados, Ser socialmente responsável, Boa reputação, Ser competitiva.	Ser calma, Justiça, Compartilha informações livremente, Ser reflexiva.	Maior remuneração para alto desempenho, Correr riscos, Foco em pessoas, Ser reflexiva.	Correr riscos, Oportunidade para crescimento profissional, Expectativa por desempenho, Entusiasmo para o trabalho.
4	Distinção, Maior remuneração para alto desempenho, Reconhecimento para o alto desempenho, Garantia de emprego.	Ser reflexiva, Boa reputação, Rapidez em obter vantagem das oportunidades, Ser calma.	Ser socialmente responsável, Clara filosofia de orientação, Rapidez em obter vantagem das oportunidades, Correr riscos.	Foco em resultados, Maior remuneração para alto desempenho, Correr riscos, Foco na realização.
5	Foco em resultados, Ser socialmente responsável, Boa reputação, Ser reflexiva.	Colaboração, Foco em equipes, Boa reputação, Ser competitiva.	Clara filosofia de orientação, Ser muito organizada, Estabilidade, Garantia de emprego.	Oportunidade para crescimento profissional, Entusiasmo para o trabalho, Estabilidade, Garantia de emprego.

Quadro 23 – Agrupamentos por Empresa

Os resultados demonstraram que o relacionamento, para cada par de empresas (contratante e contratada) é não congruente (Quadro 24).

Os resultados deixam claro que não existe congruência entre a contratante (BETA) e cada uma das empresas contratadas (Tabelas 64 até 66 – Apêndice 3). Entretanto, mesmo que algumas das equações tenham sido consideradas válidas, como os resultados são estatisticamente não-significantes ( $p\text{-value} > 0,05$ ), a possível congruência foi descartada.

Empresas	Linear	Variância Explicada $R^2_c$ (correlação canônica)	p-value	Redundância Explicada <sup>(1)</sup>	Congruência
BETA e BETA1	não	0,593	0,990	0,050	não
BETA e BETA2	sim	0,795	0,069	0,108	não
BETA e BETA3	sim	0,799	0,543	0,105	não

Quadro 24 – Resultado da Correlação Canônica por Empresa

(1) Redundância explicada pela variação canônica oposta. O índice de redundância demonstra o percentual da variação do grupo dependente que pode ser explicado pelas variáveis independentes escolhidas. Um baixo índice ( $< 0,30$ ) demonstra que a função não possui significância prática, mesmo se estatisticamente significativa, devendo ser descartada.

#### 4.2.4

#### Dados do desempenho – estatísticas das empresas BETA, BETA1, BETA2 e BETA3

As avaliações do desempenho feitas pelos gestores dos contratos da contratante apresentaram os resultados descritos no Quadro 25 e as avaliações do desempenho feitas pelos gestores dos contratos das contratadas apresentaram os resultados descritos no Quadro 26.

Pergunta	Gestor Contratante		
	BETA1	BETA2	BETA3
1- A empresa contratada tem contribuído para que a GAMA possa focar mais na sua atividade-fim.	3	3	3
2- A empresa contratada tem contribuído para que a GAMA aumente a sua competência (ou conhecimento) no serviço terceirizado.	3	3	3
3- A empresa contratada tem contribuído para que a GAMA aumente o acesso a profissionais especializados.	3	3	3
4- A empresa contratada tem contribuído para que a GAMA melhore a economia de escala em recursos humanos.	2	3	3
5- A empresa contratada tem contribuído para que a GAMA melhore a economia de escala em recursos tecnológicos (ou técnicos).	2	3	3
6- A empresa contratada tem contribuído para que a GAMA aumente o controle dos custos das despesas do serviço terceirizado.	4	4	4
7- A empresa contratada tem contribuído para que a GAMA reduza o risco de obsolescência tecnológica (ou técnica).	2	3	3
8- A empresa contratada tem contribuído para que a GAMA aumente o acesso a informações importantes (referentes a atividade terceirizada).	2	3	4
9- A GAMA está satisfeita com os benefícios provenientes da terceirização realizada com a empresa contratada.	4	3	4

Quadro 25 – Avaliações de Desempenho – Contratante

Pergunta	Gestor Contratante		
	BETA1	BETA2	BETA3
10- A empresa contratada permite a GAMA saber o mais rápido possível sobre qualquer problema decorrente da prestação do serviço.	4	3	4
11- O nível de confiança da GAMA no relacionamento de trabalho com a empresa contratada é muito alto.	4	4	4
12- A GAMA e a empresa contratada se ajudam mutuamente com referência a qualquer demanda (ou problema) que se apresente.	4	4	4
13- O relacionamento de trabalho da GAMA com a empresa contratada tem sido excelente.	4	4	4
Média	3,15	3,31	3,54

Quadro 25 – Avaliações de Desempenho – Contratante (continuação)

Pergunta	Gestor Contratada		
	BETA1	BETA2	BETA3
1- Nossa empresa (contratada) tem contribuído para que a EMPRESA possa focar mais na sua atividade-fim.	5	5	4
2- Nossa empresa (contratada) tem contribuído para que a EMPRESA aumente a sua competência (ou conhecimento) no serviço terceirizado.	4	4	5
3- Nossa empresa (contratada) tem contribuído para que a EMPRESA aumente o acesso a profissionais especializados.	5	5	3
4- Nossa empresa (contratada) tem contribuído para que a EMPRESA melhore a sua economia de escala em recursos humanos.	4	4	4
5- Nossa empresa (contratada) tem contribuído para que a EMPRESA melhore a sua economia de escala em recursos tecnológicos (ou técnicos).	3	3	4
6- Nossa empresa (contratada) tem contribuído para que a EMPRESA aumente o seu controle dos custos das despesas do serviço terceirizado.	5	4	5
7- Nossa empresa (contratada) tem contribuído para que a EMPRESA reduza o seu risco de obsolescência tecnológica (ou técnica).	3	3	3
8- Nossa empresa (contratada) tem contribuído para que a EMPRESA aumente o acesso a informações importantes (referentes a atividade terceirizada).	5	5	5
9- Nossa empresa (contratada) está satisfeita com o relacionamento existente com a EMPRESA.	5	5	5
10- A EMPRESA nos permite informar o mais rápido possível qualquer problema decorrente da prestação do serviço.	4	5	5
11- O nível de confiança da nossa empresa (contratada) no relacionamento de trabalho com a EMPRESA é muito alto.	5	5	5
12- Nossa empresa (contratada) e a EMPRESA se ajudam mutuamente com referência a qualquer demanda (ou problema) que se apresente.	4	5	4

Quadro 26 – Avaliações de Desempenho – Contratadas

13- O relacionamento de trabalho da nossa empresa (contratada) com a EMPRESA tem sido excelente.	5	4	5
Médias	4,38	4,38	4,38

Quadro 26 – Avaliações de Desempenho – Contratadas (continuação)

### 4.3

#### Estudo de caso 3

##### 4.3.1

##### Descrição das empresas

###### 4.3.1.1

###### Empresa GAMA

A GAMA, uma metalúrgica fundada em 1900 nos Estados Unidos, foi uma das pioneiras na transformação do aço em produtos manufaturados. Considerada revolucionária para aquela época, a GAMA estabeleceu novos conceitos em produtos siderúrgicos, inovou nos métodos de produção e desenvolvimento organizacional, além de introduzir o conceito de operário participante ao implantar planos de justiça, equidade e humanidade no relacionamento com seus funcionários. A GAMA tornou-se um modelo de democracia no setor industrial norte-americano.

Em 1913, a GAMA instalava no Rio de Janeiro sua primeira filial fora dos EUA, para comercializar bueiros feitos com chapas de aço corrugado importadas. Em 1924, passou a produzi-los no Brasil, onde foram destinados a obras de drenagem e saneamento. Em 1947, deixou de importar a matéria-prima, passando a utilizar o aço produzido pela Companhia Siderúrgica Nacional. Em 1958, foi inaugurada no Rio de Janeiro, a nova fábrica de produtos de aço para saneamento, construção viária e mineração. Na década de 80 entrou no mercado agrícola fabricando silos metálicos, secadores, transportadores e equipamentos para armazenagem de grãos.

No início dos anos 90, a GAMA vendeu todas as suas fábricas fora dos EUA e, nessa operação em 1993, no Brasil, transformava-se em empresa independente a Divisão de Produtos de Construção e Armazenagem de Grãos, mantendo a mesma marca.

A empresa GAMA, que estava em operação no Brasil há 94 anos, tinha tradição e longa experiência, sobretudo, no conceito de visão de futuro, em todas

as suas gestões, sempre buscando o desenvolvimento de novos produtos, novas tecnologias, qualidade e confiabilidade junto aos seus clientes.

Em 2007, a GAMA concentrou suas operações no mercado de infraestrutura, em quatro unidades de negócios: 1- Construção Viária, Saneamento e Mineração; 2- Agricultura (Armazenagem e Transporte de Grãos); 3- Energia Elétrica e Telecomunicações; e 4- Exportação.

Estas unidades eram apoiadas por um Departamento de Engenharia e Projetos e por uma planta industrial com 51 mil metros quadrados de área fabril, sendo 16 mil metros quadrados de área coberta, laboratórios e testes. Ali eram processadas 35 mil toneladas de aço anualmente, para a fabricação de produtos e sistemas construtivos destinados ao mercado interno e à exportação, sendo alguns destes produtos líderes de mercado.

A GAMA investia, permanentemente, expressivos recursos em tecnologias de projeto e produção, em programas de qualidade, no treinamento de engenheiros e técnicos, assim como na sua especialização nos mercados em que operava. Em 2003, com a ampliação do seu parque fabril e a inauguração da segunda unidade de galvanização por imersão a quente, transformou suas instalações de galvanização em uma das maiores do país, a fim de atender às próprias necessidades, além de estender o serviço a terceiros.

Em 2004, com a informatização de todos os setores da empresa e a adoção de novas técnicas de gestão, tornou o atendimento às solicitações dos clientes mais ágeis, rápidas e seguras.

Em 2007 transformada em Sociedade Anônima, com o apoio do Banco Nacional de Desenvolvimento, a GAMA começou a expandir suas operações para atender à demanda gerada pelos crescentes investimentos em infra-estrutura no país e na América Latina, bem como para enfrentar os desafios da competição globalizada.

#### **4.3.1.2 Empresa GAMA1**

A GAMA1 iniciou nos Estados Unidos em 1968, criada por um jovem estudante da universidade de Oklahoma, que trabalhava como auditor noturno num dos hotéis da rede Holiday Inn para garantir um dinheiro extra.

O jovem empreendedor percebeu que o negócio de limpeza era essencial não só para hotéis e que havia carência na oferta deste tipo de serviço. Começou então a comercializar serviços de limpeza durante o dia e, à noite, ele e seus amigos limpavam os prédios. Menos de um ano depois, os jovens empreendedores transformaram este serviço de meio período numa carreira e fundou a GAMA1.

Nos anos setenta a GAMA1 começou a utilizar o sistema de franchising para expandir sua rede e se diferenciou oferecendo ao franqueado um cliente inicial. Em 1976 o escritório central foi transferido para Dallas, Texas.

Na década de 80 a GAMA1 iniciou seu crescimento internacional a partir do Canadá. Na década de 90 o crescimento foi surpreendente, nacional e internacionalmente. Ocorreu a expansão para países como Brasil, Austrália, Argentina, França, Inglaterra, México, Singapura, Espanha e Turquia.

Em 2007 existiam mais de 10.000 franqueados em 20 países, incluindo o Brasil. A GAMA1 liderava globalmente os serviços de limpeza comercial com franqueados.

Operava através de uma rede de franqueados qualificados e autorizados, donos do seu próprio negócio, cujo sucesso era diretamente vinculado à satisfação dos clientes que atendiam, assegurando assim uma dedicação especial ao serviço executado porque, através dele, a empresa podia oferecer um profissional realmente motivado e empenhado em executar serviços de alta qualidade.

No Brasil, a GAMA1 possuía diversos franqueados. O pessoal próprio fornecia treinamento, consultoria e assistência operacional aos franqueados. Além de fornecer suporte aos franqueados, garantindo que eles tivessem sempre o *know-how*, a equipe, os produtos e a qualificação necessários para desempenhar os serviços de manutenção e limpeza.

A GAMA1 buscava prestar serviços de forma inigualável na indústria de limpeza e desenvolver uma organização que estimulasse todas as pessoas a prosperarem e a crescer.

Eram seus valores explícitos: ética, confiabilidade e transparência nas ações, agilidade e flexibilidade quando preciso, comprometimento com os franqueados, os clientes, os colaboradores, o meio-ambiente e com a responsabilidade social.

### **4.3.1.3 Empresa GAMA2**

A GAMA2 era uma empresa do segmento de serviços de alimentação há 30 anos no Brasil. A empresa oferecia soluções de alimentação especializadas para empresas, hospitais, escolas, aeroportos, terminais rodoviários e locais distantes de centros urbanos. A empresa instalava e gerenciava restaurantes empresariais.

A empresa tinha como missão oferecer ao mercado as melhores soluções em serviços de alimentação, contribuindo para a qualidade de vida e o bem-estar das pessoas. Para a empresa o melhor resultado era sempre obtido por meio das equipes bem treinadas e motivadas e promover o melhor serviço.

Os seus valores explícitos eram: Poder Fazer (alcançar resultados ótimos através de uma atitude positiva de “dá para ser feito”); Encorajar o estilo empreendedor sem medo de riscos e mudanças; Tirar Proveito das Diferenças (reconhecer e dar valor as diferenças dos clientes e funcionários); Compartilhar o Sucesso (reconhecer, recompensar e compartilhar o bom desempenho); Qualidade (ações que vão ao encontro das necessidades dos clientes); Trabalho em Equipe (o sucesso depende das equipes, mútuo respeito nas relações e colaboração).

A empresa acreditava que suas atividades, produtos e serviços, dedicados ao gerenciamento do fornecimento de refeições coletivas, deviam estar em harmonia com o meio ambiente, contribuindo para o desenvolvimento sustentável.

### **4.3.1.4 Empresa GAMA3**

A empresa GAMA3 fundada 1967 atuava no segmento de segurança patrimonial. Tendo como princípios a qualidade e o profissionalismo, a empresa planejava, treinava e atendia todos os seus clientes 24 horas por dia.

A empresa era especialista no segmento em que atuava. Possuía uma escola de especialização em segurança onde realiza cursos internos e externos, na área de segurança e especificamente nas próprias áreas vigiadas (clientes).

Além de atuar no segmento de segurança patrimonial a empresa GAMA3 atuava também em serviços de limpeza, serviços gerais e apoio administrativo, além de projetos de segurança eletrônica.

A empresa buscava atuar com responsabilidade social, mantendo ações sociais que atendem a instituições e comunidades carentes.

### 4.3.2

#### Dados demográficos das empresas GAMA, GAMA1, GAMA2 e GAMA3

Para o cálculo de tamanho de amostras para população finita foi utilizada a fórmula de Rea e Parker (2000). Para as empresas contratantes o nível de confiança foi de 95% com uma margem de erro de 15% e para as empresas contratadas o nível de confiança foi de 90% com margem de erro entre 8% e 14%. Para a análise da consistência interna das variáveis foi aplicada a medida de confiabilidade Alfa de Cronback resultando em 0,909.

Empresa	População	Amostra	Descartados	Utilizados
GAMA	228	68	11	57
GAMA1	50	36	4	32
GAMA2	1050	36	1	35
GAMA3	380	36	5	31

Quadro 27 – Amostra

Empresa	Masculino	Feminino	Total
GAMA	51	6	57
GAMA1	ND	ND	32
GAMA2	ND	ND	35
GAMA3	31	zero	31

Quadro 28 – Gênero

Empresa	Até 5 anos	De 6 a 10 anos	De 11 a 15 anos	De 16 a 20 anos	Mais de 21 anos	Total
GAMA	16	19	12	9	1	57
GAMA1	ND	ND	ND	ND	ND	32
GAMA2	ND	ND	ND	ND	ND	35
GAMA3	ND	ND	ND	ND	ND	31

Quadro 29 – Tempo de Serviço

Empresa	Liderança	Operacional	Total
GAMA	12	45	57
GAMA1	1	31	32
GAMA2	1	34	35
GAMA3	1	30	31

Quadro 30 – Nível Hierárquico

### 4.3.3

## Dados de cultura – estatísticas das empresas GAMA, GAMA1, GAMA2 e GAMA3

### 4.3.3.1

#### Estatística descritiva

A estatística descritiva, incluindo a média, o desvio-padrão e as distribuições de frequência, foram calculadas para as variáveis do OCP para a empresa contratante e para as empresas contratadas. Os resultados encontram-se nas Tabelas 67 até 70 (Apêndice 3).

As médias estão apresentadas graficamente nos Gráficos 17 até 20, para a contratante e as contratadas, respectivamente.

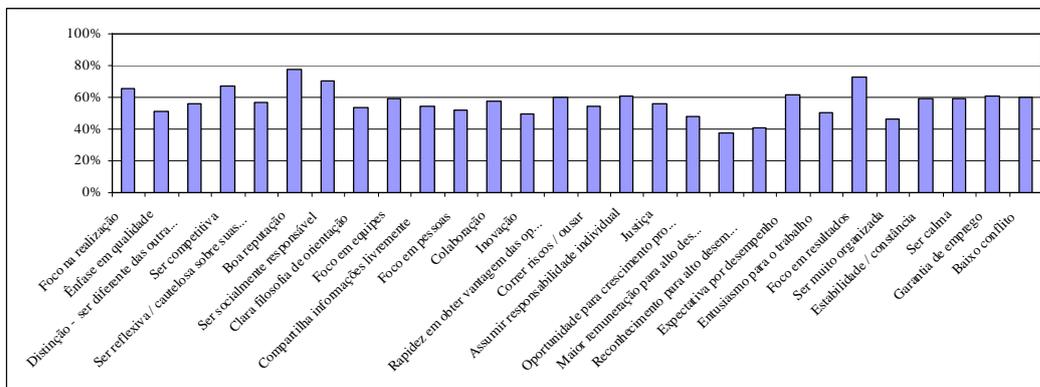


Gráfico 17 – Empresa GAMA – Média dos Valores

Nota: os valores encontram-se descritos no Quadro 1.

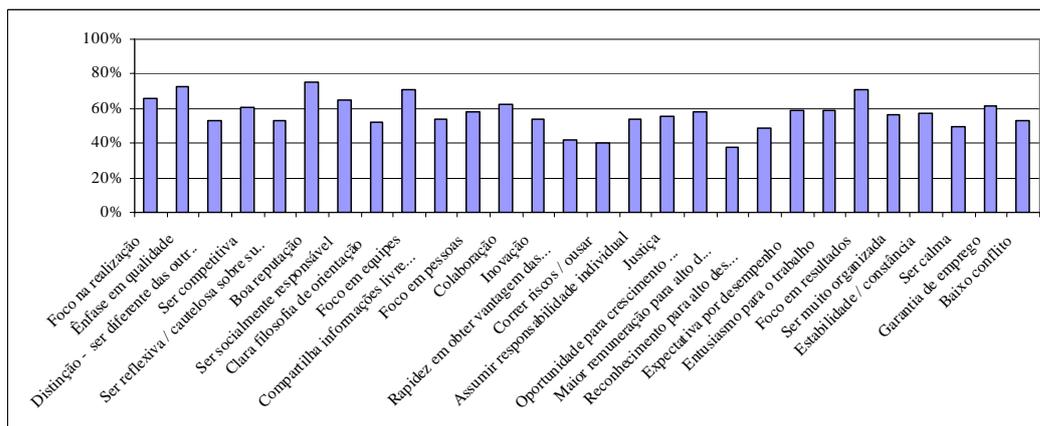


Gráfico 18 – Empresa GAMA1 – Média dos Valores

Nota: os valores encontram-se descritos no Quadro 1.

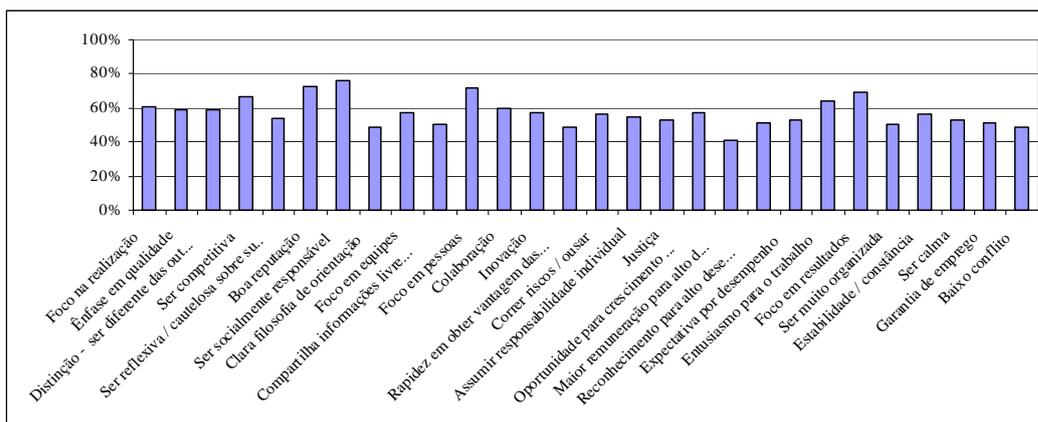


Gráfico 19 – Empresa GAMA2 – Média dos Valores  
Nota: os valores encontram-se descritos no Quadro 1.

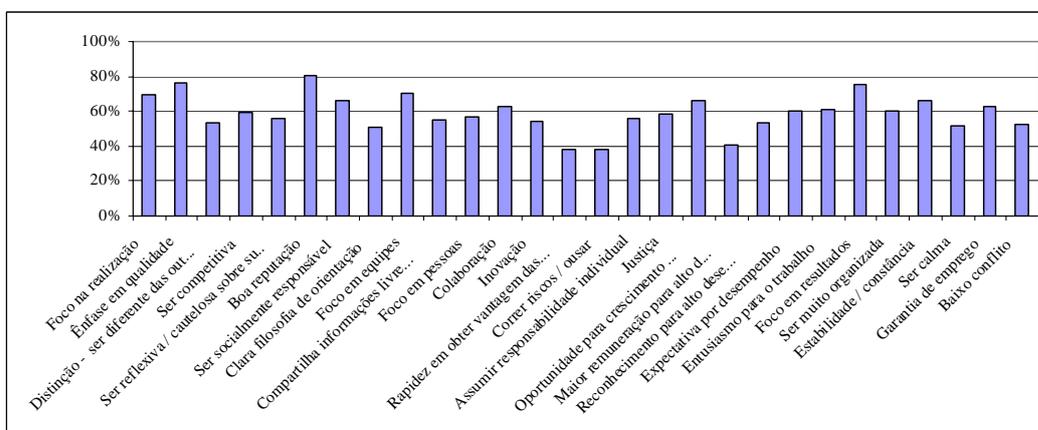


Gráfico 20 – Empresa GAMA3 – Média dos Valores  
Nota: os valores encontram-se descritos no Quadro 1.

#### 4.3.3.2 Análise da variância (ANOVA)

Os valores com diferenças nas médias, de acordo com a análise da ANOVA estão apresentados nas Tabelas 71 até 73 (Apêndice 3), são estatisticamente significantes ( $p\text{-value} < .05$ ) em 9 dos 28 valores entre as empresas GAMA e GAMA1, em 9 dos 28 valores entre as empresas GAMA e GAMA2, e em 11 dos 28 valores entre as empresas GAMA e GAMA3, respectivamente. Isto significa que mais do que 60% de todos os valores não apresentam diferenças entre a média da empresa contratante e a média de cada uma das empresas contratadas. Os valores com as maiores diferenças são:

→ Entre as empresas GAMA e GAMA1: Qualidade, Foco em Equipe, Obter Vantagem, Correr Riscos, Crescimento Profissional, Entusiasmo para o Trabalho, Organização e Ser Calma.

→ Entre as empresas GAMA e GAMA2: Qualidade, Foco em Pessoas, Obter Vantagem, Crescimento Profissional, Reconhecimento por Desempenho, Expectativa por Desempenho, Entusiasmo para o Trabalho, Garantia de Emprego e Baixo Conflito.

→ Entre as empresas GAMA e GAMA3: Qualidade, Ser competitiva, Foco em equipe, Obter vantagem das oportunidades, Correr riscos, Oportunidade para crescimento profissional, Reconhecimento por desempenho, Entusiasmo para o trabalho, Ser organizada, Ser calma e Baixo conflito.

A estatística descritiva, incluindo a média, o desvio-padrão e as distribuições de frequência, foram calculados para os fatores do OCP (valores consolidados) para a empresa contratante e para as empresas contratadas. Os resultados encontram-se nas Tabelas 74 até 77 (Apêndice 3).

As médias dos fatores estão apresentadas graficamente nos Gráficos 21 até 24, para a contratante e as contratadas, respectivamente.

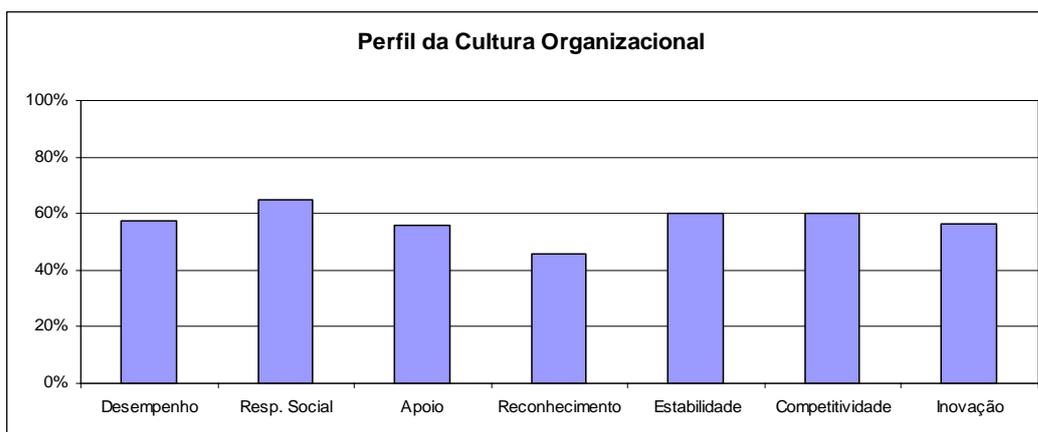


Gráfico 21 – Empresa GAMA – Média dos Fatores  
Nota: os fatores encontram-se descritos no Quadro 1.



Gráfico 22 – Empresa GAMA1 – Média dos Fatores  
Nota: os fatores encontram-se descritos no Quadro 1.



Gráfico 23 – Empresa GAMA2 – Média dos Fatores  
Nota: os fatores encontram-se descritos no Quadro 1.



Gráfico 24 – Empresa GAMA3 – Média dos Fatores  
Nota: os fatores encontram-se descritos no Quadro 1.

Os fatores com diferenças nas médias, de acordo com a análise da ANOVA estão apresentados na Tabela 78 até 80 (Apêndice 3), são estatisticamente significantes ( $p\text{-value} < .05$ ) em 3 dos 7 fatores entre as empresas GAMA e GAMA1; em 2 dos 7 fatores entre as empresas GAMA e GAMA2; e em 3 dos 7 fatores entre as empresas GAMA e GAMA3, respectivamente. Isto significa que, em média, mais do que 40% de todos os fatores são iguais entre a empresa contratante e cada uma das empresas contratadas. Os fatores com as maiores diferenças são:

- Entre as empresas GAMA e GAMA1: Desempenho, Apoio e Inovação.
- Entre as empresas GAMA e GAMA2: Reconhecimento e Estabilidade.
- Entre as empresas GAMA e GAMA3: Desempenho, Reconhecimento e Inovação.

### 4.3.3.3 Correlação de Pearson

Para calcular e determinar a força do relacionamento entre os fatores do OCP de cada empresa foi analisado o resultado da Correlação de Pearson, conforme Tabelas 81 até 84 (Apêndice 3). Os coeficientes significantes extraídos das Tabelas 81 até 84 (Apêndice 3) estão apresentados no Quadro 31.

Empresa	Variáveis	Correlação
GAMA	Desempenho e Estabilidade	-0,322*
	Responsabilidade Social e Inovação	-0,417**
	Apoio e Inovação	-0,300*
	Reconhecimento e Estabilidade	-0,371**
GAMA1	Desempenho e Reconhecimento	0,427*
	Responsabilidade Social e Reconhecimento	-0,405*
	Responsabilidade Social e Inovação	-0,412*
	Apoio e Estabilidade	-0,364*
	Estabilidade e Competitividade	-0,449**
	Estabilidade e Inovação	-0,444*
	Competitividade e Inovação	-0,476**
GAMA2	Desempenho e Responsabilidade Social	-0,383*
	Apoio e Competitividade	-0,430**
	Reconhecimento e Inovação	-0,449**
GAMA3	Desempenho e Reconhecimento	0,449*
	Desempenho e Competitividade	-0,371*
	Responsabilidade Social e Reconhecimento	-0,493**
	Responsabilidade Social e Inovação	-0,460**
	Apoio e Estabilidade	-0,371*
	Estabilidade e Competitividade	-0,386*

Quadro 31 – Coeficientes dos Fatores Correlacionados Positiva e Negativamente  
Nota: \* a correlação é significativa ao nível de 0,05 e \*\* ao nível de 0,01

Na empresa GAMA os coeficientes são todos negativos. Isto demonstra que quando um dos fatores aumenta o outro diminui. Entretanto, a despeito de todos os coeficientes serem significantes (possuem alta probabilidade) o relacionamento não é forte. O coeficiente de aproximadamente 0,300 é menos da metade do que poderia ser um coeficiente forte ( $> 0,600$ ). Dessa forma, o relacionamento não é perfeito (um coeficiente de 1).

Na empresa GAMA1 os coeficientes são todos negativos exceto um. Entretanto, a despeito de todos os coeficientes serem significantes (possuem alta probabilidade) o relacionamento não é forte. Os coeficientes variaram de -0,364 até -0,476. Apesar de significantes os coeficientes, positivo e negativos, não são fortes ( $> 0,600$ ). Dessa forma, o relacionamento não é perfeito (um coeficiente de 1).

Na empresa GAMA2 os coeficientes são todos negativos. Entretanto, a despeito de todos os coeficientes serem significantes (possuem alta probabilidade) o relacionamento não é forte. Os coeficientes variaram de -0,383 até -0,449. Apesar de significantes os coeficientes, positivo e negativos, não são fortes ( $> 0,600$ ). Dessa forma, o relacionamento não é perfeito (um coeficiente de 1).

Na empresa GAMA3 os coeficientes são todos negativos exceto um. Entretanto, a despeito de todos os coeficientes serem significantes (possuem alta probabilidade) o relacionamento não é forte. Os coeficientes variaram de -0,371 até -0,4660. Apesar de significantes os coeficientes, positivo e negativos, não são fortes ( $> 0,600$ ). Dessa forma, o relacionamento não é perfeito (um coeficiente de 1).

#### **4.3.3.4 Análise de fator exploratória**

A Análise de Fator tem o objetivo principal de identificar a congruência entre as variáveis. Os resultados obtidos pela Análise de Fator estão apresentados nas Tabelas 85 até 88 (Apêndice 3) onde as linhas representam as variáveis observadas (valores) e as colunas são os fatores (valores latentes). Os fatores explicam o máximo da variância dos valores. As células da tabela são as cargas dos fatores. O significado de cada fator é determinado em função das variáveis que têm as maiores cargas. Nesta pesquisa foi definida como carga mínima 0,50. A titulação dos valores é subjetiva e depende de cada pesquisador (HAIR et al., 1998). Esta análise foi realizada utilizando a Análise de Componente Principal com rotação Varimax.

A Análise de Fator apresentou diversos fatores, dependendo da empresa, que explicavam entre 73,15% e 81,95% da variância das variáveis (Tabelas 85 a 88 – Apêndice 3). Os fatores foram titulados da seguinte maneira:

- Empresa GAMA
  - Fator 1: Dinâmica (mudanças constantes, instabilidade).
  - Fator 2: Busca de desempenho (pouca qualidade e organização).
  - Fator 3: Cuidadosa socialmente (com pouca inovação).
  - Fator 4: Foco em Resultados e Realizações.
  - Fator 5: Responsabilidade individual (com aceitação de riscos).
- Empresa GAMA1

- Fator 1: Foco em resultados e equipe com muito conflito.
- Fator 2: Boa reputação e reflexiva.
- Fator 3: Reconhecimento e remuneração por desempenho.
- Fator 4: Foco em pessoas.
- Fator 5: Garantia de emprego.
- Empresa GAMA2
  - Fator 1: Socialmente responsável.
  - Fator 2: Reconhecimento para o desempenho (com pouca ênfase para a qualidade).
  - Fator 3: Competitiva (mas corre pouco risco e pouco reflexiva).
  - Fator 4: Baixo conflito.
  - Fator 5: Crescimento profissional.
- Empresa GAMA3
  - Fator 1: Boa reputação
  - Fator 2: Expectativa por desempenho
  - Fator 3: Foco em equipe
  - Fator 4: Correr riscos
  - Fator 5: Inovação

#### 4.3.3.5 Metodologia-Q

A Metodologia-Q determina os agrupamentos (*clusters*) de respondentes muito correlacionados. Esta análise permitiu identificar o número de agrupamentos por empresa. Os agrupamentos são empíricos e totalmente dependentes da forma como os Q-sort foram definidos pelos respondentes. Em outras palavras, os agrupamentos indicam os diferentes conceitos relacionados com a Metodologia-Q, com os respondentes que compartilham os mesmos conceitos definindo o mesmo agrupamento.

As Tabelas 89 até 92 (Apêndice 3) referem-se as empresas GAMA, GAMA1, GAMA2 e GAMA3, respectivamente. Elas contêm o conjunto inicial de agrupamentos com os carregamentos de cada respondente. Agrupamento com carregamento com correlação acima de 0,60 (positiva ou negativa) pode ser

considerado significativo. Todos os agrupamentos têm pelo menos um carregamento significativo.

A Metodologia-Q resultou em diferentes números de agrupamentos dependendo da empresa. Para a GAMA e GAMA1 foram nove agrupamentos e para a GAMA2 e GAMA3 foram oito. Os principais agrupamentos, de um até cinco, estão apresentados no Quadro 32 para cada empresa.

	<b>GAMA</b>	<b>GAMA1</b>	<b>GAMA2</b>	<b>GAMA3</b>
1	Baixo conflito, Calma, Socialmente responsável e com Boa reputação.	Foco em resultados, Oportunidade para crescimento profissional, Estabilidade e Garantia de emprego	Compartilha informação, Corre riscos, Reconhecimento para alto desempenho e Garantia de emprego	Estabilidade, Ser socialmente responsável, Boa reputação e Qualidade.
2	Foco em resultados, Rapidez em obter vantagem, Socialmente responsável e com Boa reputação.	Calma, Clara filosofia de orientação, Maior remuneração para lato desempenho e Estabilidade.	Ser socialmente responsável, Qualidade, Ser competitiva e Boa reputação.	Baixo conflito, Correr riscos, Rapidez em obter vantagens das oportunidades e Inovação.
3	Boa reputação, Correr riscos, Estabilidade e com Garantia de emprego.	Clara filosofia de orientação, Ser socialmente responsável, Foco em pessoas, Rapidez em obter vantagens.	Baixo conflito, Inovação, Maior remuneração para alto desempenho e Ser calma	Clara filosofia de orientação, Ser socialmente responsável, Rapidez em obter vantagem das oportunidades e Justiça.
4	Estabilidade, Compartilha informações, Foco em resultados e com Garantia de emprego.	Foco em equipes, Foco em realização, Boa reputação e Foco em resultados.	Ser calma, Garantia de emprego, Organizada e Qualidade.	Oportunidade para crescimento profissional, Organizada, Entusiasmo para o trabalho e Expectativa por desempenho.

Quadro 32 – Agrupamentos por Empresa

	<b>GAMA</b>	<b>GAMA1</b>	<b>GAMA2</b>	<b>GAMA3</b>
5	Justiça, Compartilha informações, Colaboração, Baixo conflito.	Foco em resultados, Reflexiva, Rapidez em obter vantagem e Boa reputação.	Maior remuneração para alto desempenho, Garantia de emprego, Reconhecimento para alto desempenho e Rapidez em obter vantagem.	Inovação, Boa reputação, Oportunidade para crescimento profissional e Foco em equipes.

Quadro 32 – Agrupamentos por Empresa (continuação)

Os escores da Metodologia-Q, que são utilizados principalmente na análise dos resultados, é um tipo de média dos escores aplicados a cada valor utilizado na pesquisa, por todos os Q-sort associados a um determinado fator, conforme apresentado nas Tabelas 93 até 96 (Apêndice 3).

#### 4.3.3.6 Correlação canônica

A análise da Correlação Canônica é uma técnica estatística que provê os meios de identificar associações entre grupos de variáveis. O seu objetivo é mensurar o relacionamento entre dois grupos de variáveis. A técnica prove informação sobre a congruência dos valores entre duas empresas. Foram comparados os fatores do OCP de cada empresa (contratante e contratada). O teste multivariado Lambda de Wilks foi aplicado e indica se a função canônica é significativa ao nível de significância de 0,05.

Os resultados demonstraram que o relacionamento, para cada par de empresas (contratante e contratada) é não congruente (Quadro 33).

Empresas	Linear	Variância Explicada $R^2_c$ (correlação canônica)	p-value	Redundância Explicada <sup>(1)</sup>	Congruência
GAMA e GAMA1	sim	0,808	0,165	0,184	não
GAMA e GAMA2	sim	0,654	0,628	0,094	não
GAMA e GAMA3	sim	0,783	0,323	0,160	não

Quadro 33 – Resultado da Correlação Canônica por Empresa

(1) Redundância explicada pela variação canônica oposta. O índice de redundância demonstra o percentual da variação do grupo dependente que pode ser explicado pelas variáveis independentes escolhidas. Um baixo índice ( $< 0,30$ ) demonstra que a função não possui significância prática, mesmo se estatisticamente significativa, devendo ser descartada.

Os resultados deixam claro que não existe congruência entre a contratante (GAMA) e cada uma das empresas contratadas (Tabelas 97 até 99 – Apêndice 3). Entretanto, mesmo que algumas das equações tenham sido consideradas válidas, como os resultados são estatisticamente não-significantes ( $p\text{-value} > 0,05$ ), a possível congruência foi descartada.

## 4.3.4

**Dados do desempenho – estatísticas das empresas GAMA, GAMA1, GAMA2 e GAMA3**

As avaliações do desempenho feitas pelos gestores dos contratos da contratante apresentaram os resultados descritos no Quadro 34 e as avaliações do desempenho feitas pelos gestores dos contratos das contratadas apresentaram os resultados descritos no Quadro 35.

Pergunta	Gestor Contratante		
	GAMA1	GAMA2	GAMA3
1- A empresa contratada tem contribuído para que a GAMA possa focar mais na sua atividade-fim.	4	3	5
2- A empresa contratada tem contribuído para que a GAMA aumente a sua competência (ou conhecimento) no serviço terceirizado.	4	4	5
3- A empresa contratada tem contribuído para que a GAMA aumente o acesso a profissionais especializados.	3	4	5
4- A empresa contratada tem contribuído para que a GAMA melhore a economia de escala em recursos humanos.	4	4	4
5- A empresa contratada tem contribuído para que a GAMA melhore a economia de escala em recursos tecnológicos (ou técnicos).	3	2	3
6- A empresa contratada tem contribuído para que a GAMA aumente o controle dos custos das despesas do serviço terceirizado.	4	3	4
7- A empresa contratada tem contribuído para que a GAMA reduza o risco de obsolescência tecnológica (ou técnica).	2	2	3
8- A empresa contratada tem contribuído para que a GAMA aumente o acesso a informações importantes (referentes a atividade terceirizada).	3	4	4
9- A GAMA está satisfeita com os benefícios provenientes da terceirização realizada com a empresa contratada.	4	3	5

Quadro 34 – Avaliações de Desempenho – Contratante

Pergunta	Gestor Contratante		
	GAMA1	GAMA2	GAMA3
10- A empresa contratada permite a GAMA saber o mais rápido possível sobre qualquer problema decorrente da prestação do serviço.	3	3	5
11- O nível de confiança da GAMA no relacionamento de trabalho com a empresa contratada é muito alto.	3	3	5
12- A GAMA e a empresa contratada se ajudam mutuamente com referência a qualquer demanda (ou problema) que se apresente.	4	4	5
13- O relacionamento de trabalho da GAMA com a empresa contratada tem sido excelente.	5	3	5
Média	3,54	3,23	4,46

Quadro 34 – Avaliações de Desempenho – Contratante (continuação)

Pergunta	Gestor Contratada		
	GAMA1	GAMA2	GAMA3
1- Nossa empresa (contratada) tem contribuído para que a EMPRESA possa focar mais na sua atividade-fim.	5	4	5
2- Nossa empresa (contratada) tem contribuído para que a EMPRESA aumente a sua competência (ou conhecimento) no serviço terceirizado.	4	4	5
3- Nossa empresa (contratada) tem contribuído para que a EMPRESA aumente o acesso a profissionais especializados.	4	3	5
4- Nossa empresa (contratada) tem contribuído para que a EMPRESA melhore a sua economia de escala em recursos humanos.	3	4	5
5- Nossa empresa (contratada) tem contribuído para que a EMPRESA melhore a sua economia de escala em recursos tecnológicos (ou técnicos).	3	3	5
6- Nossa empresa (contratada) tem contribuído para que a EMPRESA aumente o seu controle dos custos das despesas do serviço terceirizado.	5	4	5
7- Nossa empresa (contratada) tem contribuído para que a EMPRESA reduza o seu risco de obsolescência tecnológica (ou técnica).	3	3	5
8- Nossa empresa (contratada) tem contribuído para que a EMPRESA aumente o acesso a informações importantes (referentes a atividade terceirizada).	4	4	5
9- Nossa empresa (contratada) está satisfeita com o relacionamento existente com a EMPRESA.	5	5	5
10- A EMPRESA nos permite informar o mais rápido possível qualquer problema decorrente da prestação do serviço.	3	3	5
11- O nível de confiança da nossa empresa (contratada) no relacionamento de trabalho com a EMPRESA é muito alto.	5	5	5

Quadro 35 – Avaliações de Desempenho – Contratadas

Pergunta	Gestor Contratada		
	GAMA1	GAMA2	GAMA3
12- Nossa empresa (contratada) e a EMPRESA se ajudam mutuamente com referência a qualquer demanda (ou problema) que se apresente.	5	5	5
13- O relacionamento de trabalho da nossa empresa (contratada) com a EMPRESA tem sido excelente.	4	5	5
Médias	4,08	4,00	5,00

Quadro 35 – Avaliações de Desempenho – Contratadas (continuação)