3

METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada na construção e realização da pesquisa. Inicialmente procura-se caracterizar o tipo de pesquisa realizada, em seguida foram apresentados os critérios de seleção dos sujeitos participantes, bem como a forma que foi conduzida a coleta dos dados e por fim o tratamento que foi dado para estes dados.

3.1.

Tipo de Pesquisa

Para caracterização da pesquisa, utilizou-se o critério proposto por Vergara (2007), que se divide em dois níveis: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa descritiva, pois visa a descrever as características das formas de tratamento das relações de trabalho atualmente utilizadas. Quanto aos meios, classifica-se como pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. A pesquisa bibliográfica foi utilizada para composição da base teórico-conceitual do estudo, recorrendo ao uso de material acessível, como livros, artigos científicos, teses, dissertações. Tratou-se também de uma pesquisa de campo de cunho qualitativo, considerado que há uma relação dinâmica com o mundo real, que não pode ser traduzida em números, objetivando alcançar um maior aprofundamento da questão proposta.

A pesquisa se desenvolveu por meio da interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados a dados coletados em de entrevistas semi-estruturadas realizadas com os gerentes médios, que foram gravadas e posteriormente transcritas e analisadas.

3.2.

Seleção dos sujeitos

O trabalho de campo foi constituído de 21 entrevistas em profundidade com gerentes médios de empresas localizadas na cidade do Rio de Janeiro, abrangendo instituições privadas e públicas de pequeno, médio e grande porte, de diferentes ramos de atividade. Em todas as entrevistas, a identidade dos entrevistados bem como das organizações foram mantidas em sigilo.

Os entrevistados foram escolhidos por acessibilidade e por tipicidade. Primeiramente, foram acessadas algumas pessoas que possuíam o perfil desejado para o estudo, com as quais a pesquisadora mantinha algum tipo de contato – colegas de mestrado e amigos. Foram escolhidos quatro pessoas desse grupo. Em seguida, pediu-se que pessoas do círculo de amizade da pesquisadora indicassem outros potenciais entrevistados com os quais ela não tivesse contato prévio. Os outros 17 entrevistados restantes foram acessados dessa forma.

Com objetivo de conseguir uma amostra diversa e representativa foram escolhidos gerentes que ocupavam diferentes níveis na empresa e que atuavam em diferentes áreas funcionais. Embora esse tenha sido o único critério de diversidade previamente estabelecido, o conjunto de entrevistados mostrou-se variado em termos do nível de escolaridade, idade, gênero e tempo de atuação. Essa diversidade de perfis é apresentada no Quadro 1.

O conjunto de entrevistados foi composto por 7 mulheres e 14 homens. As idades variaram entre 30 a 65 anos, estando bem distribuídas, porém com maior concentração de pessoas na faixa dos 45 a 60 anos de idade (13 pessoas). Todos os entrevistados possuem ou estão em vias de obter formação superior, sendo que duas pessoas que ainda estão completando o curso de graduação, seis pessoas possuem, como nível máximo de formação, a graduação completa, cinco pessoas têm curso de especialização, seis cursaram o mestrado e duas o doutorado. O tempo de trabalho dos entrevistados em suas organizações varia de um ano a mais de 24 anos. No Quadro 1, esse tempo de trabalho é classificado em faixas distintas, estando os entrevistados bem distribuídos entre as faixas.

Quadro 1 – Caracterização dos entrevistados

	Área Empresa	Tipo	Porte	Cargo Entrevistado	Cargo / Superior Imediato	Qtd. Subord	Tempo Serviço	Sexo	Faixa Etária	Escolaridade
1	Financeiro	Pública	Grande	Gerente de Relacionamento	Gerente Geral	5	16 - 19	Fem.	55 – 60	Graduado
2	Condomínio	Privada	Pequeno	Gerente	Administrador	32	1 - 4	Fem.	45 – 50	Superior Incompleto
3	Educação	Privada	Grande	Superintendente	Administrador	31	4 - 7	Masc.	50 – 55	Mestre
4	Comércio Varejista	Privada	Médio	Gestor de Turno	Gestor de Loja	118	21 - 24	Masc.	40 – 45	Superior Incompleto
5	Educação	Privada	Médio	Coordenador	Diretor Executivo	210	Mais de 24	Fem.	60 – 65	Mestre
6	Legal	Pública	Grande	Escrivão	Juiz	11	Mais de 24	Fem.	50 – 55	Graduado

7	Telecomuni- cações	Pública	Grande	Gerente Financeiro	Diretor Rel. Financeiro	5	4 - 7	Masc.	35 – 40	Mestre
8	Educação	Privada	Grande	Diretor	Vice-Reitor	32	10– 13	Masc.	60 – 65	Mestre
9	Segurança	Pública	Grande	Chefe Departa- mento	Vice Diretor	75	7 - 10	Masc.	50 – 55	Mestre
10	Pesquisa Petróleo	Privada	Médio	Coordenador de Projetos	Gerente Geral	32	1 - 4	Fem.	55 – 60	Mestre
11	Financeiro	Privado	Grande	Gerente Comercial	Superintendente	5	19– 21	Masc.	50 – 55	Graduado
12	Legal	Pública	Grande	Gerente	Secretário da Justiça	200	13– 16	Fem.	55 – 60	Doutor
13	Audiovisual	Privado	Pequeno	Sócio Gerente	Sócio	10	19– 21	Masc.	35 – 40	Graduado
14	Tecnologia	Privado	Grande	Gerente Doc. Eletrônicos	Diretor	17	4 – 7	Masc.	30 – 35	Especialista

15	Tecnologia	Privado	Médio	Gerente de Projetos	Diretor	20	4 – 7	Masc.	30 – 35	Especialista
16	Automotivo	Privado	Médio	Gerente Comercial	Diretor	25	7 – 10	Masc.	35 – 40	Graduado
17	Telecomunicações	Privada	Grande	Gerente de Implantação	Diretor	41	7 – 10	Fem.	45 – 50	Especialista
18	Petróleo	Publica	Grande	Gerente Eng. Abastecimento	Gerente Geral	185	21– 24	Masc.	45 – 50	Especialista
19	Educação	Privada	Grande	Coordenador	Vice-Reitor	70	1 – 4	Masc	55 – 60	Doutor
20	Alimentos	Privada	Pequena	Gerente	Sócio	10	19– 21	Masc	45 – 50	Graduado
21	Educação	Privada	Grande	Analista de Sistemas	Coordenador	6	7 – 10	Masc	45 – 50	Especialista

Devido à estrutura funcional de cada empresa os entrevistados apresentam cargos com nomenclaturas diferentes. Porém houve a preocupação em selecionar somente pessoas que exercem função de gestores médios, ou seja, possuem subordinados e estão subordinados a um nível superior. Portanto, nesta amostra cada entrevistado possui entre 5 e 210 subordinados e todos eles se reportam a um superior imediato, havendo 15 entrevistados com número de subordinados inferior a 50 pessoas.

Com relação às empresas onde os entrevistados trabalham, seis atuam em empresas públicas de grande porte os outros 15 trabalham em empresas privadas sendo: três empresas de pequeno porte, cinco empresas de médio porte e sete empresas de grande porte.

O conjunto de participantes do estudo também apresenta diversidade em termos da área de atuação de suas empresas, sendo dois entrevistados do setor financeiro, dois do setor de telecomunicações, um do setor automotivo, dois do setor de petróleo, dois do setor legal, um do setor de segurança nacional, um do setor de alimentos, um do setor de varejo, um do setor audiovisual, três do setor de tecnologia e cinco do setor de ensino, sendo três destes da mesma instituição, porém atuando em diferentes departamentos. A nomenclatura considerada para categorização dos setores das empresas foi a extraída da própria fala dos entrevistados.

3.3.

Coleta de Dados

A coleta de dados aconteceu por meio de entrevistas semi-estruturadas em profundidade realizada com gerentes de diversos tipos e portes de empresas. Para conduzir as entrevistas foi elaborado um roteiro inicial que se moldava às considerações do entrevistado, agregando as questões uma série de atributos relevantes para o estudo.

As entrevistas se iniciaram com a coleta de alguns dados para identificação do perfil do participante seguidas das questões sobre o tema específico do estudo. Todas as entrevistas foram aplicadas de forma individualizada e a maior parte foi realizada no próprio local de trabalho dos participantes. Cada entrevista durou no mínimo 45 minutos, sendo que quatro delas tiveram duração de mais de uma hora. Todas as entrevistas foram efetuadas na primeira quinzena do mês de outubro de 2008.

O roteiro das perguntas foi elaborado focalizando-se quatro grandes tópicos decorrentes das discussões abordadas no Referencial Teórico, que são: Visão de Liderança; Relações de Trabalho; Dilema Gerencial e Contrato Psicológico. Porém os outros assuntos emergiram nas respostas, por estarem co-relacionados a esses temas e por se mostrarem relevantes para que os entrevistados pudessem fundamentar as suas opiniões e percepções reveladas. A estratégia adotada pela pesquisadora foi a de possibilitar que essas outras questões emergissem livremente, antes de prosseguir com o roteiro previamente estabelecido. Quadro 2 apresenta a lista de questões do roteiro básico.

Quadro 2 – Questões aplicadas separadas por tópicos

Tópicos	Questões Aplicadas
Visão de Liderança	Na sua visão o que é ser líder de equipe no atual contexto?
	Quais as características fundamentais para exercer a liderança?
	O que a empresa espera do líder?
	O que os subordinados esperam do líder?
	Na sua visão quais foram às principais mudanças no papel gerencial?
	Na sua visão o que é empowerment? Como você vê o empowerment na empresa?
Relações de Trabalho	Quais são os tipos de relações de trabalho existentes em sua empresa?
	Como você descreve as principais características destas relações de trabalhos?
	Qual a maior dificuldade em gerenciar diferentes tipos de relações?
	Na sua visão como se constrói uma relação baseada na confiança?
	Como você vê a participação do RH nas relações subordinado-empresa?
	Em sua empresa há participação do RH, como ela acontece?

Desafios Gerenciais	Você já vivenciou situações de mudança organizacional?
	Quais foram as maiores dificuldades em gerir as equipes neste contexto de mudança?
	Quais são os maiores desafios em ser um mediador das relações entre subordinado e empresa?
	Na sua visão qual a principal fonte de motivação dos seus subordinados?
	Em sua opinião o nível de capacitação influencia na motivação?
	E a sua principal fonte de motivação?
	No ambiente de trabalho extremamente competitivo e mutante é muito comum se deparar com o stress, como você lida com isso?
Contrato Psicológico	O que você acredita que os subordinados esperam dar e receber nesta relação?
	O que você acredita que a empresa espera dar e receber nesta relação?
	Na sua visão como o indivíduo constrói este conjunto de expectativa?
	Quais são as suas expectativas na sua relação com a empresa?
	Na sua visão quais as expectativas da empresa na relação estabelecida contigo?
	Quais são as principais formas de insatisfação do subordinado com a relação de trabalho?
	Qual o tratamento que você aplica quando identifica algum nível de insatisfação entre os subordinados?
	Qual a sua atitude quando identifica algum nível de insatisfação por parte da empresa com relação a um membro de sua equipe?
	Quando você percebe que a insatisfação do subordinado esta relacionada com o seu estilo de liderança, como você lida com isso?
E se percebe a insatisfação por parte da empresa com relação ao seu trabalho, como você lida com isso?	

3.4.

Tratamento dos Dados

Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas pela própria pesquisadora, o que lhe permitiu ser mais fiel em suas interpretações posteriores, evitando dificuldades ocasionadas por pausas, intervenções e entonação da fala. Esse processo de transcrição pessoal mostrou-se de grande valia, uma vez que permitiu a consolidação da entrevista na memória da entrevistadora, servindo também como o primeiro passo para análise dos dados.

Após a transcrição, todo o material foi categorizado, utilizando-se como critério principal os conceitos identificados na revisão de literatura e sintetizados no Quadro 2, mas também observaram-se alguns outros temas mais específicos que emergiram nas falas dos entrevistados.

Nesse processo, inicialmente foi construída uma planilha de dados em Excel, relativa a cada entrevistado, na qual os conteúdos identificados na análise foram classificados. Em seguida, foi feito um reagrupamento dos conteúdos em função dos temas, com o objetivo de se identificarem as semelhanças e diferenças reveladas nas falas dos diversos entrevistados.

Para a apresentação dos resultados (Capítulo 4), as análises foram sintetizadas em torno dos quatro grandes temas apresentados no Quadro 2, a saber: a visão de liderança; a visão sobre as relações de trabalho; os principais desafios gerenciais; a visão sobre o contrato psicológico.

A apresentação dos tópicos foi construída de maneira a produzir uma seqüência lógica que permita o encadeamento de idéias que são apresentadas como resultado da pesquisa no capítulo subsequente

3.5.

Limitações do Método

Uma das principais limitações do método empregado na realização deste estudo é decorrente da própria forma de seleção dos sujeitos. É possível que as visões reveladas nos resultados não sejam representativas das diversas realidades com as quais convivem os gerentes intermediários nas organizações contemporâneas. É preciso ressaltar, por exemplo, que há, no perfil dos entrevistados, certa homogeneidade em termos de formação, pois todos possuem nível superior. Além disso, todos são de uma mesma região geográfica. É

possível que o contexto regional também exerça influências sobre os desafios enfrentados pelos gerentes.

Outra limitação, natural a qualquer tipo de pesquisa, mas talvez ainda mais naquela que adota métodos qualitativos de análise, é que os resultados apurados são influenciados pelas interpretações subjetivas tanto dos entrevistados quanto do pesquisador. Sempre é possível, portanto, que as leituras do pesquisador não coincidam plenamente com as leituras que os participantes fazem de sua própria realidade. Mencionou-se, no início desta dissertação, que uma das grandes motivações para o estudo foi o fato de que a pesquisadora, ela mesma, é uma gerente de equipes. É possível, então, que algumas de suas interpretações sobre os contextos dos outros tenham sido auto-referenciadas, apesar de se ter buscado a tão almejada (e tão difícil de ser construída) “neutralidade” do pesquisador.

Por fim, não se pode esquecer o fato de que, ao falarem de seu contexto, os entrevistados falam deles mesmos, construindo discursivamente as suas identidades. Logo, é natural que o seu ponto de vista tenda a privilegiar uma visão mais positiva sobre o papel do gerente e mais crítica com relação aos outros lados das relações em que estão envolvidos – nesse caso, a organização e os seus subordinados. Nesse sentido, o presente estudo não representa uma descrição inequívoca das relações organizacionais vividas pelos gerentes, mas sim o seu ponto de vista sobre tais relações. Certamente, há outros pontos de vista que são também relevantes para que se possa compreender mais plenamente a complexidade das relações de trabalho no atual contexto.