

### 3

## Metodologia da pesquisa

### 3.1

#### Tipo de pesquisa

Tendo em vista o objetivo da presente dissertação - identificar como indivíduos percebem os valores fundamentais que estão na base das diretrizes de recursos humanos das organizações contemporâneas - a estratégia de investigação escolhida foi a pesquisa quantitativa, realizando-se um levantamento ou *survey*. Por meio do levantamento busca-se entender as atitudes e opiniões de uma população ao estudar uma amostra dela. De acordo com Creswell (2007), a partir dos resultados da amostragem o pesquisador generaliza ou faz alegações acerca da população. Segundo o autor, uma técnica quantitativa é aquela na qual o investigador usa primariamente alegações pós-positivas para o desenvolvimento do conhecimento, ou seja, raciocínio de causa e efeito, redução de variáveis específicas e hipóteses e questões, uso de mensuração e observação e teste de teorias. Emprega também estratégias de investigação tais como experimentos, levantamentos e coletas de dados, instrumentos predeterminados que geram dados estatísticos. Com base em um levantamento, o pesquisador pode testar uma teoria ao especificar hipóteses restritas e coletar dados para apoiar ou refutar as hipóteses. Segundo Creswell (2007), os dados são coletados em um instrumento que mensure atitudes e as informações coletadas são analisadas com o uso de procedimentos estatísticos e testes de hipóteses. Ainda segundo o autor, a pesquisa quantitativa inclui uma quantidade substancial de literatura no começo do estudo para que se possa dar direção às questões ou hipóteses de pesquisa.

Ainda segundo Creswell (2007), em um estudo quantitativo os investigadores usam questões e hipóteses de pesquisa para mudar e focar especificamente o objeto de estudo. As questões de pesquisa são declarações interrogativas ou questões que o investigador tenta responder e são usadas em estudos de levantamento. As hipóteses são previsões que o pesquisador faz sobre a relação entre as variáveis, estimativas numéricas de valores da população baseados em dados coletados em amostras.

Creswell (2007) afirma que o levantamento que segue um formato padrão deve conter:

- O projeto do levantamento, que apresenta aos leitores o objetivo básico e a razão para a pesquisa;
- A população e a amostra, que identifica a população, aponta se o projeto de amostragem é de estágio único ou multiestágio, indica o processo de seleção de pessoas, discute os procedimentos para selecionar a amostra e indica o número de pessoas na amostra e os procedimentos usados para computar esse número;
- Instrumentação, que deve ser nomeado, validado e confiável, e deve indicar o tipo de escala usado para mensurar os itens no instrumento, como as escalas contínuas (por exemplo, “concordo totalmente” até “discordo totalmente”) e escalas categóricas (por exemplo “sim”/“não”);
- Variáveis num estudo, relacionar as variáveis, as questões de pesquisa e os itens no instrumento de pesquisa, de forma que o leitor possa determinar como o pesquisador vai usar os itens do questionário;
- Análise de dados, apresentação das informações sobre as etapas envolvidas na análise.

Com base nas considerações do autor, a opção por fazer um levantamento na presente dissertação se deveu ao interesse do autor em entender atitudes, opiniões e tendências da população estudada (trabalhadores contemporâneos de diferentes nacionalidades), com o objetivo de identificar se as expectativas desse grupo quanto a diretrizes de recursos humanos variam em função da sua nacionalidade. A pesquisa, de natureza descritiva, apoiou-se em um questionário estruturado, elaborado por Bastos e Grangeiro (2008), com o objetivo de identificar como indivíduos percebem princípios e práticas coletivistas e individualistas, a partir das dimensões *agency* e *community*, conforme definido no modelo original criado por Rousseau e Arthur (1999).

### 3.2

#### Papel do pesquisador

Durante cinco anos o autor da presente dissertação foi gerente nacional de vendas e marketing no Brasil para uma empresa norte-americana. Nesse período seu trabalho consistia em atuar entre dois “mundos” consideravelmente diferentes: de um lado estava a gestão de uma empresa norte-americana, com sua cultura própria, que desenvolvia, fabricava e comercializava uma nova tecnologia para o mercado de saúde, em franca expansão, atuando de maneira indireta em 160 países, dentre eles o Brasil. De outro lado, estavam as empresas brasileiras chamadas “distribuidores”, com seus próprios estilos de gestão, seus empreendedores, que também atuavam no segmento de saúde, comercializando produtos para segmentos semelhantes, em busca de novos produtos que pudessem aumentar seu portfólio.

A partir dessa vivência o pesquisador pôde perceber como era difícil a comunicação direta entre brasileiros e norte-americanos, que não tinham relação de subordinação, o que poderia inviabilizar um negócio tão promissor, simplesmente pela “incompatibilidade cultural” entre os *players*. Nesse contexto, o trabalho do pesquisador acabava sendo, em grande parte, o de “tradutor de culturas”.

O pesquisador, sendo um estudioso do comportamento humano e esse a partir dessa experiência, motivou-se a aprofundar nesse assunto, principalmente pela riqueza de exemplos de situações de conflitos entre culturas os quais não só pode presenciar, mas também se viu “obrigado” a gerenciar para minimizar tais conflitos e maximizar os resultados dessas relações. Seu propósito era entender o que havia por trás de comportamentos e atitudes tão distintas entre brasileiros e norte-americanos.

### 3.3

#### Seleção de sujeitos

Os sujeitos pesquisados foram identificados a partir da rede de relacionamentos do pesquisador e a partir de contatos estabelecidos com outros entrevistados por intermédio da mesma rede de pessoas conhecidas, que indicaram terceiros para as entrevistas, uma estratégia de identificação de sujeitos conhecida pelo nome de “bola-de-neve”. Apesar de tratar-se de um levantamento, não foi realizado nenhum cálculo amostral específico. Para seleção dos respondentes, observou-se, todavia, os seguintes critérios:

1. Ser brasileiro ou norte-americano;
2. Ter idade entre 23 e 60 anos;
3. Trabalhar ou ter trabalhado em empresa com mais de quarenta funcionários;
4. Ter formação superior.

Responderam ao questionário noventa e sete indivíduos, sendo quarenta e nove brasileiros e quarenta e oito norte-americanos.

### 3.4

#### Procedimentos de coleta e registro de dados

Foram enviados aos entrevistados questionários com 34 afirmações relativas a princípios e práticas individualistas e coletivistas de recursos humanos, em inglês ou português, dependendo da nacionalidade dos respondentes, e estes foram solicitados a indicar um número, em uma escala de 1 a 7 (onde 1 significava “discordo plenamente”, 2 significava “discordo muito”; 3 significava “discordo levemente”; 4 significava “não discordo, nem concordo”; 5 significava “concordo levemente”; 6 significava “concordo muito”; e 7 significava “concordo totalmente”).

O questionário utilizado para coletar os dados foi elaborado por Bastos e Grangeiro (2008). Esse instrumento foi concebido com o objetivo de identificar como indivíduos percebem os valores fundamentais que estão na base de

princípios e práticas de gestão de pessoas adotadas pela organização, a partir das dimensões *agency* e *community*, como definidas por Rousseau e Arthur (1999). A versão em inglês do questionário foi elaborada por Laurie Gray Schroeder, especialista em diversidade e engajamento em recursos humanos da área de saúde da General Electric nos Estados Unidos, que utilizou como base o questionário em português.

Os questionários foram encaminhados aos respondentes por e-mail e devolvidos pelo mesmo canal. Os dados foram obtidos foram tabulados em planilha *Excel*. O questionário em português é apresentado a seguir e a versão em inglês consta no Apêndice II.

### **Pesquisa Expectativa dos Trabalhadores com Relação às Organizações**

De acordo com a escala mencionada abaixo, avalie cada um dos itens que descrevem formas de relação entre organizações e trabalhadores. Na coluna ao lado de cada item indique o nível em que você considera que a respectiva característica **deveria** estar presente na organização em que você gostaria de trabalhar. Note que as perguntas se referem aquilo que você considera **relevante ou não, em termos ideais**, e não às suas condições de trabalho atuais. Para responder, utilize a seguinte escala:

1. Discordo totalmente
2. Discordo fortemente
3. Discordo parcialmente
4. Não discordo, nem concordo
5. Concordo parcialmente
6. Concordo fortemente
7. Concordo totalmente

1 - Fomentar a ajuda mútua entre os trabalhadores.	
2 - Reconhecer de forma diferenciada o trabalhador pelo seu desempenho individual.	
3. Preocupar-se com o trabalhador em todos os aspectos.	
4. Dar prioridade às ações de recrutamento e seleção tendo em vista a atual transitoriedade dos contratos de trabalho.	
5. Disponibilizar ao trabalhador oportunidades internas de crescimento na carreira.	
6. Incentivar o trabalho em equipe com troca de experiências e aprendizagens.	
7. Considerar que o vínculo com o trabalhador possa ser rompido a qualquer instante.	
8. Dar apoio para a recolocação dos indivíduos que deixam a organização.	

9. Recompensar o colaborador pelo desempenho coletivo.	
10. Considerar normal que os trabalhadores defendam seus interesses individuais.	
11. Enriquecer o comprometimento do empregado com a empresa.	
12. Proporcionar elevado nível de liberdade para o colaborador, permitindo-o expressar sua maneira individual de realizar o trabalho.	
13. Garantir recursos para o bem estar pessoal e familiar do empregado.	
14. Priorizar os treinamentos relacionados ao desempenho das tarefas do trabalho.	
15. Valorizar o empregado que trata o seu emprego como se fosse um negócio próprio.	
16. Preocupar-se em manter os seus colaboradores.	
17. Atribuir ao empregado a responsabilidade pela manutenção da sua empregabilidade.	
18. Estimular a socialização para fortalecer a identificação do indivíduo com a cultura da organização.	
19. Assumir somente as exigências legais por ocasião do término do contrato.	
20. Valorizar a criação de redes interpessoais dentro da organização.	
21. Estabelecer formas de integração dos colaboradores à organização.	
22. Fomentar algum grau de competição para aumentar o desempenho dos trabalhadores.	
23. Estimular a troca de conhecimentos e aprendizagem entre os colaboradores.	
24. Remunerar de forma diferenciada os trabalhadores que sejam mais empreendedores.	
25. Valorizar a ajuda mútua entre os colaboradores.	
26. Estimular que o trabalhador construa redes fora da organização para assegurar novas oportunidades de trabalho.	
27. Considerar natural que os trabalhadores atuem de forma a afirmar os seus interesses pessoais.	
28. Estabelecer vínculos duradouros com o empregado.	
29. Priorizar as ações de qualificação e preparo do trabalhador para desempenhar as tarefas a ele designadas.	
30. Valorizar a congruência entre valores pessoais e organizacionais nos processos de seleção.	
31. Dar suporte para que os indivíduos melhorem sua capacidade de responder às transformações no trabalho.	
32. Fomentar a comunicação entre os colaboradores, aumentando as trocas de experiências e aprendizagens.	
33. Encorajar o trabalhador a participar da elaboração do desenho do seu cargo.	
34. Disponibilizar aos trabalhadores oportunidades de construir competências necessárias para o desenvolvimento de carreiras futuras mesmo fora da organização.	

Quadro 2: Questões da pesquisa

### 3.5

#### Procedimento de análise dos dados

Para efeito de análise, optou-se por agrupar as respostas de brasileiros e norte-americanos em cinco níveis, a saber: Nível 1: Discordância Plena (“discordo totalmente” e “discordo fortemente”); Nível 2: Discordância Parcial; Nível 3: Não há Concordância ou Discordância; Nível 4: Concordância Parcial; Nível 5: Concordância Plena (“concordo totalmente” e “concordo fortemente”).

Os dados foram avaliados por meio de estatística descritiva e a análise seguiu três etapas, a saber: inicialmente fez-se uma análise global da amostra, analisando-se conjuntamente as respostas de americanos e brasileiros, para identificar a importância que esses indivíduos atribuem a práticas individualistas e coletivistas. Considerou-se inicialmente as médias percentuais dos resultados encontrados para os níveis de concordância (plena e parcial) e discordância (plena e parcial) da amostra global.

Em um segundo momento, analisou-se a distribuição geral de frequência de cada item do questionário aplicado. Nessa etapa, os itens referentes a práticas e princípios coletivistas ou individualistas foram analisados com o objetivo de verificar os aspectos mais valorizados pelos profissionais investigados.

Em uma terceira etapa, as perguntas das duas amostras – brasileiros e norte-americanos – foram analisadas separadamente, com vistas a comparar atitudes mais ou menos coletivistas e individualistas, desses indivíduos. Buscou-se identificar, dentro do conjunto dos 34 itens que compõem o questionário, grupos específicos de traços individualistas e coletivistas que merecessem uma análise mais detalhada, escolhidos em função do conteúdo da pergunta ou dos percentuais de resposta obtidos. Dentro dos princípios e práticas coletivistas identificamos três grupos que consideramos relevantes serem analisados em particular, nomeados como: Trabalho em equipe; Valorização do desempenho coletivo e Paternalismo como expectativa. Já, com relação às dimensões individualistas, criamos cinco grupos específicos: A presença do Individualismo; O indivíduo responsável pela sua empregabilidade; Acima de tudo a meritocracia; Buscando a autonomia e a Relação de trabalho sem fronteiras.

Os 34 itens que compõem o questionário utilizado na pesquisa são uma mescla de afirmações relacionadas a princípios e práticas individualistas e

coletivistas. Os itens 7, 10, 12, 15, 22, 26 e 27 do questionário referem-se a princípios individualistas. Já os itens 2, 4, 14, 17, 19, 24, 29, 33 e 34 relacionam-se com práticas individualistas. Os itens 1, 3, 6, 11, 16, 20, 25, 28 e 32 estão ligados a princípios coletivistas. Já os itens 5, 8, 9, 13, 18, 21, 23, 30 e 31 referem-se a práticas coletivistas.

Os dados foram coletados em questionários cujos dados obtidos foram armazenados em um banco de dados *Excel* para *Windows* (Microsoft Corporation). A análise e interpretação dos dados obtidos foram feitas utilizando-se o software SPSS v18 (*Statistical Package for the Social Science*) para *Windows*, utilizando-se das ferramentas estatísticas análise de dados relacionados com a frequência simples, frequência acumulada, média e desvio padrão.

### **3.6**

#### **Limitações do Método**

A técnica de levantamento possui algumas vantagens, como a facilidade de obter e tratar os dados, a confiabilidade dos dados obtidos e a possibilidade de investigar um conjunto maior de indivíduos. Todavia, a perguntas fechadas que compõem o questionário limitam e, de certa forma, condicionam as respostas obtidas sobre o tema investigado. Ademais, esse tipo de pergunta não permite ao pesquisador explorar os significados subjetivos associados a cada pergunta, nem tampouco elucidar ao entrevistado o sentido da pergunta, posto que a coleta de dados não ocorreu de forma presencial, mas remota, via e-mail.

### **3.7**

#### **Limitações do estudo**

Apesar do procedimento de amostragem quantitativa permitir a generalização dos resultados obtidos para a população investigada, na presente investigação, essa generalização ficou comprometida devido à impossibilidade do pesquisador adotar critérios de amostragem consagrados, dado a magnitude da população em questão: profissionais americanos e brasileiros de nível superior. Neste sentido, o

estudo não pode ser generalizável para toda a população de trabalhadores norte-americanos ou brasileiros, não só pelo tamanho da amostra estudada, mas também pelo fato de os entrevistados brasileiros fazerem parte de uma mesma rede de relacionamento, bem como parte dos norte-americanos, que trabalhavam numa mesma empresa ou faziam parte de uma mesma rede de relacionamento, o que cria um viés nas respostas. Sendo assim, os resultados apresentados devem ser entendidos apenas como uma análise exploratória, capaz de trazer contribuições para o debate mais amplo sobre as dimensões *agency* e *community*, quando se leva em conta contextos culturais diferentes.