

3

Metodologia de Estudo

Este capítulo apresenta as características do método adotado para o estudo, compreendendo a descrição sobre o instrumento de pesquisa adotado (questionário), bem como os critérios de coleta e tratamento dos dados. Ao final, são apontadas as limitações do método.

3.1

Tipo de pesquisa adotada

Segundo proposto por Gil (2002), uma pesquisa deve ser classificada com base em seus objetivos gerais, bem como, para analisar os fatos do ponto de vista empírico, com base nos procedimentos técnicos utilizados.

A presente pesquisa, então, quanto aos seus objetivos gerais, pode ser classificada como exploratória, à medida que pretende proporcionar um maior entendimento a respeito da relação entre os Sistemas de Gestão de Desempenho e os níveis de comprometimento do indivíduo para com a empresa e com as estratégias estabelecidas.

Quanto aos procedimentos técnicos utilizados, o presente trabalho pode ser enquadrado como uma pesquisa bibliográfica pelo fato do mesmo ter buscado coletar as diversas percepções e fundamentos defendidos por pesquisadores a respeito dos temas em questão e, em especial, sobre os Sistemas de Gestão de Desempenho, onde se propôs a oferecer uma melhor compreensão sobre a relação entre as literaturas a respeito dos Sistemas de Medição de Desempenho e Sistemas de Avaliação de Desempenho.

A presente pesquisa também deve ser considerada, principalmente, com uma pesquisa de campo, à medida que objetivou alcançar um maior aprofundamento a respeito da questão proposta. Esta se apoiou em um levantamento (“survey”) através da distribuição de questionários. Além disso, para a análise dos resultados coletados, foi adotada uma perspectiva quantitativa

através de análises de distribuição de frequência e estudo de correlações entre as variáveis.

3.2

Definição do universo e seleção da amostra

Dentro de um universo composto pelas organizações, a amostra se limitou apenas a contemplar indivíduos que trabalham em empresas situadas no Brasil com um Sistema de Gestão de Desempenho implantado, independente de seu porte, tipo de gestão ou setor produtivo em que opera.

Quanto ao perfil dos participantes do estudo, também não foi realizada nenhuma restrição quanto à idade, sexo, função ou área exercida dentro da corporação.

Na seção 3.4.1, Perfil do Entrevistado, será possível obter mais detalhes sobre as características da amostra pesquisada.

3.3

Coleta de dados

Inicialmente, foi composta uma primeira versão do questionário, com questões constituídas segundo os critérios que serão descritos nas seções 3.3.1 a 3.3.4. Esta primeira versão foi alvo de pré-teste realizado com 5 indivíduos, visando a validar o texto das questões, quanto à clareza. Com base nos pré-testes, ocorreu um refinamento do texto de algumas questões, de modo a melhorar a compreensão dos respondentes.

Uma vez obtida a versão final, os questionários foram distribuídos através de correio eletrônico, utilizando a rede de contatos do autor, bem como a base de dados dos alunos dos cursos de pós-graduação da Escola de Negócios (IAG) da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Foram enviados 248 questionários e o índice de resposta foi de 28,63 %, totalizando 71 questionários voltados respondidos. O período de realização da pesquisa (pré-teste, aplicação e recebimento das respostas) correspondeu aos meses de Setembro a Novembro de 2005.

O questionário apresentado no Apêndice 1 corresponde à versão final, resultante dos pré-testes e teve como objetivo levantar os seguintes grupos de informação:

- Características e percepções do indivíduo quanto aos Sistemas de Gestão de Desempenho de suas respectivas organizações;
- Percepções do indivíduo a respeito do Sistema de Gestão de Desempenho como um todo, levando em consideração especialmente suas expectativas em relação ao mesmo;
- Padrões de comprometimento;
- Dados de identificação do entrevistado, bem como da sua respectiva organização.

3.3.1

Coleta de dados das características e percepções quanto aos Sistemas de Gestão de Desempenho

Com o objetivo de conhecer e identificar os diferentes modelos de Sistema de Gestão de Desempenho, foram inseridas na primeira parte do formulário distribuído (Apêndice 1), questões relativas à suas características bem como das percepções do entrevistado a respeito do mesmo.

Não foi encontrado, na literatura pesquisada, nenhum instrumento com essa finalidade. Em virtude disso, o autor do presente trabalho desenvolveu um modelo baseado nas variáveis pesquisadas através do levantamento bibliográfico.

As características levantadas no estudo, através de questões múltipla escolha, foram: níveis da organização contemplados com o Sistema de Gestão de Desempenho, tipos de indicadores utilizados, periodicidade da avaliação e tipos de recompensas. Em todas elas, exceto quanto à periodicidade, o entrevistado tinha a possibilidade de marcar mais de uma opção de acordo com o formato de sua organização.

As percepções do entrevistado sobre o Sistema de Gestão de Desempenho de sua empresa foram apuradas através de uma escala “Likert” de 5 pontos, na qual o entrevistado deveria optar pelas respostas “Discordo totalmente”,

“Discordo”, “Não concordo nem discordo”, “Concordo” ou “Concordo totalmente”.

3.3.2

Coleta de dados das percepções e expectativas relativas ao Sistema de Gestão de Desempenho

A fim também de reunir dados que pudessem definir os moldes do contrato psicológico formado pelo entrevistado com a organização, foram também dispostas, na segunda parte do formulário distribuído (Apêndice 1), questões relativas às expectativas do entrevistado, com relação ao Sistema de Gestão de Desempenho de sua corporação.

Novamente ressaltamos que não foi encontrado, na literatura pesquisada, nenhum instrumento com essa finalidade. Em virtude disso, o autor do presente trabalho desenvolveu um modelo baseado nas variáveis pesquisadas através do levantamento bibliográfico, com destaque para o modelo de Violação do Contrato Psicológico de Morrinson e Robinson (1997). Estes foram apuradas através de uma escala “Likert” de 5 pontos.

3.3.3

Coleta de dados dos padrões de comprometimento

Para a medição dos padrões de comprometimento foi utilizado o modelo proposto por Meyer e Allen (1991), cuja adequação foi comprovada por Medeiros e Enders (1998).

Além disso, foram inseridas, ainda, mais seis questões a fim de mensurar os níveis de comprometimento quanto à estratégia estabelecida pelas organizações, extraídas do artigo escrito por Meyer e Herscovith (2001).

Para todas as questões foi utilizada a escala “Likert” de 5 pontos, na qual o entrevistado deveria optar pelas respostas “Discordo totalmente”, “Discordo”, “Não concordo nem discordo”, “Concordo” ou “Concordo totalmente”.

As questões podem ser observadas na terceira parte do questionário apresentado no Apêndice 1 e mediram os seguintes componentes de comprometimento:

a) Comprometimento com a organização - afetivo: correspondente às 6 primeiras afirmativas apresentadas na terceira parte do questionário, a saber:

- Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização.
- Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.
- Eu não sinto um forte senso de integração com minha organização (I).
- Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização (I).
- Eu não me sinto como uma pessoa de “casa” da minha organização (I).
- Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.

As afirmações acima assinaladas com (I) no final da oração possuem suas escalas invertidas no momento da interpretação.

b) Comprometimento com a organização- de continuação: correspondente à 7ª afirmativa até a 12ª afirmativa apresentada na terceira parte do questionário, a saber:

- Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade mais uma necessidade do que um desejo.
- Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar minha organização agora.
- Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.
- Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse essa organização.
- Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.
- Uma das poucas conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.

c) Comprometimento com a organização – normativo: correspondente à 13ª afirmativa até a 18ª afirmativa apresentada na terceira parte do questionário, a saber:

- Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer na minha organização (I).
- Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.
- Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.
- Esta organização merece minha lealdade.

- Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.
- Eu devo muito à minha organização.

A afirmação acima assinalada com (I) no final da oração possui sua escala invertida no momento da interpretação.

- d) Comprometimento com a estratégia – afetivo: correspondente à 19^o e 20^o afirmativa apresentada na terceira parte do questionário, a saber:
- Attingir as metas estabelecidas são tão importantes para mim quanto para a organização.
 - Eu realmente quero attingir as metas estabelecidas.
- e) Comprometimento com a estratégia – de continuação: correspondente à 21^o e 22^o afirmativa apresentada na terceira parte do questionário, a saber:
- Pode ser “custoso” para mim se eu não attingir as metas estabelecidas.
 - Eu tenho muito a perder se eu não attingir as metas estabelecidas.
- f) Comprometimento com a estratégia – normativo: correspondente à 23^o e 24^o afirmativa apresentada na terceira parte do questionário, a saber:
- Eu devo à organização dar o meu melhor para attingir as metas estabelecidas.
 - Eu realmente sinto um senso de obrigação para tentar attingir as metas estabelecidas.

3.3.4

Coleta de dados de identificação do entrevistado

Os dados de identificação coletados tiveram como objetivo caracterizar o entrevistado e a organização em que o mesmo se encontra. Estes dados correspondem à quarta parte do questionário apresentado no Apêndice 1.

Com relação ao indivíduo, foram apuradas informações quanto ao sexo, idade, área e função exercida dentro da organização, tempo de mercado e de

trabalho dentro da atual organização, bem como experiência com Sistema de Gestão de Desempenho em outras organizações e na atual. Sobre a empresa, foram coletados dados quanto ao tipo de gestão, porte da organização e setor econômico que a mesma se situa.

3.4

Tratamento dos dados

Para fins de análise, os dados obtidos foram tratados estatisticamente, de acordo com os seguintes critérios:

- a) para identificação do perfil da amostra – utilizou-se a distribuição de frequência de respostas para cada um dos itens que compõem a quarta parte do questionário;
- b) para apuração dos níveis de comprometimento – cada uma das questões que compuseram a terceira parte do questionário teve a sua distribuição de frequências de resposta avaliadas. Além disso, apurou-se, para cada respondente, média de suas respostas para cada grupo de questões correspondentes a um dos tipos de comprometimento: afetivo, de continuação e normativo com relação à organização e com relação às metas estratégicas. Uma vez apuradas estas médias para cada indivíduo, cada um deles foi classificado segundo o seguinte critério:
 - Média abaixo de três: o indivíduo foi classificado como não comprometido naquele item;
 - Média igual a três: o indivíduo foi classificado no item como indiferente ;
 - Média acima de três: o indivíduo foi classificado como comprometido no item.

Em seguida, apurou-se a frequência de ocorrência de cada uma destas classificações (comprometido, indiferente e não comprometido).

- c) para analisar as diferenças dos níveis de comprometimento entre diferentes categorias da amostra – foram utilizados testes de hipóteses do tipo *T-test* para diferença de amostras independente, de modo a verificar se a hipótese de igualdade entre as duas categorias subjacentes poderia ser rejeitada (ex: entre sexo masculino e feminino; entre aqueles que estão no mercado há mais de 10 anos ou há menos de 10 anos)
- d) para apuração das características e percepção dos Sistemas de Gestão de Desempenho – cada uma das questões relativas à primeira parte do questionário apresentado no Apêndice 1 teve a sua distribuição de frequência apurada.
- e) para a avaliação da influência das características dos Sistemas de Gestão de Desempenho sobre os tipos de comprometimento - foram utilizados testes de hipóteses do tipo *T-test* para diferença de amostras independente, de modo a verificar se a hipótese de igualdade entre as duas categorias subjacentes poderia ser rejeitada (ex: entre sistemas que possuem indicadores finais não financeiros e os sistemas que não possuem tais indicadores; entre sistemas que oferecem recompensas não financeiras e os que não oferecem tal tipo de reconhecimento)
- f) para avaliação da influência das percepções sobre os Sistemas de Gestão de Desempenho sobre os tipos de comprometimento dos indivíduos - foram utilizados o Teste Não-paramétrico de Spearman para correlação entre rankings (no caso em questão as escalas likert mencionadas acima). Através do referido teste é calculado o Coeficiente de correlação (ρ) para todas as combinações entre cada percepção respondida e uma das afirmações que avaliam os níveis de comprometimento (ex: percepção quanto ao sistema permitir a democratização das tomadas de decisão e a afirmativa “Eu devo muito a minha organização”).

Tal coeficiente indica se existe uma correlação entre as variáveis, ou seja, $\rho \neq 0$. No caso de $\rho > 0$, diz-se que existe uma correlação positiva onde as variáveis independentes e dependentes variam no

mesmo sentido. Já no caso $\rho < 0$, entende-se que as variáveis variam no sentido contrário

Posteriormente é realizado um Teste de Hipótese para verificar se é possível considerar tal coeficiente estatisticamente diferente de zero. Neste procedimento, calcula-se o coeficiente de significância *p-value* que é, então, confrontado com o nível de significância estabelecido para o experimento. No caso de *p-value* ser menor que o nível estipulado, podemos estatisticamente rejeitar a hipótese nula ($H_0: \rho = 0$) e considerar o coeficiente calculado diferente de zero.

- g) para apuração dos aspectos relativos ao contrato psicológico (questões relativas à segunda parte do questionário) – apurou-se a distribuição de frequência das respostas relativas a cada uma das questões.
- h) para avaliação da influência dos aspectos relativos ao contrato psicológico sobre os tipos de comportamento sobre os indivíduos - foram utilizados o Teste Não-paramétrico de Spearman para correlação entre rankings (no caso em questão as escalas likert mencionadas acima). Através do referido teste é calculado o Coeficiente de correlação (ρ) para todas as combinações entre cada aspecto relativo ao contrato psicológico e uma das afirmações que avaliam os níveis de comprometimento (ex: a afirmativa “Eu considero adequado o Sistema de Gestão de Desempenho da minha organização” e a afirmativa “Eu devo muito a minha organização”). Tal coeficiente indica se existe uma correlação entre as variáveis, ou seja, $\rho \neq 0$. No caso de $\rho > 0$, diz-se que existe uma correlação positiva onde as variáveis independentes e dependentes variam no mesmo sentido. Já no caso $\rho < 0$, entende-se que as variáveis variam no sentido contrário

Posteriormente é realizado um Teste de Hipótese para verificar se é possível considerar tal coeficiente estatisticamente diferente de zero. Neste procedimento, calcula-se o coeficiente de significância *p-value* que é, então, confrontado com o nível de significância estabelecido para o experimento. No caso de *p-value* ser menor que

o nível estipulado, podemos estatisticamente rejeitar a hipótese nula ($H_0: \rho=0$) e considerar o coeficiente calculado diferente de zero.

3.5

Limitações do método

Como limitação do método utilizado na presente pesquisa, em primeiro momento é importante ressaltar que a amostra apurada, além de reduzida devido às dificuldades inerentes à pesquisa, também se demonstrou concentrada tanto quanto à faixa etária dos entrevistados (77,5 entre 26 e 35 anos) como também quanto ao tipo de organização (85,9% com gestão profissional e 70,41% com mais de 1000 funcionários). Sendo que este último pode ser justificado pelo fato de os Sistemas de Gestão de Desempenho ainda não serem uma prática difundida em empresas de pequeno porte.

Por fim, vale destacar também as limitações quanto ao questionário utilizado na pesquisa. Devido à ausência de instrumentos na literatura foram desenvolvidos modelos de medição no trabalho que devem ainda ser replicados e refinados com vistas a confirmar a sua validade. O próprio modelo de Meyer e Allen (1991), apesar de validado por Medeiros e Enders (1998) pode ainda, devido à tradução para o idioma da pesquisa, gerar diferentes interpretações por parte dos entrevistados.