

3

Metodologia

Apresenta-se a seguir a descrição do método usado para estruturação deste trabalho. Objetiva-se demonstrar como os fundamentos dessa dissertação suportam as conclusões apresentadas, sempre relacionadas aos dados levantados. O problema pesquisado, o referencial teórico, os dados coletados e as observações realizadas fundem-se logicamente através da metodologia adequada a esse fim.

De acordo com Remenyi (2002), a pesquisa em Administração possui dois estrategemas maiores: o teórico e o empírico. Este último, por sua vez, pode ser dividido em: pesquisa qualitativa e ou pesquisa quantitativa.

A seguir se detalhará como tais pesquisas, empíricas e quantitativas, foram usadas nesta dissertação.

3.1

Tipo de Pesquisa – outras classificações

Ao se avaliar a taxionomia apresentada Vergara (1997), se pode perceber duas possíveis qualificações: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, essa pesquisa pode ser considerada uma pesquisa descritiva na medida que apresenta o relacionamento dos profissionais da área de consultoria de uma empresa com os STADs propostos para esse grupo, com a cultura da organização e os Contratos Psicológicos de Trabalho predominantes. Ratifica-se essa característica também pelo estudo da percepção do Contrato Psicológico de Trabalho firmado entre as partes aqui relacionadas.

Além de descritiva, essa pesquisa também é um trabalho exploratório, pois não se encontrou nenhum estudo estruturado que abordasse tema semelhante ou correlato, na amplitude aqui pesquisada. Para Marconi e Lakatos (1999), a pesquisa exploratória é uma investigação de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com o ambiente, fato ou

fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar ou clarificar conceitos

Quanto aos meios, foram realizadas pesquisas bibliográficas, telematizadas e de campo:

- Telematizada: no levantamento dos dados que foram usados na elaboração das respostas quantitativas desse estudo. Os dados foram coletados através de questionários enviados por correio eletrônico, segundo uma amostra adequadamente construída para essa finalidade.

- De Campo: na complementação de respostas e no aumento do entendimento sobre respostas dadas, através de entrevistas semi-estruturadas e grupos de discussão.

- Bibliográfica: fundamentando todo o trabalho com os conceitos sobre STADs, Motivação, Contrato Psicológico de Trabalho, Consultoria, Cultura, Desempenho, entre outros.

A taxionomia de Yin (2001) sugere que se trata aqui de um estudo de caso, dado que a pesquisa foi realizada no âmbito de uma empresa apenas. Deve-se, portanto, manter ressalvas na generalização dos resultados obtidos. Relações de causalidade, se observadas, deverão ser mantidas restritas ao estudo e conseqüentemente aos exemplos e dados aqui levantados.

3.2

Formulação da hipótese de pesquisa

O objetivo principal desta pesquisa, “Pesquisar a percepção dos profissionais de consultoria com relação à aplicação dos STADs oferecidos pela organização”, pode ser traduzido no termos da seguinte hipótese:

Hipótese Única – Quanto à percepção do empregado em relação a aplicação do STAD

H_a = Existem diferenças nas percepções dos empregados quanto a aplicação dos Stads por parte da empresa.

3.3

Universo e Amostra

A população pesquisada representa toda a estrutura de consultoria da empresa, nos seus mais diversos níveis e especialidades. Nível 1 - Estagiários, Nível 2 - Consultores Juniores, Nível 3 - Consultores Plenos, Nível 4 - Consultores Senior I, Nível 5 - Consultores Senior II, Nível 6 - Gerentes e Nível 8 e Nível 9 - Diretores. Sendo assim, o universo dessa pesquisa é de 174 pessoas.

- Foi utilizada nesta pesquisa uma amostra probabilística aleatória de 75 consultores, observando-se, ao final do período, um total de 51 respondentes.

3.4

Coleta e Tratamento de dados

Para Gil (1991), os procedimentos mais comuns para coleta de dados, em um estudo de caso, são: a observação, a análise de documentos, a entrevista e a história de vida da empresa.

Conforme já dito acima, a pesquisa bibliográfica foi realizada através da leitura de artigos, teses, dissertações, revistas acadêmicas e livros. Todos os conceitos necessários foram pesquisados, observando-se variadas opiniões sobre os mesmos temas. Formada a conceituação teórica necessária à clareza da pesquisa, evoluiu-se no entendimento do problema de pesquisa e na definição e aplicação do relatório telematizado.

A pesquisa de campo aconteceu, basicamente, em dois momentos: logo na fase de entendimento e definição do problema a ser pesquisado e mais adiante, já em um momento mais avançado do trabalho, clarificando as respostas obtidas quando da análise das perguntas padronizadas e abertas aplicadas através do questionário telematizado, detalhado a seguir e disponível em anexo a esta dissertação. Para Marconi e Lakatos (1999) existem três tipos básicos de

entrevistas: padronizada, despadronizada e painel, a opção feita foi pela não-estruturada, ou despadronizada.

- **PARTE 1 – DADOS PESSOAIS:** Constituída por perguntas gerais para identificação de aspectos demográficos, tais como:
 - 1. *Nome*
 - 2. *Idade*
 - 3. *Gênero*
 - 4. *Escolaridade*
 - 5. *Nível na organização*
 - 6. *Tempo na empresa*

- **PARTE 2 – GRAU DE APLICAÇÃO DO STAD:** Constituída por perguntas com a finalidade de se perceber o grau de aplicação de cada STAD por parte da empresa: *Com relação ao STAD “...” , eu considero sua aplicação na minha organização - Plenamente satisfatória, Satisfatória, Regular, Insatisfatória ou Péssima.*

A pergunta acima apresentada foi feita para todos os STADs a seguir:

- 7. *Segurança no emprego*
- 8. *Contratação seletiva*
- 9. *Times auto-gerenciáveis e Processos de decisão descentralizados*
- 10. *% de compensação pelo desempenho organizacional*
- 11. *Treinamento e Desenvolvimento*
- 12. *Melhoria contínua dos programas de RH*
- 13. *Redução das diferenças de status e barreiras*
- 14. *Compartilhamento das informações de desempenho e financeiras*
- 15. *Confiança entre a gerência e os empregados nos vários níveis da organização*

- 16. *Uso eficiente da tecnologia da informação*
- 17. *De maneira geral, como você considera a aplicação dos STADs na sua organização?*

- **PARTE 2 – GRAU DE IMPORTÂNCIA DO STAD:** Constituída por perguntas com a finalidade de se perceber o grau de importância pessoal dado a cada STAD aplicado pela empresa.

Para este grupo de perguntas foi utilizado um *ranking* de 1 a 10, onde o pesquisado atribuía 1 ao STAD mais importante e 10 aquele considerado menos importante.

A pergunta definida para esta parte do questionário foi:

- 19. *Numere os STADs abaixo de acordo com o grau de importância dado por você para cada STAD (1 é o mais importante e 10 o menos importante):*
 - *Segurança no emprego*
 - *Contratação seletiva*
 - *Times auto-gerenciáveis e Processos de decisão descentralizados*
 - *% de compensação pelo desempenho organizacional*
 - *Treinamento e Desenvolvimento*
 - *Melhoria contínua dos programas de RH*
 - *Redução das diferenças de status e barreiras*
 - *Compartilhamento das informações de desempenho e financeiras*
 - *Confiança entre a gerência e os empregados nos vários níveis da organização*
 - *Uso eficiente da tecnologia da informação*

- **PARTE 3 – CONTRATOS PSICOLÓGICOS DE TRABALHO:**
Constituída por perguntas com a finalidade de se identificar o tipo de Contrato Psicológico de Trabalho predominante no grupo pesquisado. Uma escala binomial foi definida, onde o pesquisado podia responder SIM ou NÃO para cada pergunta apresentada.

A pergunta definida para esta parte do questionário foi:

- 20. *Eu espero do meu empregador que ele ...*
 - *ofereça-me segurança no emprego.*
 - *tenha um comprometimento de longo prazo comigo.*
 - *ofereça-me oportunidades para desenvolvimento de carreira.*
 - *não me demita imediatamente se as coisas estão indo mal.*
 - *ofereça-me uma transferência para outro trabalho se meu trabalho atual desaparecer.*
 - *faça tudo que estiver ao seu alcance para me manter empregado.*
 - *defina por escrito os acordos relacionados ao meu trabalho.*
 - *faça acordos específicos sobre meu trabalho.*
 - *seja muito claro sobre oportunidades para promoção na empresa.*
 - *descreva de forma específica o critério de avaliação de desempenho usado pela empresa.*
 - *descreva de forma inequívoca minhas obrigações dentro da empresa.*
 - *descreva de forma inequívoca meus direitos dentro da empresa.*
 - *me suporte pessoalmente em meus momentos difíceis.*
 - *me admire pelo que faço e pelo que sou.*

- *considere não somente o resultado final, mas também o esforço pessoal realizado.*
 - *Trate-me como uma pessoa e não como um número.*
 - *permita-me ser eu mesmo dentro da empresa.*
 - *mantenha-se firme aos acordos apesar de mudarem as circunstâncias.*
 - *considere os acordos feitos como permanentemente válidos.*
 - *conceda benefícios diferenciados para superiores e subordinados.*
 - *permita que os gerentes da empresa decidam pelos seus subordinados.*
 - *tratem todos os empregados com o mesmo nível de igualdade.*
 - *demandem o mesmo para todos os empregados do mesmo nível.*
 - *considere acordos como aplicáveis para todo o grupo, departamento ou time.*
 - *aplique os mesmos benefícios para todos os empregados do mesmo nível.*
- *21. Meu empregador pode esperar de mim que eu ...*
 - *entre em um acordo de longo-prazo com a empresa.*
 - *aceite uma transferência para um outro cargo na empresa, se necessário.*
 - *esteja com a empresa em toda a minha carreira.*
 - *claramente estabeleça o que é importante para mim em meu trabalho.*
 - *explicitamente indique meus desejos de carreira e planos.*
 - *indique claramente se problemas acontecerem.*
 - *faça acordos explícitos com meu chefe sobre trabalho.*

- *Seja preocupado com a empresa mesmo fora do horário de trabalho.*
- *trabalhe horas extras quando necessário.*
- *Traga minhas idéias e minha criatividade para dentro da empresa.*
- *queira desenvolver-me na empresa.*
- *invista tempo e energia na empresa.*
- *me ajuste facilmente às mudanças na minha situação de trabalho.*
- *tolere mudanças quando introduzidas na empresa.*
- *lide com eventos imprevisíveis na minha situação de trabalho.*
- *adote uma atitude flexível.*
- *aceite se os acordos são revistos.*
- *demonstre respeito por meus superiores.*
- *adote uma atitude formal com meus superiores.*
- *aceite que os gerentes tenham um status mais alto que os empregados.*
- *aja em conformidade com a autoridade dos superiores.*
- *tenha demandas individuais diferentes daquelas dos outros empregados.*
- *queira fazer acordos individuais.*

- **PERGUNTAS ABERTAS:** As perguntas 18 e 22 ofereceram ao pesquisado a possibilidade de comentar a aplicação dos STADs por parte da empresa e de se escrever comentários gerais sobre os temas e/ou a pesquisa aplicada, a seguir:

- *18. O que você acha que poderia mudar em relação a este tema?*
- *22. Comentários finais:*

Os dados coletados para a presente pesquisa receberam tratamento quantitativo, tendo sido avaliados estatisticamente empregando-se análise multivariável.

3.5

Testes Estatísticos

Uma vez superadas as etapas de definição do universo e amostra, padronização e envio do questionário e coleta dos dados, realizou-se então a bateria de testes estatísticos necessários ao teste da hipótese de pesquisa proposta. Para esta verificação, foi utilizado o software SPSS.

3.5.1

Estatísticas Descritivas e Teste de Normalidade

Os testes de normalidade são importantes uma vez que vários métodos de análise (inferências) requerem que os dados se aproximem de uma distribuição normal.

Foram realizados testes de normalidade da amostra (Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilks) para todas as variáveis definidas na Parte 2 do questionário aplicado, listadas seguir:

Tabela 1: Variáveis Grau de Aplicação e Grau de Importância dos STADs

Pergunta do Questionário	Variável definida
7. Com relação ao STAD - Segurança no emprego, eu considero sua aplicação na minha organização:	seg_emp
8. Com relação ao STAD – Contratação seletiva, eu considero sua aplicação na minha organização:	cont_sel
9. Com relação ao STAD – Times auto-gerenciáveis e Processos de decisão descentralizados, eu considero sua aplicação na minha organização:	tim_ger
10. Com relação ao STAD – % de compensação pelo desempenho organizacional, eu considero sua aplicação na minha organização:	comp_var
11. Com relação ao STAD – Treinamento e Desenvolvimento, eu considero sua aplicação na minha organização:	trei_des
12. Com relação ao STAD – Melhoria contínua dos programas de RH, eu considero sua aplicação na minha organização:	mel_cont
13. Com relação ao STAD – Redução das diferenças de status e barreiras, eu considero sua aplicação na minha organização:	stat_bar
14. Com relação ao STAD – Compartilhamento das informações de desempenho e financeiras, eu considero sua aplicação na minha organização:	comp_inf
15. Com relação ao STAD – Confiança entre a gerência e os empregados nos vários níveis da organização, eu considero sua aplicação na minha organização:	conf
16. Com relação ao STAD – Uso eficiente da tecnologia da informação, eu considero sua aplicação na minha organização:	tec_inf
17. De maneira geral, como você considera a aplicação dos STADs na sua organização?	nota_ger
19. Numere os STADs abaixo de acordo com o grau de importância dado por você para cada STAD (1 é o mais importante e 10 o menos importante):	
Segurança no emprego	grau_seg
Contratação seletiva	grau_con
Times auto-gerenciáveis e Processos de decisão descentralizados	grau_tim
% de compensação pelo desempenho organizacional	grau_com
Treinamento e Desenvolvimento	grau_tre
Melhoria contínua dos programas de RH	grau_mel
Redução das diferenças de status e barreiras	grau_sta
Compartilhamento das informações de desempenho e financeiras	grau_c_a
Confiança entre a gerência e os empregados nos vários níveis da organização	grau_c_b
Uso eficiente da tecnologia da informação	grau_tec

3.5.2

Comparação de Frequências, Médias e Medianas

Foi realizada a avaliação das médias e frequências obtidas para as variáveis anteriormente descritas (Parte 2 do questionário – Tabela 1) e também demais variáveis relacionadas às perguntas sobre Contrato Psicológico de Trabalho, Parte 3 do questionário – Tabela 2, listadas a seguir:

Tabela 2: Variáveis Contrato Psicológico de Trabalho

Pergunta do Questionário	Variável
20. Eu espero do meu empregador que ele ...	
ofereça-me segurança no emprego.	esp_seg
Tenha um comprometimento de longo prazo comigo.	esp_comp
ofereça-me oportunidades para desenvolvimento de carreira.	esp_opor
não me demita imediatamente se as coisas estão indo mal.	esp_nao
ofereça-me uma transferência para outro trabalho se meu trabalho atual desaparecer.	esp_tran
faça tudo que estiver ao seu alcance para me manter empregado.	esp_faca
defina por escrito os acordos relacionados ao meu trabalho.	esp_def
faça acordos específicos sobre meu trabalho.	esp_acor
seja muito claro sobre oportunidades para promoção na empresa.	esp_op_a
descreva de forma específica o critério de avaliação de desempenho usado pela empresa.	esp_desc
descreva de forma inequívoca minhas obrigações dentro da empresa.	esp_de_a
descreva de forma inequívoca meus direitos dentro da empresa.	esp_de_b
me suporte pessoalmente em meus momentos difíceis.	esp_sup
me admire pelo que faço e pelo que sou.	esp_admi
considere não somente o resultado final, mas também o esforço pessoal realizado.	esp_cons
Trate-me como uma pessoa e não como um número.	esp_trt
permita-me ser eu mesmo dentro da empresa.	esp_perm
mantenha-se firme aos acordos apesar de mudarem as circunstâncias.	esp_mant
considere os acordos feitos como permanentemente válidos.	esp_ac_a
conceda benefícios diferenciados para superiores e subordinados.	esp_bene
permita que os gerentes da empresa decidam pelos seus subordinados.	esp_ger
tratem todos os empregados com o mesmo nível de igualdade.	esp_tr_a
demandem o mesmo para todos os empregados do mesmo nível.	esp_dem
considere acordos como aplicáveis para todo o grupo, departamento ou time.	esp_ac_b

aplique os mesmos benefícios para todos os empregados do mesmo nível.	esp_apli
21. Meu empregador pode esperar de mim que eu ...	
Entre em um acordo de longo-prazo com a empresa.	pep_a_c
aceite uma transferência para um outro cargo na empresa, se necessário.	pep_a_e
esteja com a empresa em toda a minha carreira.	pep_a_c
claramente estabeleça o que é importante para mim em meu trabalho.	pep_a_i
explicitamente indique meus desejos de carreira e planos.	pep_a_d
indique claramente se problemas acontecerem.	pep_a_p
faça acordos explícitos com meu chefe sobre trabalho.	pep_a_a
Seja preocupado com a empresa mesmo fora do horário de trabalho.	pep_a_p
trabalhe horas extras quando necessário.	pep_a_h
Traga minhas idéias e minha criatividade para dentro da empresa.	pep_a_i
queira desenvolver-me na empresa.	pep_a_d
invista tempo e energia na empresa.	pep_a_t
me ajuste facilmente às mudanças na minha situação de trabalho.	pep_a_a
tolere mudanças quando introduzidas na empresa.	pep_a_t
lide com eventos imprevisíveis na minha situação de trabalho.	pep_a_e
adote uma atitude flexível.	pep_a_a
aceite se os acordos são revistos.	pep_a_b
demonstre respeito por meus superiores.	pep_a_r
adote uma atitude formal com meus superiores.	pep_a_c
aceite que os gerentes tenham um status mais alto que os empregados.	pep_a_s
aja em conformidade com a autoridade dos superiores.	pep_a_a
tenha demandas individuais diferentes daquelas dos outros empregados.	pep_a_d
queira fazer acordos individuais.	pep_a_d

3.5.3

Análise de Correlação

Se realiza o teste de Análise de Correlação para se verificar possíveis correlações entre as variáveis observadas. Foi elaborada, portanto, a matriz de correlação para o grupo de variáveis Grau de Aplicação, descritas na seção 3.5.1, perguntas de 7 a 16 do questionário. Foi usado o teste de Kaiser-Meyer-Olkin para tal verificação. O objetivo deste teste é eliminar variáveis que apresentassem alta correlação entre si, visto que não seria interessante manter duas variáveis que contivessem o mesmo tipo de informação, o que aumentaria a complexidade da análise sem acrescentar poder explicativo ao modelo.

3.5.4

Análise de Fatores

A análise de fatores pode ser utilizada para dois objetivos: identificar uma estrutura de um grupo de variáveis e propiciar um processo de redução de dados, eliminando variáveis que possuam alta correlação entre si, sem que se perca poder explanatório por isso. Foi usado o método de Rotação Varimax com Kaiser Normalization para as mesmas variáveis acima definidas, as variáveis Grau de Aplicação.

3.5.5

Análise de Clusters

Em primeiro lugar foi conduzida, também para as variáveis Grau de Aplicação, a classificação dos dados por clusters hierárquicos. Nesse procedimento, um algoritmo se inicia com cada caso em um cluster separado e segue combinando-os em números menores até que todos são reunidos em um só cluster. O principal objetivo dessa fase é determinar o número mais adequado de clusters, o que pode ser definido ao se analisar o ganho que é obtido ao passarmos de um número de clusters para outro.

Definido o número mais adequado de clusters, realizou-se a análise *k-means*, que, da mesma forma que a análise hierárquica, busca identificar na amostra grupos de casos similares, baseado em algumas características que devem ser pré-definidas.

3.5.6

Análise Multivariável da Variância

A análise multivariável da variância (MANOVA) é uma técnica que mede a diferença entre duas (ou mais) variáveis métricas, utilizando com base em um grupo de variáveis não-métricas que funcionam como variáveis independentes.

Após a realização da análise de clusters, foi realizada uma MANOVA, em que as variáveis dependentes foram formadas pelos fatores definidos para as

variáveis Grau de Aplicação dos STADs e as independentes foram as pertinências aos clusters, definidos na fase anterior da análise.

3.6

Limitações do Método

Consideram-se limitações a esta pesquisa as questões apresentadas a seguir.

3.6.1

Indústria Analisada

Os dados usados nessa pesquisa refletem a operação de consultoria de uma única empresa, limitada a geografia de um país, característica que limita a abrangência de aplicação da conclusão aqui apresentada. As generalizações para outras indústrias ou geografias devem ser feitas com cuidado, indicando-se, inclusive, que sejam realizadas pesquisas com amostras específicas nestes casos. É importante observar que operações de consultoria são “ecossistemas” complexos, o que justificaria estudos comparativos entre geografias distintas de uma mesma empresa ou a aplicação de STADs e Contratos Psicológicos de Trabalho em diferentes empresas de consultoria.

3.6.2

Tamanho da Amostra

Outra limitação desse estudo é o fato da amostra utilizada ser pequena (51 consultores). Conforme dito acima, uma coleta de dados mais ampla, tratando empresas diferentes e países distintos, permitiria maior validade dos resultados para generalizações dentro da própria indústria.

3.6.3

Identificação dos Contratos Psicológicos de Trabalho

Os Contratos Psicológicos de Trabalho, por suas próprias subjetividades, não são identificáveis através de questionários padronizados (Sim/Não). O que se pode verificar é, portanto, uma tendência predominante de um tipo de contrato, para fins de observação e análise da pesquisa realizada.