

4. Procedimentos metodológicos

A seguir serão explanados os procedimentos metodológicos, que compreendem a proposição da pesquisa, as considerações metodológicas e o processo de pesquisa utilizado para a execução deste trabalho.

4.1 Proposição da pesquisa

Esta seção discute brevemente o escopo desta, apresentando seus objetivos, seu questionamento, a operacionalização das variáveis e, por último, suas contribuições.

4.1.1 Objetivos da pesquisa

O estudo tem como objetivos principais:

- Identificar se a violação do contrato psicológico ocorre em empresas de serviços de consultoria em atividade no Brasil;
- Verificar se a rotatividade voluntária está associada à violação do contrato psicológico em empresas de serviços de consultoria em atividade no Brasil.

Como objetivo intermediário, o estudo pretende:

- Entender como a administração dos contratos psicológicos se apresenta em empresas de serviços de consultoria em atividade no Brasil;
- Identificar as possíveis reações advindas do processo de percepção da violação do contrato psicológico;
- Identificar as possíveis reações e/ou sentimentos da pós-demissão voluntária.

4.1.2 Questão de pesquisa

Pesquisas recentes sugerem que a violação do contrato psicológico leva pessoas a perderem a confiança nas organizações, sentirem insatisfação no ambiente de trabalho e terem menor comprometimento com a organização (ROUSSEAU⁸, 1995 apud TURNLEY e FELDMAN, 1999, p.899), reduzindo a crença dos empregados de que manter a relação de trabalho será mutuamente benéfica. Neste sentido, é esperado que a “violação do contrato psicológico esteja positivamente relacionada com altos índices de rotatividade voluntária” (TURNLEY e FELDMAN, 1999, p.899). Desta afirmação, decorre a seguinte questão:

Se e como a violação do contrato psicológico exerce influência sobre os níveis de rotatividade voluntária em empresas de consultoria em atividade no Brasil?

Estabeleceu-se que, para este estudo, o foco de análise será apenas a reação do empregado à violação do contrato psicológico.

4.1.3 Operacionalização das variáveis

As variáveis independentes são aquelas que afetam outras variáveis, mas não precisam estar relacionadas entre si. As variáveis dependentes são aquelas afetadas ou explicadas pelas variáveis independentes, isto é, variam de acordo com as mudanças nas variáveis independentes. As variáveis intervenientes são as que, no tempo, estão entre as variáveis independentes e dependentes (RICHARDSON, 1999, p. 129-131).

Para este trabalho, considera-se como variável independente a violação do contrato psicológico, variável dependente a rotatividade voluntária, e variáveis

⁸ ROUSSEAU, D.M.. Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten Agreements. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1995.

intervenientes a percepção do indivíduo quanto a esta violação e o processamento cognitivo.

A variável independente, violação do contrato psicológico, ocorre, segundo ROUSSEAU e PARKS (1993), quando o empregado percebe que a organização falha no preenchimento das obrigações do contrato psicológico.

A variável dependente, rotatividade voluntária, representa a decisão do empregado em terminar a relação de trabalho por meio do pedido de demissão (MITCHELL, HOLTOM e LEE, 2001).

A variável interveniente, percepção, é definida como “o processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais, com a finalidade de dar sentido ao seu ambiente.” (ROBBINS, 2002, p. 117).

A variável interveniente, processamento cognitivo, é definida como “as interpretações que um indivíduo faz do mundo (...) [segundo] esquemas [que] orientam, organizam, selecionam (...) e ajudam a estabelecer critérios de avaliação de eficácia ou adequação de sua ação no mundo. (RANGÉ, 1995, p. 89).

Para melhor entendimento sobre o processo que ocorre entre estas variáveis, seguem abaixo duas figuras: a primeira, figura 4, mostra o processo de formação do contrato psicológico até a possível reação rotatividade voluntária, e a segunda, figura 5, mostra a interação entre as variáveis ao longo do tempo. É importante notar que, na primeira figura, o contrato psicológico parece ser estático e imutável, e não passível de administração. Entretanto, o leitor não deve esquecer as discussões realizadas na seção 3.5.3, que tratam da formação e administração dos contratos psicológicos.

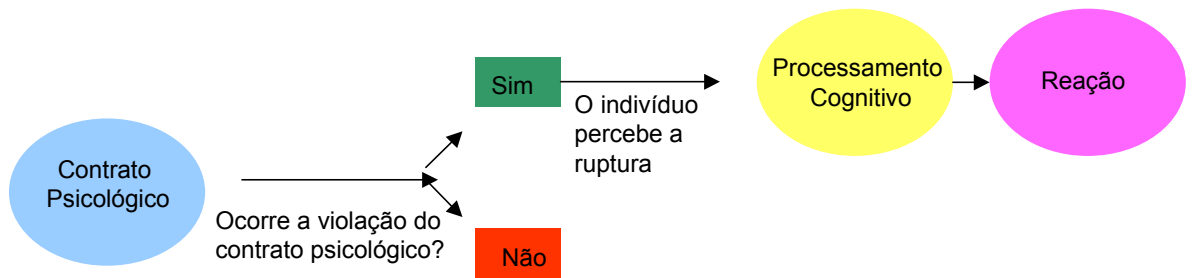


FIGURA 4: Fases do processo violação do contrato psicológico – rotatividade voluntária

A figura 4 explica como as variáveis independente, dependente e intervenientes interagem. Uma vez estabelecido o contrato psicológico, que pode ser passível de mudanças e administração, este pode ser violado ou não. Caso seja violado, pressupõe-se que o indivíduo o perceba. Assim sendo, ele passará por um processamento cognitivo, que o ajudará a estabelecer os critérios de avaliação de eficácia ou adequação de reação à violação. As reações do indivíduo podem ser diversas. Pelo fato da reação rotatividade voluntária ser objeto principal deste estudo, atentar-se-á para a mesma. Entretanto, é importante lembrar que as outras possíveis reações serão identificadas, caso sejam notadas durante o trabalho.

Isto posto, é possível fazer uma representação da interação das variáveis ao longo do tempo, com mostra a figura 5, a seguir:

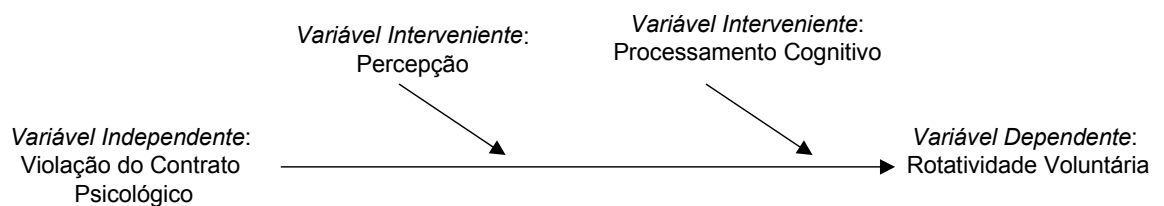


FIGURA 5: Interação das variáveis

4.1.4 Contribuições da pesquisa

Esta pesquisa busca trazer contribuições para a área de Recursos Humanos, produzindo conhecimento acerca de uma realidade vivida por empresas de consultoria – os altos índices de rotatividade voluntária disfuncional (a serem apresentados na seção 4.2.5) – e de possíveis ferramentas para o gerenciamento desses índices, como a administração dos contratos psicológicos. Com isso, não somente este tipo de organização, mas também outros, poderão encontrar caminhos alternativos e inovadores para tratar de problemas como a rotatividade e suas conseqüências.

4.2 Considerações metodológicas

Em decorrência da natureza dos objetivos de pesquisa propostos para este projeto de pesquisa, optou-se pelas considerações metodológicas referenciadas a seguir.

4.2.1 Classificação do tipo de pesquisa

SELLTIZ et al. (1974) classificam as pesquisas em três tipos: estudos exploratórios, descritivos e aqueles que verificam hipóteses causais, sendo que este último é denominado por GIL (1999, p. 43) de “pesquisa explicativa”.

Resumidamente, “os estudos exploratórios têm como principal objetivo a formulação de um problema de investigação mais exato ou para a criação de hipóteses (...) esclarecimento de conceitos; o estabelecimento de prioridades para futuras pesquisas; a obtenção de informação sobre possibilidades práticas de realização de pesquisas em situações de vida real (...)” (SELLTIZ et al., 1974, p. 60). São pesquisas “desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral (...) acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses causais precisas e operacionalizáveis” (GIL, 1999, p. 43); os

estudos descritivos “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis (...) e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados” (GIL, 1999, p. 44); e, por último, os estudos explicativos, segundo GIL (1999, p. 44), “são aquelas pesquisas que têm como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Este é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas”.

Diante da classificação acima, e tendo em vista os objetivos deste trabalho, detalhados na seção 4.1.1, estabelece-se que, para esta pesquisa o tipo exploratório e descritivo. Definiu-se o tipo de pesquisa exploratória pelo fato desta ser uma pesquisa no campo social, para a qual raramente se estabelece relação de causalidade, devido à dificuldade de isolar o efeito de todas as variáveis não envolvidas no estudo e que poderiam afetar o resultado da variável dependente, e o tipo de pesquisa descritiva pelo fato deste estudo pretender identificar a existência de associação entre as variáveis violação do contrato psicológico e rotatividade voluntária.

4.2.2 O método de pesquisa

RICHARDSON et al. (1999, p. 70) define o método de pesquisa como a “escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação dos fenômenos”. A escolha do método deve ser coerente ao problema investigado. Considerando-se a questão de pesquisa definida para o presente trabalho - definida na seção 4.1.2 - define-se para esta pesquisa os métodos qualitativo e quantitativo, tendo em vista as definições e argumentações que seguem.

TESCH⁹ *apud* MOREIRA (2002, p. 17) parte do princípio de que a “pesquisa qualitativa é aquela que trabalha predominantemente com dados qualitativos, isto é, a informação coletada pelo pesquisador **não** é expressa em números, ou

⁹ TESCH, R. Qualitative Research. Analysis Types and Software Tools. Bristol: The Falmer Press, 1990.

então os números e conclusões neles baseadas representam um papel menor na análise. Dentro de um tal conceito amplo, os dados qualitativos incluem, além de informações expressas nas palavras oral e escrita, também informações expressas como pinturas, fotografias, desenhos, filmes, videoteipes e até mesmo trilha sonora”. “Em termos genéricos, a pesquisa qualitativa pode ser associada à coleta e análise de texto (falado e escrito) e à observação direta de comportamento.” (MOREIRA, 2002, p. 17).

RICHARDSON et al. (1999, p. 80) afirma que a “análise qualitativa tem como objeto situações complexas ou estritamente particulares. Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de um determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos”. Para este autor, os estudos qualitativos devem compreender dados de difícil coleta por outros métodos, ou ainda estudos sobre os quais se dispõe de pouca informação.

Calculado nas definições acima, estabelece-se um primeiro e mais relevante método de pesquisa a ser utilizado neste trabalho, o método qualitativo, tendo em vista a necessidade:

1. identificar o contrato psicológico existente entre as partes, seja ele implícito ou explícito;
2. identificar se a violação do contrato psicológico ocorre;
3. havendo uma positiva do item anterior, identificar as possíveis reações dos indivíduos;
4. identificar a influência que a violação do contrato psicológico exerce sobre a rotatividade voluntária.

Como é possível perceber, trata-se da identificação de dados complexos e intrínsecos ao indivíduo.

Entretanto, algumas pesquisas qualitativas permitem, dependendo do método de análise de dados, a utilização do método quantitativo que, segundo OLIVEIRA (1994, p.15), “significa quantificar nas formas de coleta de informações, assim como também, com o emprego de recursos e técnicas estatísticas tais como: porcentagem, média, mediana, desvio padrão, e são as formulações mais simples até as de uso mais complexo tais como: coeficiente de correlação, análise de regressão etc.”. Devido à utilização da Análise de Conteúdo – a ser apresentada na seção 4.2.9 - para realizar a análise dos resultados obtidos nesta pesquisa, seria possível em um segundo momento, após a análise categorial, fazer um levantamento das freqüências das categorias identificadas na entrevista, as quais poderiam ser testadas por meio do teste Qui-quadrado, objetivando a verificação de associação entre as variáveis violação do contrato psicológico e a rotatividade voluntária. NO entanto, ao se analisar os resultados frequenciais obtidos no pré-teste realizado para a construção da entrevista final (ver seção 4.2.7 – A construção da entrevista), percebeu-se uma polarização das freqüências, o que poderia impedir a utilização do cálculo proposto Qui-quadrado.

Ao se realizar as primeiras entrevistas já na forma final, a tendência de polarização das freqüências obtidas no pré-teste se manteve, o que sinalizou um possível impedimento da utilização do teste Qui-quadrado. Isto posto, decidiu-se por abandonar a contagem de freqüências da análise dos resultados e recorrer a outra fonte de respostas objetivas para refinar algumas conclusões obtidas junto ao método qualitativo. Esta decisão foi tomada também ao se considerar a pequena amostra obtida. Desta forma, decidiu-se trabalhar, juntamente com a técnica de investigação de entrevista semi-estruturada que tem um caráter qualitativo, com um questionário fechado, permitindo compor uma análise quantitativa em relação ao estudo proposto, tendo esta, um papel secundário. Este questionário foi elaborado, buscando-se respostas sobre a intensidade em que o indivíduo encara alguns assuntos relativos ao contrato psicológico. Com isto, buscou-se uma maior objetividade e um refinamento da análise qualitativa.

A seção seguinte tratará em detalhes as técnicas de investigação utilizadas nesta pesquisa.

4.2.3 Técnicas de investigação

A entrevista é uma técnica de coleta de dados “em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas com o objetivo de obtenção de dados que lhe interessam à investigação” (GIL, 1999, p. 117). De acordo com DENZIN e LINCOLN (2000, p. 645), “entrevistar é um dos mais comuns e poderosos caminhos para entender os seres humanos”.

SELLTIZ et al.. (1967, p. 273) afirma que a entrevista é uma técnica “bastante adequada para a obtenção de informações sobre o que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer ou fizeram, bem como sobre suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes”.

Considerando-se as idéias expostas acima, escolheu-se para este estudo a entrevista como uma primeira técnica de coleta de dados, tendo em vista que este projeto de pesquisa envolve a obtenção de informações profundas relacionadas ao processo de alinhamento das expectativas que envolvem o contrato psicológico, à percepção do indivíduo da possível ocorrência de uma violação do contrato psicológico, às possíveis reações dos indivíduos perante a violação do contrato estabelecido e à identificação da influência desta violação sobre a rotatividade voluntária. Nesse sentido, o tipo de informação que se deseja coletar se refere exclusivamente ao indivíduo, e esta não está disponível em documentos ou registros. Como se pode observar, para cobrir todo esse processo de pesquisa, o pesquisador deverá buscar informações complexas e identificar variáveis muitas vezes ainda desconhecidas pelo próprio pesquisador e pesquisado, sendo possível obter dados em profundidade correspondentes à percepção e ao comportamento humano, necessários para se atingir o objetivo final desta pesquisa.

Como apresenta a literatura (RICHARDSON (1999); PHILLIPS (1974); DENZIN e LINCOLN (2000), GIL (1999)), existem três tipos de classificação de entrevista (estes autores utilizam nomes diferentes para classificar, mas os significados são os mesmos) :

Entrevista estruturada: neste tipo de entrevista, o entrevistador pergunta para os diversos entrevistados uma mesma série de perguntas pré-estabelecidas, ficando o entrevistador “preso ao enunciado específico no roteiro da entrevista: ele não é livre de adaptar suas perguntas à situação específica, de modificar a ordem dos tópicos ou de fazer perguntas” (PHILLIPS, 1974, p. 165);

Entrevista semi-estruturada: neste tipo de entrevista, o entrevistador faz perguntas pré-estabelecidas que considera principais, mas está livre para ir além, podendo elaborar novas perguntas que tornem as respostas mais completas;

Entrevista desestruturada: neste tipo de entrevista, o pesquisado é livre para elaborar sua entrevista, segundo aquilo que considerar mais adequado. “ Este tipo é o menos estruturado possível e só se distingue da simples conversação porque tem como objetivo básico a coleta de dados” (GIL, 1999, p. 119).

Diante destas classificações, define-se para esta pesquisa a técnica de entrevista semi-estruturada para uma primeira técnica de coleta de dados, pois apresenta como vantagens a uniformidade das questões preestabelecidas, o que possibilita comparar dados de respostas, e também a possibilidade do entrevistador, ao perceber a necessidade de aprofundamento de uma questão, buscar outras questões que permitam tal aprofundamento.

Entretanto, pelo fato desta pesquisa também propor uma análise qualitativa, objetivando complementar as respostas obtidas na parte qualitativa, escolheu-se para este estudo o questionário como uma segunda técnica de coleta de dados, tendo em vista que este é “composto por um número (...) de questões apresentadas por escrito à pessoas tendo por objetivo o conhecimento de

opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.” (GIL, 1999, p. 128). Com relação ao tipo de questão que compõem o questionário, optou-se pelas questões fechadas, pois nestas, “apresenta-se ao respondente um conjunto de alternativas de resposta para que seja escolhida a que melhor apresenta sua situação ou ponto de vista.” (GIL, 1999, p. 129).

Sendo assim, serão utilizadas como técnicas de investigação a entrevista semi-estruturada e o questionário fechado.

4.2.4 Definição da população e amostra

Segundo RICHARDSON (1999, p.157), é “impossível obter informação de todos os indivíduos ou elementos que formam parte do grupo que se deseja estudar; seja porque o número de elementos é demasiadamente grande, os custos são muito elevados ou ainda porque o tempo pode atuar como agente de distorção”. Por essas e outras razões é que não se recomenda, em uma pesquisa, trabalhar com todos elementos que compõem uma população, mas sim com parte dela. Pelo fato dos elementos componentes de uma população não serem idênticos, faz-se necessário escolher quais elementos devem compor a amostra de uma população, de forma a garantir a existência de um procedimento de controle, que estabeleça uma amostra adequada aos objetivos da investigação.

Para compor a amostra que representou, depois de estudada, dados semelhantes aos que se obteriam, caso fosse feito um estudo na população toda (LAKATOS E MARCONI, 1991), decidiu-se por trabalhar com as “três maiores consultorias do mundo neste setor, e que possuem atividades no Brasil: A, B e C” (Disponível em: <http://www.businessstandart.com.br/bs/noticias/2002/09/0028> Acesso em: 17 de setembro 2003), segundo o critérios de número de funcionários.

A amostra estudada, neste trabalho, foi definida por meio de um levantamento, junto ao departamento de Recursos Humanos das três consultorias, dos

consultores seniores que pediram demissão voluntariamente no último ano. Decidiu-se por fazer esse corte: nível de complexidade da carreira dos indivíduos a serem estudados (que avalia o nível de entrega e agregação de valor das pessoas (DUTRA, 2001, p.27)) e tempo de desligamento da empresa, porque, primeiro, estes indivíduos representam uma camada mais madura e de maior experiência profissional e, segundo, porque trabalhar com um período muito longo, poderia comprometer os resultados do trabalho, tendo em vista o esquecimento de fatos importantes que poderiam ser úteis para os resultados da pesquisa.

Para aqueles que não conhecem o plano de carreira oferecido por empresas de consultorias multinacionais, que são objeto de pesquisa deste estudo, torna-se importante fazê-lo, para compreender a argumentação de escolha do perfil da amostra feita acima.

A trajetória de carreira das consultorias, apesar de apresentar nomenclaturas diferentes para os cargos de consultoria – que representam figurativamente o nível de complexidade da carreira em que o indivíduo se encontra – são muito semelhantes. As pessoas, que tiveram pouca ou nenhuma experiência profissional, normalmente assumem o nível de complexidade mais baixo do plano de carreira oferecido por estas empresas, que é o de consultor júnior. À medida que o indivíduo se desenvolve profissionalmente em sua carreira como consultor, este pode ser promovido a consultor pleno e, em seguida a consultor sênior, que é o último estágio de carreira antes do indivíduo ser promovido a diretor ou sócio, que são carreiras distintas, porém de complexidades semelhantes. Para o indivíduo se tornar um consultor sênior, este deve possuir vasta experiência em projetos de consultoria, assumir responsabilidades relacionadas à administração, liderança, tomada de decisões, controle de projetos e equipes e, deve ser um profundo conhecedor do negócio do cliente e da metodologia da empresa em que trabalha.

A seguir será discutida a operacionalização da coleta de dados.

4.2.5 Operacionalização da coleta de dados

O contato inicial com as empresas definidas neste plano amostral foi realizado por meio de uma carta de apresentação do projeto de pesquisa (apêndice I), convidando-as a participarem da pesquisa de campo. À medida que se conseguiu um aceite de algumas delas, foi enviada uma segunda carta (apêndice II), solicitando uma lista que contivesse os dados (nome e contato) daqueles consultores seniores que pediram demissão voluntária no último ano, e que a organização gostaria de ter retido.

Durante o processo de contato com as empresas escolhidas para compor a amostra desta pesquisa, foram encontradas algumas dificuldades. O contato com a empresa A foi o que menos apresentou dificuldades. Esta empresa se mostrou bastante solícita desde o primeiro contato, quando o seu RH se propôs a conseguir autorização do presidente da mesma para a realização da pesquisa de campo. Após a liberação por parte deste, o RH se dispôs a ajudar naquilo que fosse necessário para a realização da mesma.

A empresa B, em um primeiro contato, negou-se a participar da pesquisa, alegando falta de tempo. Diante desta primeira negativa, optou-se por entrar em contato com pessoas conhecidas da orientadora desta pesquisa, e que ocupavam cargo de destaque dentro da organização. Foi então que se iniciou um longo processo de conversas com o diretor de RH, o qual se mostrou desinteressado em passar as informações necessárias para o início da realização da pesquisa de campo. Foram 3 meses de contatos semanais para a obtenção da lista dos consultores seniores que pediram demissão voluntária. Ao recebê-la, percebeu-se que somente dois integrantes estavam dentro do perfil requisitado, pois o restante dos nomes correspondiam a ex-consultores juniores e ex-sócios da empresa. Na tentativa de aumentar a amostra desta empresa, estabeleceu-se um novo contato com a vice-presidente desta, conhecida da orientadora desta pesquisa, solicitando ajuda na coleta de dados. Inicialmente esta respondeu positivamente à solicitação. No entanto, a partir do momento em que se iniciou o processo de cobrança dos dados, foram

necessários contatos diários durante 3 semanas com a secretária da vice-presidente, até que, por questões de cronograma, desistiu-se da coleta.

O contato com a empresa C foi o mais difícil e não apresentou resultados. Em um primeiro contato com a mesma, a gerente de RH se negou a participar da pesquisa, alegando falta de tempo. Diante desta primeira negativa, entrou-se em contato com o Diretor de RH da empresa, o qual é conhecido da orientadora desta pesquisa. Ele solicitou que a pesquisadora entrasse em contato com a gerente de RH falando em seu nome. Assim foi feito, e mesmo assim esta se negou novamente a colaborar com a realização da pesquisa. Frente a este fato, a orientadora desta pesquisa entrou em contato pessoalmente com o Diretor de RH pedindo a colaboração do mesmo para a realização da pesquisa de campo. Foi então que este se ofereceu a enviar um e-mail para a gerente de RH com a carta referente ao apêndice II. Mesmo após esta tentativa, nenhuma resposta foi obtida e, por este motivo, decidiu-se por não entrar mais em contato com a referida empresa.

Isto posto, obteve-se como resposta dos departamentos de Recursos Humanos, os seguintes dados:

Empresa A: 13 nomes que se encaixavam no perfil estabelecido para esta pesquisa, dos quais se conseguiu contato e permissão para entrevista de 5 indivíduos;

Empresa B: 8 nomes dos quais 2 se encaixavam no perfil da amostra deste trabalho, conseguindo-se permissão dos dois indivíduos para entrevista;

Empresa C: não foram passados quaisquer dados pela empresa.

Durante o contato com os departamentos de Recursos Humanos de cada empresa, requisitou-se não apenas o nome e contato dos consultores seniores que pediram demissão voluntária, mas também os índices gerais de rotatividade da organização, e os índices de rotatividade disfuncional. Todas as empresas se negaram a disponibilizar esses dados, por considerá-los sigilosos. Entretanto, a empresa A cedeu a média desses dois índices nos últimos anos, sendo que a rotatividade voluntária geral média da empresa gira em torno de

20 a 22%, e a rotatividade disfuncional gira em torno de 30%. Isto significa que a rotatividade voluntária das pessoas, que a organização prefere reter, chega, na média dos últimos anos, à casa dos 30%.

É importante salientar que os dados recebidos não foram filtrados segundo o critério de rotatividade disfuncional, e sim, apenas pelo critério de pedido de demissão voluntária. Então, para fins de pesquisa, considerar-se-á que todos os indivíduos entrevistados compõem os índices de rotatividade disfuncional.

Sendo assim, utilizou-se, para este estudo, uma amostra não probabilística intencional, cujos elementos são escolhidos por determinados critérios definidos pelo próprio pesquisador, de forma não aleatória (RICHARDSON, 1999, p. 160).

Para que o leitor possa conhecer algumas características das empresas que compõem a amostra, estas são descritas brevemente na seção seguinte.

4.2.6 Caracterização das Empresas

Empresa A

A empresa A é uma consultoria de gestão, serviços de tecnologia e *outsourcing*. Seu principal papel, segundo materiais da própria empresa, traduz-se em catalizar idéias em resultados efetivos, buscando agregar valor ao cliente. Para isso, presta serviços que atendam diversas necessidades de negócios, englobando desde o planejamento estratégico até a melhoria do custo - benefício das operações diárias.

Em nível global, possui mais de 83 mil funcionários que atuam em 47 países. No Brasil, conta com 4 escritórios situados nas capitais da região sudeste, onde estão distribuídos seus 3200 funcionários, aproximadamente.

Gerou receitas líquidas globais de 11,82 bilhões de dólares no ano fiscal encerrado em de agosto de 2003.

Atualmente, esta empresa atende mais de dois terços das maiores empresas globais relacionadas na *Fortune Global 500*, e tem sua marca incluída entre as 100 mais valiosas marcas mundiais pelo ranking da *Business Week* do ano de 2002. A edição de 2003 da mesma revista classificou a marca em 51º lugar, e atribuiu-lhe um valor de 5,3 bilhões de dólares.

Empresa B

A empresa B é uma firma que presta serviços profissionais especializados, tais como: auditoria, assessoria tributária, gestão empresarial, assessoria em finanças corporativas, gestão de riscos, assessoria em processos de negociação entre outros.

Em nível global, possui mais de 120.000 colaboradores que atuam em mais de 139 países. No Brasil, conta com 13 escritórios situados nas regiões Nordeste, Centro - Oeste, Sudeste e Sul, onde estão distribuídos seus mais de 2.000 funcionários.

Gerou receitas líquidas globais de 14,7 bilhões de dólares no ano fiscal de 2003.

Atualmente, esta empresa atende 82% das maiores empresas globais relacionadas na *Fortune Global 500*.

Empresa C

A empresa C é uma firma que presta serviços de aconselhamento de negócios nas áreas de *assurance*, legal e tributária, financeira e de gestão de recursos humanos, além de ajudar executivos de empresas a gerenciar os riscos de seus negócios. Esta empresa atua segundo uma lógica de segmentação de

mercado, focando seus serviços em setores industriais como: automotivo, financeiro, químico, farmacêutico e assim por diante.

Em nível global, possui cerca de 100.000 colaboradores que atuam em 150 países. No Brasil, conta com 9 escritórios situados em São Paulo, Belo Horizonte, Brasília, Campinas, Curitiba, Jaraguá do Sul, Rio de Janeiro, Porto Alegre e São Carlos, onde estão distribuídos seus cerca de 1114 funcionários.

Gerou receitas líquidas globais de 12,16 bilhões de dólares no ano fiscal encerrado em de agosto de 2003.

4.2.7 A construção da entrevista

Para construir a entrevista, foram utilizadas as seguintes etapas. A primeira se referiu à elaboração das perguntas a serem aplicadas para um pré - teste. As perguntas elaboradas para o pré - teste foram:

1. Como foi sua trajetória antes e durante sua entrada na consultoria?
2. Como você chegou nesta consultoria?
3. O que buscava ao decidir trabalhar nesta consultoria?
4. Como a empresa se apresentou para você? Que tipo de abordagem utilizou?
5. O que você aprendeu trabalhando na empresa?

A segunda etapa se referiu à realização do pré - teste com uma pessoa que já trabalhou em consultoria por dois anos e meio, e não se encontrava mais em atividade neste ramo, e que não fazia parte do universo a ser pesquisado. O objetivo do pré - teste era de verificar se as perguntas elaboradas remetiam às respostas desejadas e se era possível pensar em outras perguntas.

Após a realização da análise de conteúdo do pré - teste, técnica discutida na seção 4.2.9, verificou-se que as questões aplicadas, em sua maioria, não

atenderam os objetivos do estudo. Para reformulá-las, realizou-se uma reunião com a primeira entrevistada do pré - teste, buscando-se com esta atitude, sugestões para a melhoria da entrevista pré - teste. Já reformulada, um segundo pré - teste foi aplicado em outra pessoa que também trabalhou em consultoria por 3 anos, e que não se encontra mais no ramo. São elas:

1. O que o levou a procurar uma empresa de consultoria para trabalhar?
2. Quais eram suas expectativas em relação a este tipo de trabalho e em relação a empresa?
3. Quais expectativas você acreditava que a organização depositava em você? Por quê?
4. Durante o período em que trabalhou na organização, as suas expectativas iniciais continuaram as mesmas? Se não, por quê?
5. Qual o balanço que você faz do atendimento de suas expectativas em relação à empresa e das expectativas da empresa em relação a você?
6. O que você aprendeu trabalhando na empresa?
7. Como foi sua saída da organização?

Após a aplicação do segundo pré - teste, realizou-se a análise de conteúdo deste, buscando-se a verificação do seu atendimento aos objetivos de pesquisa. Os resultados se mostraram positivos, o que proporcionou a manutenção das questões elaboradas para a entrevista a ser realizada na pesquisa de campo.

4.2.8 A construção do questionário

“Construir um questionário consiste basicamente em traduzir os objetivos da pesquisa em questões específicas. As respostas a essas questões é que irão proporcionar os dados requeridos para testar as hipóteses ou esclarecer o

problema de pesquisa” (GIL, 1999, p. 129). Isto posto, a construção do questionário se baseou no conjunto de objetivos propostos para esta pesquisa. Da mesma forma que a entrevista, o questionário inicial passou por uma fase de pré-teste, pela qual 5 voluntários, cientes dos objetivos da pesquisa, dispuseram-se a ler e avaliar tal questionário quanto ao atendimento dos objetivos desta e à clareza das questões elaboradas. Algumas sugestões mostraram-se bastante pertinentes, o que culminou na modificação da versão inicial. Elaborada a segunda versão, esta passou novamente pela revisão dos voluntários que participaram da primeira. Foram sugeridos alguns acertos, os quais foram acatados, e, em seguida, elaborou-se a versão final deste, que encontra-se disponível no apêndice III.

A seguir, será apresentado o método de análise dos dados da pesquisa de campo.

4.2.9 Método de análise de dados

A análise dos dados coletados foi dividida em dois momentos. No primeiro, foram analisados os dados provenientes das entrevistas realizadas com a amostra previamente definida. No segundo, foram analisados os dados provenientes da aplicação do questionário fechado.

A análise de Conteúdo

Para as entrevistas, o método de análise de dados utilizado foi a Análise de Conteúdo, que segundo BARDIN (2002, p. 42), aparece como:

“um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.”

De acordo com esta definição, a tentativa do pesquisador, no caso também analista, é de “compreender o sentido da comunicação (como se fosse o receptor normal), mas também e principalmente *desviar* o olhar para uma outra

significação, uma outra mensagem entrevista através ou ao lado da mensagem primeira. A leitura efectuada pelo analista, (...) não é, ou não é unicamente, uma leitura à letra, mas antes o realçar de um sentido que se encontra em um segundo plano (...) [cujos significados podem ser de] natureza psicológica, sociológica, política, histórica, etc.” BARDIN (2002, p.41).

Segundo este autor, a análise de conteúdo tem como objetivos:

- “A ultrapassagem da incerteza – o que eu julgo ver na mensagem estará lá efectivamente contido, podendo esta visão muito pessoal ser compartilhada por outros? Por outras palavras, será minha leitura válida e generalizável?”;
- Enriquecimento da leitura – não poderá uma leitura atenta, aumentar a produtividade e a pertinência?”

O método de análise de conteúdo, a que se referiu este trabalho, é composto de duas fases. São elas: a pré-análise e a exploração do material, sendo que esta última já inclui o tratamento dos resultados obtidos e interpretação.

De acordo com BARDIN (2002, p. 95), a pré-análise “é a fase de organização, [cujo objetivo é] tornar operacionais e sistematizar as idéias iniciais, de maneira a conduzir a um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas, num plano de análise.”

A fase é composta pela “*leitura flutuante* – que consiste em estabelecer contato direto com os documentos a serem analisados e em conhecer o texto deixando-se invadir por impressões e orientações –; a *escolha dos documentos* – que pode ser feita de duas formas: *a priori* ou por objetivo, que significa escolher um universo de documentos capazes de fornecer informações sobre o problema levantado –; a *formulação de hipóteses e dos objetivos* – que é interrogarmo-nos se a verdade que, tal como é sugerido pela análise *a priori* do problema e pelo conhecimento que dele se possui, confirma-se. As hipóteses nem sempre são definidas na pré-análise, e nem sempre são obrigatórias para se proceder na análise; a *referenciação dos índices e a elaboração de indicadores* – é a organização sistemática em indicadores de temas explícitos

que são mencionados em uma mensagem para que posteriormente sejam feitas as análises de frequências; e a *preparação do material* – que é a fase de organização formal do material a ser analisado” (BARDIN, 2002, p. 96-101).

Na fase de pré-análise, foi feita apenas a leitura flutuante das entrevistas realizadas, com o objetivo de conhecer o discurso de cada indivíduo e permitir a emergência de impressões e orientações.

A exploração do material “consiste essencialmente de operações de codificação, desconto ou enumeração do material, em função de regras previamente formuladas”, e para realizá-la podem ser utilizadas as seguintes técnicas (BARDIN, 2002, p. 153 – 220):

- **Análise Categorical:** “funciona por operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos”. Em outras palavras, durante a leitura flutuante, é possível observar termos e palavras que se remetem a uma categoria já identificada no referencial teórico e que ajudará a encontrar respostas para a questão e os objetivos de pesquisa.
- **Análise de Avaliação:** tem por finalidade medir as atitudes do locutor quanto aos objetos de que ele fala. Por meio desta técnica, considera-se que a linguagem representa e reflete diretamente aquele que a utiliza. Por conseguinte, podemos nos contentar com os indicadores manifestos, explicitamente contidos na comunicação para fazer inferências a respeito da fonte de emissão.
- **Análise da Enunciação:** apoia-se em uma concepção da comunicação como processo e não como dado. Funciona desviando-se das estruturas e dos elementos formais. É uma técnica acessível e considerada eficiente para análise de entrevistas não diretivas.
- **Análise da Expressão:** pressupõe a existência de correspondência entre o tipo de discurso e as características do seu locutor ou do seu meio. Tem

como setores mais propícios para aplicação a psicologia clínica, os discursos políticos ou aqueles de caráter ideológico.

- **Análise das Relações:** representada pela análise das co-ocorrências ou análise de contingências, baseia-se na extração do texto das relações entre elementos da mensagem, dedicando-se a assinalar presenças simultâneas de dois ou mais elementos na mesma unidade de contexto. Ou seja, considera as relações que os elementos do texto possuem. É utilizada quando se deseja clarificar as estruturas de personalidade, as preocupações latentes individuais e coletivas, os estereótipos, as representações sociais e ideologias.
- **Análise do Discurso:** tem como objetivo a inferência a partir dos efeitos de superfície de uma estrutura profunda: os processos de produção. Esta técnica se inscreve numa sociologia do discurso e procura estabelecer ligações entre a situação (condições de produção) na qual o sujeito se encontra e as manifestações semântico - sintáticas da superfície discursiva.

Inicialmente, foi planejado, para este trabalho, a utilização da técnica de análise categorial nas entrevistas realizadas. O objetivo era a identificação de categorias e a contagem de suas freqüências, para que, em seguida, fosse aplicado cálculo estatístico Qui-quadrado, capaz de oferecer conclusões acerca da associação entre algumas variáveis. Mas tendo em vista a pequena amostra coletada para esta pesquisa e a polarização das freqüências, decidiu-se trabalhar com duas técnicas.

A primeira é a própria análise categorial. Ao invés de se trabalhar com a contagem de freqüências, preferiu-se extrair dessa técnica a identificação da ausência ou presença de categorias, que satisfizessem os objetivos desta pesquisa.

A segunda é a análise de discurso, que permite uma análise aprofundada do discurso do indivíduo, sem que haja a necessidade de aplicação de cálculos estatísticos nas entrevistas.

O coeficiente de Correlação por Postos

Para a análise dos questionários, serão utilizados testes estatísticos não-paramétricos, pois “são em geral fáceis de aplicar, servem para pequenas amostras, e são intuitivamente atraentes.” (STEVENSON, 1981, p. 308). Dos testes existentes na estatística não-paramétrica, serão utilizados os Coeficientes de Correlação por Postos de Spearman e Kendall, que são, em linhas gerais, “uma medida de associação que exige que ambas as variáveis se apresentem em escala de mensuração pelo menos ordinal, de modo que os objetos ou indivíduos em estudo possam dispor-se por postos em duas séries ordenadas” (SIEGEL, 1956, p. 228).

Segundo GOUVÊA (2002, p. 139) “o objetivo do cálculo de um coeficiente de correlação por postos é determinar até que ponto dois conjuntos de postos concordam ou discordam”.

GOUVÊA (2002) expõe que o coeficiente de correlação por postos de Kendall varia entre -1 e 1 , sendo que o valor próximo de 1 indica concordância entre duas classificações, o valor próximo a -1 indica que as classificações são praticamente opostas, e o valor próximo de zero revela a não existência de concordância nem discordância acentuada entre as duas classificações.

“O cálculo da correlação de Kendall depende de uma estatística S obtida pela soma de “+1” e “-1”, onde “+1” refere-se à seqüência da resposta de dois entrevistados em que a tendência for crescente, e “-1” se esta for decrescente. A análise da seqüência será feita sobre as observações de uma escala. (...) A correlação de Kendall é dada pela fórmula:

$$\tau = \frac{2S}{n(n-1)}$$

onde: τ = coeficiente ordinal de Kendall

S = estatística definida anteriormente

n = tamanho da amostra

O coeficiente de correlação pos postos de Spearman também tem variação entre -1 e 1. No caso da comparação entre duas escalas (...) se [estas] estão de acordo, é de se esperar que os postos declarados (...) sejam convergentes. Se há desacordo, pode ocorrer um emparelhamento de postos altos e baixos. Uma medida do grau de concordância é o quadrado das diferenças entre os dois conjuntos de postos. A correlação de Spearman é dada pela fórmula:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{n^3 - n}$$

onde: r_s = coeficiente ordinal de Spearman

d_i = diferença entre os postos de ordem i

n = tamanho da amostra" (GOUVÊA, 2002, p. 139-140)