

3 Metodologia

3.1 Linha de pesquisa

A linha epistemológica da pesquisa foi neo-positivista. Procurando garantir ao pesquisador a objetividade necessária ao tratamento dos fatos sociais foi adotado o método hipotético-dedutivo (Gil, 2002).

Quanto aos fins a pesquisa foi exploratória e descritiva, objetivando a análise do relacionamento entre as variáveis dos construtos (Snow; Thomas, 1994), bem como mapear as características das empresas estudadas e estabelecer relações entre as variáveis analisadas (Bickman; Rog; Hedrick, 1997) apresentadas por Sarros et al. (2005) e Grover et al. (1996). Segundo o modelo de pesquisa de Snow e Thomas (1994) para atender a esse objetivo deve-se estar muito bem fundamentado na teoria que proporciona a correlação entre as variáveis. A pesquisa também foi exploratória, por ter sido realizada em área sem conhecimento acumulado e sistematizado, no caso o relacionamento entre cultura organizacional e terceirização. Por sua natureza, teve por objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições.

A revisão da literatura buscou dar fundamentação à pesquisa que foi realizada com base em dois fatores: hierarquização das revistas científicas e palavras-chave (Russo; Macedo-Soares; Villas, 2006). No primeiro caso foram utilizadas 10 hierarquizações existentes e disponíveis na literatura científica. Dessas, foram escolhidas as revistas científicas mencionadas em pelo menos cinco das 10 hierarquizações. Uma vez identificadas às revistas científicas foi realizada uma varredura no período de 2001 a 2007 para identificar artigos que pudessem servir de fundamentação teórica para este estudo. No segundo caso, foram identificadas todas as palavras-chave mencionadas nos artigos identificados. De posse das palavras-chave foi feita uma nova varredura em outras revistas, teses, dissertações e trabalhos seminais.

Mesmo quando aplicada a um fenômeno restrito, tal como uma organização, a cultura organizacional pode ser interpretada erroneamente (Schein, 1992). Dois fatores parecem ampliar a confusão: o nível da análise e a metodologia adotada. O nível da análise refere-se à população sob análise: sociedade, grupo ou indivíduo. A metodologia refere-se às ferramentas analíticas adotadas para dar sustentação à análise (Altman, 1992).

3.2 Tipo de pesquisa

Dado que os valores são importantes (Kabanoff; Daly, 2002), como podemos descrevê-los e mensurá-los se desejarmos fazer comparações quantitativas? Segundo Altman (1992) os estudos de valores organizacionais foram realizados adotando-se um dos seguintes métodos: qualitativo, compreendendo uma ou várias organizações (por exemplo, Schein, 1992) e, quantitativo, tipo survey, envolvendo, em alguns casos, um grande número organizações (por exemplo, Chatman; Jehn, 1994). Além disso, o método quantitativo e qualitativo em conjunto permitiu a triangulação das pesquisas (FLICK, 2004). Para Flick (2004:274) a triangulação é entendida “como a compensação complementar das deficiências e dos pontos obscuros de cada método isoladamente”.

Nesse sentido, foram adotados os métodos de pesquisa quantitativa e qualitativa, simultaneamente. No nível empírico há um grande interesse dos pesquisadores na integração dos métodos (Denison; Mishra, 1995) demonstrando a importância das perspectivas funcionalista e fenomenológica (Malufe; Gatti, 1987).

Para Eisenhardt (1989) a combinação dos métodos pode ser muito sinérgica. As evidências quantitativas podem indicar relacionamentos que podem não ser aparentes e pode distanciar o pesquisador das impressões muitas vezes falsas dos dados qualitativos. Por outro lado, os dados qualitativos são muito importantes para entender o racional não revelado pelos dados quantitativos.

Assim, o resultado do estudo empírico sobre cultura organizacional de Denison e Mishra (1995) deu suporte para a importância do uso de métodos quantitativos e qualitativos simultaneamente, apesar das críticas à utilização de

questionários e a análise de organizações com o uso de modelos de categorização (Schein, 2001). Entretanto, muitos pesquisadores apresentaram argumentos favoráveis à utilização de questionários e modelos de análise qualitativa da cultura organizacional (Handy, 1978; Hofstede, 1991; Schneider, 1996; Trompenaars, 1994; O'Reilly et al., 1991; Sarros et al., 2005).

Na pesquisa quantitativa foi utilizado o questionário de Sarros et al. (2005) como instrumento da pesquisa. O levantamento de dados com auxílio de questionário possibilitou a aplicação um maior número de organizações (Snow; Thomas, 1994; Denison; Mishra, 1995). Na pesquisa qualitativa foi utilizada a Metodologia-Q (Stephenson, 1953 apud Santos; Amaral, 2004) com os valores descritos por Sarros et al. (2005) que permite a avaliação dos valores organizacionais para pequenos grupos, seguido de entrevista semi-estruturada com alguns gestores e/ou respondentes, dependendo da empresa pesquisada.

Segundo Judge e Cable (1997) apesar de muitas pesquisas já terem validado a confiabilidade da Metodologia-Q em acessar diferenças individuais, a técnica tem pontos fracos. Apesar do fato de a hierarquização forçada ser um método adequado para acessar a avaliação dos valores, ele pode reduzir a variância natural de determinadas respostas. Por isso, Judge e Cable (1997) recomendam usar diferentes metodologias de mensuração em futuras pesquisas. Este estudo, seguindo esta orientação, utilizou-se de dois métodos: quantitativo e qualitativo.

Entende-se que os instrumentos que foram utilizados neste estudo são: 1) válidos, pois estão fundamentados em teoria sólida e que foi testada empiricamente; 2) fidedignos, pois buscam reproduzir aplicações realizadas por outros pesquisadores sociais; e, 3) confiáveis, pois refletem o construto.

Quanto aos meios, a pesquisa foi: 1- bibliográfica em função da necessidade de se revisar a literatura existente acerca do problema, de forma a posicionar esta pesquisa em relação à literatura e arquitetar o referencial teórico que fundamentou a operacionalização desta pesquisa. Assim, na pesquisa bibliográfica, foi analisado o entendimento existente acerca do que vem a ser a cultura organizacional, os valores organizacionais, a terceirização com seu foco estratégico, econômico e tecnológico, e, por fim, as variáveis de desempenho. Além disso, para buscar elementos para compreender e sustentar a proposta da inclusão das variáveis culturais e de desempenho na relação de parceria das organizações também foram analisadas as seguintes teorias: Interorganizacional,

Social Exchange Theory e Cultura Organizacional; 2- pesquisa telematizada e campo para coleta de dados primários por questionários e entrevistas semi-estruturadas.

O método adotado foi o do estudo de caso (vide planejamento no Apêndice 1) que é pertinente quando o conhecimento existente sobre o fenômeno é pequeno ou quando existe a necessidade de explorar uma situação que não está bem definida (Oliveira; Maçada; Goldoni, 2006). Segundo a taxonomia de Yin (2001), a pesquisa envolveu múltiplos estudos de caso. No estudo de caso múltiplo a lógica adotada na seleção dos casos foi a da replicação (adotar os mesmos procedimentos definidos no planejamento em mais de um caso), do tipo teórica, levando a resultados contrastantes por características organizacionais conhecidas (YIN, 2001). Segundo Stake (1994), a comparação dos casos é um mecanismo relevante, mas que por outro lado, pode prejudicar o completo entendimento dos casos de forma isolada, uma vez que direciona a atenção do pesquisador apenas para os aspectos a serem comparados. Segundo o autor, a essência do estudo de caso é esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e quais foram os resultados. Portanto, este estudo foi limitado a três empresas e foi realizado de forma a analisar com maior profundidade o papel da congruência da cultura organizacional no desempenho da parceria entre as empresas contratantes e as contratadas.

A escolha das organizações foi realizada por conveniência (maiores detalhes na seção 3.2), por se tratar de um estudo de múltiplos casos. A pesquisa documental foi realizada por meio da *Internet*, envolvendo um estudo sistematizado desenvolvido com base em material acessível ao público em geral, publicado em livros, revistas, jornais, teses, dissertações, artigos científicos recentes, documentação interna da empresa e redes eletrônicas.

Informações sobre as empresas participantes deste estudo não foram detalhadas como num estudo de caso, devido terem sido assinados acordos de confidencialidade com a maioria das empresas estudadas que impediram a exposição do nome e de detalhes que pudessem identificar as empresas.

Para superar as possíveis limitações dos métodos qualitativo e quantitativo (Kabanoff; Daly, 2002) adotamos o múltiplo estudo de casos, buscando aplicar os dois métodos para eliminar qualquer viés e aumentar a assertividade da análise da cultura organizacional das empresas pesquisadas.

3.3 Universo e amostra

A seguir será apresentada como a população e a amostra foram selecionadas.

3.3.1 População

O conjunto de elementos que compõe a população foi composto por empresas identificadas entre as participantes de dois grupos organizacionais: Grupo Executivo de Recursos Humanos e Comitê de Desenvolvimento da Fundação Dom Cabral, conforme segues:

- **Grupo Executivo de Recursos Humanos (2007):** Ágora, Alliage, Amil, Ampla, Armco-Staco, Atlas Schindler, BR Distribuidora, Bureau Veritas, Cameron, Coca-Cola, Companhia Vale do Rio Doce, Contax, Embratel, Fundação Roberto Marinho, General Eletric, Globosat, Glaxo Smith Kline, Icatu Hartford, Instituto Nacional de Câncer, InfoGlobo, Intelig, Ipiranga, KPMG, Lafarge, Light, Losango, Metrô Rio, Michelin, Pão de Açúcar, Rede Globo, Sanofi-Aventis, Senac, Shell, Subsea 7, Texaco-Chevron, Xerox.
- **Comitê de Desenvolvimento da Fundação Dom Cabral:** ABB, Accor, Acesita, Grupo Arcelor, Andrade Gutierrez, Banco Real, Brasilprev, Companhia Energética de Minas Gerais, Elektro, Natura, Novelis, Orbitall, Petrobrás, RBS, Rhodia, Sadia, Samarco Mineração, Siemens, Grupo Telefônica, TV Globo, Usiminas, Varig, Xerox.

Estes dois grupos foram selecionados para esta pesquisa por conter empresas de representatividade nacional e internacional.

3.3.2 Amostra

Todas as empresas dos dois grupos foram contatadas por carta ou e-mail, sendo convidadas para participar do projeto de pesquisa (Apêndice 1). Para incentivar a participação das empresas na pesquisa um sumário dos resultados

deste estudo foi oferecido a todas as empresas, de acordo com a idéia que pudesse ser um incentivo para participar da pesquisa (Ramaseshan; Loo, 1998).

Das 59 empresas para as quais foram enviadas cartas ou e-mails, somente 6 empresas aceitaram participar da pesquisa. Destas, duas desistiram ao longo do processo de coleta de dados e uma não completou a entrega dos questionários dentro do prazo da coleta de dados. Assim, a pesquisa foi realizada com 3 empresas. Nesse sentido, as empresas foram selecionadas por conveniência (Gil, 1989).

Em todos os casos, para cada empresa contratante foram selecionadas três empresas prestadoras de serviços (contratadas). Ao todo foram analisadas 12 empresas, conforme Figura 2. A seleção das empresas contratadas foi realizada por cada uma das empresas contratantes.

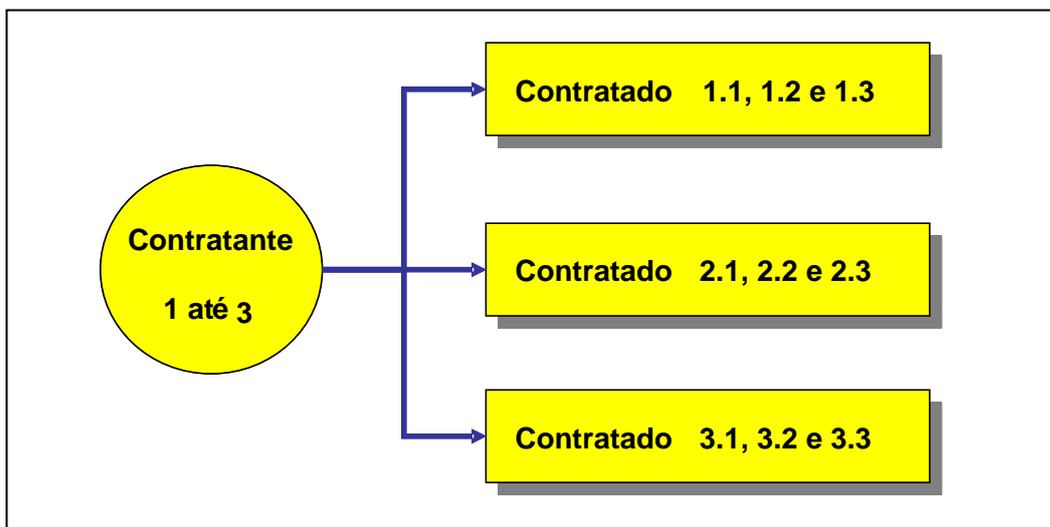


Figura 2 – Diagrama da Amostra

Devido à solicitação da maioria das empresas participantes de não ter suas marcas divulgadas na tese, cada empresa contratante foi rebatizada com o nome de uma letra do alfabeto grego e cada empresa contratada recebeu o novo nome da empresa contratante adicionado de um algarismo romano, conforme Quadro 3.

	Empresa	Contratante e Contratada
1	ALFA	Contratante
1.1	ALFA1	Contratada da empresa ALFA
1.2	ALFA2	Contratada da empresa ALFA
1.3	ALFA3	Contratada da empresa ALFA
2	BETA	Contratante
2.1	BETA1	Contratada da empresa BETA

2.2	BETA2	Contratada da empresa BETA
2.3	BETA3	Contratada da empresa BETA
3	GAMA	Contratante
3.1	GAMA1	Contratada da empresa GAMA
3.2	GAMA2	Contratada da empresa GAMA
3.3	GAMA3	Contratada da empresa GAMA

Quadro 3 - Codificação dos Nomes das Empresas da Amostra

Apesar de Sarros et al. (2005) terem considerado que a cultura organizacional é um fenômeno de cima para baixo, onde somente os gestores presentes nos primeiros níveis da estrutura organizacional podem significativamente influenciar a cultura organizacional, Fey e Denison (2003) demonstraram que os respondentes em diferentes partes e níveis da organização tendem a realizar avaliações da cultura organizacional de forma semelhante às realizadas pela liderança. Dessa forma, os valores organizacionais nesta pesquisa foram mensurados em uma amostra de empregados que possuíam mais de dois anos de serviço em cada uma das empresas pesquisadas e enquadrados em todos os níveis hierárquicos das empresas (Lee; Yu, 2004).

Cada estudo de caso contemplou uma empresa contratante de um segmento industrial diferente e três empresas contratadas, de diferentes segmentos das empresas contratantes (Quadro 4).

	Empresa	Área de Atuação
1	ALFA	Serviços de Alimentação
1.1	ALFA1	Serviços de Call Center
1.2	ALFA2	Serviços de Informática
1.3	ALFA3	Tecnologia da Informação
2	BETA	Financeira
2.1	BETA1	Serviços de Recursos Humanos
2.2	BETA2	Serviços de Recursos Humanos
2.3	BETA3	Serviços de Recursos Humanos
3	GAMA	Metalúrgica
3.1	GAMA1	Serviços de Limpeza
3.2	GAMA2	Serviços de Alimentação
3.3	GAMA3	Serviços de Segurança

Quadro 4 - Características das Empresas da Amostra

3.4

Seleção dos sujeitos

Para a avaliação da cultura organizacional foi identificado aleatoriamente em cada uma das empresas (contratantes e contratadas) um conjunto de

respondentes (exceto na empresa ALFA onde a população foi utilizada como amostra). Para avaliação do desempenho da parceria foi aplicado presencialmente ou por *e-mail* aos gestores (contratantes e contratadas) dos contratos o questionário de Grover et al. (1996) seguido de uma entrevista em profundidade, presencialmente ou por telefone. A escolha das empresas terceirizadas que participaram da pesquisa foi feita pelos gestores de Recursos Humanos das empresas contratantes.

Avaliar o desempenho do contrato de terceirização com um único respondente vem sendo utilizado na literatura (Fey; Denison, 2003; Birkinshaw; Hood; Jonsson, 1998; Delaney; Huselid, 1996; Delery; Doty, 1996; Denison; Mishra, 1995; Geringer; Hebert, 1989; Lee; Beamish, 1995; Shaw; Delery; Jenkins; Gupta, 1998). De acordo com Fey e Denison (2003) os estudos com um único respondente, publicados nas melhores revistas científicas, são citados frequentemente, sugerindo que quando adequadamente executado seus resultados são aceitos. Além disso, há bons precedentes para se utilizar medidas de avaliação de percepção (Delaney; Huselid, 1996; Denison; Mishra, 1995), tendo em vista que pesquisas anteriores têm demonstrado que medidas subjetivas de desempenho têm boa correlação com medidas objetivas de desempenho (Powell, 1992).

3.5 Instrumentos para coleta dos dados

Para coletar os dados primários da pesquisa foram utilizados dois questionários. O primeiro (Apêndice 2) contendo as variáveis de cultura organizacional de Sarros et al. (2005) e o segundo (Quadro 2) contendo as questões para avaliação do desempenho da relação interorganizacional de Grover et al. (1996). Além dos questionários foram realizadas entrevistas com alguns dos executivos das empresas contratantes e com todos os gestores dos contratos (contratantes e contratadas). As entrevistas que foram realizadas de forma semi-estruturada (Meyers; Newman, 2007), utilizaram os questionários da pesquisa como parâmetro para elaboração das perguntas.

De acordo com Lakatos (1991) a entrevista consiste numa conversação efetuada face-a-face, de maneira metódica, com o objetivo de obter informações do entrevistado sobre um determinado assunto. Uma das vantagens da utilização

desta técnica de coleta de dados foi a maior oportunidade para avaliar atitudes e condutas, podendo o entrevistado ser observado tanto a respeito do conteúdo de suas respostas quanto nas suas ações e gestos.

A coleta de dados com entrevista permitiu garantir o índice de resposta necessário para a amostra da população em estudo, evitou a inabilidade de alguns respondentes no uso do instrumento de pesquisa e possibilitou corrigir enganos dos respondentes na interpretação das questões (Malufe; Gatti, 1987). Segundo Malufe e Gatti (1987), a combinação da entrevista com o questionário, é bem-sucedida na obtenção de taxas de respostas, ao mesmo tempo em que permite ao respondente privacidade no preenchimento do questionário.

As informações obtidas por meio dos questionários e das entrevistas refletem as percepções dos respondentes.

Antes da coleta de dados os valores organizacionais (Sarros et al., 2005) e os indicadores de desempenho (Grover et al., 1996) foram traduzidos para o português. Para isso, foi contratada a tradução para dois tradutores bilíngües (português e inglês) independentes que atuavam no meio acadêmico na área de gestão organizacional (Vandenberghe, 1999). Foi considerada discrepância se qualquer tradução tivesse divergido uma da outra, em termo de significado. Nestes casos teria sido selecionado um novo tradutor para arbitragem, entretanto, isto não foi necessário.

A validade dos questionários fundamentada na teoria foi um fator essencial para tornar possível o tratamento estatístico dos dados, de forma a avaliar a influência relativa e a significância dos diferentes critérios, assim como seus relacionamentos e implicações.

3.6

Coleta de dados

A descrição do processo de coleta de dados é relevante para a credibilidade dos resultados (Dubé; Paré, 2003).

3.6.1

Procedimentos para coleta de dados da cultura organizacional

Após o aceite das empresas para participar da pesquisa, foi feita uma reunião inicial com o contato (gestores de Recursos Humanos) de cada empresa contratante para explicar em detalhes o objetivo, a relevância, a metodologia da pesquisa e escolher os contratos de prestação de serviços (contratadas) que seriam utilizados na amostra.

A coleta de dados (contratante e contratadas) ocorreu de várias formas:

1. **Telematizada:** na empresa ALFA a coleta foi telematizada favorecendo a rapidez (Dommeyer; Moriart, 2000), a qualidade das respostas (Mehta; Sivadas, 1995), a comodidade do respondente, além de assegurar total confiabilidade na transcrição dos dados coletados e sigilo aos respondentes comparativamente com os tradicionais questionários por correio postal ou telefone. As vantagens e desvantagens da sua utilização são discutidas em vários artigos (Datta; Walsh; Terrell, 2002; Tan; Teo, 2000). Sendo os questionários preenchidos pela *Internet* coloca-se a questão da confiança e validade dos seus resultados, no entanto, dados de investigações recentes mostram que os Q-sort aplicados na *Internet* não apresentam diferenças em termos de confiança ou validade (Thomas; Watson, 2002). Após a definição do tamanho da amostra de acordo com a fórmula de Rea e Parker (2000), que permitiu uma generalização estatística dos resultados com um nível de confiança de 95% e com uma margem de erro de 10% para população finita, foi enviado um e-mail pelo gestor de Recursos Humanos para todos os funcionários da empresa contratante informando sobre a pesquisa e fornecendo o endereço eletrônico disponível na Internet (veja exemplo na Figura 3. É apenas um exemplo para não haver a possibilidade de identificação da empresa participante).

Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro
 Departamento de Administração
 PUC

FURNAS :: Cultura Organizacional

Parte 2: Em que grau as características citadas abaixo se apresentam em Furnas?

2.1) Foco na realização	▼ escolha
2.2) Ênfase em qualidade	▼ escolha
2.3) Distinção - ser diferente das outras empresas	▼ escolha
2.4) Ser competitiva	▼ escolha
2.5) Ser reflexiva / cautelosa sobre suas ações	▼ escolha
2.6) Boa reputação	▼ escolha
2.7) Ser socialmente responsável	▼ escolha
2.8) Clara filosofia de orientação	▼ escolha
2.9) Foco em equipes	▼ escolha
2.10) Compartilha informações livremente	▼ escolha
2.11) Foco em pessoas	▼ escolha
2.12) Colaboração	▼ escolha
2.13) Inovação	▼ escolha
2.14) Resposta em altas instâncias das necessidades	▼ escolha

Figura 3 – Questionário Eletrônico

Cada resposta foi armazenada num banco de dados eletrônico na *Internet* e posteriormente transferida para os *softwares* utilizados nas análises. Os funcionários das três empresas terceirizadas da empresa ALFA responderam ao questionário em formulário impresso. A forma de comunicação, distribuição e coleta dos dados encontram-se descritos no item 2 a seguir.

O número de respostas superou o tamanho da amostra necessária, isto é, foi estatisticamente suficiente. Dessa forma, não foi necessário recorrer ao gestor de Recursos Humanos para reenvio de *e-mails* aos funcionários da empresa.

2. Formulário Impresso: na empresa BETA foi realizada uma seleção aleatória da amostra utilizando para isso as matrículas dos respectivos funcionários. A definição do tamanho da amostra foi realizada de acordo com a fórmula de Rea e Parker (2000). A definição da amostra aleatória também foi aplicada a todas as 9 empresas terceirizadas (contratadas) participantes deste estudo. A coleta foi feita com o uso de um questionário impresso que foi enviado pelo gestor de Recursos Humanos das empresas contratantes para as amostras selecionadas. O questionário foi impresso frente e verso. Na frente constava uma carta-convite para participação na pesquisa. No verso, as instruções de preenchimento e o questionário. Os questionários foram enviados em envelopes nominais contendo o questionário e um envelope com o endereço do gestor de Recursos Humanos, sem qualquer identificação do respondente, para devolução. No caso das contratadas, a distribuição e coleta foram realizadas pela contratante de comum acordo com cada contratada e com a orientação do pesquisador. Após o recebimento dos questionários, os dados foram transcritos individualmente para os

softwares utilizados nas análises. Para evitar erros de transcrição, os dados foram validados duas vezes. A principal vantagem do uso do questionário impresso é o menor custo quando comparado ao telematizado. A maior desvantagem é a demora na coleta de dados, a baixa velocidade na transcrição dos dados e o risco de erros.

3. **Presencial:** na empresa GAMA a seleção da amostra também foi aleatória com o uso das matrículas dos funcionários. A coleta de dados foi realizada presencialmente, individualmente e em uma sala reservada, com uso de cartões (Figura 4) contendo os valores organizacionais estabelecidos por Sarros et al. (2005). Apesar de a coleta de dados ter sido presencial foi assegurado aos respondentes total sigilo das informações.



Figura 4 – Cartões

Após cada entrevista, as informações foram transcritas para uma planilha eletrônica e depois transferidas para os softwares utilizados nas análises. Para evitar erros de transcrição, os dados foram validados duas vezes. A coleta dos valores organizacionais feita com o uso de cartões, seguida de entrevista, contribuiu para evitar vieses potenciais do entrevistador e transmitir mais segurança aos respondentes que, no anonimato, puderam se sentir mais à vontade e expressar a opinião com mais precisão (Malufe; Gatti, 1987). Outra grande vantagem da coleta presencial é que permitiu entrevistar todos os participantes.

O número de respondentes das empresas contratantes variou de 44 até 82. No caso das empresas contratadas o número de respondentes variou de 27 até 37, conforme Quadro 5.

	Empresa	Tamanho da Amostra	Respondentes
1	ALFA	82	82
1.1	ALFA1	39	34
1.2	ALFA2	39	27
1.3	ALFA3	39	30
2	BETA	42	44
2.1	BETA1	42	37
2.2	BETA2	42	35
2.3	BETA3	42	32
3	GAMA	68	57
3.1	GAMA1	36	32
3.2	GAMA2	36	35
3.3	GAMA3	36	31

Quadro 5 - Tamanho da Amostra

3.6.2

Procedimentos para coleta de dados do desempenho

Para coletar a percepção sobre o desempenho da parceria a coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas (presencial ou telefone) com os gestores dos contratos das empresas contratantes e com os gestores das empresas contratadas (terceirizadas). No primeiro caso, foi utilizado o questionário de Grover et al. (1996) (Quadro 6) e no segundo caso, o questionário de Grover et al. (1996) adaptado para gestor da empresa contratada (Quadro 7). Esta adaptação refere-se apenas ao ajuste dos termos das perguntas para que as contratadas pudessem avaliar cada um dos contratantes.

A escolha deste instrumento foi devido a sua validade e confiabilidade na aplicação com níveis gerenciais (Karlsen; Gottschalk, 2006).

Itens	Categoria
1- A empresa contratada tem contribuído para que a EMPRESA possa focar mais na sua atividade-fim.	Estratégica
2- A empresa contratada tem contribuído para que a EMPRESA aumente a sua competência (ou conhecimento) no serviço terceirizado.	Estratégica
3- A empresa contratada tem contribuído para que a EMPRESA aumente o acesso a profissionais especializados.	Estratégica
4- A empresa contratada tem contribuído para que a EMPRESA melhore a economia de escala em recursos humanos.	Econômica
5- A empresa contratada tem contribuído para que a EMPRESA melhore a economia de escala em recursos tecnológicos (ou técnicos).	Econômica
6- A empresa contratada tem contribuído para que a EMPRESA aumente o controle dos custos das despesas do serviço terceirizado.	Econômica
7- A empresa contratada tem contribuído para que a EMPRESA reduza o risco de obsolescência tecnológica (ou técnica).	Tecnológica
8- A empresa contratada tem contribuído para que a EMPRESA aumente o acesso a informações importantes (referentes a atividade terceirizada).	Tecnológica
9- A EMPRESA está satisfeita com os benefícios provenientes da terceirização realizada com a empresa contratada.	Satisfação
10- A empresa contratada permite a EMPRESA saber o mais rápido possível sobre qualquer problema decorrente da prestação do serviço.	Satisfação
11- O nível de confiança da EMPRESA no relacionamento de trabalho com a empresa contratada é muito alto.	Satisfação
12- A EMPRESA e a empresa contratada se ajudam mutuamente com referência a qualquer demanda (ou problema) que se apresente.	Satisfação
13- O relacionamento de trabalho da EMPRESA com a empresa contratada tem sido excelente.	Satisfação

Quadro 6 – Questões para Avaliação do Desempenho - Contratante

Fonte: Grover et al. (1996:115).

1- Nossa empresa (contratada) tem contribuído para que a EMPRESA possa focar mais na sua atividade-fim.	Categoria
2- Nossa empresa (contratada) tem contribuído para que a EMPRESA aumente a sua competência (ou conhecimento) no serviço terceirizado.	Estratégica
3- Nossa empresa (contratada) tem contribuído para que a EMPRESA aumente o acesso a profissionais especializados.	Estratégica
4- Nossa empresa (contratada) tem contribuído para que a EMPRESA melhore a sua economia de escala em recursos humanos.	Estratégica
5- Nossa empresa (contratada) tem contribuído para que a EMPRESA melhore a sua economia de escala em recursos tecnológicos (ou técnicos).	Econômica
6- Nossa empresa (contratada) tem contribuído para que a EMPRESA aumente o seu controle dos custos das despesas do serviço terceirizado.	Econômica
7- Nossa empresa (contratada) tem contribuído para que a EMPRESA reduza o seu risco de obsolescência tecnológica (ou técnica).	Econômica
8- Nossa empresa (contratada) tem contribuído para que a EMPRESA aumente o acesso a informações importantes (referentes à atividade terceirizada).	Tecnológica
9- Nossa empresa (contratada) está satisfeita com o relacionamento existente com a EMPRESA.	Tecnológica
10- A EMPRESA nos permite informar o mais rápido possível qualquer problema decorrente da prestação do serviço.	Satisfação
11- O nível de confiança da nossa empresa (contratada) no relacionamento de trabalho com a EMPRESA é muito alto.	Satisfação
12- Nossa empresa (contratada) e a EMPRESA se ajudam mutuamente com referência a qualquer demanda (ou problema) que se apresente.	Satisfação
13- O relacionamento de trabalho da nossa empresa (contratada) com a EMPRESA tem sido excelente.	Satisfação

Quadro 7 – Questões para Avaliação do Desempenho – Contratado

Fonte: Adaptado de Grover et al. (1996:115).

3.7

Tratamento dos dados

Somente foram aceitos os questionários aplicados pela Internet e os formulários completamente respondidos. Os questionários incompletos foram descartados devido à impossibilidade de identificar o respondente. As respostas às perguntas sobre valores e desempenho foram tabuladas e tratadas utilizando-se procedimentos estatísticos multivariada no SPSS 12.0 e no PCQ 1.41, tais como:

1. **Médias, desvio-padrão e distribuições de frequência.**
2. **Análise da Variância (ANOVA)** com o objetivo de verificar as diferenças entre empresas para o mesmo grupo de variáveis ou fatores culturais.
3. **Correlação de Pearson** para calcular e determinar a força do relacionamento entre os fatores do OCP de cada empresa. O coeficiente

pode variar de -1 a 1 , onde -1 a 1 indica um relacionamento perfeito. Quanto mais distante o coeficiente estiver do zero, independentemente de ser positivo ou negativo, mais forte é o relacionamento entre as duas variáveis. Coeficientes positivos indicam que existe um relacionamento direto: quando uma variável aumenta, a outra também aumenta. Coeficientes negativos indicam que existe um relacionamento inverso: quando uma variável aumenta a outra diminui (Hair; Anderson; Tatham; Black, 1998).

4. Análise de Fator Exploratória, para identificar a validação de convergência do construto e o perfil da cultura de cada organização (Hair et al., 1998). Para Kim e Park (2003) a análise de fator pode ser utilizada para agrupar variáveis (valores) que são altamente correlacionadas e, nesse sentido, redundantes. Como resultado, é possível reduzir o número das variáveis necessárias do modelo e aumentar o grau de liberdade na análise estatística. Há alguns benefícios adicionais. Com a análise de fator foi possível determinar o agrupamento das variáveis em fatores, indicando que a escolha das variáveis foi adequada. Além disso, a análise permitiu verificar que as variáveis não estavam se sobrepondo, isto é, cada variável era única, significativamente distinguível das outras.

5. Metodologia-Q (Stephenson, 1953 apud Santos; Amaral, 2004) para identificar o agrupamento dos respondentes. As Q-sorts que são altamente correlacionadas entre si podem ser consideradas como semelhantes, de uma mesma família. Este estudo permite identificar quantas famílias diferentes (*clusters*) existem. O número de famílias é conseqüentemente empírico e completamente dependente de como os respondentes elaboraram o Q-sort. As famílias (*clusters*) agrupam as pessoas que compartilham de um conceito comum que define a mesma família. Maiores detalhes da Metodologia-Q estão descritos na Seção 3.7.1 a seguir.

6. Correlação Canônica para determinar o nível de semelhança das culturas (contratante e contratadas). O indicador de semelhança é o coeficiente de determinação canônico. Esta análise não foi localizada na literatura de terceirização e cultura organizacional apesar de já ter sido utilizada na análise entre estratégia e cultura organizacional (Bates; Amundson;

Schroeder; Morris, 1995) e desempenho e cultura organizacional (Lee; Yu, 2004).

7. **Entrevistas** para identificar os aspectos subjetivos da cultura organizacional das empresas pesquisadas e o desempenho das parcerias. A abordagem exploratória teve por fundamento testar aspectos operacionais da pesquisa quantitativa. A técnica utilizada foi a “entrevista centralizada no problema” (Flick, 2004:100). As entrevistas foram semi-estruturadas, com um único entrevistado de cada vez e com o menor grau de intervenção e direcionamento exercido pelo entrevistador possível (Gil, 1989).

Com o auxílio dessas análises foram extraídos os resultados e as conclusões da pesquisa. Chatman (1991) define como cristalização da cultura de uma organização a sua homogeneidade. Isto foi examinado, identificando-se inicialmente os valores essenciais (variáveis) e depois a análise canônica. O resultado estatístico é o coeficiente de determinação canônico, descrevendo o nível de congruência das empresas. O R^2 canônico deve ser maior que 0,30 (Hair et al., 1998). Isto indica a existência de congruência entre as empresas. Consistente com as pesquisas anteriores (Chatman, 1991; O’Reilly et al., 1991), foi mensurada a correlação entre a cultura organizacional das empresas contratantes e contratadas. A correlação entre os valores organizacionais determina a congruência cultural (Nazir, 2005). O desempenho foi mensurado considerando o nível de congruência entre a percepção do gestor do contratante e da contratada. Dependendo do nível de congruência entre os benefícios estratégicos, econômicos, tecnológicos e da relação interorganizacional o desempenho das parcerias foi avaliado em três níveis: regular, bom e muito bom.

3.7.1 Metodologia-Q

A Metodologia-Q foi desenvolvida por William Stephenson em 1953 (Santos; Amaral, 2004), tendo sido estudada extensivamente em muitos trabalhos que a referenciam (Brown, 1986). Basicamente, a Metodologia-Q proporciona fundamentos para o estudo sistemático da subjetividade. Esta característica torna-a adequada ao estudo de aspectos qualitativos relacionados com o comportamento

humano. A forma de ordenação das variáveis utilizada na Metodologia-Q chama-se Q-sort. A característica distintiva da Q-sort é que é requerido aos participantes que ordenem as variáveis fornecidas segundo uma distribuição pré-definida, quase-normal. Na Q-sort é raro trabalhar com painéis com mais de 100 participantes, aos quais é pedido que ordenem listas de 20 a 50 variáveis (Santos; Amaral, 2004).

A Q-sort apresenta vários benefícios (Thomas; Watson, 2002):

- É um meio de estudo em profundidade para pequenas amostras.
- Pode ajudar na investigação exploratória.
- Captura a subjetividade com a mínima interferência do investigador.
- Os participantes da amostra não precisam ser selecionados aleatoriamente.
- Pode ser aplicado pela Internet.

Neste tipo de estudo os respondentes são postos perante um conjunto de cartões contendo declarações sobre um determinado assunto (no caso desta pesquisa valores organizacionais). Em seguida, deve ser solicitado aos respondentes que ordenem os cartões segundo uma escala contínua de ‘pouco importante’ a ‘muito importante’, segundo a opinião de cada um, capturando desta forma a sua subjetividade, traduzida pela ordenação final dos cartões.

A maior vantagem deste método em relação ao método tradicional (escala Likert) da atribuição de um valor às questões é que o método induz os participantes a considerarem o problema como um todo, ao contrário do método tradicional que opera questão a questão.

Para aplicação do método é solicitado a cada participante que leia atentamente todas as questões que se encontram representadas na lista para se familiarizar com elas. Após ter tomado conhecimento de todas as questões deve separá-las em três grupos, um com as questões ‘muito importantes’, outro com as questões ‘pouco importantes’ e, finalmente, um com as questões neutras, ambivalentes ou de importância regular. O participante deve então focar a sua atenção nas questões agrupadas como ‘muito importantes’ e dessas selecionar a mais importante que será colocada na posição ‘+3’ do quadro Q-sort. Este passo deve ser repetido também com o grupo das questões ‘pouco importantes’, selecionando a questão menos importante e colocando-a na posição ‘-3’. Volta-se de novo ao grupo das questões ‘muito importante’, de onde deverão ser selecionadas as três questões mais importantes que deverão ser colocadas na

coluna '+2'. Passa-se ao grupo das questões 'pouco importante' e repete-se o passo anterior.

Este processo pendular repete-se, alternando entre o grupo das questões 'muito importante' e 'pouco importante', respeitando-se sempre a quantidade de questões necessárias para cada coluna até que estas se esgotem. Após a distribuição de todos os cartões o participante deve proceder a uma revisão cuidadosa, efetuando as alterações que forem necessárias, para que o quadro final reflita o mais rigorosamente possível o seu ponto de vista. Finalmente o participante ou o pesquisador deve preencher o questionário com os resultados.

Uma das características da Q-sort é o fato das questões classificadas nas posições '-3' e '+3' serem aquelas que o participante tem mais certeza ou convicção, podendo-se considerar que as maiores certezas estão nos extremos. Os resultados da Q-sort são totalmente subjetivos uma vez que eles representam o ponto de vista pessoal de cada participante (Brown, 1986).

A opção nesta pesquisa da aplicação de um Q-sort em detrimento da escala Likert, opção normal nos estudos de pesquisa, deveu-se ao fato do objetivo do estudo ser a ordenação de um conjunto de variáveis de acordo com a sua importância. A escala Likert tem o inconveniente do respondente olhar para cada variável individualmente e não como um todo relacionado. Ao considerar cada variável isoladamente, ao tratar das variáveis mais importantes e as menos importantes, torna-se muito difícil ponderar a sua importância relativa de acordo com a escala, tendendo a atribuir valores extremos. Esse fato produz muitas repetições entre as variáveis, o que não é desejável, dado que o objetivo é produzir uma lista ordenada de acordo com as importâncias relativas das variáveis. Com a Q-sort esse problema fica ultrapassado, uma vez que o participante tem que olhar para as variáveis como um todo, dividi-los em três grupos – os mais importantes, os menos importantes e os de valor neutro, de acordo com uma distribuição quase-normal pré-definida. Além disso, o participante terá que se concentrar sobre cada uma das listas separadamente e escolher a variável mais importante ou menos importante das variáveis, conforme a lista em causa. Desta forma, consegue-se uma lista ordenada por ordem de importância, sem ambigüidades de classificação e com nenhuma probabilidade de ter variáveis repetidas na mesma posição.

A técnica do Q-sort fornece diversas vantagens para este tipo de pesquisa. Primeiramente, permite hierarquizações comparativas de um grande número

variáveis (Howard, 1998), um benefício importante dado ser uma medida *ipsative*. Em segundo, a técnica Q-sort força a criação de uma distribuição estandardizada, aproximadamente normal (quase-normal), facilitando as inferências e comparações estatísticas com os grupos (Howard, 1998). Além disso, sendo que cada variável é comparada com cada uma das demais variáveis, o resultado do Q-sort é um perfil realístico com variáveis disponibilizadas numa ordem que reflete a importância relativa de cada variável com relação às demais, referente à empresa. É realístico tendo em vista que é esperado que algumas variáveis sejam mais importantes para uma empresa quando comparada com outras.

Apesar de ser possível no uso da Metodologia-Q hierarquizar as variáveis sem uma distribuição forçada (qualquer número de variáveis por categoria), o presente método é superior porque obriga os respondentes a hierarquizar as variáveis por importância em cada empresa. Sem esta imposição seria fácil para os respondentes ter uma grande quantidade de variáveis avaliadas nos seus limites extremos, como no caso adotado pela escala Likert. Sem isto, não teria sido possível nesta pesquisa identificar os valores importantes para cada uma das organizações.

Nesta pesquisa a aplicação do Q-sort ocorreu da seguinte maneira: cada entrevistado recebeu um conjunto de cartões (vide Figura 4) contendo cada um deles um dos valores do conjunto (estatisticamente considerada uma variável independente).

Em seguida foi solicitado a cada respondente para separar os 28 cartões em sete conjuntos. Os conjuntos hierarquizam os cartões e respectivos valores de 'mais característico' a 'menos característico' na organização, formando colunas, sendo a coluna central o neutro (Howard, 1998). Na primeira coluna da esquerda (- 3) o entrevistado devia colocar os valores que menos se apresentavam na empresa onde trabalhava e na primeira coluna da direita (+ 3) os valores que mais se apresentavam na empresa onde trabalha.

Em cada uma das sete colunas devia ser colocado, no máximo, o seguinte número de cartões: 1-3-6-8-6-3-1. O Q-sort objetivava obter a imagem da opinião do entrevistado sobre o objeto considerado (Malufe; Gatti, 1987), no caso desta pesquisa, os valores da empresa onde trabalhava. Para facilitar a análise estatística, o número de cartões em cada coluna foi especificado de modo que

formasse uma distribuição quase-normal. O número de cartões, assim, formava uma curva normal, simétrica e unimodal (Howard, 1998).

Apesar de ter sido utilizada em todos os casos, a técnica do Q-sort (Block, 1978) que provê uma avaliação ideográfica dos valores da organização permitindo comparação (Cooper-Thomas et al., 2004), na aplicação presencial, a técnica requereu que os respondentes hierarquizassem os cartões contendo os valores em determinadas categorias (-3, -2, -1, 0, 1, 2, 3). Isto permitiu uma forma de medir *ipsative*¹, reduzindo a oportunidade de o respondente dar uma resposta socialmente desejável (Cooper-Thomas et al., 2004).

A técnica Q-sort é útil para pequenas amostras, sendo de 30 até 50 respondentes o suficiente para investigar a opinião pública (Hazari, 2005), podendo ser utilizada até por 7 respondentes (Lee; Yu, 2004). Da mesma maneira, Rosenbaum, Ostrom e Kuntze (2005) enfatizam que a técnica do Q-sort utiliza uma pequena amostra de respondentes pelo seu conhecimento.

3.8 Limitações do método

Este estudo apresenta algumas limitações. O método selecionado para identificação dos valores organizacionais não possibilita uma leitura mais detalhada sobre o significado das respostas. Apesar do uso de múltiplas metodologias (quantitativa e qualitativa) para analisar o problema da pesquisa (Patton, 1996), que contribui para reduzir a limitação que todo método isolado traz, a pesquisa qualitativa, para mapeamento dos valores organizacionais, em função do tamanho da amostra, não possibilitou a realização de entrevistas com todos os participantes. Isto ocorreu devido a limitação do prazo para a conclusão da pesquisa no tempo planejado.

Com relação à coleta dos dados, a maior limitação foi a dificuldade de atender as premissas dos instrumentos estatísticos, tendo em vista o grande número de respondentes por empresas. Conseguir com que os pesquisados respondessem o questionário (Snow; Thomas, 1994) precisou de uma estratégia específica. Os gestores de Recursos Humanos das empresas contratantes

¹ *Ipsative* é usado na psicologia como “medida *ipsative*” para indicar um tipo específico de medida no qual os respondentes comparam dois ou mais opções desejadas e escolhem uma, a qual é a preferida. *Ipsative* é eventualmente chamado de escala de “escolha forçada”.

definiram as empresas contratadas que participaram da pesquisa, distribuíram os questionários de acordo com a amostra aleatória definida pelo pesquisador e coletaram os questionários.

Este estudo foi aplicado em seção transversal (*cross section*), não tendo sido possível considerar nenhum efeito entre os valores e o desempenho ao longo do tempo. Uma pesquisa mais longitudinal é recomendada para mapear o desempenho dos parceiros ao longo do tempo. Idealmente, uma pesquisa mais longitudinal é requerida para seguir parcerias de terceirização ao longo do tempo (Lee; Kim, 2005).

As avaliações dos valores focalizaram nas percepções atuais, a despeito do contrato de parceria poder ter se iniciado há mais tempo (como de fato ocorreu). No entanto, acredita-se que esta limitação é minimizada quando se tem conhecimento que a cultura organizacional, diferentemente do clima organizacional, é duradoura (Chatman, 1991; Judge; Cable, 1997).

Na avaliação do desempenho somente um executivo, gestor do projeto, foi avaliado em cada organização. Apesar das pesquisas indicarem que isto não influencia o resultado da pesquisa pode ocorrer uma tendenciosidade na escolha do respondente (Lee; Kim, 2005).

Por fim, com base na revisão da bibliografia realizada, os métodos que foram adotados neste estudo indicam ser os mais adequados à luz de outros analisados devido ao significativo número de pesquisas empíricas realizadas.

Espera-se que, apesar das limitações deste estudo, esta pesquisa tenha trazido subsídios aos pesquisadores acadêmicos e aos administradores organizacionais, além de identificar novas oportunizadas de estudo.

O método de generalização analítica não poderá ser adotado, uma vez que a presente pesquisa realizou um estudo de caso múltiplo. Porém, a pesquisa possibilitou revelar particularidades da instituição examinada, reveladoras para o fenômeno estudado. Segundo Yin (2001), o objetivo de um estudo de caso é fazer uma análise “generalizante” e não “particularizante”. Portanto os estudos de caso, da mesma forma que os experimentos, são generalizáveis a proposições teóricas e não a populações e universos.

Quanto à interpretação dos construtos, de acordo com Lakatos (1991) algumas considerações precisam ser feitas:

1- dificuldade de expressão e comunicação tanto por parte do entrevistador quanto por parte do entrevistado. Não houve comunicação entre o entrevistador e a grande maioria dos entrevistados;

2- incompreensão do significado das perguntas, por parte do entrevistado, podendo gerar falsas interpretações. Mesmo considerando que os questionários foram testados empiricamente, a interpretação de suas variáveis também pode acarretar em desvios nos resultados, além de uma limitação de resposta em relação ao definido pelo pesquisador. As variáveis dos construtos não foram explicadas aos participantes da pesquisa, para que a percepção de cada um sobressaísse;

3- possibilidade de o entrevistado ser influenciado pelo entrevistador. Salvo alguns entrevistados, não houve contato entre o entrevistador e os respondentes.

Outro aspecto ao qual o método está limitado diz respeito à seleção dos entrevistados já que a metodologia utilizada restringe a possibilidade de se trabalhar com um número muito grande de sujeitos, ainda que o acesso a um número maior pudesse ser mais produtivo a fim de se obter mais informações para a investigação. A amostra buscou atender ao número mínimo necessário para permitir a significância estatística.