

## 3

### Metodologia da Pesquisa

#### 3.1

##### Método de Pesquisa

A pesquisa foi realizada na forma de estudo de caso para obter-se uma visão clara do contexto em que ocorre a colaboração. Outra razão para a adoção dessa metodologia de investigação foi a dificuldade de se obter dos respondentes a confiança necessária para a exposição de informações sensíveis sem um contato mais próximo.

O estudo de caso foi realizado em uma companhia telefônica (doravante referida como Companhia) que tem a maior parte de suas operações terceirizadas. Esse elevado grau de terceirização a torna adequada ao estudo, pois seus gerentes e supervisores têm clara consciência da dependência em relação aos terceiros. Por seu grande porte, apresenta uma organização gerencial bem definida e voltada para a gestão dos contratos de serviços essenciais o que, juntamente com a boa formação profissional de sua gerência média, facilitou a definição e estruturação da pesquisa. O conhecimento pessoal de um dos gerentes que contribuíram para a pesquisa e o interesse demonstrado por seu superior foram, também, importantes para a seleção.

Os Indicadores de Qualidade dos Fornecedores constituem um conjunto de dados utilizados para monitorar o desempenho das contratadas, que podem variar em função das atividades desenvolvidas. Com base nessas informações e medidas é que são renovados, renegociados ou cancelados os contratos entre a Companhia e as terceiras.

A condução do estudo de caso foi dividida em três importantes fases, a 1ª fase exploratória, a 2ª fase de verificação da validade do instrumento de mensuração e a 3ª fase de análise dos dados e a quantificação dos resultados para o alcance dos objetivos específicos da pesquisa.

Na 1ª fase, com o intuito de entender mais claramente e permitir a melhor contextualização do problema de pesquisa, foram coletadas informações por meio de reuniões com um gerente de contratos da empresa. Nessas entrevistas, foram obtidas informações sobre os contratos entre a Companhia e terceiras, sobre as peculiaridades do trabalho das empresas terceiras envolvidas no estudo e sobre o instrumento de mensuração utilizado pela Companhia para medir o desempenho das contratadas (IQF), dentre outras. O propósito dessa fase foi levantar as informações preliminares referentes ao relacionamento da Companhia com as terceiras necessárias para o planejamento geral da pesquisa. Entre essas informações estão: os dados disponíveis e os passíveis de levantamento; os cargos que poderiam fornecer bons respondentes e as terceiras mais indicadas para a amostra.

O questionário foi estruturado em 11 blocos, sendo 9 deles referentes aos fatores intrínsecos da colaboração segundo a literatura estudada, com perguntas referentes ao relacionamento entre o respondente e o agente direto do relacionamento na outra empresa. O principal resultado dessa fase foi o conjunto bem definido de perguntas da pesquisa.

Na 2ª fase, com o intuito de assegurar a validade do instrumento de mensuração, foi realizado um pré-teste com os gerentes da Companhia diretamente responsáveis pelos contratos de cada uma das empresas terceiras. O objetivo desse teste foi identificar ambigüidades e outros problemas nas questões. Após essa consulta, os itens do questionário foram revisados. Só então foram aplicados para cada um dos três gerentes de contratos que participaram da pesquisa e para os seus subordinados (supervisores de campo) imediatos totalizando trinta respondentes.

A investigação foi realizada levando em consideração a percepção dos respondentes com relação a três das quinze empresas terceiras que executam atividades de campo para a Companhia na Região Metropolitana do Rio de Janeiro.

Na última fase, foi realizada a análise dos dados, buscando-se gerar conclusões relevantes e responder às perguntas de pesquisa deste estudo.

## 3.2

### Universo e Amostra

O universo da pesquisa referente ao levantamento de opiniões é constituído pelos gerentes, dos contratos mantidos entre a Companhia e as terceiras, e pelos supervisores de campo, que possuem contato direto com as atividades das empreiteiras.

Essa população foi escolhida, porque é ela que possui maior contato com os empregados das contratadas e por conseqüência apresenta significativo envolvimento e conhecimento para responder questões referentes à relação entre Companhia e empreiteiras. Isso foi uma consideração importante, dada a ênfase que se desejava dar às relações interpessoais.

As três empresas terceiras foram escolhidas levando-se em consideração o tempo de contrato, o seu porte e o nível (em volume, freqüência e envolvimento) das atividades desenvolvidas em campo. O tempo de contrato foi considerado porque, como sugere a literatura, há um período de amadurecimento do relacionamento. O porte da empresa foi considerado importante porque pequenas empresas poderiam não ter uma estrutura formalizada, tornando a qualidade do relacionamento muito dependente de uma única pessoa (o dono-gerente). Finalmente, o nível das atividades é também fundamental para a existência de alguma forma de colaboração, porque sem volume e freqüência razoáveis de atividades não há como detectar a colaboração. Além disso, obviamente, se as atividades não exigirem envolvimento das partes não há a necessidade de colaboração. Para garantir um maior contraste nos resultados, foram selecionadas as empresas de melhor e pior IQF, e uma de IQF intermediário.

Dessa forma, a amostra dessa pesquisa é composta de três gerentes de contratos da empresa, e de um grupo de trinta supervisores de operações em campo que atuam fiscalizando as operações realizadas pelas empresas terceiras analisadas neste estudo.

### 3.3

#### Obtenção de dados

Os dados para o estudo de caso foram conseguidos junto à Companhia que disponibilizou os indicadores de desempenho das contratadas, conforme mostram os apêndices II, III e IV.

Além disso, utilizou-se um questionário estruturado aplicado aos profissionais da empresa entre os meses de maio e junho de 2008. Esse questionário foi desenvolvido para ser respondido pelos agentes que têm contato direto com as terceiras como os gerentes de contratos e os supervisores de campo da Companhia.

### 3.4

#### O questionário

O questionário (APÊNDICE I) está dividido em 11 blocos com 36 questões referentes à relação entre a Companhia e suas contratadas.

#### 3.4.1

##### Objetivo de cada bloco

**Bloco 1:** teve como objetivo caracterizar o respondente do questionário, no que tange sua área e tempo no cargo.

**Bloco 2:** teve como objetivo caracterizar a empresa terceira considerada para responder ao questionário.

**Bloco 3:** teve como objetivo avaliar o “nível de confiança” que existe na relação entre empresa e terceira por meio de alguns indicadores, tais como: nível de controle na execução de um serviço por parte da Companhia, grau de segurança na relação e nível de troca de informações confidenciais.

**Bloco 4:** teve como objetivo avaliar o “nível de flexibilidade” das partes quando há a necessidade de mudanças no trabalho ou serviço, no que se refere ao

cronograma ou especificações do trabalho, e, também, nos ajustes dos recursos empregados para o serviço, caso necessário.

**Bloco 5:** teve como objetivo avaliar o “nível de ações realizadas conjuntamente” na relação entre a Companhia e suas contratadas, considerando indicadores como: incentivo a integração entre partes, nível de organização, planejamento, análise e avaliação das atividades realizadas em conjunto.

**Bloco 6:** teve como objetivo avaliar o “grau de comprometimento das partes com a relação”. Para tanto, foram utilizados indicadores como: nível de soluções para os problemas, interesse no atendimento de cláusulas contratual, empenho das contratadas na entrega de obras no prazo e nível de esforço da empresa em disponibilizar materiais e equipamentos necessários para a realização do serviço pela contratada.

**Bloco 7:** teve como objetivo avaliar o “grau de investimentos específicos” realizados pela Companhia na relação de parceria no que diz respeito a ativos humanos e físicos, tais como: programas de aperfeiçoamento e treinamento para operários da terceira, investimento em maquinários, equipamentos e materiais necessários para a realização das operações.

**Bloco 8:** teve como objetivo avaliar o “grau de comunicação”, ou seja, das trocas de informações referentes a projetos, cronogramas e possíveis problemas, e se estas são feitas de maneira simétrica e eficiente.

**Bloco 9:** teve como objetivo avaliar o “grau de dependência” entre as partes envolvidas no relacionamento. Isso é, até que ponto a Companhia fica “nas mãos da terceira”.

**Bloco 10:** teve como objetivo avaliar o “nível de influência (poder)” de uma das partes sobre a outra parte da relação.

**Bloco 11:** teve como objetivo notar como as partes agem e lidam em situações de conflito ou desentendimentos na relação.

### 3.4.2

#### Tipo de escala

No questionário, foi aplicada a escala de Likert de cinco pontos. Assim, os respondentes puderam expressar suas opiniões acerca das questões em uma escala que partia de concordo totalmente a discordo totalmente. Essa possibilidade permitiu que se obtivesse maior acuidade nas opiniões apresentadas pelos sujeitos da pesquisa.

Chisnall (1973) afirma que as escalas de Likert além de serem mais confiáveis, são simples de construir e permitem obter informações mais acuradas sobre o nível dos sentimentos dos respondentes em relação a uma questão, pois não precisam se restringir ao simples concordo/discordo ou sim/não.

### 3.4.3

#### Tratamento de dados

Partindo de que cada assertiva do questionário aplicado junto a Companhia apresentava a possibilidade de cinco respostas possíveis – concordo totalmente (CT), concordo (C), indiferente (I), discordo (D) e discordo totalmente (DT) – foram atribuídos valores para cada uma dessas respostas de maneira a obter-se um valor total para cada um dos fatores que afetam significativamente na presença de colaboração na relação.

Na escala Likert a codificação das alternativas de respostas variam de 5 (Concordo totalmente) até 1 (Discordo totalmente). Portanto, para cada resposta dada como “concordo totalmente” foi atribuído cinco pontos, como “concordo” quatro pontos, como “indiferente” três pontos, respostas dadas como “discordo” dois pontos e a “discordo totalmente” apenas um ponto.

A pontuação é considerada alta ou baixa segundo o número de itens ou afirmações presentes no questionário. Assim, devido o questionário estruturado dessa pesquisa apresentar 36 afirmativas o escore baixo equivale a 36 pontos (relação antagonista) e o escore alto a 180 pontos (relação colaborativa), ou seja,

quanto maiores forem os índices de concordância mais as somas estarão próximos de 180, caso contrária, estarão próximos de 36 pontos.

Vale ressaltar, que houve o cuidado durante o processo de confecção do questionário de maneira com que fosse utilizado um processo consistente de atribuição dos escores de modo que escore alto refletisse uma resposta favorável dos respondentes quanto a colaboração e escore baixo uma resposta desfavorável.

### 3.5

#### **Enquadramento da pesquisa nos estudos anteriores**

A necessidade de as empresas buscarem maior flexibilidade para mudanças, maior eficiência e maior rapidez nas tomadas de decisões levou-as a retirar de seu escopo, atividades que antes eram realizadas por elas próprias, terceirizando-as. Essa situação é algo que vêm, nas últimas décadas, chamando a atenção de pesquisadores que procuram quais variáveis melhor explicam o fracasso ou o sucesso numa relação de parceria e porque isso se dá.

O Quadro 3.1 abaixo indica algumas pesquisas realizadas sobre esse tema, bem como suas amostras e as variáveis utilizadas e analisadas nos referidos estudos as quais serviram de pilares para essa pesquisa.

**Quadro 3.1 – Pesquisas realizadas anteriormente envolvendo o tema desse estudo**

<b>Autor</b>	<b>Variáveis do estudo</b>	<b>Amostra</b>	<b>Escala</b>
Zand <i>et al.</i> (1972)	Confiança	64 gerentes	Thurstone
Anderson e Narus (1990)	Interdependência, poder, solução de conflito, comunicação, confiança, tempo do relacionamento, cooperação, satisfação	730 distribuidores e 635 produtores	Likert de 7 pontos
Mohr & Spekman (1994)	Comprometimento, confiança, comunicação, compartilhamento de informações, técnicas de soluções de conflitos, ações conjuntas	124 vendedores	Likert de 5 pontos e de Thrustone
Claro <i>et al.</i> (2005)	Confiança, Investimento em ativos específicos, ações conjuntas, flexibilidade	67 compradores e 174 fornecedores	Likert de 7 pontos
Vieira <i>et al.</i> (2009)	Troca de informações, confiança, ações conjuntas, tempo de relação, investimentos específicos, interdependência, flexibilidade	125 representantes da indústria	De 0 a 10
Pigatto e Alcantara (2007)	Confiança, comprometimento, cooperação e conflito, satisfação, comunicação, investimento específico, cultura organizacional, adaptação, poder e dependência	10 empresas do setor varejista	Likert de 5 pontos

**Fonte:** Elaborado pelo autor

### 3.6

#### Principais pontos fortes e pontos fracos da metodologia da pesquisa

Os principais pontos fortes e fracos da metodologia da pesquisa são os que seguem:

##### **Pontos fortes:**

- A inferência foi realizada em uma empresa que apresenta a grande maioria de suas atividades de campo terceirizadas e os respondentes possuem grande contato com as empresas terceiras estudadas;
- Todos os respondentes do questionário apresentam contato direto ou já desenvolveram alguma operação com as empresas terceiras analisadas;
- A pesquisa envolveu os níveis hierárquicos de gerência e de supervisão da Companhia, o que possibilitou a comparação entre as percepções nesses dois níveis.

- Todas as empresas terceiras analisadas possuem um tempo considerável de relacionamento com a Companhia, um relacionamento “maduro”, bem estabelecido e estável.
- Todos os respondentes do questionário tiveram tempo suficiente para responder as perguntas, o que permitiu que fossem criteriosos em suas respostas.

**Pontos fracos:**

- A aferição dos graus de colaboração obtidos nem sempre irão expressar a verdadeira realidade das relações, dado que fatores alheios aos objetivos da pesquisa de aferição e inerentes aos respondentes (humor, estresses, empatia etc.) podem interferir no processo.
- O número de respondentes dos questionários não foi muito grande.
- A pesquisa foi realizada apenas no Estado do Rio de Janeiro levando, portanto, em consideração apenas as percepções dos respondentes quanto às relações existentes neste Estado, desconsiderando-se os demais.
- A pesquisa analisou apenas a visão da empresa contratante quanto sua percepção de colaboração, ou seja, houve apenas a visão de uma das partes do relacionamento.