

3 Metodologia de pesquisa

Este capítulo tem como objetivo apresentar a metodologia de pesquisa que foi utilizada para atingir os objetivos propostos deste estudo. Logo, serão descritos a estratégia e tipo da pesquisa, sua formulação, os dados da amostra, astécnicas de coleta e de análise de dados e, por fim, as limitações do estudo.

3.1. Estratégia e tipo da pesquisa

Existem muitos caminhos para realizar uma pesquisa acadêmica e muitos deles foram descritos por diferentes autores. Segundo Yin (2005), todos os tipos de pesquisa divergem quanto aos fins e meios definidos pelo pesquisador, combinando, portanto, diferentes formas de investigação.

Primeiramente, quanto aos seus **fins**, podemos afirmar que a pesquisa é caracterizada como **descritiva, analítica e hipotética-dedutiva**. O estudo busca compreender e descrever o fenômeno do alinhamento pessoa-organização e sua relação com o engajamento, analisando os dados para confirmação posterior das deduções.

Quanto aos meios, consideramos uma pesquisa de campo através de **estudo de caso único** (CRESWELL, 2010), pois a investigação deu-se exclusivamente em uma população específica, dentro de uma empresa multinacional do segmento industrial e com filial no Brasil. Outra característica do estudo de caso foi o objetivo de aprofundar e detalhar um fenômeno específico.

Há diferentes processos possíveis para conduzir uma pesquisa, que variam na forma, etapas e duração. Segundo Creswell (2010), um plano ou projeto de pesquisa envolve a intersecção da filosofia, estratégia de investigação e métodos aplicados. Para Hair *et al.*, (2005), um processo de pesquisa constitui três fases, onde é feita a formulação, a execução e por fim a análise.

A concepção filosófica que orientou este trabalho foi a **pragmática**, centrada no problema da pesquisa, onde buscou-se todas as abordagens disponíveis para compreendê-lo (CRESWELL, 2010). Com isto, a estratégia de investigação adotada foi a de **múltiplos métodos ou método misto**, onde é feita uma análise integrativa de ambos os resultados.

Segundo Eisenhardt (1989), a aplicação de múltiplos métodos facilita a chamada triangulação dos dados, contribuindo de forma mais efetiva para corroborar hipóteses e constructos. Triangulação, portanto, significa combinar diversos métodos para compreender um mesmo fenômeno.

Há muitos autores que defendem o método misto, como Fleury (1989) que afirmou ser um método interessante para analisar a cultura organizacional, principalmente em um estudo de caso, onde nas entrevistas é possível capturar o significado dos elementos simbólicos e nos questionários pode-se checar as informações obtidas através de números que embasam as recomendações (FLEURY, 1989).

Porém, há muitas discussões e críticas sobre este método. Segundo Junior *et al.*, (2011) há os chamados *blended researchers*, que são os que defendem os múltiplos métodos e os *building blocks researchers*, que são os pesquisadores separatistas, que acreditam que ambos os métodos são profundamente distintos e que não há como adotá-los em conjunto para confirmar as suas relações frente a um mesmo problema.

Mesmo diante de todas estas questões, desde os anos 50 existem muitos autores que buscam sua validação e defendem a aplicação dos métodos múltiplos, mistos ou também a chamada triangulação, como levantado por Azevedo *et al.*: Campbell & Fiske; Webb, Campbell, Schwartz, & Sechrest ; Denzin; Jick; Patton; Golashani; Shenton e Flick (1959, 1966, 1978, 1979, 1980, 2003, 2004 e 2005, apud AZEVEDO *et al.*, 2013). O autor defende o método misto em estudos em organizações, pois eles podem aprimorar ainda mais a precisão de suas avaliações ao utilizarem metodologias distintas, através da triangulação dos dados.

Partindo deste pressuposto, para investigar o alinhamento de valores pessoais e organizacionais e sua relação com o engajamento em colaboradores de uma empresa, a pesquisadora optou pelo método misto, baseando-se em diversos motivos.

Primeiro, porque compreendeu que o método poderia trazer uma análise mais aprofundada sobre o estudo do alinhamento de valores pessoais e organizacionais, combinando tanto uma visão mais objetiva e administrativa quanto uma visão mais subjetiva e psicológica.

Segundo, porque estas ambas ciências (Psicologia e Administração) fazem parte da experiência e formação da pesquisadora, e segundo Creswell (2010), é importante que, ao escolher este método, o pesquisador se sinta confortável com ambas as análises quantitativa e qualitativa. Ainda embasada pelas observações de Creswell (2010), a decisão pelo método misto foi tomada pelo fato da pesquisadora fazer parte da empresa e ter tido portanto recursos, acesso e tempo suficientes para coletar ambos os dados (quantitativos e qualitativos).

Por último, por considerar que um único tipo de pesquisa poderia limitar a interpretação dos dados de um tema tão profundo e complexo, que são os valores humanos. Desta forma, ao assumir o método misto, buscou-se mitigar o risco de o estudo tornar-se inconsistente ou com interpretações enviesadas.

Em resumo, podemos afirmar que quanto aos fins de investigação, trata-se de uma pesquisa descritiva, analítica e hipotética-dedutiva. Quanto aos seus meios, a pesquisa foi desenvolvida através de um estudo de caso único em uma empresa, onde foi adotado o método misto. Quanto à formulação da pesquisa, ferramentas usadas, desenho da pesquisa e a condução dos métodos serão apresentados a seguir neste capítulo.

3.2. Formulação da pesquisa

Conforme descrito acima, a pesquisa foi desenvolvida através de estudo de caso único em que foi escolhida uma empresa multinacional, cuja pesquisadora faz parte do quadro de colaboradores. Porém para a viabilidade da pesquisa, foi importante buscar a aprovação por parte da empresa para que os funcionários fossem acessados. A Diretora de RH autorizou formalmente, porém solicitando que o nome da empresa e dos colaboradores fossem mantidos em sigilo.

Ainda na etapa de formulação da pesquisa, além da escolha do método e do campo de investigação, outras escolhas foram importantes, como a teoria central que direcionaria a pesquisa e as ferramentas validadas que pudessem ser utilizadas.

Para analisar o alinhamento cultural, Kristof-Brown *et al.*, (2005) afirma ser dominante na maioria da literatura o foco de investigação através da congruência de valores como forma de mensuração. Havia muitas maneiras de investigar o alinhamento entre os valores pessoais e organizacionais, seja através de questionários sobre cultura, como o OCP – *Organizational Culture Profile*, utilizado por Chatman (1989), Cable & Judge (1996) e muitos outros

métodos quantitativos e também qualitativos. Há diversos métodos de análise do alinhamento e pouco consenso sobre a melhor forma.

No artigo de Oliveira e Tamayo (2004) sobre o Inventário de Perfil de Valores Organizacionais (IPVO), os autores propõem como agenda de pesquisa, a análise da congruência de valores pessoais e organizacionais a partir deste novo questionário proposto no Brasil com o questionário de Schwartz – *Portrait Values Questionnaire* (PVQ). Como este método de alinhamento não foi ainda validado, foi feita uma análise apenas dos resultados dos questionários de forma separada, aprofundando a análise no método qualitativo.

Além de analisar o alinhamento de valores pessoais e organizacionais, buscou-se uma variável. Em seu artigo, Oliveira e Tamayo (2004) sugerem que “o impacto da congruência ou não desses valores em relação a grande número de variáveis poderá ser testado. Por exemplo, a congruência de valores impacta de que forma o comprometimento do empregado?” (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004). Para a presente pesquisa, foi escolhida a variável engajamento, cujo questionário foi recém validado no Brasil por Siqueira (2014).

Portanto, para concluir a etapa de formulação da pesquisa, foi proposto um desenho com base nas teorias e questionários propostos para cumprir ao objetivo deste estudo, conforme esquema a seguir:

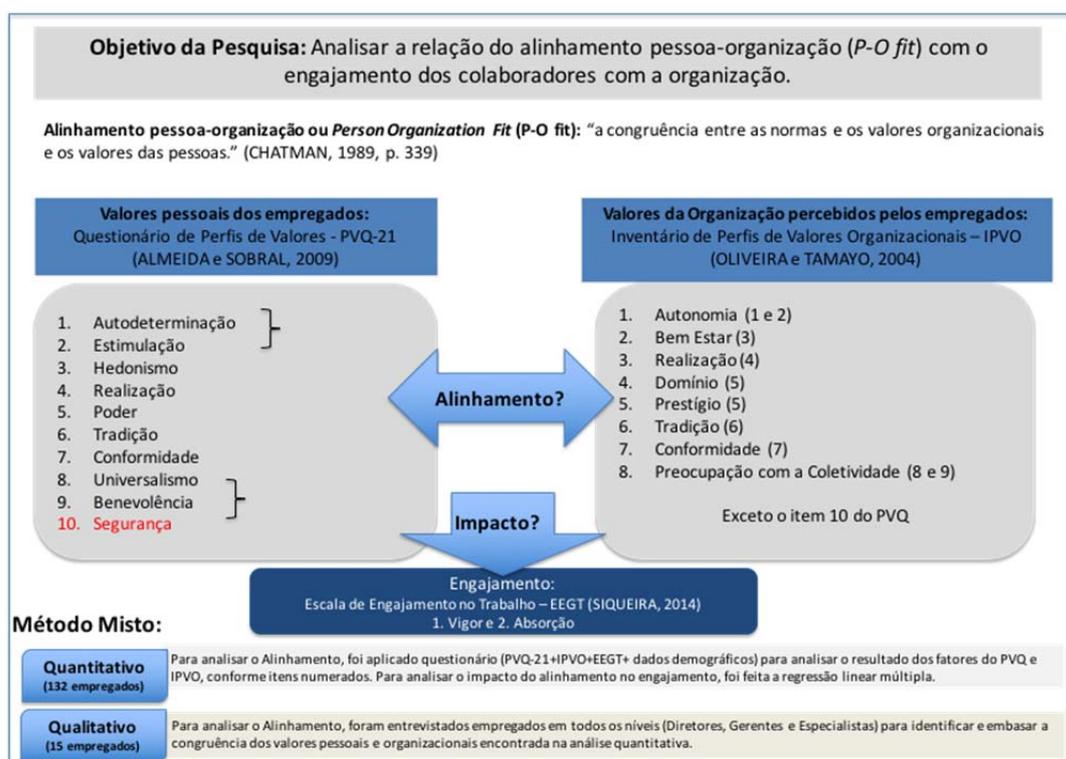


Figura 4: Desenho da pesquisa.

Fonte: Elaborado pela autora (2015) com base em Chatman (1989), Almeida *et al* (2009), Oliveira e Porto (2004)

Este desenho foi baseado em um modelo conceitual sólido e técnicas de investigação triangulares, para proporcionar uma ampla visão ao tema. Para conduzir as seis questões apresentadas na introdução (Capítulo 1) deste trabalho, destacamos as hipóteses e suposições das pesquisas quantitativas e qualitativas através do quadro abaixo.

Questões Iniciais da Pesquisa	Escolha Metodológica	Hipótese (H) / Suposição (S)
1. Quais os valores percebidos e compartilhados pelos colaboradores desta organização?	Quantitativa e Qualitativa	Não foram formuladas hipóteses ou suposições, haverá uma investigação através dos questionários aplicados e relatos dos entrevistados.
2. Haverá um alinhamento entre os valores pessoais e os valores organizacionais percebidos pelos colaboradores?	Quantitativa e Qualitativa	H1 e S1. Na empresa "A", há alinhamento entre os Valores Pessoais dos colaboradores e os Valores Organizacionais percebidos por eles.
3. Qual o nível de engajamento dos colaboradores nesta organização?	Quantitativa e Qualitativa	H2. e S2. O nível de engajamento nesta organização é alto.
4. De que modo o alinhamento de valores (pessoais e organizacionais) impacta no engajamento dos colaboradores?	Quantitativa e Qualitativa	H3. e S3. O alinhamento dos valores pessoais dos colaboradores e dos valores organizacionais percebidos por eles possui impacto no engajamento no trabalho.
5. Haverá uma percepção distinta dos valores entre grupos específicos de colaboradores?	Quantitativa e Qualitativa	H4. e S4. Há diferença de percepção de valores entre grupos específicos, de acordo com os dados demográficos da pesquisa: gênero, idade, escolaridade, cargo e tempo de casa.
6. Os resultados encontrados, na análise do alinhamento e engajamento dos colaboradores, serão possivelmente afetados pela cultura organizacional e ambiente de mudança?	Qualitativa	S5. O momento de transformação cultural da empresa "A" impacta o alinhamento pessoa-organização.

Quadro 8: Questões, Escolhas Metodológicas e formulação das Hipóteses e Suposições.
Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Após a formulação do desenho da pesquisa e formulação das hipóteses e suposições, partiu-se para a etapa de execução e exploração em campo, onde foi feita a seleção da amostra, estruturados os procedimentos de coleta de dados para posterior análise, que serão detalhados ainda neste capítulo.

3.3.

Dados da amostra

Para compreender a seleção da amostra desta pesquisa, é importante primeiramente entender o perfil do universo, que neste caso é limitado à quantidade de empregados da empresa A. Após esta análise, serão apresentados separadamente os perfis da amostra para a Análise Quantitativa e Qualitativa.

3.3.1.

Dados do universo (empregados da Empresa A)

O universo desta pesquisa é caracterizado pela quantidade total de empregados na empresa “A”, divididos por unidades de negócio. A análise destes dados foi feita em Maio de 2015, antes da aplicação da pesquisa, iniciada neste mesmo mês.

Empresa A: Maio de 2015		
Unidades de Negócio no Brasil	Qtde	Qtde
	Unidades	Empregados
Matriz (Corporativo)	1	400
Fábrica (Desde 1989)	1	639
Unidades Próprias(2001 adiante)	7	554
Unidades Adquiridas (2009 adiante)	17	2254
Total	26	3847

Tabela 1: Quantidade total de empregados da Empresa A.

Fonte: Elaborado pela autora (2015) a partir de documentos internos da Empresa A.

Dentro deste universo, os profissionais são divididos por diferentes níveis hierárquicos, que podemos dividir em 2 níveis:

Lideranças:

- Diretores que ocupam papéis estratégicos, responsáveis por uma ou mais áreas inteiras (Total de 12).
- Gerentes são profissionais que possuem pós-graduação completa ou incompleta (cerca de 250), sendo responsáveis por equipes grandes, chegando a cerca 200 subordinados;
- Supervisores ou Líderes são profissionais de ensino superior completo, alguns com pós-graduação e que ocupam cargo de liderança de equipes (no máximo 100 subordinados).

Empregados:

- Especialistas ou Analistas (cerca de 485) são profissionais de ensino superior completo, que exercem a função em alguma especialidade, como Advogados, Engenheiros, Administradores, etc.
- Demais cargos operacionais, como assistentes, técnicos, operadores e demais auxiliares (cerca de 3.000), que possuem no mínimo ensino médio completo ou ensino superior incompleto.

A amostra da pesquisa foi constituída exclusivamente por empregados da empresa A, com no mínimo 3 meses (90 dias) de tempo de casa, de ambos os sexos, diferentes idades, nível de formação e hierarquia de cargos. A seleção foi feita pelo método não probabilístico, através da acessibilidade e também baseada na tipicidade, esta de acordo com a proporção dos cargos no universo amostral, descrito na tabela abaixo e também de acordo com as 26 unidades que a empresa possui no Brasil (Tabela 1).

Empresa A: Maio de 2015	
Nível hierárquico (Cargos)	Qtde
Diretoria	12
Gerência	250
Supervisão	100
Especialista ou Analista	485
Cargos de Nível Operacional	3000
Total	3847

Tabela 2: Quantidade de empregados por nível hierárquico (cargos)
Fonte: Elaborado pela autora (2015) a partir de documentos internos da Empresa A.

3.3.2. Perfil dos respondentes da análise quantitativa

Os empregados foram selecionados por nível hierárquico em proporção aproximada do universo total, distribuídos da seguinte forma: 5 Diretores, 35 Gerentes, 25 Supervisores, 55 Especialistas e 90 profissionais de nível operacional. No total, 210 empregados foram convidados para fazer parte da pesquisa, representando cerca de 5,5% do universo.

Porém, apenas 150 responderam o link enviado com o questionário online e somente 132 respostas completas puderam ser aproveitadas na pesquisa. O total da amostra representa, no entanto apenas 3,4% do universo, abaixo do esperado. A taxa de retorno do questionário foi de 63% e foi difícil reforçar o pedido para as pessoas restantes, pois a identificação do respondente do questionário era totalmente confidencial.

A tabela abaixo demonstra a quantidade de respondentes por nível hierárquico (cargos), comparando-os com o total da amostra e do universo de empregados e o cargo que estes possuem dentro da empresa A, já representado na Tabela 2.

Dados Demográficos da Amostra Quantitativa						
Nível hierárquico (Cargos)	Qtde Universo	Qtde Amostra	% da Amostra ref ao Universo	Qtde Respondentes	% de retorno	% de respondentes ref ao Universo
Diretoria	12	5	42%	3	60%	25%
Gerência	250	35	14%	25	71%	10%
Supervisão	100	25	25%	22	88%	22%
Especialista ou Analista	485	55	11%	22	40%	5%
Técnico, Assistente, Auxiliar, Operador ou cargos operacionais	3000	90	3%	60	67%	2%
TOTAL	3847	210	5,5%	132	62,9%	3,4%

Tabela 3: Dados da Amostra e dos Respondentes por Nível Hierárquico (Cargos), comparado ao Universo (Qtde empregados da Empresa A).

Fonte: Elaborado pela autora (2015), a partir de dados da pesquisa.

Destes 132 respondentes, 83 empregados são do sexo feminino e 49 do sexo masculino, representando respectivamente 63% e 37% da amostra. Os demais dados seguem nas tabelas abaixo.

Dados Demográficos dos Respondentes (132 empregados)		
Idade	Qtde	% da Amostra
Entre 20 e 25 anos e 11 meses	20	15%
Entre 26 e 30 anos e 11 meses	21	16%
Entre 31 e 35 anos e 11 meses	31	23%
Entre 36 e 40 anos e 11 meses	29	22%
Entre 41 e 45 anos e 11 meses	13	10%
Acima de 46 anos	18	14%

Tabela 4: Perfil dos respondentes por Idade

Fonte: Elaborado pela autora (2015) a partir de dados da pesquisa.

Dados Demográficos dos Respondentes (132 empregados)		
Escolaridade	Qtde	% da Amostra
Ensino Médio Completo	27	20%
Ensino Superior Incompleto	23	18%
Ensino Superior Completo	31	24%
Pós-Graduação Incompleta	7	5%
Pós-Graduação Completa	44	33%

Tabela 5: Perfil dos respondentes por Escolaridade

Fonte: Elaborado pela autora (2015) a partir de dados da pesquisa.

Dados Demográficos dos Respondentes (132 empregados)		
Tempo de Empresa	Qtde	% da Amostra
Há menos de 1 ano	17	13%
Entre 1 e 3 anos e 11 meses	51	39%
Entre 4 e 6 anos e 11 meses	24	18%
Entre 7 e 9 anos e 11 meses	17	13%
Entre 10 e 12 anos e 11 meses	6	5%
Há mais de 13 anos	17	13%

Tabela 6: Perfil dos respondentes por Tempo de Empresa
Fonte: Elaborado pela autora (2015) a partir de dados da pesquisa.

A partir destes dados, podemos afirmar que a amostra possui, em sua maioria, profissionais com cargos operacionais, do sexo feminino, com idade entre 31 e 35 anos, pós-graduação completa e com tempo de empresa de 1 a 3 anos e 11 meses.

3.3.3. Perfil dos respondentes da análise qualitativa

Para a seleção dos entrevistados para a pesquisa qualitativa, também foi adotado o método não probabilístico por acessibilidade e tipicidade. A amostra foi selecionada por tipicidade de acordo com o nível hierárquico, seguindo os níveis destacados acima e também se buscou uma heterogeneidade dos perfis de acordo com as unidades espalhadas pelo Brasil, gênero e tempo de casa.

Os 15 entrevistados foram selecionados por acessibilidade, de acordo com proximidade e relação de confiança já estabelecida com a pesquisadora, assim como a disponibilidade de agenda e interesse em participar da pesquisa. Por tratar-se de um tema relevante para a cultura organizacional, priorizou-se as entrevistas com executivos.

Dados da Amostra Qualitativa - Perfil dos entrevistados (15)										
Nível Hierárquico	Identificação	Qtde	Cargo	Data da entrevista	Sexo	Idade	Tempo da entrevista	Tempo de Empresa	Setor	Unidade
Executivos /Diretores	D1	1	Diretor	12/05/15	F	41	28	Entre 1 e 3 anos	Recursos Humanos	Corporativo
	D2	2	Diretor	03/06/15	M	47	47	Entre 1 e 3 anos	Negócios	Unidade Adquirida
	D3	3	Diretor	10/06/15	F	39	24	Entre 1 e 3 anos	Jurídico e Compliance	Corporativo
	D4	4	Diretor	11/06/15	M	46	30	Entre 1 e 3 anos	Tecnologia da Informação	Corporativo
	D5	5	Diretor	22/06/15	M	36	45	Mais de 13 anos	Marketing	Corporativo
Gerentes	G1	6	Gerente	20/05/15	M	62	19	Mais de 13 anos	Operações	Unidade Própria
	G2	7	Gerente	20/05/15	F	39	23	Entre 4 e 6 anos	Recursos Humanos	Unidade Adquirida
	G3	8	Gerente	02/06/15	F	36	31	Entre 7 e 9 anos	Comercial	Corporativo
	G4	9	Gerente	03/06/15	F	48	38	Entre 1 e 3 anos	Negócios	Unidade Adquirida
	G5	10	Gerente	02/06/15	F	52	29	Mais de 13 anos	Marketing	Corporativo
	G6	11	Gerente	10/07/15	M	37	29	Entre 4 e 6 anos	Logística	Fábrica
Analistas / Operacionais	A1	12	Analista	09/07/15	M	35	38	Entre 10 e 12 anos	Comercial	Corporativo
	A2	13	Técnico	18/06/15	M	38	23	Entre 1 e 3 anos	Segurança do Trabalho	Unidade Própria
	A3	14	Assistente	17/06/15	M	31	27	Entre 1 e 3 anos	Compras	Unidade Própria
	A4	15	Analista	28/07/15	F	32	30	Entre 7 e 9 anos	Recursos Humanos	Fábrica

Quadro 9: Perfil dos Entrevistados da Amostra Qualitativa.

Fonte: Elaborado pela autora (2015) a partir de dados da pesquisa.

Portanto, podemos afirmar que, além da paridade entre cargos, buscou-se também um equilíbrio entre o sexo feminino (7) e masculino (8). Houve também um esforço para que a amostra fosse também heterogênea em termos de localização e setores de atuação. Podemos afirmar que a idade média foi de 41 anos e que o tempo de duração das entrevistas teve uma média de 31 minutos.

3.4.

Técnica de coleta de dados

Os dados para esta pesquisa foram coletados na empresa “A”, através de vários métodos de coleta, como entrevistas, observações, questionários e análise de documentos. É importante ressaltar que, o fato da pesquisadora fazer parte do quadro de colaboradores da empresa estudada, facilitou a coleta e também a análise por **observação participante**. Foi possível, portanto que, ao longo do estudo, muitas observações fossem feitas sobre os comportamentos e discursos no dia a dia da empresa.

A coleta de dados para a pesquisa quantitativa, qualitativa e bibliográfica foram realizadas no período entre **12 de Maio e 28 de Julho de 2015**. Ao longo destes dois meses e meio, os questionários foram respondidos e as entrevistas foram conduzidas em paralelo. Portanto podemos afirmar que foi realizada **triangulação concomitante dos dados**, onde “o pesquisador coleta concomitantemente os dados quantitativos e qualitativos e depois compara os dois bancos de dados para determinar se há convergências, diferenças ou alguma combinação” (CRESWELL, 2010, p.250).

3.4.1.

Coleta de dados para análise quantitativa

Para a coleta dos dados quantitativos, foi elaborado um questionário (Apêndice A), com total de 84 questões, a partir de três instrumentos validados no Brasil na língua portuguesa, que serão descritos abaixo. Os fatores e questões são expostos no Quadro 10 abaixo. Além destes questionários, que totalizam 79 questões, foram inseridas mais cinco questões para compor os dados demográficos, analisando Gênero, Idade, Escolaridade, Cargo e Tempo de Empresa.

Análise Quantitativa da Pesquisa						
Itens para avaliar (3)	Embasmamento teórico	Instrumentos (3)	Fatores (20)	Questões	Qtde de Questões (79)	Escalas (5 cada)
Valores Pessoais	Dez tipos Motivacionais de Valores Humanos (SCHWARTZ, 1994)	Portrait Values Questionnaire - PVQ-21 - Schwartz (2001) Adaptado no Brasil por Almeida e Sobral (2009) 21 questões	1. Autodeterminação	1 e 11	2	1. NÃO SE PARECE EM NADA comigo
			2. Estimulação	6 e 15	2	2. NÃO SE PARECE comigo
			3. Hedonismo	10 e 21	2	3. É MAIS OU MENOS PARECIDA comigo
			4. Realização	4 e 13	2	4. É PARECIDA comigo
			5. Poder	2 e 17	2	5. É MUITO PARECIDA comigo
			6. Tradição	09 e 20	2	
			7. Conformidade	7 e 16	2	
			8. Benevolência	12 e 18	2	
			9. Universalismo	03/08/19	3	
			10. Segurança	5 e 14	2	
Valores Organizacionais	Dez tipos Motivacionais de Valores Humanos (SCHWARTZ, 1994) e Valores Organizacionais (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004)	Inventário de Perfis de Valores Organizacionais - IPVO Oliveira e Tamayo (2004) 48 questões	1. Autonomia	01/13/23/26/29/30/40/46	8	1. NÃO SE PARECE EM NADA com a minha empresa
			2. Bem Estar	05/09/14/22/32/48	6	2. NÃO SE PARECE com a minha empresa
			3. Realização	04/08/20/24/36	5	3. É MAIS OU MENOS PARECIDA com a minha empresa
			4. Domínio	10/18/37/39/42/45	6	4. É PARECIDA com a minha empresa
			5. Prestígio	07/25/33/35	4	5. É MUITO PARECIDA com a minha empresa
			6. Tradição	06/12/19/31/47	5	
			7. Conformidade	11/ 17/27/28/34/41/43	7	
			8. Preocupação com a Coletividade	02/03/15/16/21/38/44	7	
Engajamento	Kahn (1990) Maslach e Leiter (1972) e Shaufeli et al (2002)	Escala de Engajamento no Trabalho - EET Elaborado por Siqueira (2014) 10 questões	1. Vigor	1/3/5/8/9	5	1. Nunca 2. Poucas Vezes 3. Às vezes
			2. Absorção	2/4/6/7/10	5	4. Muitas Vezes 5. Sempre

Quadro 10: Dados, fatores e variáveis do questionário da pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora (2015), a partir de Almeida *et al* (2009), Oliveira e Tamayo (2009) e Siqueira (2009).

3.4.1.1.

Instrumento 1: *Portrait Values Questionnaire - PVQ-21*

(SCHWARTZ, 2001 e validado por ALMEIDA e SOBRAL 2009).

Este questionário é a versão reduzida do *Portrait Values Questionnaire* PVQ-40 de Schwartz (1994). Em 2001, o próprio autor faz a comparação do questionário SVS – *Schwartz Values Survey* com o PVQ, e sugere o seu uso em uma versão reduzida, com 21 questões.

A proposta era a redução do tempo de resposta sem afetar o resultado proposto originalmente (SCHWARTZ, 2001). No Brasil, o questionário foi adaptado e traduzido por Almeida e Sobral (2009), que aplicaram em administradores de 21 Estados brasileiros e validaram para estudos futuros, como este.

Trata-se de uma técnica projetiva, onde serão avaliadas as preferências individuais do respondente referentes aos dez tipos motivacionais de valores humanos, propostos por Schwartz (1994), apresentados no capítulo II, na revisão teórica para esta pesquisa e descritos a seguir:

1. Autodeterminação
2. Estimulação
3. Hedonismo
4. Realização
5. Poder
6. Tradição
7. Conformidade
8. Benevolência
9. Universalismo
10. Segurança

As questões são compostas por 21 frases que descrevem pessoas em termos dos seus objetivos, aspirações e desejos, apresentando os valores de forma indireta, porém objetiva (SCHWARTZ, 2001). Exemplo:

- Questão 2: Ser rico, ter muito dinheiro e possuir bens valiosos.

Através destas afirmações, Schwartz (2001) orienta que os respondentes precisarão assinalar o quão se sentem identificados com esta pessoa, em uma escala de seis (6) níveis, onde o zero seria “Não se parece em nada comigo” e o cinco seria “Se parece muito comigo”.

3.4.1.2.

Instrumento 2: Inventário de Perfis de Valores Organizacionais – IPVO

(OLIVEIRA e TAMAYO, 2004).

O inventário de perfis de valores organizacionais (IPVO) foi elaborado por Oliveira e Tamayo em 2004, baseados nos dez tipos motivacionais de valores propostos por Schwartz (1994). Foram encontrados oito fatores que correspondem satisfatoriamente com nove dos dez tipos motivacionais de valores de Schwartz, conforme descrito abaixo:

1. Autonomia
2. BemEstar
3. Realização
4. Domínio
5. Prestígio
6. Tradição
7. Conformidade
8. Preocupação com a Coletividade

O questionário é composto por 48 afirmativas que caracterizam uma empresa ou organização, também representando as aspirações, desejos e metas das organizações, apontando para a importância de um determinado valor que a empresa possui (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004). Exemplo:

- Questão 1: Esta empresa estimula o empregado a enfrentar desafios.

Ao ler estas afirmações, o respondente deve avaliar sua percepção e julgamento sobre a empresa, comparando a organização hipotética da afirmativa com a qual trabalha. Assim, ele deve assinalar em uma escala de seis (6) fatores, onde o zero é “Não se parece em nada com minha organização” e o cinco é “É muito parecida com minha organização”.

Nesse sentido, ressaltamos a possibilidade de que ambos os questionários sejam comparados para avaliar o alinhamento entre os resultados dos valores organizacionais com os valores pessoais encontrados no PVQ. Tal afirmação é sugerida também por Oliveira e Tamayo (2004) como agenda de pesquisa para estudos futuros e vem ao encontro do objetivo proposto desta pesquisa.

3.4.1.3.

Instrumento 3: Escala de Engajamento no Trabalho – EEGT (SIQUEIRA, 2014)

A Escala de Engajamento no Trabalho (EEGT) foi criada por Siqueira e os colaboradores Martins, Orengo e Souza (2014), a partir da escala de Schaufeli *et al.* (2002), a Utrecht Work Engagement Scale – UWES.

Esta escala desconsiderou a dimensão “dedicação”, optando apenas por duas das três dimensões da UWES. Com isto, Siqueira e colaboradores (2014) consideraram as dimensões vigor e absorção por razões conceituais, onde para eles o engajamento é considerado “um estado mental positivo assentado em crenças a respeito da intensidade com que o indivíduo se sente vigoroso e absorvido enquanto realiza suas atividades profissionais” (SIQUEIRA, 2014).

O questionário de aplicação é composto por 10 itens elaborados pelos autores, sendo 5 questões para medir cada dimensão. Em cada questão o respondente deve refletir como se sente enquanto está no trabalho. Exemplo:

- Questão 4: Concentrado em minhas tarefas.

As respostas são dadas em uma escala de 5 pontos, onde 1 é correspondente a nunca, 2, poucas vezes, 3, às vezes, 4, muitas vezes e por fim 5 é igual a sempre.

Cabe observar que, o tamanho total do questionário foi composto por 84 questões, contando com as perguntas demográficas. Com isto, devido ao tamanho ser considerado grande e pelo fato também da escala de engajamento possuir apenas 5 itens em seu escore, optou-se por uma escala de 5 itens, tanto para o PVQ-21 quanto para o IPVO.

Desta forma, caso o respondente não se identificasse com alguma frase, ele poderia optar por uma resposta alternativa. De acordo com Vieira e Dalmoro (2008), não há interferência nos resultados e é sugerida a padronização das escalas com finalidade de obter maior fluidez e não causar confusões aos entrevistados.

3.4.1.4. Aplicação do questionário

Para a aplicação do questionário, optou-se por dois métodos: presencial e online.

O formulário utilizado para a aplicação presencial foi criado no Word, conforme **Apêndice A**. Ele foi usado para a aplicação em alguns profissionais que não possuem computador na empresa em função de cargos operacionais, como Operadores de Máquinas e Auxiliares de Produção.

Para a aplicação do Formulários Online, foi utilizada a ferramenta Qualtrics, fornecida pela PUC Rio aos alunos de mestrado. O questionário foi criado exatamente no mesmo formato que em Word e foi enviado por e-mail pela pesquisadora com instruções e o link de acesso:

https://pucRio.co1.qualtrics.com/SE/?SID=SV_0AGPtvLqLcWgjif

O questionário poderia ser acessado pelos respondentes de qualquer tipo de computador e até mesmo celulares, conforme imagem abaixo.



Figura 5: Imagem do Formulário Online

Fonte: Site do Qualtrics (www.qualtrics.com), acessado em: 17 de Maio de 2015

Foi garantida a confidencialidade dos respondents desta pesquisa, porém é possível averiguar dados das respostas, como data, horário e tempo utilizado pela identificação do Qualtrics através do IP, caso necessário. O tempo médio de resposta foi de vinte e cinco minutos.

3.4.2. Coleta de dados para Análise Qualitativa

Para a coleta de dados da análise qualitativa, foram utilizados os métodos de entrevistas, análise documental e observação participativa, que serão descritos a seguir.

3.4.2.1. Entrevistas semiestruturadas

As entrevistas foram realizadas entre o período de 12 de maio a 28 de julho de 2015, conforme exposto no Quadro 8, com o perfil dos quinze profissionais entrevistados. Todas ocorreram em ambientes dentro da empresa investigada, em salas de reunião reservadas, para garantir tranquilidade e ausência de ruídos.

Três das quinze entrevistas foram feitas em viagens previstas para outras atividades de trabalho, onde aproveitou-se a oportunidade para realizá-las presencialmente. Apenas em dois casos, não foi possível fazer as entrevistas em formato presencial e então optou-se por *conference-call*, também em sala reservada.

Para a realização da entrevista, optou-se pelo tipo semiestruturada, que segundo Alves e Silva (1992), foram definidos por Cannes e Kahn em 1974 como o método preferido pelos estudos qualitativos, composto por tópicos gerais elaborados com base nas teorias que sustentam a pesquisa e aplicados em todos os entrevistados.

Portanto, para a elaboração das perguntas, primeiramente foram selecionados os principais temas a partir dos conceitos e dimensões teóricas que foram utilizados na revisão bibliográfica desta pesquisa. Por fim, foram elaboradas vinte e cinco perguntas, conforme o modelo do roteiro da entrevista semiestruturada no **Apêndice B**, descrito no quadro abaixo:

5 Temas	Autores	Dimensões / Conceito	Perguntas
Valores Pessoais	Schwartz (1994)	1. Autodeterminação; 2. Estimulação; 3. Hedonismo; 4. Poder; 5. Realização; 6. Universalismo; 7. Benevolência; 8. Conformidade; 9. Tradição e 10. Segurança	1. Descreva você, seus valores pessoais, suas prioridades e características. O que acredita ser importante na sua vida? 2. Qual o papel que trabalho possui para você?
Valores Organizacionais	Oliveira e Tamayo (2004)	1. Autonomia; 2. Bem Estar; 3. Realização; 4. Domínio; 5. Prestígio; 6. Tradição; 7. Conformidade e 8. Preocupação com a Coletividade.	5. Você acredita que a empresa possui prestígio no mercado? (Prestígio) 14. Você acredita que a empresa valoriza os empregados fazem por ela? (Realização) 17. Comente sobre a importância considerada por sua empresa em relação às regras e normas? (Conformidade) 18. Você percebe a empresa preocupada em promover a qualidade de vida de seus colaboradores? (Bem-estar) 19. Comente sobre os costumes antigos ou práticas consagradas utilizadas pela empresa. (Tradição) 21. Como a sua empresa incentiva a autonomia e criatividade dos funcionários? (Autonomia) 22. Você acredita que a forma como as pessoas se comunicam na empresa é honesta e transparente? (Preocupação com a coletividade)
P-O fit	Chatman (1989)	Congruência entre os valores organizacionais e os valores das pessoas. Caso não haja o alinhamento, uma das consequências é a pessoa deixar a organização.	14. Há quanto tempo atua na empresa? Você sente que possui futuro na organização? 15. Você já pensou em quanto tempo pretende se manter nesta empresa? 16. Já houve algum momento em que pensou seriamente em sair da empresa? Qual foi o motivo? 23. Você acredita que seus valores pessoais estão alinhados com os valores que você percebe na empresa? 24. Dentre os valores da empresa A (Espírito Empreendedor / Respeito e Confiança / Inovação / Trabalho em Equipe/ Diversidade) qual você mais e o que menos se identifica? Porquê, explique. 25. Dentre os valores da empresa A (Espírito Empreendedor / Respeito e Confiança / Inovação / Trabalho em Equipe/ Diversidade) qual você mais e o que menos percebe no dia a dia (prática dos demais empregados)? Porquê, explique.
Engajamento com a organização	Kahn (1990)	Significação	3. O trabalho que você realiza hoje, faz sentido? Como você se sente com o seu trabalho de maneira geral? Para você, seu trabalho possui valor? 6. O que significa para você fazer parte da empresa a qual trabalha? Você se sente identificado com a empresa?
		Segurança	20. Você acredita que é possível falar o que se pensa nesta empresa? Você se sente seguro em compartilhar suas ideias de forma autêntica em uma reunião?
		Disponibilidade	11. Você sente que sua disponibilidade de tempo é bem equilibrada? Existem outras áreas fora da organização ou atividades em sua vida que fazem com que você não deposite toda a sua energia ao seu trabalho dentro da empresa?
	Maslach e Leiter (1997), Schaufeli et al (2002)	Absorção	12. Você acredita que quando está no trabalho se sente concentrado e absorvido pelos problemas do trabalho? Até que ponto e como se sente com isso? 13. "Engajamento" significa uma total conexão com o trabalho. Pessoas engajadas são apaixonadas pelo que fazem e se sentem cheias de energia e com alta concentração. Você se sente assim na atual empresa? Porquê?
Vigor		10. Você está disposto a depositar grande energia no que faz em desafios da empresa para ajudá-la a ser bem sucedida? Dê-me um exemplo. 11. Existem outras áreas fora da organização ou atividades em sua vida que fazem com que você não deposite toda a sua energia ao seu trabalho dentro da empresa? 13. "Engajamento" significa uma total conexão com o trabalho. Pessoas engajadas são apaixonadas pelo que fazem e se sentem cheias de energia e com alta concentração. Você se sente assim na atual empresa? Porquê?	
Cultura Organizacional	Schein (2009)	Transmissão de informações, histórias, valores inegociáveis, feedbacks, ensinamentos e padrões de comportamento percebido pelos membros do grupo.	4. Descreva a empresa onde você trabalha, destacando suas principais prioridades e características. 7. Do que você mais gosta da organização? Do que menos gosta? 8. Você acredita que a empresa possui uma cultura organizacional própria? Como você a vê e percebe na convivência entre as pessoas, comportamentos, comunicação, história, valores e princípios utilizados? 9. Hoje nós estamos implementando o programa "Somos A". Portanto, se pudesse descrever, como completaria a frase "nós somos..."?

Quadro 11: Categorias, Conceitos e Perguntas do Roteiro da Entrevista Semiestruturada.
Fonte: Elaborado pela autora (2015) a partir dos autores citados.

O tempo de realização das entrevistas variou de acordo com o nível de disponibilidade e abertura do entrevistado. O menor tempo foi de apenas dezenove minutos e o maior de quarenta e sete, conforme exposto no Quadro 8. Eram agendados encontros de uma hora, porém nenhuma entrevista durou todo este tempo.

A pesquisadora buscou sempre certificar-se que o entrevistado autorizaria a gravação e, antes da entrevista, contextualizava o motivo do estudo, o formato da entrevista e demais informações para deixar o clima bem descontraído. Para Alves e Silva (1992), as atitudes do entrevistador de aproximação, respeito e empatia torna o processo de entrevista um momento de reflexão, retomada de fatos, valores e ideias do passado, assim como a gratificação com sua transmissão ao entrevistador.

3.4.2.2.

Coleta de dados documental

Para compor as informações da organização investigada, diversos documentos internos da empresa A foram analisados, como as diretrizes estratégicas, relatórios gerenciais, indicadores, apresentações institucionais, cartilhas para novos empregados, apostilas de treinamentos, etc. O fato da pesquisadora fazer parte da empresa facilitou o acesso aos dados, porém sempre com o cuidado de não expor a identidade da empresa.

3.4.2.3.

Observação participativa

Podemos afirmar que a pesquisadora não é somente uma espectadora dos fenômenos que ocorrem na empresa A, mas é também uma colaboradora, que vive no dia a dia as transformações e mudanças organizacionais. Além das informações coletadas em reuniões e conversas informais com demais colaboradores, a mesma participou de alguns treinamentos do Programa SOMOS A, observando os demais membros da empresa. Em três turmas, a pesquisadora ministrou o treinamento. No total, foram cerca de cem empregados observados durante as discussões sobre princípios e valores organizacionais.

3.5.

Tratamento e análise de dados

Como já citado, as coletas de dados da análise quantitativa e qualitativa foram feitas em paralelo, onde Creswell (2010) nomeia como triangulação concomitante.

A seguir serão apresentados os métodos e ferramentas utilizados para extrair e analisar os dados tanto da pesquisa quantitativa, quanto qualitativa.

3.5.1. Ferramentas estatísticas e análise quantitativa

Para realizar a análise estatística dos questionários (Apêndice A), primeiramente foram inseridas manualmente as respostas dos questionários aplicados em Word e, após todos os dados estarem na ferramenta Qualtrics, foi extraído o relatório em Excel. A partir da tabulação em Excel, os testes estatísticos foram feitos com utilização do programa SPSS (*Statistical Package for the Social Science*).

Para responder aos objetivos do estudo, foram utilizadas ferramentas e técnicas básicas estatísticas, como média, desvio padrão e mediana. Além destas, também foram usadas outras técnicas, como a regressão linear múltipla e a análise de variância (ANOVA).

3.5.1.1. Análise das médias dos valores pessoais e organizacionais

- H1.** Na empresa A, há alinhamento entre os valores pessoais dos colaboradores e os valores organizacionais percebidos por eles.
- H2.** O nível de engajamento nesta organização é alto.

Para investigarmos e confirmarmos as **Hipóteses 1 e 2**, foi feita a análise de médias de cada fator do questionário IPVO e PVQ-21, de modo a analisar quais os valores mais importantes destacados pelos respondentes.

Não foi possível averiguar o alinhamento através de comparação de médias por outros métodos estatísticos, por não haver ainda um modelo validado para este tipo de estudo.

Portanto, foram feitas médias aritméticas para identificar os resultados dos valores tanto pessoais como organizacionais, destacados nas respostas dos colaboradores da amostra.

Portanto a análise de alinhamento foi feita através da composição dos resultados quantitativos (médias encontradas) e qualitativos (valores que surgiram nas entrevistas).

3.5.1.2. Regressão linear múltipla

H3. O alinhamento dos valores pessoais dos colaboradores e os valores organizacionais percebidos por eles na organização possui impacto no engajamento no trabalho.

Para a verificação da **Hipótese 3**, foi adotado o método de Regressão Linear Múltipla para analisar o impacto do alinhamento de valores pessoa-organização (*P-O fit*) no engajamento. Porém, como não foi possível encontrar uma única variável para alinhamento, foi feita a análise de forma separada pelos resultados dos valores de cada questionário (IPVO e PVQ-21). Esta análise é melhor esclarecida na figura abaixo.

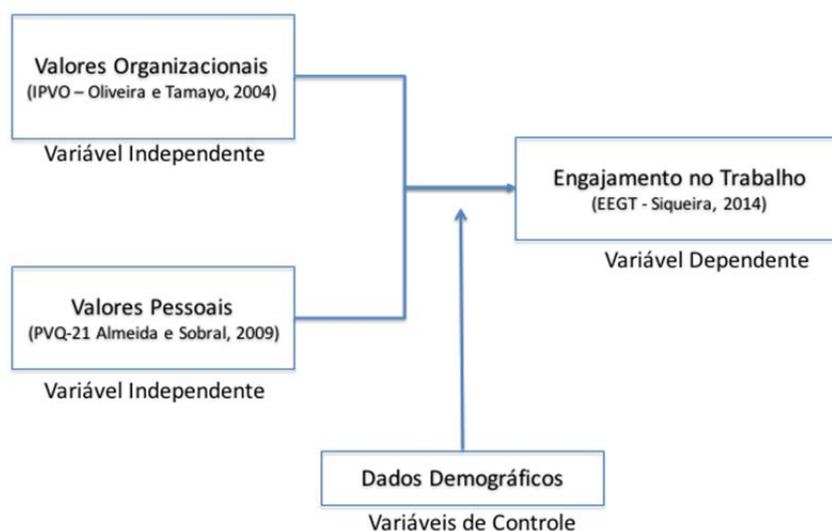


Figura 6: Relação entre as variáveis da pesquisa para Regressão
Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Antes de realizar a regressão, foi importante aplicar o **Teste de Normalidade**, as variáveis foram submetidas aos testes de normalidade para a certificação de que a população possui uma distribuição normal.

Foi considerado o nível de significância de 90% (0.10) e, a partir da análise do p-valor de todos os testes aplicados, a hipótese de que a população possui uma distribuição normal pôde ser confirmada.

Além do teste de normalidade, foi importante também averiguar se as variáveis são muito correlacionadas, através do **Teste de Multicolinearidade** e análise do VIF (*Variance Inflation Factor* ou Fator de Inflação de Variância).

3.5.1.3. Análise de Variância (ANOVA)

H4. Há diferença de percepção de valores entre grupos específicos, de acordo com os dados demográficos da pesquisa: gênero, idade, escolaridade, cargo e tempo de casa.

Para a Hipótese 4, a Análise de Variância ou ANOVA foi aplicada após a regressão linear múltipla, a fim de testar e comparar as médias das variáveis de controle (demográficas) e identificar se há diferenças entre os diferentes grupos (por idade, por escolaridade, tempo de casa, etc.).

Deste modo, a Hipótese Nula seria afirmativa de que não haveria diferenças entre as médias das variáveis demográficas, ou seja, elas seriam iguais e portanto, haveria um padrão no grupo. Esta hipótese seria rejeitada ao encontrarmos o p-valor acima de 0,05. Ou seja, o nível de significância foi de 95% neste caso.

3.5.2. Ferramentas e análise qualitativa

Além da análise quantitativa, a complexidade do tema central da pesquisa demandou a utilização de um outro método que possibilitasse a compreensão do significado do mesmo. Portanto, os dados coletados neste estudo de caso através de pesquisa bibliográfica, documental, observação participativa e entrevistas, foram tratados qualitativamente.

Yin (2005) sugere que, nos estudos de caso, os pesquisadores sigam algumas orientações para obter credibilidade. Duas delas seria primeiro, destacar os aspectos mais significativos do estudo de caso e segundo, utilizar do conhecimento prévio e especializado do pesquisador para que a análise tenha profundidade. Com isto, o fato da pesquisadora fazer parte da empresa e ter conhecimento sobre sua cultura, fundamenta melhor a análise de dados.

Para a investigação dos dados qualitativos, foram analisados documentos internos, comportamentos no dia a dia e ao longo do treinamento SOMOS A, além dos textos das entrevistas. Para este último, as entrevistas individuais foram gravadas e transcritas manualmente pela própria pesquisadora, onde para cada entrevistado, foi atribuída uma identificação conforme perfil descrito no Quadro 8, apresentado anteriormente neste capítulo. É importante ressaltar que, palavras ou citações completas que poderiam ajudar a identificar a empresa, foram descartadas.

Na etapa da análise qualitativa, os dados foram examinados quanto à análise dos discursos, sem a inclusão de categorização. Para Gil (2002), o pesquisador precisa sistematizar a seleção dos discursos, para que possa identificar os principais temas presentes. Para isto, são imprescindíveis a clareza do problema e o objetivo da pesquisa.

Portanto, os discursos foram analisados de acordo com os cinco temas dos principais conceitos desta pesquisa, que são os Valores Pessoais, Valores Organizacionais, P-O fit, Engajamento e Cultura Organizacional (apresentados no Quadro 11).

Desta forma, foi possível responder às suposições propostas, separando os principais elementos encontrados, como metáforas, paráfrases e demais significados identificados nos relatos dos sujeitos pesquisados. Estes trechos das respostas foram selecionados também manualmente e a interpretação dos resultados foi feita de maneira conjunta (quantitativa e qualitativa).

- S1.** Na empresa “A”, há alinhamento entre os valores pessoais dos colaboradores e os valores organizacionais percebidos por eles.
- S2.** O nível de engajamento nesta organização é alto.
- S3.** O alinhamento dos valores pessoais dos colaboradores e os valores organizacionais percebidos por eles na organização possui impacto no engajamento no trabalho.
- S4.** Há diferença de percepção de valores entre grupos específicos, de acordo com os dados demográficos da pesquisa: gênero, idade, escolaridade, cargo e tempo de casa.
- S5.** O momento de transformação cultural da empresa “A” impacta o alinhamento pessoa-organização.

3.6.

Limitações do método

Apesar das vantagens apresentadas para o uso do método misto adotado nesta pesquisa como forma de compensar os pontos fracos inerentes aos dois métodos, os limites do método escolhido devem ser considerados. (CRESWELL, 2010).

Primeiramente, cabe ressaltar que a pesquisa foi feita através de um estudo de caso único, portanto sua abrangência é extremamente limitada comparado à estudos de casos múltiplos (YIN, 2005). Os resultados encontrados nesta pesquisa são exclusivos à realidade e cultura encontrada na Empresa A e não poderão ser generalizados. Portanto, só é possível generalizar os

pressupostos teóricos encontrados (YIN, 2005).

Ao longo do trajeto desta pesquisa, foi identificada a falta de consenso entre diversos teóricos para a investigação do alinhamento de valores pessoa-organização. Apesar da indicação por Oliveira e Tamayo (2004) da comparação entre os questionários IPVO (Oliveira e Tamayo, 2004) e PVQ (Schwartz, 1994) como agenda de pesquisa, este modelo ainda não foi validado e a atual pesquisa não teve o objetivo de validação. Com isto, houve uma limitação clara na análise do *P-O fit* neste estudo.

Outro fator que pode ser considerado limitador, é a pesquisadora ser uma gestora de Recursos Humanos, o que infelizmente em alguns casos, pode ter causado algum tipo de desconforto com os participantes da pesquisa ao responderem tanto os questionários quanto às perguntas feitas durante a entrevista.

Este fator de algum modo influenciou negativamente ou positivamente aos entrevistados na maneira como responderam à pesquisa. Tal afirmação vem ao encontro do exposto por Zanelli (2002), que salientou que quando o participante faz parte do relacionamento do pesquisador, poderá haver uma maior desconfiança quanto ao que será feito com os dados compartilhados.

Além disso, na análise qualitativa foi utilizada a abordagem psico-social da realidade, em que a linguagem e a subjetividade tomaram papel importante para a análise dos discursos. Com isto, a interpretação dos dados proporciona conclusões enviesadas, que está sujeito às interpretações subjetivas tanto da pesquisadora quanto das percepções dos entrevistados.

Outro ponto que precisa ser considerado como uma limitação do método, foi o tamanho da amostra na análise quantitativa e também qualitativa, considerado pequeno em relação ao universo. Deste modo, a amostra poderá não representar de forma fidedigna a percepção de todos os demais membros da empresa A.

Embora haja a presença destes pontos de limitações do método, a pesquisa foi conduzida com grande rigor metodológico, buscando isenção nas interpretações e mitigando possíveis ameaças à fidelidade dos seus resultados.