

APD
0907

02
Culpa

43

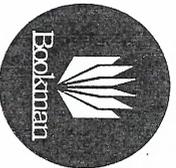
Donald R. Cooper
Florida Atlantic University
Pamela S. Schindler
Wittenberg University

Métodos de Pesquisa em Administração

7ª edição

Tradução
Luciana de Oliveira da Rocha
Consultoria, Supervisão e revisão técnica desta edição:
Teniza da Silveira
Doutora em Administração
Professora da Unisinos

Reimpressão 2004



2003

C776m
Cooper, Donald R.
Métodos de pesquisa em administração / Donald R. Cooper e Pamela S. Schindler; trad. Luciana de Oliveira da Rocha. - 7. ed. - Porto Alegre : Bookman, 2003.
I. Administração - Métodos de pesquisa. I. Schindler, Pamela S. II. Título.
CDU 65.01/015.07:001.8

Catálogo na publicação: Mônica Ballejo Canto - CRB 10/1023
ISBN 85-363-0117-1

Pesquisa em administração

Objetivos do aprendizado:

Depois de ler este capítulo você entenderá...

- 1 A importância de aprender as habilidades do processo de pesquisa.
- 2 O que é pesquisa e seus diferentes tipos.
- 3 A diferença entre uma boa pesquisa e uma pesquisa sem qualidade profissional.
- 4 A relação entre um administrador e um fornecedor de pesquisa.

Dando vida à pesquisa

“Jáson Henry? Sou Myra Wines.”

“Entre, Sra. Wines. Vamos conversar aqui na sala de reuniões e de estar. Como eu lhe disse pelo telefone, estamos montando nosso escritório na Flórida. Evidentemente, você pode ver isso. Cuidado para não tropeçar nos cabos.”

A mulher elegante, de meia-idade, passou entre diversas caixas parcialmente abertas com computadores até chegar ao sofá e sentou-se o mais graciosamente possível entre pilhas de livros, aparelhos eletrônicos e caixas fechadas. Ela abriu sua pasta e tirou um minigravador, que ligou com um clique. “Se isso o deixa nervoso eu desligo”, ela disse. “Fui repórter investigativa de TV por 15 anos. Velhos hábitos são difíceis de mudar... especialmente aqueles que nos tiraram de vários apertos.”

“Então, desligue”, disse o homem laconicamente. “Isso não me deixa nervoso, mas não vejo necessidade de gravar.”

“Meu contato no Canadá disse que você e sua esposa, que é doutora em saúde pública, se formaram na Califórnia. Vocês se mudaram de Ottawa para cá quando ambos foram admitidos pelas Nações Unidas. Você é contador e trabalha na área de economia e consultoria. Há várias empresas aqui na Flórida para vocês prestarem serviços – fazendo auditoria, análise econômica, consultoria epidemiológica e pesquisas em administração diversificadas. Esqueci alguma coisa?”

“Minha esposa, Dorrie, fala quatro línguas.”

“Ei, sei. Um produtor em Toronto que trabalha para a TV das Nações Unidas, na qual ela gravou um programa do serviço público, falou-me sobre a mudança de vocês para a Flórida.”

“Bom, isso engloba tudo, não é?”, ele disse, asperamente, “exceto uma marca de nascença em meu joelho.”

“No seu joelho direito”, ela disse com firmeza. A expressão dele mostrava descrença e irritação, e ela acrescentou rapidamente: “Apenas um palpite. Tinha uma chance de 50% de acertar.”

Isso quebrou a tensão. Ele disse sorrindo: “Tinha uma observação de ouro em um de meus dentes. Você pode me dizer em qual?”

Agora ela riu. “Eu nunca blefo quando as probabilidades são tão altas como 32 para 1.”

Ambos sorriram. Ele, então, encorrou a piada dizendo: “As chances seriam de 31 para 1. Haveria uma resposta certa e 31 erradas. Obviamente, isso nos levaria a uma probabilidade de 31 para 1.”

Sorrindo entre dentes, Myra mudou de assunto. “Quantos computadores você tem aqui?”

“Contando os portáteis, cinco, mais alguns terminais. Temos também três impressoras e um fax para receber e outro para enviar mensagens. E uma secretária eletrônica e um pager. Estou montando uma rede para conectar tudo isso, como você pode ver. Tenho seis linhas telefônicas, embora precise de apenas quatro neste momento. Sou praticamente um operador de computador.”

Olhando a desordem à sua volta, Myra observou: “E aqui também é sua casa?”

“Não queremos ter o trabalho de separar o espaço do escritório. A maioria dos meus clientes em Phoenix, Butte e Ottawa nunca foi ao escritório. Pelo que eles sabem, trabalho num ótimo escritório, no melhor prédio comercial desta cidade.”

“Bom, são poucos computadores”, ela disse em divida.

“Acredito que você descobrira a verdade esmiuçando os números.”

“Eu não concordo. Como repórter, aprendi que obtemos a verdade ao manter contato com as pessoas, ao observar os eventos mundiais, vendo o quadro como um todo e buscando detalhes reveladores. Eu tenho quatro linhas telefônicas – uma para o fax e uma para a secretária eletrônica, uma para o computador, que uso apenas para acessar banco de dados comerciais on-line e duas linhas adicionais, de forma que posso falar com duas pessoas ao mesmo tempo. Eu tenho meu próprio número 0800 doméstico interno/externo e se minha conta de ligações internacionais não atingir pelo menos mil dólares por mês sei que algo está errado.”

“Verdade? É difícil acreditar que uma gerente de relações com o consumidor ganha tanto assim.”

“Não, não ganha”, ela admitiu com um sorriso. “Depois de 15 anos, a estação de TV para a qual eu trabalhava me disse que eu deveria fazer uma plástica no rosto e, quando eu me neguei, eles me dispensaram. Simples assim. Contratei o advogado mais assustador da cidade – tão assustador que eu mesma tive que ficar uma semana longe dele – e ele conseguiu um acordo fabuloso. Também faço palestras em convenções. Uma de minhas melhores é ‘O consumidor zangado’. Sempre incluo muitos fatos absolutamente atualizados, pois eu maninha – e mantê-lo – contato diário com órgãos de defesa do consumidor em todas as capitais, além de D.C., Ottawa e até mesmo Tóquio e Londres.”

“Tudo isso é opinião e história ou você tem alguma estatística substancial?”

"Minha conta telefônica é astronômica."

"Então é história. E o que você está fazendo?"

"Se você quer chamar assim", ela declarou com certa irritação. "De qualquer forma, um membro do público me procurou, fez diversas perguntas sobre meu laptop, que eu tinha usado para fazer minha apresentação. Era um *headhunter* em busca de um gerente de relações com o consumidor para o fabricante do computador que eu uso, MindWriter. No final, depois de várias entrevistas, eles me fizeram uma oferta e eu não pude recusar."

"Conheço a marca. É um bom equipamento com um bom preço, mas, segundo as revistas especializadas, se quebrar você está com um problema. Porém, não tenho provas de que as informações das revistas sejam verdadeiras."

"A empresa se preocupa com a satisfação do cliente – especialmente na prestação de serviços. A alta direção da empresa me deu a primeira tarefa – avaliar o índice de satisfação do cliente, ou insatisfação, se for o caso. Haverá uma reunião na próxima semana em Austin, Texas, para discutir os antecedentes e se preliminarar. Pediram que eu levasse minhas idéias e meu analisador de números."

"E quem seria ele?", perguntou Jason.

"Você, espero. Trabalharemos juntos. Não sou boa com números."

"Eu sei. Você errou na conta de suas linhas telefônicas há pouco. Fax: Secretária eletrônica. Disqueagem para banco de dados. Duas para chamadas pessoais. Isso dá cinco. Você disse quatro?"

Ela corou, contando silenciosamente até 10. Esse homem podia entender de números, mas não possuía nenhum tato. "Então você sabe do que estou falando", ela disse um pouco

esperamente. "Sendo esse meu primeiro projeto, gostaria realmente de impressionar meus colegas no Texas, mas não há uma única alma em meu escritório que possa ser considerada boa com números e não posso aparecer na reunião sem alguém para me ajudar com isso."

"Sai alguma coisa sobre pesquisa de cliente, e você tem razão de estar nervosa..."

"Não estou nervosa, estou preocupada."

"Que seja, preocupada. O primeiro passo será ouvir cuidadosamente e descobrir exatamente que fatos a gerência já reuniu, com o que eles estão preocupados, qual é o problema do ponto de vista deles, qual é o problema de fato nos vários níveis de abstração..."

"Ouvir as pessoas. Discutir. Ver as coisas de diferentes pontos de vista. Esse é o tipo de coisa que faço muito bem."

"Certo. E depois disso passamos para aquilo que eu faço bem: mensuração. Escala. Planejamento da pesquisa. Amostragem de clientes. Finalmente, trabalharemos juntos no relatório de resultados..."

"Tenho duas passagens para Austin para a próxima quarta-feira. Você pode interromper essa arrumação da mudança e ir comigo?"

"Com certeza."

"OK. Minha fonte em Toronto diz que você é inteligente, inteligente e teimoso, inclinado a ser melancólico e intolerante, mas é confiável, cobra preços razoáveis e respeita os mais velhos. Falaremos sobre dinheiro durante o voo. Acho que vamos nos dar bem."

"Estou disposto a ir em frente com base nessa hipótese. Ao voltarmos do Texas, certamente já saberemos se poderemos trabalhar juntos."

Por que estudar pesquisa?

Suponha por um momento que você é o gerente de seu restaurante favorito (o Taco Bell não se aplica neste caso; pense em algum outro). Está havendo uma grande rotatividade em sua equipe de garçonets/garçonetes, e os clientes antigos estão comentando que a atmosfera amigável que historicamente havia no ambiente está mudando. O que você deve fazer? Por onde você deve começar para tentar resolver esse problema? Tente outro cenário de tomada de decisão: você está falando com o diretor do departamento acadêmico no qual está se especializando. Essa pessoa dirige o comitê que seleciona os livros para o curso de Metodologia de Pesquisa. Como eles devem começar a avaliar as opções?

O estudo de métodos de pesquisa dá ao aluno o conhecimento e as habilidades necessárias para resolver problemas e vencer desafios de um ambiente de tomada de decisão que caminha em ritmo acelerado. Os cursos de pesquisa em administração reconhecem

que os alunos que estão se preparando para dirigir empresas, organizações sem fins lucrativos e órgãos públicos – em todas as áreas funcionais – precisam de treinamento em um processo disciplinado para conduzir uma investigação relacionada a um problema de administração, a dificuldade ou a oportunidade que exige uma decisão gerencial. Três fatores estimulam o interesse em uma abordagem científica na tomada de decisão:

1. A necessidade crescente que os administradores têm de mais e melhores informações;
2. A disponibilidade de técnicas e ferramentas mais avançadas para atender a essa necessidade;
3. A sobrecarga de informações resultante, caso não se empregue disciplina no processo.

Como mostra esse anúncio da JRP Marketing Research Services Inc., anos de experiência conduzindo os tipos de pesquisa que o tomador de decisão gerencial necessita e a satisfação dos clientes anteriores são fortes indicadores de que uma empresa de pesquisa pode fazer pesquisa com qualidade. E-mail: JRPMARK@aol.net

Durante as duas últimas décadas, testemunhamos mudanças drásticas no ambiente empresarial. A partir de um papel historicamente econômico, a organização empresarial se desenvolveu em resposta às exigências sociais e políticas da política pública nacional, ao crescimento explosivo da tecnologia e às inovações contínuas nas comunicações globais. Essas mudanças criaram a necessidade de novos conhecimentos para os administradores e novos públicos a serem considerados ao avaliar qualquer decisão. Outras exigências de conhecimento surgiram dos problemas com fusões, políticas comerciais, mercados protegidos, transferência de tecnologia e questões macroeconômicas de investimento-poupança.

A tendência em direção à complexidade aumentou o risco associado às decisões empresariais, destacando ainda mais a importância de ter uma base de informações sólida. Cada um dos fatores listados a seguir, que caracterizam o complexo ambiente de tomada de decisão empresarial, exige que os administradores tenham mais e melhores informações nas quais possam basear suas decisões:

1. Há mais variáveis a considerar em cada decisão.
2. Existe mais conhecimento em cada campo gerencial.
3. A concorrência global e doméstica está mais forte, com muitas empresas reduzindo seu tamanho para focalizar-se nas competências primárias, reduzir custos e gerar ganhos competitivos.
4. A qualidade das teorias e dos modelos para explicar os resultados tácticos e estratégicos está melhorando.
5. O governo continua a mostrar preocupação com todos os aspectos da sociedade, tornando-se cada vez mais agressivo na proteção desses vários públicos.

6. O crescimento explosivo de sites de empresas na World Wide Web, do comércio eletrônico e de publicações empresariais através de computadores e editoração eletrônica possibilitaram novos e amplos legues de informações – mas a qualidade das informações é cada vez mais suspeita.
7. Trabalhadores, acionistas, clientes e o público em geral estão exigindo mais bem informados do que nunca e mais sensíveis em relação a seus interesses próprios.
8. As empresas estão cada vez mais praticando a *garimpage de dados (data mining)*, aprendendo a extrair significado dos volumes de dados contidos nos bancos de dados internos.

9. Os avanços na informática permitiram às empresas criar a arquitetura para *armazenagem de dados*, armazenando dados volumosos para serem selecionados.
10. O poder e a facilidade de uso dos computadores nos deram a capacidade de analisar dados a fim de lidar com os complexos problemas gerenciais da atualidade.
11. As técnicas de análise quantitativa se beneficiaram da capacidade cada vez maior de computadores poderosos.
12. O número e o poder das ferramentas usadas para conduzir pesquisas aumentaram ficando mais apropriadas para a complexidade crescente das decisões empresariais.
13. As comunicações e as técnicas de mensuração dentro da pesquisa foram melhoradas.

Para se sair bem nesse ambiente, você precisará entender como identificar a qualidade de informação e reconhecer a pesquisa sólida e confiável na qual suas decisões de alto risco, como administrador, podem ser baseadas. Você também precisará saber como conduzir tal pesquisa. O desenvolvimento dessas habilidades exige a compreensão do método científico que se aplica ao ambiente de tomada de decisão gerencial. Este livro atende a suas necessidades como um processador de informações.

A importância de adquirir habilidades

Das seguintes que se seguem, veja o caso CHILDCO para exemplo de (1), CHILDCO, NUCMED e Coloursplash são exemplos de (2), Para (3) e (5), *ver a vitrine* "Dando vida à pesquisa" no início do capítulo. Tanto a vitrine de abertura como o caso da York University são exemplos de (4).

Você pode se beneficiar se tiver habilidades de pesquisa em pelo menos cinco situações:

1. Administrador como tomador de decisão com base em pesquisa.
2. Empregado subordinado como pesquisador.
3. Administrador como comprador ou avaliador de serviços de pesquisa.
4. Administrador como avaliador de fontes de dados secundários.
5. Especialista em pesquisa.

Como tomador de decisão, você vai sempre achar necessário ler mais informações antes de selecionar um curso de ação (ver o caso da CHILDDCO). Suas opções são limitadas se não houver ninguém a quem delegar essa tarefa. Você poderia fazer um julgamento intuitivo, sem reunir informações adicionais, ou reunir os dados e você mesmo com um nível considerável de habilidade. Reunir informações pode envolver a exploração de bancos de dados e fontes de informações já existentes ou a coleta de novas informações. Nos estágios iniciais de sua carreira administrativa, quando sua experiência ainda é limitada e seu julgamento intuitivo é menos confiável, é evidente qual seria a melhor opção.

Em um segundo exemplo, você pode ser chamado para fazer um estudo de pesquisa para um executivo de nível mais alto. Tal tarefa, que normalmente aparece no início da carreira, pode ser vista como uma oportunidade para desenvolver sua carreira; pode ser sua chance de causar uma impressão favorável nesse executivo (ver os casos da CHILDDCO, NUCMED e ColorSplash).

O terceiro cenário seria você solicitando serviços de pesquisa de leilantes ou avaliando propostas de pesquisas preparadas por leilantes. Se puder entender o planejamento de pesquisa proposto e julgar adequadamente a qualidade das atividades planejadas e a possibilidade de que tais atividades venham a ajudá-lo a tomar uma decisão, você poderá economizar tempo e dinheiro para sua organização. Literalmente milhares de empresas fornecem serviços de pesquisa. Enquanto muitas se especializam em determinados segmentos ou tipos de pesquisa, outras fornecem uma ampla variedade de serviços para atender a quase todas as necessidades gerenciais. As dez principais empresas, com base na receita de vendas de 1998, estão listadas na Figura 1.1.

Como muitas decisões se baseiam no uso de informações coletadas durante planejamentos de pesquisa anteriores, se você tiver habilidades de pesquisa poderá lidar profissionalmente com o quarto cenário: avaliar a aplicabilidade da pesquisa anterior para ajudar a resolver um problema gerencial atual (ver "Dando vida à pesquisa" e York College).

A quinta razão para estudar métodos de pesquisa é que você pode fazer carreira como especialista em pesquisa. Como função especializada, a pesquisa oferece oportunidades de carreira atraentes, especialmente nas áreas de análise financeira, pesquisa de marketing, pesquisa de operações, relações públicas e gerenciamento de recursos humanos. Como mostrado na vitreia de abertura do capítulo, existem oportunidades de trabalho para um especialista em pesquisa em todos os campos da administração e em todos os segmentos.

O que é pesquisa?

Em vez de lhe dar uma definição-padrão de pesquisa no ambiente empresarial, vamos começar com alguns exemplos de problemas gerenciais envolvendo a tomada de decisão baseada na coleta de informações. De cada um desses exemplos, podemos extrair a essência da pesquisa. Como ela é feita? O que ela pode fazer? O que não se espera que ela faça? A medida que você lê os quatro casos, pense sobre as possíveis situações para conduzir uma pesquisa empresarial e tente responder a essas perguntas: (1) Qual é o problema da tomada de decisão enfrentado pelo gerente? (2) O que o pesquisador deve fazer?

CHILDDCO

Você trabalha para a CHILDDCO, uma corporação que está pensando em adquirir uma fábrica de brinquedos. O vice-presidente sênior de desenvolvimento pede que você lidere uma força-tarefa para investigar seis companhias que são potenciais candidatas. Você monta uma equipe composta de representantes de áreas funcionais importantes. Os dados pertinentes são coletados de fontes públicas em razão da natureza confidencial do projeto. Você examina detalhadamente o seguinte: relatórios anuais da empresa; artigos em publicações empresariais, revistas e jornais; avaliações de análises financeiras; e anúncios da empresa. Os membros da equipe então desenvolvem perfis resumidos das empresas candidatas com base nas características compiladas das fontes. O relatório final destaca as oportunidades e os problemas que a aquisição da empresa em questão traria a todas as áreas da companhia.

NUCMED

Você é o gerente comercial da NUCMED, um grande grupo de médicos especializados em medicina nuclear e imagem. Uma destacada organização de seguro-saúde lhe contatou para promover um novo programa de redução de custos. O comitê de médicos para quem você vai fazer a recomendação terá um campo estreito de decisão. Se decidirem aderir, terão que concordar em reduzir seus preços em troca de procedimentos mais fáceis, reembolsos mais rápidos e a inclusão do nome deles em uma lista de médicos credenciados. Se recusarem, continuarão a lidar com seus pacientes e suas seguradoras da forma como fazem hoje. Você inicia sua investigação explorando dados dos arquivos dos pacientes para saber quanto usam essa seguradora, a frequência de suas visitas ao médico, a complexidade do preenchimento de formulários, e assim por diante. Depois você consulta os dados do segmento de seguro para descobrir quantos potenciais pacientes na sua área usam esse plano de assistência médica ou planos similares com outras seguradoras, e a possibilidade de que os pacientes escolham ou mudem para um médico que pertença ao programa proposto. Você tenta confirmar seus dados com informações de profissionais e publicações especializadas. Com base nessas informações, você desenvolve um perfil que detalha o número de pacientes, as despesas gerais indiretas e a receita potencial recebida em caso de adesão ao plano.

ColorSplash

A ColorSplash, fabricante de tintas, está tendo problemas para manter seus lucros. O proprietário acredita que o gerenciamento de estoque é uma área fraca nas operações da companhia. Nesse segmento, a variedade de cores e tipos de tinta e tamanhos de embalagem facilitam o acúmulo de grandes estoques por parte da empresa, que ainda assim não é capaz de atender nos pedidos dos clientes. O proprietário lhe pede que faça recomendações. Você verifica o estoque atual e as operações de embarque, encontrando perdas excessivas de vendas e atrasos na entrega em razão das condições do estoque. Uma pesquisa informal com os clientes confirma sua impressão. Você suspeita que o banco de dados atual de estoque e o sistema de relatórios não dão informações imediatas, necessárias para tomar decisões apropriadas de produção.

Com base nessa suposição, você se familiariza com as últimas técnicas de gerenciamento de estoque na biblioteca da universida-

FIGURA 1.1 Maiores empresas de pesquisa nos EUA¹

Classificação ²	Empresa	Site na Web	Tipo de pesquisa	Receita (US\$ milhões)	Nos EUA	Mundial
1	IMS Health	www.imshealth.com	Fornece informações sobre soluções para as indústrias farmacêutica e de assistência médica.	412,3	1.084,0	
2	Nielsen Media Research	www.nielsonmedia.com	Fornece informações sobre serviço de televisão nos EUA e no Canadá.	401,9	401,9	
3	Information Resources (IRI)	www.infores.com	Fornece soluções empresariais baseadas em leitons de UPC para o segmento de bens de consumo embalhados.	397,0	511,3	
4	ACNielsen Corp.	www.acnielsen.com	Fornece pesquisa de mercado, informações e análises para os segmentos de produtos de consumo e serviços.	390,4	1.425,4	
5	VNU Marketing Information Services (VNU MIS)	www.vnumis.com	Fornece informações de marketing para anunciantes, mídia e agências de propaganda.	343,0	428,0	
6	Gartner Group	www.gartner.com	Fornece consultoria especializada e idéias direcionadas para dar suporte à tomada de decisão competitiva no campo da tecnologia da informação.	311,7	494,7	
7	Westat	www.westat.com	Fornece pesquisa para órgãos governamentais dos EUA, bem como para empresas, fundações e governos estaduais e municipais.	206,0	206,0	
8	Arbitron Co.	www.arbitron.com	Fornece serviços de informação usados para desenvolver estratégias de marketing local da mídia eletrônica e seus anunciantes e agências.	194,5	194,5	
9	NFO Worldwide	www.nfo.com	Fornece idéias voltadas para resultados de forma que os clientes possam desenvolver marcas mais fortes e comercializar produtos e serviços mais bem-sucedidos.	180,0	450,0	
10	MARFI (Maritz Marketing Research)	www.maritz.com/mri	Fornece estudos de pesquisa em larga escala, feitos sob medida, que geram informações importantes de marketing.	126,8	169,1	

¹ Adaptado das listas publicadas em *Advertising Age e Quirks Marketing Research Review* e do site de cada companhia.
² Classificação baseada na receita de 1998 nos EUA.

de local. Você pede ao gerente do armazém que faça um levantamento acurdo de estoque e revê todos os pedidos do último ano. Além disso, o proprietário lhe mostra os números de produção do último ano e o método que ele utiliza para avaliar a necessidade de uma determinada cor ou tipo de tinta.

Após fazer um modelo do último ano da empresa com base em produção, pedidos e técnicas de gerenciamento de estoque, você decide o método que fornece o melhor lucro teórico. Você dirige uma linha-piloto usando a nova metodologia de controle. Depois de dois meses, os dados mostram um estoque bem mais bai-

xo e um índice de atendimento de pedidos mais alto. Você recomenda que o proprietário adote o novo método de estoque.

York College

Você trabalha para a associação de ex-alunos do York College. A entidade está ansiosa para desenvolver laços mais estreitos com seus ex-alunos mais antigos a fim de encorajar o aumento de doações e induzir aqueles alunos não-tradicionais a voltarem a fazer inscrições. O escritório do presidente está considerando a criação

de uma comunidade de aposentados voltada para os ex-alunos da universidade e pede à sua associação para avaliar a atratividade da proposta do ponto de vista dos ex-alunos. Seu diretor lhe pede que divida o estudo em quatro partes.

Fase 1. Primeiro você deve informar o número de ex-alunos que está na lista e-mail apropriada, o índice de novos entrantes por ano e a estatística atual para o grupo. Essas informações permitirão ao diretor avaliar se o projeto deve continuar.

Fase 2. Seus resultados anteriores revelam que há ex-alunos suficientes para viabilizar o projeto. O próximo passo do estudo é descrever as características sociais e econômicas do grupo de ex-alunos visado. Você revê estatísticas de prêmios, análises pós-teses de trabalho e avalia localização e valor de casas. Além disso, revê arquivos dos últimos cinco anos para ver como os ex-alunos respondem quando questionados sobre sua faixa de renda. Ao terminar, você está apto a descrever o grupo de ex-alunos para seu diretor.

Fase 3. É evidente que o grupo de ex-alunos visado pode facilmente pagar por uma comunidade de aposentados como proposto. A terceira fase do estudo é explicar as características dos ex-alunos que estarão interessados em uma comunidade desse tipo relacionada a uma universidade. Para essa fase, você conta com a participação da Associação Americana de Pessoas Aposentadas (AAPA) e do fundador de uma comunidade de aposentados. Além disso, você procura informações sobre cidadãos mais velhos com o governo federal. Com o fundador, você descobre que características de planejamento e construção da comunidade de aposentados são mais atraentes para quem vai se aposentar. Com a AAPA, você se informa sobre os principais serviços e características que os potenciais aposentados buscam em uma comunidade assim. Além disso, você procura informações governamentais, você se familiariza com as regulamentações existentes e as recomendações para operar comunidades de aposentados, descobrindo um vasto campo de informações descritivas de um morador típico. Você faz um amplo relatório para o diretor da associação de ex-alunos e para a presidente da universidade. O relatório inclui o número de ex-alunos elegíveis, a condição econômica e social deles e as características daqueles que seriam atraídos para a comunidade de aposentados.

Fase 4. O relatório deixa a presidente da universidade empolgada e solicita uma fase adicional. Ela precisa prever o número de ex-alunos que seria atraído para o projeto de forma que possa planejar adequadamente o tamanho da comunidade. Neste ponto, você se baseia nos métodos aprendidos nas aulas de administração para ajudar na criação de um questionário para os ex-alunos. Fornecendo telefones e faxes, você solicita que os estudantes desta disciplina façam um *survey* entre uma amostra aleatória da população de ex-alunos elegíveis. Além disso, você pede que desenvolvam um segundo questionário destinado àqueles ex-alunos que vão se tornar elegíveis nos próximos dez anos. Usando os dados coletados, você pode prever a demanda inicial da comunidade e estimar o crescimento da demanda nos próximos dez anos. Você submete seu relatório final ao diretor e à presidente.

Qual é o problema enfrentado pelo administrador?

O problema enfrentado pelo administrador é muito bem definido nos quatro casos. Vamos ver se você os leu cuidadosamente e entender todos. No caso da CHILDCO, o vice-presidente senhor de

desenvolvimento deve fazer uma proposta para o presidente ou possivelmente para a diretoria sobre a aquisição de uma fábrica de brinquedos e, caso decidam pela aquisição, qual das seis que estão sendo avaliadas seria a melhor candidata. Na NUCMED, os médicos do grupo devem decidir se aderem ao plano de assistência médica proposto por uma de suas principais seguradoras. Na Color-Splash, o proprietário da fábrica de tintas deve decidir se implementa um novo sistema de estoque. No York College, a presidente deve propor aos diretores o custeio do desenvolvimento de uma comunidade de aposentados. Como você se saiu? Se você não chegou às mesmas conclusões, releia os casos antes de continuar, para entender o que você deixou passar.

Na vida real, os problemas gerenciais nem sempre são tão bem definidos. No caso da MindWriter ("Pando vida a pesquisador"), Myra Wines sabe que há uma preocupação com a satisfação do cliente, mas sua experiência pessoal positiva não lhe dá qualquer pista sobre o que está causando preocupação à gerência. Jason Henry leu um artigo na imprensa indicando que o responsável poderia ser os serviços pós-venda.

Na ColorSplash, em lugar de haver um problema de gerenciamento de estoque, o proprietário da fábrica de tintas poderia ter enfrentado diversos fenômenos interativos:

1. Uma greve de caminhoneiros afetando a entrega de produtos para os clientes de atacado e varejo.
2. O desenvolvimento de uma nova fórmula de tinta que oferecesse cobertura superior, mas exigisse um ingrediente relativamente raro para ser fabricada, afetando, assim, os índices de produção.
3. Um incêndio que destruiu o principal posto de carga do principal armazém no Meio-Oeste.
4. A ocorrência simultânea dos três eventos.

Como o processo de pesquisa começa com a tomada de decisão do administrador, a definição accurada do problema é fundamental, mas sempre difícil. Tratem-se dessa questão no Capítulo 3.

O que o pesquisador deve fazer?

Os diferentes tipos de estudo representados pelos quatro casos podem ser classificados como informativo, descritivo, explanatório e preditivo.

Informativo No nível mais elementar, um estudo informativo pode ser feito apenas para fornecer informações ou resumo de alguns dados ou para gerar algumas estatísticas. A tarefa pode ser bem simples e os dados podem ser disponibilizados imediatamente. Outras vezes a informação pode ser difícil de ser encontrada. Um estudo informativo exige conhecimento e habilidade com as fontes de informação e com os controladores das fontes de informação. Tal estudo normalmente exige pouca inferência ou conclusão. Na CHILDCO, o pesquisador precisa saber que informações deveriam ser consideradas a fim de avaliar uma empresa. No estudo de administração, esse conhecimento seria adquirido basicamente em cursos de administração financeira, contabilidade e marketing. Sabendo o tipo de informação necessária, o pesquisador na CHILDCO identifica fontes de informação, como artigos na imprensa comercial e relatórios anuais. Devido ao possível efeito da avaliação da fábrica de brinquedo sobre o preço das

ações do conglomerado que faz o estudo e em cada empresa de brinquedo, apenas fontes públicas são usadas. Outros estudos informativos de natureza menos confidencial podem levar os pesquisadores a entrevistar os controladores da fonte. No York College, por exemplo, uma entrevista com o diretor das instalações poderia ter revelado outras fontes a serem incluídas na pesquisa. Tal especialista é considerado um controlador. No início de sua carreira, é fundamental para seu sucesso como administrador identificar os controladores para sua empresa e seu segmento.

O caso da CHILDCO e a primeira fase do caso do York College exemplificam um estudo informativo.

Os puristas alegam que os estudos informativos não se classificam como pesquisa, embora dados cuidadosamente reunidos possam ter muito valor. Outros alegam que pelo menos uma forma, o relatório investigativo, tem muito em comum com a pesquisa qualitativa clínica, amplamente aceita. Um planejamento de pesquisa não precisa ser complexo e exigir inferências para que seja chamado de pesquisa. No início de sua carreira, você provavelmente receberá diversas solicitações para preparar estudos informativos. Muitos gerentes consideram a execução desses estudos uma excelente forma de fazer com que novos funcionários se familiarizem com seu empregador e com o segmento em que atuam.

Descritivo Um estudo descritivo tenta descobrir respostas para as perguntas *quem, o que, quando, onde e, algumas vezes, como*. O pesquisador tenta descrever ou definir um assunto, normalmente criando um perfil de um grupo de problemas, pessoas ou eventos. Tais estudos podem envolver a coleta de dados e a criação da distribuição do número de vezes que o pesquisador observa um

único evento ou característica (conhecido como **variável de pesquisa**), ou podem envolver a relação da interação de duas ou mais variáveis. Na NUCMED, o pesquisador deve apresentar dados que revelam quem é afiliado àquela seguradora, quem usa programas de assistência médica gerenciados (médicos e pacientes), as ten-

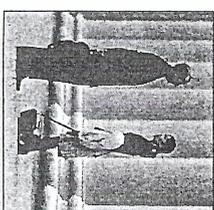
dências gerais no uso de tecnologia de imagem no diagnóstico de doenças graves e a relação das características do paciente, referencial dos médicos e padrões de uso de tecnologia.

O caso da NUCMED e a segunda fase do York College exemplificam estudos descritivos.

Os estudos descritivos podem ou não ter potencial para gerar **intuições poderosas**. As organizações que mantêm banco de dados de seus empregados, clientes e fornecedores já têm dados significativos para conduzir estudos descritivos usando informações internas. Embora muitas empresas tenham tais arquivos de dados, elas não costumam explorá-los regularmente para obter as informações para as tomadas de decisão. Na vircheta de abertura, Myra Wines poderia explorar diversos bancos de dados da empresa para ter ideia de natureza do número de problemas relacionados a serviços pós-venda e, de forma similar, para obter informações sobre uso do produto. Um banco de dados gerado por cartões de garantia poderia revelar dados significativos sobre as características do comprador, bem como sobre o local de compra e o comportamento de uso do produto. Porém, um estudo descritivo não explica por que um fato ocorreu ou por que as variáveis interagem de uma determinada forma.

O estudo descritivo é popular na pesquisa em administração em razão de sua versatilidade entre as várias disciplinas. Nas corporações sem fins lucrativos e outras organizações, as investigações descritivas têm um papel amplo para o administrador e a lista de políticas para planejamento, controle e avaliação. Nesse contexto, as perguntas "como" atinge questões relacionadas a quantidade, custo, eficiência, eficácia e adequação.

Explanatório Os acadêmicos têm debatido a relação entre os dois próximos tipos de estudo, explanatório e preditivo, para saber qual deles precede o outro. Os dois tipos de pesquisa são baseados em teoria e teoria é criada para responder às perguntas "por que" e "como". Para nossos propósitos, o estudo explanatório vai além



PERFIL

A Marriott International, Inc. é uma empresa líder na área de hotelaria, com mais de 1.800 proprietadores em 53 países e territórios sob diferentes marcas (Marriott, Fairfield Inn, Residence Inn, Courtyard, TownPlace Suites, Fairfield Suites, Renaissance e ExecuStay). Devido à diversidade de suas operações, quando os gerentes dessa companhia querem transmitir consistência global, eles se voltam para sua sofisticada divisão de pesquisa interna. "Queríamos saber que nível de serviços os termos *convenient, club ou executive* implicam, também precisávamos saber que termo gerava sentimento de propriedade e administração. Precisamos de um termo que englobe um nível de serviços superior, que possa ser prestado de forma consistente em todos os hotéis, nos Estados Unidos e no mundo", disse a gerente de pesquisa de

Marriott: traduzindo serviços para uma linguagem comum

marketing Brenda Roth. A tarefa então era encontrar um termo global para serviços especiais oferecidos no Marriott e no Renaissance. Primeiro foram feitos grupos de pulso nos Estados Unidos. Depois foi conduzido um estudo envolvendo 40 entrevistas nos hotéis em Hong Kong, Londres e Frankfurt. Os entrevistadores eram bilingües, faziam as entrevistas no idioma local e gravavam as respostas em inglês para agilizar o processamento e a análise dos dados. Embora a maioria dos hóspedes comparasse algumas interações comuns para os termos "uma possível conexão alemã de *convenient* era a de um superintendente do prédio, similar a um zelador. Certamente uma interpretação não-desejável". A Marriott revelaria sua decisão no ano 2000.

Fonte: Entrevista com Brenda Roth, gerente de pesquisa, Marriott International, Inc., janeiro 2000. <http://www.marriott.com/mis/one.asp>, <http://www.marriott.com/corporateinfo/brandna/brandna1.asp>.

da descrição e tenta explicar as razões para o fenômeno que o estudo descreveu apenas observou. O pesquisador usa teorias ou premissas para encontrar as forças que levaram um certo fenômeno a ocorrer. Na Colômbia, acreditando que o problema com o excesso de estoque era resultado do gerenciamento, o professor pediu que o pesquisador detalhasse os processos de armazenamento e embarque. Isso seria um estudo descritivo se tivesse parado por aí. Mas se os problemas no processo puderem ser associados a perdas nas vendas devido à incapacidade de fazer entregas no prazo para os clientes de atacado ou varejo, então surgiria um estudo explanatório. O pesquisador testa essa hipótese ao fazer um modelo do último ano da empresa usando a relação entre processos e resultados.

O caso da Colômbia e a terceira fase do caso do York College representam estudos explanatórios.

Preditivo. Se pudermos dar uma explicação plausível para um fato depois que ele ocorreu, é desejável que sejamos capazes de prevê-lo quando e em que situações o fato vai ocorrer. O estudo preditivo, o quanto tipo, está tão enraizado na teoria como na explicação. A NATA, uma associação comercial do setor de aviação, pode estar interessada em explicar os riscos da radiação solar e das estreias para tripulação e passageiros dos voos. As variáveis podem incluir altitude, proximidade das rotas aéreas com os polos, épocas do ano e blindagem da aeronave. Talvez as relações entre as quatro variáveis expliquem a variável de risco da radiação. Esse tipo de estudo normalmente exige um nível mais alto de inferência. Por exemplo, por que um voo, a uma determinada altitude, em uma certa época do ano, não produz um risco de radiação tão grande para os ocupantes da aeronave quanto aquele produzido pelo mesmo voo em outra estação do ano? A resposta a tal questão seria importante para planejar rotas aéreas. Também contribuiria para o desenvolvimento de uma melhor teoria do fenômeno. Na pesquisa em administração, a prevenção é encontrada em estudos conduzidos para avaliar cursos de ação específicos ou para prever valores atuais e futuros.

A fase final do caso do York College é um exemplo de estudo preditivo.

Pode-se ao pesquisador que preveja para a presidente do York College o sucesso da comunidade de aposentados proposta para ex-alunos com base no número de interessados que o projeto vai atrair. Essa previsão será baseada na hipótese explanatória de que os ex-alunos frequentam programas e projetos patrocinados pela instituição em razão de uma associação que fazem entre sua experiência universitária e imagens de juventude e estímulo mental e físico.

Finalmente, já que podemos explicar e prever um fenômeno, gostaríamos de poder controlá-lo. O objetivo do controle é ser capaz de reproduzir um cenário e ditar um determinado resultado. No York College, se assumirmos que a facilidade vá em frente com sua comunidade de aposentados e tenha o sucesso previsto, a presidente achará a possibilidade de construir uma instalação similar para atender outro grupo de ex-alunos e duplicar esse sucesso.

O controle é um resultado lógico da previsão. Porém, a complexidade do fenômeno e a adequação da teoria de previsão são em grande parte responsáveis pelo sucesso em um estudo de controle. No York College, se fosse feito um estudo de controle das várias abordagens promocionais usadas com os ex-alunos para estimular

imagens de juventude, as táticas promocionais que geram o maior número de inscrições de ex-alunos para residência poderiam ser identificadas. Uma vez identificado, esse conhecimento poderia ser usado de forma bem-sucedida com diferentes grupos de ex-alunos e o pesquisador pudesse responder por todas as outras variáveis que influenciam as inscrições e controlar essas variáveis.

A pesquisa está sempre direcionada para a solução de problemas?

Nos quatro casos, solicitou-se aos pesquisadores que respondessem a "problemas" que os administradores precisavam resolver. A pesquisa aplicada tem uma ênfase prática na solução de problemas, embora a solução de problemas nem sempre seja gerada por uma circunstância negativa. Seja o "problema" negativo, como a correção de um sistema de estoque que está resultando em perda de vendas (Colômbia), ou uma oportunidade para aumentar o lucro dos acionistas através da aquisição de outra empresa (CHILDCO), a solução de problemas prevalece na pesquisa em administração.

A pesquisa aplicada é usada para avaliar oportunidades, como nos casos da CHILDCO e do York College.

A natureza da solução de problemas da pesquisa aplicada significa que ela é conduzida para revelar respostas para questões específicas relacionadas a ação, desempenho ou necessidades políticas. Nesse aspecto, o quatro exemplos parecem qualificar-se como pesquisa aplicada. A pesquisa pura, ou básica, também fundamenta-se na solução de problemas, mas em um sentido diferente. Ela visa a resolver questões complicadas (ou seja, problemas), de natureza teórica, que têm pouco impacto direto sobre ação, desempenho ou decisões políticas. A pesquisa pura ou pesquisa básica na área empresarial pode envolver um pesquisador de uma agência de propaganda que esteja estudando os resultados do uso de cupom versus descontos como táticas de estímulo da demanda, mas não em um caso específico ou em relação a um produto de um cliente específico. Assim, tanto a pesquisa aplicada como a pesquisa pura são baseadas na solução de problemas, mas a pesquisa aplicada é muito mais voltada à tomada de decisões gerenciais imediatas.

Alguns especialistas equiparam pesquisa com investigações básicas ou científicas e rejeitariam os quatro exemplos. Porém, a história mostra que a ciência normalmente começa com problemas práticos da vida real. O interesse em pesquisa básica vem muito mais tarde, depois do desenvolvimento de um campo de conhecimento. A pesquisa seria definida de forma muito limitada se ficasse restrita à variedade de pesquisa básica.

Um autor respeitado define pesquisa científica como "uma investigação sistemática, controlada, empírica e crítica de um fenômeno natural guiado por teoria e hipóteses sobre as relações pre-matadas entre tais fenômenos". Os termos *sistemática* e *controlada* nessa definição referem-se ao grau em que as observações são controladas e surgem explicações alternativas do resultado. Os termos *empírica* e *crítica* referem-se às exigências para que o pesquisador teste as crenças subjacentes contra a realidade objetiva e tenha os resultados abertos para escrutínio e testes adicionais. Essas qualidades são o que o autor entende como "científica". Sabido se todas as pesquisas em administração precisam ser tão rigorosas ou

se podem ser "guiadas por teorias e hipóteses sobre relações pre-matadas" é uma questão a ser debatida.

O conceito clássico de pesquisa básica exige uma hipótese, mas em pesquisa aplicada essa definição restringe o número de tipos de investigação que são altamente valorizadas. O primeiro é o estudo exploratório, no qual o investigador sabe pouco sobre a área de estudo que ainda não surgiram hipóteses. Outra área de estudo igualmente importante é aquela que os puristas chamam simplesmente de descritiva. A importância da pesquisa descritiva para as empresas deveria ser reforçada.

Não há controvérsia mais devastadora feita pelos autodesignados teóricos ao pesquisador do que classificar seu trabalho como puramente descritivo. Há uma implicação que associa a pesquisa "puramente descritiva" com mentes vazias, o rótulo implica uma bênção que, no mínimo, cada pesquisador aceita pelo menos uma hipótese para testar, e de preferência um modelo completo. Isso não faz sentido.

Em todas as disciplinas, mas especialmente em seus estágios iniciais de desenvolvimento, a pesquisa puramente descritiva é indispensável. Ela é a substância com a qual a mente do homem, o teórico, desenvolve as unidades que compõem suas teorias. A principal essência da descrição é dar nome às propriedades das coisas: você pode fazer mais, mas você não pode fazer menos e ainda ter uma descrição. Quando mais adequada a descrição, maior a possibilidade de que as unidades derivadas da descrição sejam úteis na construção subsequente da teoria.

A resposta para a pergunta feita no início desta seção, "A pesquisa está sempre direcionada para a solução de problema?", é sim. Seja básica ou aplicada, simples ou complexa, todas as pesquisas devem fornecer uma resposta para alguma pergunta. Se os administradores soubessem sempre o que está causando problemas ou oferecendo oportunidades em sua área de responsabilidade, haveria pouca necessidade de pesquisa aplicada, pesquisa pura ou pesquisa básica; tudo de que precisariam para tomar decisões acertadas seria a intuição.

Pesquisa em administração definida

Qualquer um dos quatro tipos de estudo – informativo, descritivo, explanatório ou preditivo – pode ser apropriadamente chamado de pesquisa. Também podemos concluir dos vários exemplos que pesquisa é uma investigação sistemática que visa a fornecer informações para resolver problemas gerenciais. Isso define o mínimo necessário para que qualquer esforço possa ser chamado de pesquisa. Assim, definimos **pesquisa em administração** como uma investigação sistemática que fornece informações para orientar as decisões empresariais.

Os quatro casos apresentados correspondem a essa definição, mas surgem diferentes estágios de desenvolvimento científico. Uma medida rudimentar de desenvolvimento da ciência em qualquer campo é o grau em que explicação e previsão substituíram inferência e descrição como objetivos de pesquisa. Por esse padrão, o desenvolvimento da pesquisa em administração está, comparativamente, em um estágio de formação.

Quão científica é a pesquisa em administração?

O desenvolvimento do método científico na pesquisa em administração deixa para trás desenvolvimentos similares nas ciências fi-

sicas. Os cientistas físicos são mais rigorosos em seus conceitos e procedimentos de pesquisa. Eles estão muito mais avançados em seu desenvolvimento de teoria do que os cientistas empresariais. O setor público patrocinou muita pesquisa física, algumas delas por centenas de anos. Os governos destinaram bilhões de dólares para dar apoio a tais pesquisas, com o objetivo de superar ideologias ou de melhorar a condição humana. As nações, motivadas por ameaça de guerra e por orgulho nacional, também desempenhariam um papel importante no avanço da ciência física. Grande parte dos resultados de suas pesquisas é em domínio público.

A pesquisa em administração tem origem muito mais recente e é, em grande parte, patrocinada pelas organizações empresariais que esperam atingir alguma vantagem competitiva. Os métodos e resultados de pesquisa não podem ser patenteados, e compartilhar resultados sempre gera perda de vantagem competitiva. Quanto mais valioso o resultado da pesquisa, mais importante é mantê-lo em segredo. Sob tais condições, o acesso aos resultados é obviamente restrito. Embora haja um número crescente de pesquisa em administração acadêmica, ela recebe pouco apoio quando comparada à pesquisa na área das ciências físicas.

A pesquisa em administração também opera em um ambiente menos favorável em outras situações. A pesquisa física é normalmente conduzida sob condições controladas em laboratório; a pesquisa em administração raramente o é. A pesquisa em administração normalmente lida com tópicos como atitudes humanas, comportamento e desempenho. Mas as pessoas acham que já sabem muito sobre esses assuntos e não aceitam facilmente resultados que sejam diferentes de suas opiniões.

Mesmo com esses obstáculos, os pesquisadores em administração estão fazendo grandes progressos na área científica. Novas técnicas estão sendo desenvolvidas e rigorosos procedimentos de pesquisa estão avançando rapidamente. Computadores e métodos analíticos poderosos contribuíram para esse movimento, mas um maior entendimento dos princípios básicos da pesquisa bem fundamentada é mais importante.

Um resultado dessas tendências é que a tomada de decisão baseada na pesquisa será usada mais amplamente no futuro do que foi no passado. Os administradores que não estiverem preparados para essa mudança estarão em grande desvantagem.

O que constitui uma boa pesquisa?

Uma boa pesquisa gera dados confiáveis, sendo derivada de práticas conduzidas profissionalmente e que podem ser usadas com segurança na tomada de decisão gerencial. Por outro lado, a pesquisa ruim é mal planejada e mal conduzida, resultando em dados que o gerente não pode usar para reduzir seus riscos de tomada de decisão. A boa pesquisa segue os padrões do método científico. Listamos diversas características que definem o método científico na Figura 1.2 e a seguir, discutindo as dimensões gerenciais de cada uma.

Uma discussão mais completa do método científico está incluída no Capítulo 2.

1. Propósito claramente definido.

O propósito da pesquisa – o problema envolvido ou a decisão a ser tomada – deve ser clara-

mente definido e precisamente delimitado, da maneira menos ambígua possível. Fazer isso por escrito é importante mesmo em casos nos quais o tomador de decisão e o pesquisador são a mesma pessoa. **A declaração do problema de decisão deve incluir seu escopo, suas limitações e o significado preciso de todas palavras e termos importantes para a pesquisa.** Se o pesquisador não fizer isso de forma adequada pode levantar dúvidas legítimas nos leitores do relatório de pesquisa em relação ao fato de saber se o pesquisador entendeu o problema o suficiente para fazer uma proposta sólida para combatê-lo. Essa característica é comparável ao desenvolvimento de um plano estratégico antes de desenvolver um plano tático ou um mapa de ação para atingir um objetivo.

2. Processo de pesquisa detalhado. Os procedimentos de pesquisa usados devem ser descritos com detalhes suficientes para **permitir a outro pesquisador repetir a pesquisa.** Exceto quando forem secretos, os relatórios de pesquisa devem revelar com sinceridade as fontes de dados e os meios pelos quais eles foram obtidos. A omissão de detalhes importantes de procedimento dificulta ou impossibilita a estimativa da validade e da confiabilidade dos dados e, de forma justificada, enfraquece a confiança do leitor na pesquisa em si e também em qualquer recomendação baseada na pesquisa. Essa característica é comparável ao desenvolvimento de um plano tático.

3. Planejamento de pesquisa completo. O planejamento de pesquisa deve ser cuidadosamente feito para gerar resultados que sejam o mais objetivos possível. Quando uma amostragem da população está envolvida, o relatório deve incluir dados comprovando o grau de representatividade da amostragem. Uma pesquisa de opinião ou recordação não deve ser usada quando provas mais confiáveis estão disponíveis através de fontes documentais ou de observação direta. Pesquisas bibliográficas devem ser o mais metódicas e completas possível. Os experimentos devem ter controles e observações diretas. As observações diretas devem ser anotadas o mais rápido possível após o fato. Devem ser feitos esforços para minimizar a influência de tendências pessoais na seleção e no registro de dados. Essa característica é comparável com o desenvolvimento de planos de ação detalhados para cada tática.

4. Altos padrões éticos aplicados. Os pesquisadores normalmente trabalham de forma independente e têm grande liberdade ao projetar e executar planejamentos de pesquisa. Um planejamento de pesquisa que inclua proteção contra danos mentais ou físicos causados aos participantes e que a integridade de dados seja uma prioridade deve ser altamente valorizado. As questões éticas na pesquisa refletem importantes preocupações morais sobre a prática de comportamento responsável em sociedade. Os pesquisadores frequentemente se vêem equilibrando precariamente os direitos de seus objetos de pesquisa contra as normas científicas do método escolhido. Quando isso ocorre, eles têm a responsabilidade de manter o bem-estar dos que participam dos estudos e também das organizações a que pertencem, seus clientes, seus colegas e a si próprios. Deve-se considerar cuidadosamente as situações de pesquisa nas quais há possibilidade de dano físico ou psicológico, exploração, invasão de privacidade e/ou perda de dignidade. A necessidade da pesquisa deve ser pesada contra o potencial de efeitos adversos. Normalmente é possível reprojeter um estudo, mas

algumas vezes isso não pode ser feito. O pesquisador deve estar preparado para esse problema.

As questões éticas da pesquisa são discutidas mais detalhadamente no Capítulo 5.

5. Limitações reveladas francamente. O pesquisador deve reportar com total franqueza qualquer falha nos planejamentos e em suas ações nos resultados. Há poucos planejamentos de pesquisa perfeitos. Alguns imperfeições podem ter pouco efeito na validade e confiabilidade dos dados; outros, podem invalidá-los totalmente. Um pesquisador competente deve ser sensível aos efeitos das imperfeições e sua experiência na análise de dados deve fornecer uma base para estimar a influência dessas imperfeições. Como tomador de decisão, você deve questionar o valor da pesquisa quando não for relacionada nenhuma limitação.

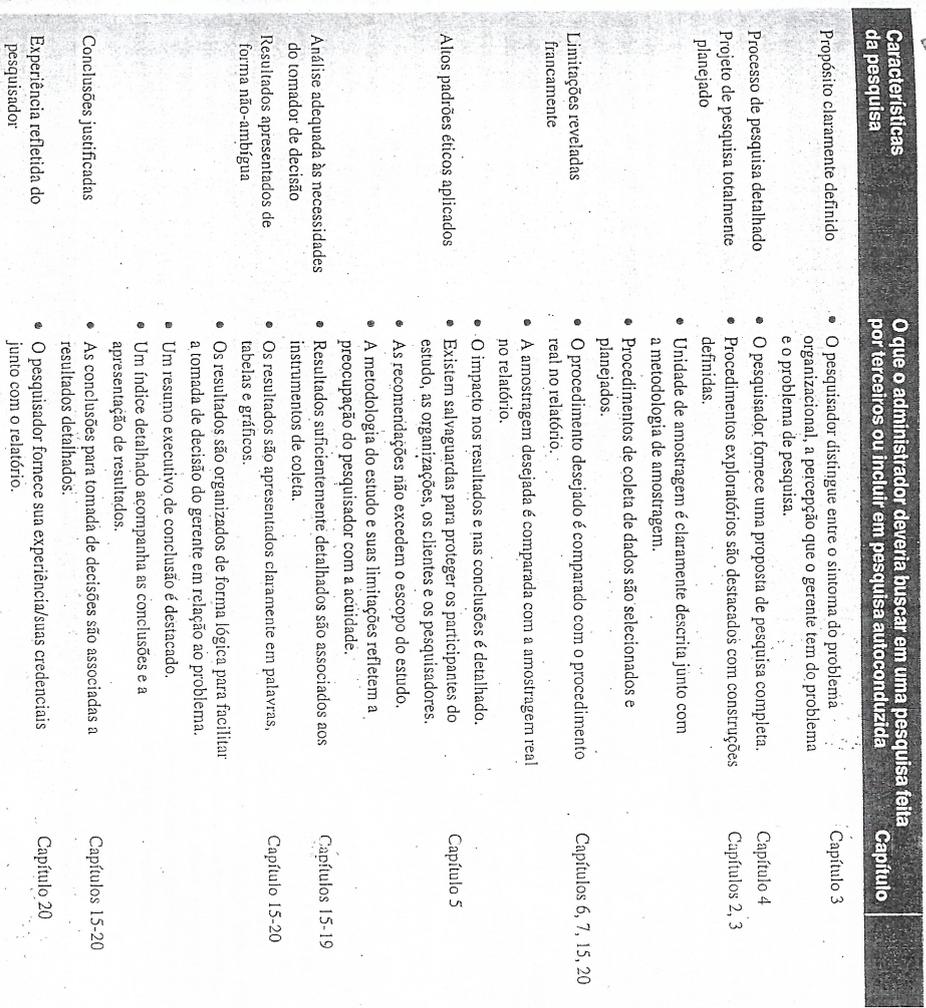
6. Análise adequada às necessidades do tomador de decisão. A análise dos dados deve ser ampla o suficiente para revelar sua significância, e os métodos de análise utilizados devem ser apropriados. Saber o quanto esse critério é atendido é normalmente uma boa medida da competência do pesquisador. Uma análise adequada de dados é a fase mais difícil da pesquisa para um novato. A validade e a confiabilidade dos dados devem ser cuidadosamente verificadas. Os dados devem ser classificados de forma a auxiliar o pesquisador a tirar as conclusões pertinentes e a revelar claramente os resultados que levaram a essas conclusões. Quando são usados métodos estatísticos, a probabilidade de erro deve ser estimada e os critérios de significância estatística devem ser aplicados.

7. Resultados apresentados de forma não-ambígua. Algumas provas da competência e da integridade do pesquisador podem ser encontradas no próprio relatório. Por exemplo, uma linguagem concisa, clara e precisa; afirmações cuidadosamente baseadas e cercadas de reservas; e um esforço aparente para atingir o máximo de objetividade tendem a deixar uma impressão favorável do pesquisador com o tomador de decisão. Generalizações que vão além das provas em que foram baseadas, exageros e palavras desnecessárias tendem a deixar uma impressão desfavorável. Tais relatórios não têm valor para administradores que passam pelos campos minados da tomada de decisão empresarial. A apresentação dos dados deve ser ampla, de fácil entendimento e organizada de forma que o tomador de decisão possa localizar facilmente os resultados críticos.

8. Conclusões justificadas. As conclusões devem se limitar àquelas para as quais os dados forneceram uma base adequada. Os pesquisadores são sempre tentados a ampliar as bases de indução ao incluir experiências pessoais e suas interpretações – dados não sujeitos aos controles sob os quais os dados para a pesquisa foram reunidos. Igualmente indesejável é a prática muito frequente de tirar conclusões do estudo de uma população limitada e aplicar essas conclusões universalmente. Os pesquisadores também podem ficar tentados a confiar demais em dados coletados em um estudo anterior e usá-los na interpretação de um novo estudo. Tal prática, alguma vez ocorre entre especialistas de pesquisa que confirmam seu trabalho a clientes em um segmento pequeno. Essas ações tendem a diminuir a objetividade da pesquisa e enfraquecem a con-

5/100

FIGURA 1.2 Que ações garantem uma boa pesquisa?



frança dos leitores nos resultados. Bons pesquisadores sempre especificam as condições sob as quais suas conclusões serão válidas.

9. Experiência refletida do pesquisador. Uma maior confiança na pesquisa é garantida se o pesquisador for experiente, tiver boa reputação em pesquisa e for uma pessoa íntegra. Se fosse possível para o leitor de um relatório de pesquisa obter informações suficientes sobre o pesquisador, esse critério talvez fosse uma das melhores bases para julgar o grau de confiança que uma pesquisa gera e o valor de qualquer decisão baseada nela. Por essa razão, o

relatório de pesquisa deve conter informações sobre as qualificações do pesquisador.

Esses nove critérios são um resumo excelente do que é desejável na pesquisa orientada para decisão (ver Figura 1.2). Eles são especialmente apropriados para orientar a pesquisa feita pelos próprios administradores, pois criam barreiras ao ajuste dos resultados da pesquisa aos resultados desejados em vez de refletir a realidade.

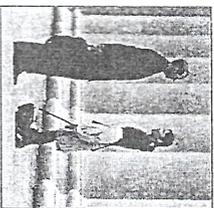
O critério 2 fala sobre uma proposta detalhada, especificando o que será feito, mas em muitos estudos exploratórios não é possível

vel ser tão preciso antes de começar o estudo. Porém, quando pesquisador e administrador estão separados por fronteiras organizacionais, é ainda mais importante declarar a natureza do problema de decisão de forma clara e não-ambigua (critério 1).

A ameaça de vies é mencionada no critério 3, mas deveria ter mais ênfase. O pesquisador em administração sempre sabe desde o começo que resultados do patrocinador gostaria de ter. Para combater essa provável influência tendenciosa, pode ser necessário assegurar que ambos entendam, antes de começar, que o objetivo é descobrir a verdade — seja ela qual for.

O critério 3 fala sobre revelação completa de métodos e procedimentos usados no estudo de pesquisa. Isso também é altamente desejável, pois permite que outros vejam os resultados em outras pesquisas. Tal abertura à escrutinação tem um efeito positivo na qualidade da pesquisa. Porém, a vantagem competitiva normalmente trabalha contra a revelação da metodologia na pesquisa em administração. Algumas vezes, até mesmo o conhecimento da existência de um estudo é considerado insensato. Por exemplo, empresas como J.D. Power and Associates não vão fornecer informações suficientes sobre sua metodologia para repetir um estudo do mercado autônomo. Da mesma forma, a medida que desenvolvem sua própria linha de computadores de mesa com custo mais baixo, nem a Compaq nem a IBM conhecem as muitas pesquisas que a outra está fazendo. Nas ações movidas pelos promotores públicos contra as empresas de cigarro, provou-se de sobras a revelação de que essas empresas haviam feito estudos manipulando os níveis de nicotina para aumentar o poder de vender dos produtos de tabaco.

Os critérios de 1 a 9 devem guiar todos os estudos de pesquisa. Embora esses critérios usem expressões como “o menos ambiguo possível”, isso apenas reconhece a realidade do trabalho de pesquisa. A meta é sempre ser objetivo, embora sajam todos sujeitos. Também devemos reconhecer que os planejamentos de pesquisa têm falhas, embora chamar a atenção para falhas em nosso trabalho possa ser doloroso (critério 5).



Quando a Synopsys, Inc. quis saber que fabricantes de circuito integrado comeciam seu software Electronic Design Automation, procurou a Burke Customer Satisfaction Associates (CSA), em Cincinnati. A Synopsys estava buscando principalmente informações sobre seu desempenho com os clientes. Como diz Jeff Moller, diretor de operações e qualidade da Synopsys, “Acharíamos que não tinhamos uma boa compreensão estatística de suas necessidades. Sabíamos muito sobre eles mas não podíamos correlacionar as informações de um cliente com outro.”

A Burke CSA atendeu aos critérios de seleção da Synopsys, experiência em pesquisa interacional e habilidade na área de *business-to-business*, especialmente a capacidade de con-

O relacionamento administrador-pesquisador

Reunir informações é parte integrante do trabalho de qualquer administrador. Assim, não é surpresa que muitos deles façam sua própria pesquisa, pelo menos parcialmente. Quando mais baixo o administrador estiver na hierarquia de tomada de decisão, maior a chance de que ele próprio faça pesquisa. Quando os administradores não têm tempo ou talento para pesquisa, eles podem delegar essa tarefa para um assistente ou um especialista em pesquisa. Essa delegação de responsabilidade pode resultar em maior sinergia, especialmente se a pesquisa for voltada para decisão e cada parte fizer uma contribuição completa para o empreendimento conjunto. Porém, separar o usuário da pesquisa do condutor da pesquisa pode representar problemas na análise e interpretação dos dados, nas conclusões e nas recomendações. Essa é a razão pela qual as empresas que normalmente usam especialistas externos de pesquisa sempre usam a mesma empresa repetidamente: o conhecimento da empresa, suas pessoas e seus processos é tão fundamental quanto o conhecimento do problema da tomada de decisão.

Em um ambiente organizacional, o pesquisador deve olhar o administrador como um cliente. Um relacionamento eficaz entre administrador-pesquisador não é alcançado a não ser que ambos cumpram suas respectivas obrigações e que diversas barreiras críticas sejam ultrapassadas.

Contribuições administrador-pesquisador

A obrigação dos administradores é especificar seus problemas e fornecer aos pesquisadores informações adequadas e acesso aos controladores de informações da companhia. Normalmente, o processo é mais eficaz se o administrador declarar seus problemas em termos de opções de decisão disponíveis e não especificando as informações de que acha que precisa. Se isso for feito, o administra-

dor e o pesquisador podem decidir juntos quais informações são necessárias.

Na vinhetta de abertura, a gerente de relações com clientes da MindWriters, Myra Wines, sendo uma gerente de pessoal e não de linha, pode precisar da assistência de gerentes com responsabilidades de linha para definir ações plausíveis que poderiam afetar o serviço pós-venda. Ela recebeu claramente a responsabilidade de executar um estudo de satisfação de cliente, mas não tem autoridade para implementar ações que afetem, por exemplo, a engenharia de produto, a fabricação de produto ou o relacionamento com distribuidores. Assim, ela precisa esclarecer com os gerentes de linha que cursos de ação podem ser tomados para corrigir os problemas identificados. Porém, se a insatisfação estiver aumentando em razão da maneira como os clientes são tratados ao interagir com o pessoal da área de relações com clientes, Myra tem autoridade direta para determinar ações plausíveis para corrigir tais problemas dentro de seu próprio domínio.

Os pesquisadores também têm obrigações. As organizações esperam que eles desenvolvam um planejamento de pesquisa crítico, que forneçam respostas a questões empresariais importantes. Os pesquisadores não apenas devem fornecer dados analisados em termos do problema especificado, como também devem destacar as implicações que surjam a partir dos resultados. Durante o processo, podem surgir conflitos entre o que o tomador de decisão quer e o que o pesquisador pode fornecer ou o que o tomador de decisão quer. O tomador de decisão quer certeza e recomendações simples e explícitas, enquanto que o pesquisador normalmente pode oferecer apenas probabilidades e interpretações evasivas. Esse conflito é inerente em seus respectivos papéis e não tem uma solução simples. Porém, um equilíbrio plausível normalmente pode ser encontrado se cada pessoa for sensível às demandas e restrições impostas pela outra.

Conflitos administrador-pesquisador

As fontes de conflito entre administrador e pesquisador são muitas:

- Lacuna de conhecimento entre o pesquisador e o administrador
- Status no trabalho e coalizões políticas internas para manter o equilíbrio
- Pesquisador isolado dos administradores

Lacuna de conhecimento Alguns conflitos entre os tomadores de decisão e os pesquisadoras se devem à exposição limitada dos administradores à pesquisa. Os administradores raramente têm treinamento formal em metodologia de pesquisa ou especialização em pesquisa obtida através da experiência. É, devido ao crescimento explosivo da tecnologia de pesquisa nos últimos anos, surtiu essa lacuna de conhecimento entre eles e os especialistas em pesquisa à medida que modelos de construção e técnicas investigativas mais sofisticadas passam a ser usados. Assim, o especialista em pesquisa remove o administrador de sua zona de conforto: o administrador agora deve colocar sua fé, e algumas vezes sua carreira, nas mãos do especialista em pesquisa e esperar pelo melhor.

Status profissional e coalizões internas Além disso, os administradores sempre vêem os pesquisadores como uma ameaça para sua posição pessoal. Os administradores ainda encaram a gerência como um domínio do “artista intuitivo”, que é o mestre nessa área. Eles podem acreditar que uma solicitação de auxílio em pesquisa implica que são inadequados para a tarefa. Esses temores são freqüentemente justificáveis. A função do pesquisador é testar velhas e novas idéias. Para o administrador inseguro, o pesquisador é um rival em potencial.

O pesquisador muitas vezes terá que considerar a cultura e a situação política corporativa que se desenvolvem em qualquer organização. Os membros lutam para manter seus nichos e podem tentar ter ascendência sobre seus colegas. Formam-se as coalizões e as pessoas passam a executar várias atividades de auto-serviço, explícita ou implicitamente. Como resultado, a pesquisa é bloqueada, ou os resultados ou objetivos da pesquisa são distorcidos. Permitir que as operações de uma pessoa sejam analisadas com olhos críticos pode ser um convite a problemas por parte de outras que concorrem por promoção, recursos ou outras formas de poder organizacional.

Isolamento do pesquisador Uma terceira fonte de tensão para os pesquisadores é o seu freqüente isolamento dos administradores. Os pesquisadores se concentram em sua especialidade e conversam entre si. A falta de entendimento da gerência sobre as técnicas de pesquisa compõe esse problema. O departamento de pesquisa pode se tornar isolado, reduzindo a eficácia das conclusões que um pesquisador pode tirar a partir dos resultados da pesquisa. Esses problemas fizeram com que alguns defendessem o uso de um “gerencialista em pesquisa”. Tal pessoa lideraria a atividade de pesquisa, ajudaria os administradores a detalhar suas necessidades de pesquisa e traduziria essas necessidades em problemas de pesquisa. Ela também facilitaria o fluxo de informações entre o administrador e o pesquisador, que é algo muito importante por levar o pesquisador até o processo de tomada de decisão.

Pesquisa voltada para decisão

A pesquisa em administração tem um valor inerente à medida que ajuda a gerência a tomar melhores decisões. Pode ser muito bom ter informações interessantes sobre consumidores, empregados ou concorrentes, mas o valor é limitado se a informação não puder ser aplicada a uma decisão importante. Se um estudo não ajudar a gerência a selecionar as alternativas mais eficientes, menos arriscadas ou mais lucrativas, seu uso deveria ser questionado. O ponto importante é que pesquisa aplicada em um ambiente empresarial se justifica através da contribuição feita para a tarefa do tomador de decisão e para o resultado final.

Um dos objetivos deste livro é fornecer soluções plausíveis para potenciais fontes de conflito entre administrador e pesquisador. Nos capítulos seguintes, discutiremos procedimentos de pesquisa científica e mostraremos sua aplicação para os problemas práticos do administrador da organização. No mínimo, nosso objetivo é fazer com que você seja um consumidor mais inteligente no que se refere à pesquisa preparada por terceiros e também permitir que você possa conduzir pesquisa de qualidade para suas próprias decisões e para as decisões daqueles a quem você se reporta.

PERFIL

Falando a língua da pesquisa

Quando a Synopsys, Inc. quis saber que fabricantes de circuito integrado comeciam seu software Electronic Design Automation, procurou a Burke Customer Satisfaction Associates (CSA), em Cincinnati. A Synopsys estava buscando principalmente informações sobre seu desempenho com os clientes. Como diz Jeff Moller, diretor de operações e qualidade da Synopsys, “Acharíamos que não tinhamos uma boa compreensão estatística de suas necessidades. Sabíamos muito sobre eles mas não podíamos correlacionar as informações de um cliente com outro.”

A Burke CSA atendeu aos critérios de seleção da Synopsys, experiência em pesquisa interacional e habilidade na área de *business-to-business*, especialmente a capacidade de con-

Fonte: [%70ass&fileID=115 July 17, 1999](http://www.durkiss.com/CGI-BIN/MSMOI.aer?docid=3000_599118); J. Rydholm, “Satisfaction by Design”, *Curves Marketing Research Review*, April 1995.

www.burke.com
www.synopsys.com



FIGURA 1.3 Tendências na área de pesquisa e salvaguardas gerenciais necessárias

Tendências na área de pesquisa

O que os administradores devem verificar

- **Tendências positivas**
- Começa a ser reconhecida a importância da participação do pesquisador no planejamento estratégico.
- Seguimento de retorno para um grupo de pesquisa forte e interno.

Tendências negativas

- Aumento de pressão para mensuração e retorno rápidos.
- Empresas de consultoria geral buscando a especialização e cada vez mais fazendo suas próprias pesquisas.
- Aumento da demanda por privacidade das informações, reduzindo o desejo de cooperação dos respondentes.
- Empresas de consultoria geral buscando a especialização e cada vez mais fazendo suas próprias pesquisas.

- Iniciais de planejamento estratégico que tenham um componente de pesquisa apropriado.
- Metodologias melhores, aplicadas por profissionais especializados, geram valor significativo para a tomada de decisão empresarial.

- Metodologias que levantam questões sobre a representatividade das amostras.
- Projetos executados sem um total entendimento do problema administrativo, que resulta em informações com pouco valor para resolver o problema.
- Fomecedores de pesquisa que podem ser tecnicamente competentes, com experiência em habilidades quantitativas, mas que não sejam treinados em gerenciamento ou tenham tido treinamento gerencial limitado.
- Fomecedores de pesquisa que sejam capazes de extrair conhecimento valioso de bancos de dados internos (gerim-pagem de dados).
- Consultores sem capacidade técnica em metodologia de pesquisa criando uma lacuna de tradução entre o problema administrativo e o protocolo de pesquisa.
- Consultores que compartilham informações entre clientes especializados, gerando perda de capital intelectual que cria competências diferenciadas – a base da vantagem competitiva.
- Orçamento de pesquisa sendo cortado durante as quedas na economia.
- Qualidade insuficiente de credenciais entre os profissionais de pesquisa que estão sendo usados ou considerados para uso.
- Designação de projetos para pesquisadores com conhecimento técnico insuficiente para fazer pesquisa com qualidade.
- Interrupção nas comunicações entre o pesquisador e o administrador que vai usar os resultados da pesquisa, resultando em informação, e não em conhecimento.
- Assegurar que as exigências curriculares feitas para os novos contratados por suas instituições de ensino incluem metodologia de pesquisa.
- Assegurar que as empresas contratadas como especialistas de pesquisa se mantêm a par das novas metodologias através de esforços contínuos de educação.

Fonte: Desenvolvida a partir da transcrição da mesa redonda de pesquisa da American Marketing Association, setembro 1997.

Tendências na profissão de pesquisador e salvaguardas gerenciais

A exigência da gerência por mais informações, melhores e mais rápidas está causando muitas mudanças na profissão dos pesquisadores. A Figura 1.3 resume essas mudanças e as salvaguardas necessárias para proteger a qualidade das informações usadas na to-

mada de decisão. Poucas dessas tendências são positivas. Como resultado, os administradores que não estão familiarizados com metodologia de pesquisa e que se baseiam em informações de pesquisa para diminuir o risco da tomada de decisão estão todos mais vulneráveis. A preponderância de novidades negativas também torna aqueles administradores que estão familiarizados com metodologia de pesquisa e que sabem o que faz uma *boa* pesquisa muito mais valorizados pelas organizações. Como você faria parte desse último grupo, você será aplaudido por sua visão de futuro.

Resumo

1. Historicamente os administradores de amanhã precisarão saber mais do que quaisquer outros administradores no longo do tempo. A pesquisa contribuirá muito para esse conhecimento. Os administradores valorizam o conhecimento dos métodos de pesquisa em muitas situações. Eles podem precisar fazer uma pesquisa para si próprios ou para terceiros. Como compradores de serviços de pesquisa, eles deverão ser capazes de julgar a qualidade da pesquisa. Finalmente, eles podem se tornar especialistas em pesquisa.
2. Pesquisa é qualquer investigação organizada executada para fornecer informações para a solução de problemas. A pesquisa em administração é uma investigação sistemática que fornece informações para orientar as decisões empresariais. Isso inclui estudos informativos, descritivos, explanatórios ou preditivos. Neste livro enfatizamos os três últimos.
3. O que caracteriza uma boa pesquisa? Geralmente espera-se que a boa pesquisa tenha um objetivo, com foco claramente definido e metas plausíveis, com procedimentos defensáveis, éticos e que possam ser repetidos, e provas de objetividade. O relato de procedimentos – seus pontos fortes e pontos fracos – deve ser completo e honesto. Devem ser usadas técnicas analíticas apropriadas; as conclusões tiradas devem
4. A relação entre administrador e pesquisador é um ponto importante. Ambos compartilham a obrigação de fazer um projeto importante. Diversos fatores complicam esse relacionamento. Entre eles, estão as considerações éticas e o ambiente político. As mudanças na área de pesquisa também complicam o relacionamento, e o administrador deve proteger-se contra mudanças negativas. Entre elas, estão a condção de pesquisas por pessoas não-treinadas no protocolo de pesquisa, a pressão sobre os especialistas de pesquisa para fornecer recomendações estratégicas e táticas independente de sua experiência gerencial, a percepção contínua de pesquisa como uma despesa não-essencial e, à medida que aumentam as habilidades necessárias, a ampliação das competências apresentadas por pessoas que se dizem especialistas em pesquisa.

Termos-chave

armazenagem de dados
bancos de dados internos
controle
estudos descritivos
estudos explanatórios
estudos informativos

estudos preditivos
geringermem de dados
método científico
pesquisa aplicada
pesquisa básica
pesquisa em administração
pesquisa pura
problema de administração
relacionamento administrador-pesquisador
variável de pesquisa

Leitura clássica e contemporânea

- Berry, Michael J. A. and Gordon Linhoff. *Data Mining Techniques: for Marketing, Sales and Customer Support*. New York: John Wiley & Sons, 1997. Este é um guia prático para garimpagem de dados empresariais a fim de auxiliar os administradores a focar suas estratégias de marketing e vendas.
- Kinball, Ralph, et al. *The Data Warehouse Lifecycle Toolkit: Expert Methods for Designing, Developing, and Deploying Data Warehouses*. New York: John Wiley & Sons, 1998. Um trabalho definitivo sobre abordagem do ciclo de vida dimensional e arquitetura de armazenagem de dados.
- Haas, Peter J. and J. Fred Spriinger. *Applied Policy Research: Concepts and Cases*. New York: Garland Reference Library of Social Science, no. 1051, 1998. O capítulo 2 discute estratégias e contribuições da política de pesquisa.
- Random, Mathew. *The Social Scientist in American Industry*. New Brunswick, NJ: Rutgers University Press, 1970. Um relatório de pesquisa de experiências de cientistas sociais empregados na indústria. O capítulo 7 apresenta um resumo dos resultados.
- Remenyi, Dan, et al. *Doing Research in Business and Management: An Introduction to Process and Method*. Thousand Oaks, CA: Sage Publishing, 1998. Os capítulos 1 e 2 estabelecem a perspectiva da pesquisa em administração para estudantes de administração.