

Estratégias do planejamento

Objetivos do aprendizado:

Depois de ler este capítulo você entenderá...

- 1 Os estágios básicos do planejamento da pesquisa.
- 2 Os principais descritivos do planejamento da pesquisa.
- 3 Os principais tipos de planejamento da pesquisa.
- 4 A relação que existe entre as variáveis em um planejamento da pesquisa e os passos para avaliar essas relações.

Dando vida à pesquisa

“Aright!”

Jason Henry deu um pulo e atirou um copo de papel cheio de café na TV. O copo atingiu o aparelho e caiu, deixando café escorrendo pela tela.

“O que aconteceu? Alguém está machucado? SOU MEDICANO!” gritou Dorrie do quarto. “E que horas são, afinal?”

“Vá! a dormir, Dorrie”, respondeu Myra. “São 2h30min da manhã e seu marido decidiu jogar café na TV em vez de tomar porque ele não gosta da apresentadora do jornal”.

“Mas ela não é nada científica”, disse Jason.

“Ela é uma garota inexperiente que conseguiu sua primeira chance na TV”, disse Myra, “em um horário que nenhuma pessoa normal está assistindo, quanto mais submetendo a mídia a uma avaliação científica. Então relaxe, homem”.

Para Dorrie, ela gritou, “Estamos quase terminando e logo você verá seu marido de volta”.

“Isso é absurdamente anticientífico”, disse ele, “trair conclusões sem fundamento como ela faz”.

“Acho que ela faz uma boa entrevista com aquele psiquiatra – foi impressionante”, disse Myra. “Ele foi uma ótima escolha, e seu sotaque e sua barba me lembraram Freud”.

“Essa não é a questão, Myra, e você sabe disso. O fato é que ela não deveria ter dito que o furacão que atingiu Galveston recentemente causou uma leva de reclamações contra as concessionárias de automóveis.”

“Acho que ela fez um trabalho razoável nas entrevistas. Ela encontrou um casal adorável fazendo piquete em uma concessionária Mercedes – a garota com uma minilubsa, e o marido com sapatos Gucci, os dois reclamando que ficaram sem ação contra as grandes empresas – e você sabe como eu achei o psiquiatra eficaz ao apresentar sua teoria de fúria provocada pelo furacão, que leva as pessoas a atacarem violentamente as empresas”.

“De novo, não é essa a questão. Como entretenimento foi ótimo. Mas era ciência de má qualidade. Ela não tinha qualquer parâmetro para comparação. Gostaria de saber quantas pes-

soas tinham reclamado contra as concessionárias antes do furacão. É evidente que ela não apenas não possui qualquer formação sobre antes do furacão, como também não tem qualquer estatística. Pelo que eu sei, o comportamento de reclamação não mudou.”

“Jason, você realmente acredita que alguém poderia prever que deveria coletar tais informações?”

“Por que não? Os jornais e as redes de TV no Golfo anunciaram continuamente a ameaça de furacões. Eles poderiam ganhar uma fortuna vendendo tempo comercial a preços inflados durante a estação dos furacões. Então, sim, eles sabem que um furacão vai ocorrer a qualquer momento em um futuro próximo, ou pelo menos pode ocorrer, e se fossem responsáveis eles teriam tomado medidas preventivas...”

“Não é viável...”

“... ou pelo menos poderiam ter se livrado dessas bobagens pseudocientíficas.”

“Então é isso? É disso que você está reclamando?”

“É, em parte. A outra parte é que o furacão atingiu Galveston e depois foi para o Golfo. A 65 quilômetros de distância, Houston ficou quase intocada. Ela se preocupou em verificar se o índice de reclamações em Houston também aumentou? Por que, caso tenha aumentando, isso iria desmontar sua teoria de que o furacão causa o comportamento de reclamação. Você não pode culpar algo que aconteceu em um lugar e não aconteceu em outro de gerar o mesmo comportamento nos dois locais, pode?”

“Acho que não.”

“Então, o que você aprendeu com isso, Myra?” perguntou ele com um toque de condescendência.

Ela riu com vontade. “Aprendi a não comprar briga com você depois de passar horas redigindo uma proposta. Aprendi que, depois de 13 xícaras de café, você fica mal humorado, pedante e age compulsivamente com o lado esquerdo do cérebro. Aprendi que é hora de você se juntar à sua infelizmente padante esposa. Vejo você no café da manhã.”

O que é planejamento de pesquisa?

Há muitas definições de planejamento de pesquisa, mas nenhuma delas engloba todos os aspectos importantes. Podemos citar diversos exemplos de autores destacados:

*O planejamento de pesquisa constitui o planejamento para coleta, mensuração e análise de dados. Auxilia o cientista na alocação de seus recursos limitados ao levantar questões cruciais: o plano de estudo deve incluir experimentos, entrevistas, observação, análise de registros, simulação ou alguma combinação dessas possibilidades. Os métodos de coleta de dados e a situação de pesquisa estão intimamente relacionados? Um estudo intensivo de uma pequena amostragem seria mais eficaz do que um estudo menos intenso de uma amostragem maior? A análise deve ser primariamente quantitativa ou qualitativa?*²

E:

*O planejamento de pesquisa é o plano e a estrutura de investigação concebida de forma a obter respostas para as questões de pesquisa. O plano é o esboço ou programa geral da pesquisa. Destaca o que o investigador vai fazer, desde o levantamento de hipóteses e suas implicações operacionais até a análise final dos dados. Uma estrutura é o esboço, a organização ou a configuração de (...) relações entre as variáveis de um estudo. Um plano de pesquisa expressa tanto a estrutura do problema de pesquisa como o plano de investigação usado para obter provas empíricas relacionadas ao problema.*³

Essas definições diferem em alguns detalhes, mas juntas dão os princípios básicos do **planejamento de pesquisa**:

- É um plano baseado em atividade e tempo.
 - É sempre baseado na questão de pesquisa.
 - Orienta a seleção de fontes e tipos de informações.
 - É uma estrutura para especificar as relações entre as variáveis do estudo.
 - Destaca o procedimento para cada atividade de pesquisa.
- Assim, o planejamento fornece respostas para questões como: Que técnicas serão usadas para reunir dados? Que tipo de amostragem será usado? Como lidaremos com as restrições de tempo e custo?

Classificação dos planejamentos

No início de qualquer planejamento de pesquisa, a pessoa tem que selecionar um planejamento específico para usar. Existem diversos modelos diferentes, mas, infelizmente, nenhum sistema de classificação único define todas as variações que devem ser consideradas. A Figura 6.1 classifica o planejamento de pesquisa usando oito descrições diferentes.⁴ Uma breve discussão desses descritores ilustra sua natureza e contribuição para a pesquisa.

Grau de cristalização da questão de pesquisa Um estudo pode ser visto como exploratório ou formal. A diferença essencial entre essas duas opções é o grau de estrutura e o objetivo imediato do estudo. Os estudos exploratórios tendem a gerar estruturas soltas com o objetivo de descobrir flutuas tarefas de pesquisa. O objetivo imediato da exploração normalmente é desenvolver hipóteses ou questões para pesquisa adicional. O estudo formal começa on-

de a exploração termina – começa com uma hipótese ou questão de pesquisa e envolve procedimentos precisos e especificação de fontes de dados. O objetivo de um planejamento formal de pesquisa é testar a hipótese ou responder à questão de pesquisa.

Você pode achar útil revisar a Figura 3.1 a medida que discutimos esses descritores.

A dicotomia estudo exploratório-formal é menos precisa do que algumas outras classificações. Todos os estudos têm elementos de exploração e poucos são completamente desestruturados. A sequência discutida no Capítulo 3 sugere que estudos mais formalizados contêm pelo menos um elemento de exploração antes da coleta final do planejamento. Considerações mais detalhadas de pesquisa exploratória são encontradas mais adiante neste capítulo.

Método de coleta de dados Essa classificação faz a distinção entre os processos de monitoramento e interrogação/comunicação. O primeiro inclui estudos nos quais o pesquisador inspeciona as atividades de uma pessoa ou a natureza de algum material sem tentar extrair qualquer resposta. Contagem de tráfego em uma interseção, placas de carro registradas no estacionamento de um restaurante, uma busca no acervo de uma biblioteca, a observação das ações de um grupo de tomadores de decisão – tudo isso é exemplo de monitoramento. Em todos os casos, o pesquisador observa e registra as informações disponíveis a partir da observação. O monitoramento da MindWriter poderia incluir o “acompanhamento” de um computador durante o processo de conceito, documentando cada atividade ou interação entre o CompleteCare, os funcionários do call center e o laptop danificado.

Usamos o termo comunicação para contrastar com monitoramento porque a coleta de dados através de questionamento engloba mais do que o método de survey.

No estudo de interrogação/comunicação, o pesquisador questiona os sujeitos e coleta as respostas através de meios pessoais ou impressos. Os dados coletados podem resultar de (1) entrevistas ou conversas telefônicas, (2) instrumentos auto-administrados ou auto-reportados enviados por correio, deixados em locais convenientes ou transmitidos eletronicamente ou por outros meios ou (3) instrumentos apresentados antes e/ou depois de um tratamento ou condição de estímulo em um experimento. Myra e Jason propuseram um estudo de comunicação, usando um cartão de resposta inserido na embalagem de entrega dos laptops consertados no CompleteCare.

Controle das variáveis pelo pesquisador Em termos de capacidade do pesquisador de manipular as variáveis, fazemos uma diferenciação entre planejamentos experimentais e *ex post facto*. Em um experimento, o pesquisador tenta controlar e/ou manipular as variáveis no estudo. É suficiente se pudermos mudar as variáveis ou manter constantes nossos objetivos de pesquisa. O planejamento experimental é apropriado quando desejamos descobrir se certas variáveis produzem efeitos em outras variáveis. A experimentação é a ferramenta mais poderosa para hipóteses de causa.

Com um planejamento *ex post facto*, os investigadores não têm controle sobre as variáveis no sentido de poderem manipulá-las. Eles podem apenas relatar o que aconteceu ou o que está acontecendo. É importante que os pesquisadores que usam esse planejamento não influenciem as variáveis; fazer isso gera vies. O pesquisador limita-se a manter os valores constantes pela seleção cui-



FIGURA 6.1 Descritores do planejamento da pesquisa

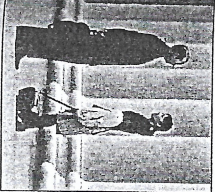
Categoria	Opções
O grau em que as questões de pesquisa foram cristalizadas	<ul style="list-style-type: none"> • Estudo exploratório • Estudo formal
O método de coleta de dados	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoramento • Interrogação/comunicação
O poder do pesquisador de produzir efeitos nas variáveis que estão sendo estudadas	<ul style="list-style-type: none"> • Experimental • Ex post facto
O objetivo do estudo	<ul style="list-style-type: none"> • Descritivo • Causal
A dimensão de tempo	<ul style="list-style-type: none"> • Transversal • Longitudinal
O escopo do tópico – amplitude e profundidade – do estudo	<ul style="list-style-type: none"> • Caso • Estudo estatístico
O ambiente de pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de campo • Pesquisa de laboratório • Simulação
As percepções das pessoas sobre a atividade de pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> • Rotina real • Rotina modificada

dados de sujeitos, de acordo com procedimentos estritos de amostragem e por manipulação estatística dos resultados. A MindWriter está planejando um planejamento *ex post facto*.

O objetivo do estudo A diferença essencial entre estudo descritivo e causal está nos objetivos de cada um. Se a pesquisa pretende descobrir quem, o que, onde, quando ou quanto, então o estudo é descritivo. Se a preocupação é saber por que – ou seja, como uma variável produz mudanças em outra – é um estudo causal. A pesquisa sobre o crime é descritiva quando mensura os tipos de

crime cometidos, a frequência, quando, onde e por quem. Em um estudo causal, tentamos explicar as relações entre as variáveis – por exemplo, por que o índice de criminalidade é mais alto na cidade A do que na cidade B. No início, o projeto da MindWriter é descritivo, embora os estudos subsequentes possam ser causais.

A dimensão de tempo Os estudos transversais são feitos uma vez e representam um instante de um determinado momento. Os estudos longitudinais são realizados em um período maior. A variação do estudo longitudinal é que ele pode acompanhar mudanças



PERFIL

John Deere and Co.: Avaliação do cenário

Como em muitos segmentos industriais, os fabricantes de equipamentos agrícolas e de construção têm maior contato com sua ampla gama de clientes durante as feiras. Em seus 160 anos de história, a John Deere coletou dados quantitativos e qualitativos com seus representantes de equipamentos. Essa proximidade com o cliente é apenas parte do monitoramento contínuo praticado pela John Deere. Seu sucesso nos segmentos altamente voláteis da construção e agricultura deve-se à capacidade de mudar suas ações estratégicas e táticas em vista das mudan-

ças rápidas e emergentes nesse cenário. Nas últimas três décadas, essas mudanças incluíram ações governamentais (o embargo de grãos feito por Carter em 1979), mudanças sociodemográficas (cuidar de fazendas deixou de ser uma carreira) e a queda da economia (a recessão no início dos anos 90). As práticas de pesquisa envolvidas na avaliação do cenário são fundamentais para o sucesso contínuo da John Deere e sua capacidade de se recuperar de um desempenho fraco intermitente. A John Deere operando em mais de 150 países, teve receitas superiores a US\$ 239 milhões em 1999.

Fonte: Biblioteca de vídeo da McGraw-Hill, entrevista em vídeo com Mark Rossvold, vice-presidente sênior da John Deere; <http://www.jdeere.com>.

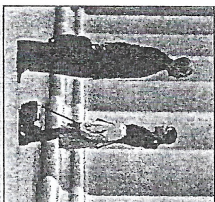
com o decorrer do tempo. A proposta de Janson e Myra é para um estudo longitudinal, com mensuração de satisfação feita continuamente durante diversos meses e reportada mensalmente.

Em estudos longitudinais como do tipo *zettel*, o pesquisador pode estudar as mesmas pessoas através do tempo. Em marketing, os painéis são formados para relatar dados de consumo sobre diversos produtos. Esses dados, coletados de amostras nacionais, formam um grande banco de dados sobre participação de mercado realtiva, resposta dos consumidores a novos produtos e novos métodos promocionais.

Outros estudos longitudinais, como os *grupo de corte*, usam sujeitos diferentes para cada mensuração sequencial. O segmento de serviços pode ter verificado as necessidades dos pertencentes à geração *body boomers* ao fazer uma amostragem de pessoas com idade entre 40-45 anos, em 1990, e 50 e 55 anos, em 2000. Embora cada amostra seja diferente, o grupo de sobreviventes da população de 1945 a 1950 continua o mesmo.

Algumas informações, depois de coletadas, não podem ser coletadas uma segunda vez com a mesma pessoa sem o risco de vieses. O estudo da consciência pública de uma campanha publicitária em um período de seis meses exigiria diferentes amostragens para cada mensuração.

Embora a pesquisa longitudinal seja importante, as restrições de orçamento e tempo impõem a necessidade de análise transversal. Pode-se assegurar alguns benefícios de um estudo longitudinal com um questionamento inteligente das atitudes passadas, históri-



PERFIL

Os pesquisadores do Kaufman Center for Entrepreneurial Leadership (Babson College) e da London Business School recentemente uniram forças com equipes de oito países para provar um relacionamento causal entre fatores que afetam as oportunidades de empreendimento e o potencial para dinâmica empresarial, crescimento econômico e bem-estar nacionais. O planejamento da pesquisa comprou a falta de controle ao usar "uma série de países com diversidade nas condições estruturais, nos setores empresariais, na dinâmica empresarial e no crescimento econômico". O estudo longitudinal propunha-se a provar ou não um modelo conceitual de fatores culturais, econômicos, físicos e políticos para prever o crescimento econômico. Foram usados diversos métodos de coleta de dados, como:

- Padronização nacional dos dados primários coletados por cada equipe nacional de pesquisa.
- Duas séries de surveys por telefone com adultos, com pelo menos 1.000 adultos por país (especificamente no Japão) para mensurar a atividade e a atitude empreen-

Global Entrepreneurship Monitor: as políticas governamentais podem influenciar os empreendimentos?

A Market Facts (Arlington Heights, IL) fez a primeira série de coleta de dados em junho de 1998 (Canadá, Finlândia, Alemanha, Reino Unido, Estados Unidos). A Audience Selection, Ltd. (Londres) conduziu a segunda série em março de 1999 em dez países. Usando análise de regressão, foi atribuído um peso para cada fator de influência. Os pesquisadores descobriram que a percepção de oportunidade (0,79) e duas medidas de potencial empreendedor (*capacidade* 0,64 e *motivação* 0,93) estão positivamente correlacionadas com o índice de criação de empresas. O estudo ainda está em andamento, mas os pesquisadores já concluíram que "o suporte para o modelo conceitual é encorajador, embora ainda não seja conclusivo".

- decodora, completadas e coordenadas por uma empresa internacional de survey;
- Entrevistas de uma hora com 4 a 36 especialistas (informantes-chave) em cada país;
- Um questionário detalhado, de 12 páginas, respondido por cada um dos informantes-chave.

Fonte: www.businesswire.com/cgi-bin/headline.cgi?relay/19299015&ticker (Um novo estudo sobre empreendimentos revela que os EUA têm muito capital para iniciar novas empresas; os relatórios indicam que a criação de novas empresas está mais presente do que se acreditava anteriormente).

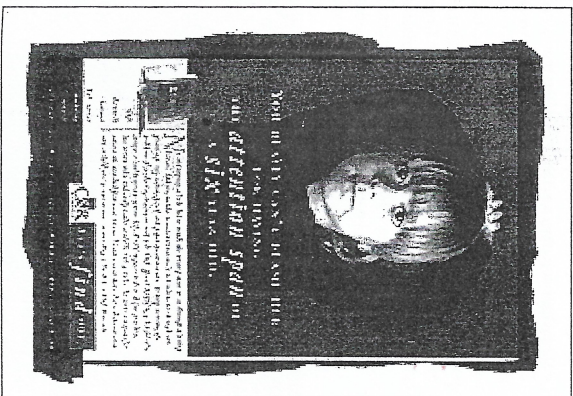
www.babson.edu/enthrp/inf/index.html
www.london.edu

estudo de caso bem planejado pode representar um desafio importante para uma teoria e simultaneamente ser a fonte de novas hipóteses e construtores. A descoberta de novas hipóteses para corrigir reclamações pós-serviços seria a principal vantagem de acompanhar um determinado número de *laptops* MindWriter danificados através do planejamento de um estudo de caso.

O ambiente de pesquisa Os planejamentos de pesquisa também diferem quando ocorrem sob condições ambientais reais ou sob outras condições. Essas são chamadas de condições de campo e condições de laboratório, respectivamente.

Fazer uma simulação significa copiar a essência de um sistema ou processo. As simulações são cada vez mais usadas em pesquisa, especialmente em pesquisas de operações. A principal característica das várias condições e relações nas simulações reais são frequentemente representadas em modelos matemáticos. O desempenho de papéis e outras atividades comportamentais também podem ser vistas como simulações. Uma simulação para a MindWriter poderia envolver qualquer *laptop* danificado que fosse acompanhado através do *call center* e do programa CompleteCare, monitorando os resultados em cada estação de trabalho. Outra simulação populacional usada é o estudo de serviços de varejo envolvendo "compradores misteriosos".

Percepção dos sujeitos A utilidade de um planejamento pode ser reduzida quando, durante um estudo disfarçado, os sujeitos percebem que está sendo feita uma pesquisa. As percepções dos sujeitos influenciam os resultados da pesquisa de forma sutil, ou mais drasticamente, como vimos nos estudos fundamentais de



Pesquisas que envolvem crianças exigem considerações especiais, como as indicadas pela C&R Research neste anúncio. www.ccr-research.com

- Hawthorne no final dos anos 20. Embora não haja provas das tentativas de agradar aos pesquisadores através de hipóteses bem-sucedidas ou provas da existência de sabotagem, quando as pessoas acreditam que algo fora do comum está acontecendo, elas podem se comportar de forma menos natural. Há três níveis de percepção:
1. Os sujeitos não percebem qualquer desvio da rotina diária.
 2. Os sujeitos percebem o desvio mas não o relacionam ao pesquisador.
 3. Os sujeitos percebem que o desvio é induzido pelo pesquisador.

Em todos os ambientes de pesquisa e situações de controle, os pesquisadores precisam estar atentos aos efeitos que podem alterar suas conclusões. As percepções dos sujeitos servem como um lembrete para classificar um estudo por tipo, para examinar pontos fortes e fracos da validação e para estar preparado para qualificar os resultados de forma apropriada.

Estudos exploratórios

A exploração é particularmente útil quando os pesquisadores não têm uma ideia clara dos problemas que vão enfrentar durante o estudo. Através da exploração, os pesquisadores desenvolvem conceitos de forma mais clara, estabelecem prioridades, desenvolvem definições operacionais e melhoram o planejamento final da pesquisa. A exploração também pode economizar tempo e dinheiro. Se o problema não for tão importante como se pensou inicialmente, o projeto da pesquisa pode ser cancelado.

A exploração também serve a outros objetivos. A área de investigação pode ser tão nova ou tão vaga que o pesquisador precisa fazer uma exploração a fim de saber algo sobre o problema enfrentado pelo administrador. Vantagens importantes podem não ser conhecidas ou não estar totalmente definidas. Podem ser necessárias hipóteses para a pesquisa. Além disso, o pesquisador pode explorar para ter certeza de que é prático fazer um estudo naquela área. Um órgão do governo federal, o Office of Industry Analysis, propôs uma pesquisa sobre como os executivos em um determinado segmento tomam decisões relativas à compra de matéria-prima. Foram feitas perguntas sobre como (e a que preço) uma matéria-prima era substituída por outra em determinados produtos manufaturados. Uma exploração para descobrir se os executivos de um segmento divergiriam adequadamente informações sobre suas tomadas de decisão nesse assunto era essencial para o sucesso do estudo.

Apesar do valor óbvio, os pesquisadores e administradores dão menos atenção à exploração do que deveriam. Há pressões fortes por respostas rápidas. Além disso, a exploração está de alguma forma associada a análises *viéses* de pesquisa qualitativa: *subjetividade*, *não-representatividade* e *planejamento não-sistemático*. Uma visão mais inteligente é que a exploração economiza tempo e dinheiro e não deve ser menosprezada.

Técnicas qualitativas

Os objetivos da exploração podem ser atingidos com diferentes técnicas. Tantas as técnicas qualitativas como as quantitativas são aplicáveis, embora a exploração se baseie mais nas técnicas qua-

Qualidade é o caráter ou a natureza essencial de alguma coisa; quantidade é a quantidade. Qualidade é o que?, quantidade é quanto?, Qualitativo se refere ao significado, a definição, à analogia, ao modelo ou à metáfora caracterizando alguma coisa, enquanto quantitativo assume o significado e refere-se a uma medida dele.... A diferença está na descrição que Steinbeck [1941] fez da Sierra mexicana, um peixe do mar de Cortez. Porém, diz Steinbeck, "se o Sierra piscar muito a linha, mudando nossas mãos, se o peixe lutar e quase escapar e finalmente for pego, suas cores pulando e seu rabo chateando o ar, uma externalidade racional totalmente nova passa a existir". A pesquisa qualitativa define a aparência do peixe, o ambiente de uma cidade, o humor de um cidadão ou a tradição uni-ficadora de um grupo.

Quando consideramos o escopo da pesquisa qualitativa, diversas abordagens são adaptáveis das questões de administração para a pesquisa exploratória:

- Entrevistas detalhadas (normalmente coloquiais e não-estruturadas).
- Observação do participante (para saber em primeira mão o que os participantes sentem).
- Filmes, fotografias e vídeo (para captar a vida do grupo sob estudo).
- Técnicas de projeção e testes psicológicos (como um teste de percepção temática, medidas de projeção, jogos ou desenhos de papel).
- Estudos de caso (para uma análise contextual profunda de poucos casos ou condições).
- Etnografia das ruas (para descobrir como um subgrupo cultural descobre e estrutura seu mundo no nível da rua).
- Entrevistas com elite ou especialistas (para obter informações de pessoas influentes ou bem informadas em uma organização ou comunidade).
- Análise de documentos (para avaliar registros históricos ou contemporâneos, confidenciais ou públicos, relatórios, documentos governamentais e opiniões).
- Proxêmica e cinésia (estudo do uso do espaço e estudo do movimento corporal na comunicação, respectivamente).

Quando essas abordagens são combinadas, surgem quatro técnicas exploratórias com muitas aplicações para o pesquisador administrativo:

1. Análise de dados secundários
2. Surveys de experiência
3. Grupos de foco
4. Desenhos em dois estágios

Análise de dados secundários

O primeiro passo em um estudo exploratório é a busca de literatura secundária. Estudos feitos por terceiros, com seus próprios objetivos, representam dados secundários. É ineficiente descobrir

novamente através da coleta de dados primários ou de pesquisa original o que já foi feito e registrado em um nível suficiente para que a diretoria tome uma decisão.

Na exploração de dados secundários, o pesquisador deve começar primeiro com os arquivos de dados da própria organização. Relatórios de estudos de pesquisas anteriores normalmente revelam uma grande quantidade de dados históricos ou modelos de tomada de decisão. Ao rever estudos anteriores, você pode identificar metodologias que se mostraram eficientes ou ineficientes. Soluções que não receberam atenção no passado devido a circunstâncias ambientais diferentes são reveladas como potenciais pontos para estudos adicionais. O pesquisador precisa evitar a duplicação nos casos em que os dados previamente coletados podem fornecer informações suficientes para resolver o problema de tomada de decisão atual. Embora o programa CompleteCare da MindWriter tenha sido instituído recentemente, é possível que um ou mais estudos de práticas e políticas de serviços anteriores tenham revelado atitudes dos clientes nas quais a MindWriter baseou a estrutura do programa atual.

Forneçamos uma descrição detalhada de recursos de dados secundários no Capítulo 10 e no Apêndice A.

A segunda fonte de dados secundários consiste de documentos publicados, preparados por autores de fora da organização patrocinadora. Há milhares de periódicos e de livros sobre todos os aspectos de negócios. Dados de fontes secundárias nos ajudam a decidir o que precisa ser feito e podem ser uma rica fonte de hipóteses. Catálogos especiais, guias por assunto e índices eletrônicos – disponíveis na maioria das bibliotecas – ajudam na busca. Em muitos casos você pode fazer uma pesquisa secundária usando seu computador em casa ou no escritório, um serviço on-line ou um portal de Internet. Em relação a MindWriter, milhares de artigos foram escritos sobre serviços a clientes, e uma pesquisa na Internet usando como palavras-chaves *serviços a clientes* revelaria dezenas de milhares de páginas sobre o assunto.

Vai fornecer uma excelente base de informações de fontes secundárias bons exemplos. Dessa forma, quando confirmamos a investigação a assuntos óbvios nas fontes bibliográficas, normalmente perdemos as melhores informações. Suponha que a Copper Industry Association esteja interessada em estimar o panorama geral do setor de cobre para os próximos dez anos. Poderíamos pesquisar na literatura apropriada sob o título "produção de cobre" e "consumo de cobre". Porém, uma busca restrita a esses dois tópicos deixaria muito a desejar. Fazendo uma busca criativa do segmento de cobre, é possível encontrar informações úteis sob os seguintes títulos: minas e minerais; metais não-ferrosos; previsões; planejamento; econométrica; segmentos de consumo; como automotivo e comunicações; países nos quais o cobre é produzido, como Chile; e empresas de destaque no setor, como Antconcha e Kennecott.

Surveys de experiência

Embora os dados publicados sejam uma fonte valiosa, em geral apenas uma parte do conhecimento existente em uma área está documentada. Uma grande parte do que é sabido sobre um tópico, quando existe por escrito, pode ser confidencial para uma organização e assim não estar disponível para um pesquisador externo. Além disso, arquivos de dados internos raramente são bem organi-

zados, tornando as fontes secundárias, mesmo quando conhecidas, difíceis de localizar. Assim, seria útil buscar informações com pesquisas experientes na área de estudo, extraindo essas informações de entrevistas e experiências coletivas.

Quando entrevistamos pessoas em uma survey de experiência, devemos buscar suas idéias em relação a questões ou aspectos importantes do assunto tratado e descobrir o que é importante dentro do campo de conhecimento da pessoa. O formato investigativo que usamos deve ser suficientemente flexível para que possamos explorar as várias possibilidades que surgem durante a entrevista.

- O que tem sido feito?
- O que foi tentado no passado sem sucesso? E o que foi bem-sucedido?
- Como as coisas mudaram?
- Quais são os elementos que geram mudança na situação?
- Quem está envolvido nas decisões e que papéis cada pessoa desempenha?
- Quais são as áreas problemáticas e as barreiras que podem ser vistas?
- Quais são os custos dos processos que estão sendo estudados?
- Com quem podemos contar para ajudar e/ou participar da pesquisa?
- Quais são as áreas prioritárias?

O produto de tal questionamento pode ser uma nova hipótese, a desconsideração de uma hipótese antiga ou informações sobre a viabilidade de fazer o estudo. A investigação deve mostrar se certas facilidades estão disponíveis, que fatores precisam ser controlados e de que forma, e quem vai cooperar com o estudo.

As descobertas ficam mais fáceis se o pesquisador puder analisar casos que forneçam informações específicas. Normalmente, em uma exploração, estamos menos interessados em obter uma multiplicação representativa do que em obter informações de fontes que podem ser muito informativas. Suponha que sejam chamados para estudar uma fábrica de montagem de automóveis da StarAuto. O histórico é de queda na produtividade, aumentos nos custos e crescimento no número de problemas de qualidade. As pessoas que podem fornecer informações importantes são:

- Os recém-chegados ao centro – funcionários ou pessoas que podem ter sido transferidos recentemente de outras fábricas similares para essa.
- Pessoas marginais ou periféricas – pessoas cujos cargos as mantêm à margem dos grupos que chegam e saem da fábrica. Supervisores de primeira linha e chefes de trabalhadores normalmente não participam da gestão, nem são trabalhadores de montagem, ficando em algum lugar entre as duas posições.
- Pessoas em transição – funcionários recém-promovidos que foram transferidos para novos departamentos.
- Desviados ou isolados – aqueles em um determinado grupo que têm posição diferente da maioria, como trabalhadores que estão satisfeitos com a situação atual, departamentos e trabalhadores altamente produtivos e os isolados de um tipo ou de outro.

- Casos "puros" – ou casos que mostrem exemplos extremos das condições estudadas – os departamentos mais produtivos, os trabalhadores mais entusiasmados e assim por diante.
- Aqueles que se adaptam bem e os que não se adaptam – os trabalhadores que estão bem estabelecidos em suas organizações versus aqueles que não estão, os executivos que refletem totalmente a visão administrativa e os que não fazem.
- Aqueles que representam posições diferentes no sistema – trabalhadores não-especializados, montadores, superiores, etc.

Jason e Myra planejam três entrevistas durante a fase inicial de sua pesquisa para a MindWriter: (1) com o gerente da unidade de serviços, (2) com o *call center* e (3) com a empresa de transportes.

O interesse maior deles não deve estar apenas no que foi feito no passado, mas também na descoberta dos parâmetros de mudanças viáveis. Eles podem querer expandir suas entrevistas para incluir empregados mais antigos de vários departamentos, pois as visões deles podem ser diferentes das visões dos diretores. Como os problemas de serviços pós-venda podem estar diretamente relacionados ao desenho do produto, também deve ser considerada a possibilidade de pesquisar pessoas associadas às áreas de engenharia e produção.

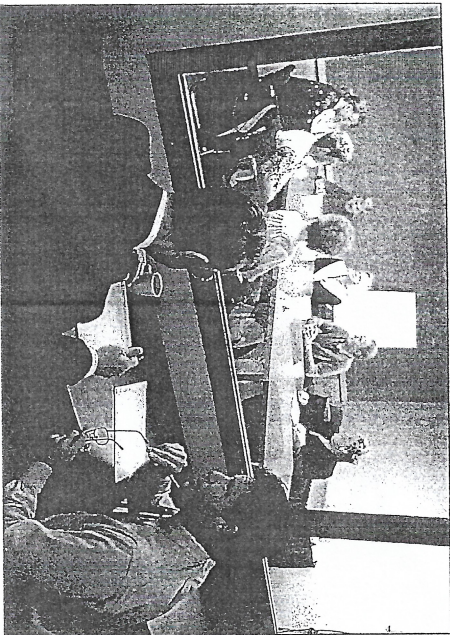
Grupos de foco

Originários da sociologia, os grupos de foco começaram a ser amplamente utilizados em pesquisa de marketing durante os anos 1980 e atualmente são usados para um número cada vez maior de aplicações de pesquisa.¹⁰ A aplicação mais comum de grupos de foco em pesquisas continua a ser a área de consumo. Porém, muitas corporações estão usando resultados obtidos para aplicações exploratórias diversas.

O objetivo principal de um grupo de foco é sempre um novo produto ou conceito de produto. O resultado da sessão é uma lista de idéias e observações comportamentais, com recomendações feitas pelo moderador. Esses resultados são sempre usados para testes quantitativos posteriores. Como uma ferramenta de entrevista de grupo, esses grupos têm potencial de pesquisa aplicada para outras áreas funcionais das empresas, especialmente naquelas em que a geração e avaliação de idéias ou a avaliação de necessidades são indispensáveis. Em pesquisa exploratória, os dados qualitativos que os grupos de foco produzem podem ser usados para entender todos os níveis de questões de pesquisa e hipóteses e para comparar a eficácia das opções de planejamento.

Um grupo de foco é um painel de pessoas, lideradas por um moderador treinado, que se reúne por um período de 90 minutos a duas horas. O facilitador ou moderador usa os princípios de dinâmica de grupo para focar ou guiar o grupo na troca de idéias, sentimentos e experiências em um *tópico específico*. Normalmente o painel do grupo é composto de seis a dez respondentes. Grupos muito pequenos ou muito grandes resultam em participação menos eficaz. O facilitador apresenta o tópico e incentiva o grupo a discutir o assunto entre si.

Depois do tema principal, o moderador conduz a discussão para garantir que todas as informações relevantes desejadas pelo cliente sejam consideradas pelo grupo. O facilitador também evi-



Essa instalação para grupos de foco na Maritz Marketing Research, Inc. foi projetada para permitir que o patrocinador da pesquisa observe os participantes e confira ou ajuste as questões de mensuração enquanto a pesquisa está ocorrendo.

www.maritz.com/mmr/

ta que indivíduos gregários dominam a conversação, possibilitando que todas as pessoas participem da discussão. Em situações ideais, as discussões do grupo seguem sem interrupção; porém, se a discussão começa a demonstrar-se, o facilitador dá posse temporária a ela introduzindo outra faceta do tópico que o grupo ainda não leu e não considerou. Em alguns casos, administra-se um questionário aos participantes antes que o grupo comece a reunir dados adicionais. Normalmente, um ou mais representantes do cliente sentam-se atrás de um espelho para observar as interações verbais e não-verbais e as respostas dos participantes.

A MindWriter poderia usar grupos de foco formados por funcionários (dos departamentos de *call center* e de serviços) para estabelecer mudanças e fornecer uma análise das idéias de mudança. A empresa poderia formar grupos com clientes (tanto os satisfeitos como os insatisfeitos) para descobrir o que ocorreu nas suas diferentes experiências. Em outras aplicações, quando uma grande seguradora estava desenvolvendo um sistema de ajuda computarizada, foram compostos grupos de foco com os administradores de suas filiais para descobrir suas preferências em relação à distribuição de arquivos na intranet (uma rede confidencial da empresa – por trás de uma “muralla” que limita o acesso apenas a usuários autorizados). Em outros casos, são usados os grupos de foco em uma pequena facultade para discutir a possibilidade de desenvolver um plano para atrair mais calouros, e em um banco de sangue para conseguir mais doações de sangue.¹¹

Homogeneidade no grupo de foco. Dependendo do tópico, frequentemente é preferível formar grupos de foco separados para diferentes subgrupos da população. Por exemplo, um estudo sobre conselhos nutricionais pode começar com grupos separados de consumidores e médicos para determinar a melhor forma de aconselhamento. Esse tipo de agrupamento homogêneo tende a promover discussões mais intensas e interação mais livre.¹² Para grupos de consumidores, também devem ser considerados fatores como renda, cargo ocupado e educação. Em um estudo exploratório recente para comparadores de lojas que oferecem desconto, as atitu-

des sobre economia e finanças pessoais expressadas pelos respondentes da Costa Leste e da Costa Oeste foram muito diferentes. O patrocinador pode usar essas informações para criar uma estratégia de mercado específica para cada área geográfica.¹³

Como a maioria dos grupos de foco é homogênea, a localização de respondentes normalmente é feita através de redes informais de colegas, órgãos comunitários e o grupo-alvo. Algumas vezes, os pesquisadores anunciam para atrair um leque de opiniões mais amplo.¹⁴

Grupos de foco por telefone. Os participantes dos grupos de foco tradicionais se encontram, normalmente em locais especiais que permitem aos respondentes interagir em um ambiente confortável, enquanto são observados pelo cliente patrocinador. Porém, frequentemente há necessidade de alcançar pessoas que os grupos de foco tradicionais não conseguem atrair. Com a moderna tecnologia de teleconferência, os grupos de foco por telefone podem ser muito eficazes nas seguintes situações:

- Quando é difícil recrutar os participantes desejados – membros de grupos de elite e respondentes difíceis de encontrar como especialistas, profissionais, médicos especializados, executivos de alto nível e donos de loja.
- Quando os membros do grupo-alvo são raros, têm “baixa incidência” ou são muito dispersos geograficamente – diretores de uma clínica médica, celebridades, adiantados inicias e profissionais rurais.
- Quando os assuntos são tão confidenciais que o anonimato é necessário mas os respondentes devem ser de uma ampla área geográfica – pessoas que sofrem de uma doença contagiosa, pessoas que usam produtos incommuns, pessoas de alta renda, concorrentes.

- Quando você quer conduzir apenas dois grupos de foco mas necessita de representação nacional.

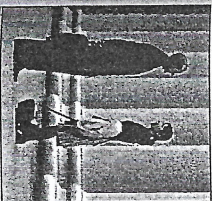


Os grupos de foco por telefone normalmente são mais baratos – aproximadamente até 40% – do que os grupos de foco face a face. Em contraste com os grupos face a face, os grupos telefônicos homogêneos podem ser produtivos. As pessoas em papéis tradicionais de subordinação-chefe podem ser misturadas, desde que não sejam da mesma cidade. Um grupo de foco por telefone tem mais possibilidade de ser eficaz nas seguintes condições:

- Quando os participantes precisam manipular um produto.
- Quando o objeto de discussão não pode ser enviado por correio com antecedência.
- Quando as sessões duram muito tempo.
- Quando os participantes são crianças.

Grupos de foco on-line. Uma técnica emergente para a pesquisa exploratória é realizar essa dinâmica de grupo usando *e-mail*, *chat*, grupos de novidades Usenet ou uma sala de bate-papo na Internet. A colocação de questões para grupos de novidades que tenham interesse no problema de pesquisa pode gerar discussões consideráveis. Porém, as discussões *on-line* não são confidenciais, a não ser que ocorram em uma intranet. Embora os fóruns de discussão *on-line* não reflitam a mídia dos participantes, eles podem ser uma boa forma de manter contato com populações que têm interesses especiais (p. ex.: membros do clube BMW, treinadores da liga infantil ou “usuários de computadores poderosos”).

Grupos de foco em videoconferência. O terceiro tipo de grupo de foco sem interação pessoal é o conduzido através de videoconferência. Muitos prevêem o crescimento desse meio. Assim como nos grupos de foco por telefone, a videoconferência permite uma economia significativa. Reduzir o tempo de viagem para o facilitador e para o cliente significa que se pode compor mais grupos de foco em menos tempo. Porém, a videoconferência reflete a barreira entre o moderador e os participantes, embora menos do que nos grupos de foco por telefone. Como grande parte das corporações e universidades costumam ter seus próprios equipamentos de videoconferência, a maioria dos grupos de foco em videoconferência ocorre nesse ambiente.



Historicamente, quando a Hewlett-Packard (HP) precisava de informações sobre desempenho de produtos, ela esperava que o produto chegasse ao mercado. Então, segundo Beth Olson, gerente de pesquisa de mercado da divisão de suporte de produtos da HP, a empresa fazia entrevistas individuais, tradicionais, que levavam tempo e eram caras. Recentemente a HP juntou-se à Decisive Technology, uma empresa que projeta e implementa soluções baseadas

PERFIL

Historicamente, quando a Hewlett-Packard (HP) precisava de informações sobre desempenho de produtos, ela esperava que o produto chegasse ao mercado. Então, segundo Beth Olson, gerente de pesquisa de mercado da divisão de suporte de produtos da HP, a empresa fazia entrevistas individuais, tradicionais, que levavam tempo e eram caras. Recentemente a HP juntou-se à Decisive Technology, uma empresa que projeta e implementa soluções baseadas

Fone: http://www.decisive.com/html/news_hp.htm

www.hp.com
www.decisive.com

Registro, análise e relatório. Nos ambientes face a face, alguns moderadores usam grandes folhas de papel para registrar as tendências nas paredes das salas onde ocorrem os grupos de foco; outros usam um bloco de anotações pessoal. Os gerentes das instalações fornecem gravações em áudio e vídeo, possibilitando uma análise completa da entrevista. As conversas gravadas e as anotações do moderador são resumidas para as diversas sessões de grupos de foco usando a *análise de conteúdo*. Essa análise fornece ao patrocinador da pesquisa uma imagem qualitativa das preocupações, das idéias, das atitudes e dos sentimentos dos respondentes.

Disgostamos análise de conteúdo no Capítulo 15.

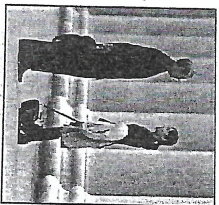
Vantagens e desvantagens. A vantagem principal dos grupos de foco como uma ferramenta de pesquisa exploratória é a capacidade de atingir as principais questões de um tópico de forma rápida e barata. Os grupos de foco são breves, relativamente baratos e extremamente flexíveis. Eles dão ao administrador, ao pesquisador ou ao cliente a chance de observar reações a suas questões de pesquisa em um ambiente aberto. Os participantes respondem com suas próprias palavras, em vez de serem forçados a se adaptar a um método formalizado. Como podem reagir livremente às respostas dos outros, frequentemente ocorrem coisas inesperadas.

Os grupos de foco facilitam muito a exploração de informações surpreendentes e novas idéias. As agendas podem ser modificadas à medida que a equipe de pesquisa passa para o próximo grupo. Mesmo nos grupos atuais, o facilitador pode trabalhar com idéias e informações de grupos anteriores, chegando a um nível mais profundo de compreensão. Porém, como são instrumentos qualitativos, com acuidade de amostragem limitada, os resultados dos grupos de foco não podem substituir análises quantitativas.

Desenho em dois estágios

Uma maneira útil de planejar um estudo de pesquisa é fazendo um desenho em dois estágios. Com essa abordagem, a exploração passa a ser um primeiro estágio separado, com objetivos limitados: (1) definir claramente a questão de pesquisa e (2) desenvolver o desenho da pesquisa.

Informações em tempo real



PERFIL

Melhorando a produtividade dos trabalhadores portuários

Um chefe portuário na Finlândia estava tendo dificuldades para obter mais produtividade dos trabalhadores que atuavam no porto há longo tempo. Quando o turno terminava, esses trabalhadores abandonavam seus postos, deixando ferramentas e equipamentos onde queriam, esperando que alguém pusesse esses equipamentos no seu devido lugar. Os trabalhadores portuários eram atrelados para a empresa devido aos altos salários, mas a natureza repelitiva das funções não gerava fidelidade. Com a tecnologia cada vez mais exigindo novas habilidades desses trabalhadores, o trabalho, que no passado exigia mais músculos, hoje exige mais cérebro. O chefe portuário contratou a Rubinsten Consulting, de Helsinki, Finlândia, para atualizar

sua política de recrutamento. Usando entrevistas minuciosas com os funcionários atuais e candidatos, a Rubinsten identificou um potencial problema e a oportunidade decorrente. Os trabalhadores mais velhos e os iniciantes esperavam um emprego para toda vida, não investivo. Os trabalhadores mais jovens eram mais dedicados; eles não viam o emprego como um compromisso para a vida toda. Os dados das entrevistas levaram a Rubinsten a recomendar uma estratégia alternativa de recrutamento: preferir trabalhadores mais jovens, que estão terminando o serviço militar obrigatório e que querem ganhar altos salários como uma estratégia para juntar as economias necessárias para continuar seus estudos.

Fonte: Entrevista com Aniel Rubinsten, assistente de projeto, 5 de dezembro de 1999.

www.rubinstenconsulting.fi/

Ao solicitar uma abordagem em dois estágios, reconhecemos que não se sabe muito sobre o problema, mas que devemos saber antes de comprometer esforços e recursos. Nessas circunstâncias, a pessoa está operando em áreas desconhecidas, mas quis e difícil prever os problemas e os custos do estudo. As propostas que reconhecem a praticidade dessa abordagem são particularmente úteis quando o orçamento de pesquisa é limitado. Uma exploração iniciada por um caso específico e modesto traz poucos riscos para o patrocinador e para o pesquisador e frequentemente revela informações que reduzem o custo total de pesquisa.

Um estudo exploratório termina quando os pesquisadores já conseguiram o seguinte:

- Estabelecer as principais dimensões da tarefa de pesquisa.
- Definir um conjunto de questões investigativas subsidiárias que podem ser usadas como guia para um planejamento de pesquisa detalhado.
- Desenvolver diversas hipóteses sobre as possíveis causas de um problema de administração.
- Descobrir que determinadas hipóteses são possibilidades tão remotas que certamente podem ser ignoradas em qualquer estudo subsequente.
- Concluir que não é necessário ou não é viável fazer pesquisa adicional.

Estudos descritivos

Em contraste com os estudos exploratórios, os estudos formais são normalmente estruturados com hipóteses ou questões investigati-

vas claramente declaradas. Os estudos formais atendem a diversos objetivos de pesquisa:

1. Descrições de fenômenos ou características associadas com a população-alvo (O *quem, que, quando, onde e como* de um tópico).
2. Especificação das proporções de uma população que tenha essas características.
3. Descoberta de associações entre as diferentes variáveis.
4. Descoberta e mensuração de relações de causa e efeito entre as variáveis.

Os três primeiros objetivos de um estudo formal são normalmente associados aos estudos descritivos, enquanto que o quarto objetivo leva a estudos de relações causais.

Um estudo descritivo pode ser simples ou complexo; pode ser feito em diversos ambientes. Não importa a forma, um estudo descritivo pode exigir tantas habilidades de pesquisa quanto um estudo causal, e devemos insistir nos mesmos altos padrões de planejamento e execução.

O estudo descritivo mais simples se refere a uma questão ou hipótese com uma variável na qual perguntamos ou declaramos algo a respeito de tamanho, forma, distribuição ou existência de uma variável. Na análise de contas do BankChoice, poderíamos estar interessados em desenvolver um perfil dos poupadores. Poderíamos querer primeiro localizá-los em relação à agência principal. A questão poderia ser: "Que percentual de poupadores vive dentro de um raio de três quilômetros da agência?" Usando o formato de hipótese, poderíamos prever que "60% ou mais dos poupadores vivem em um raio de três quilômetros da agência".

O exemplo do BankChoice foi mencionado anteriormente no Capítulo 3.

Também podemos estar interessados em fornecer informações sobre outras variáveis, como as relativas ao tamanho das contas, ao número de contas para menores de idade, ao número de contas abertas nos últimos seis meses e ao movimento (número de depósitos e saques por ano) nas contas. Os dados de cada uma dessas variáveis, por si mesmos, podem ter um alto valor para as decisões gerenciais. As relações bivariáveis entre essas ou outras variáveis podem ser até de maior interesse. As tabulações cruzadas entre a distância da residência do local de trabalho do titular da conta até a agência e a atividade da conta podem sugerir que diferentes índices de atividade estão relacionados à localização do titular da conta. Uma tabulação cruzada do tamanho da conta e do sexo do titular da conta também podem mostrar inter-relação. Tais relações correlativas não significam necessariamente um relacionamento causal.

Os estudos descritivos são frequentemente muito mais complexos do que esse exemplo. Um estudo de poupadores começou como descritivo e então se tornou muito mais profundo. Parte do estudo incluía uma observação dos registros da conta que revelaram uma concentração de poupadores próximos. Suas contas normalmente eram maiores e mais ativas do que a das pessoas que moravam mais longe. Uma amostragem de pesquisas com os poupadores forneceu informações sobre os estágios do ciclo de vida familiar, atitudes em relação à poupança, níveis de renda familiar e outras questões. A correlação entre essas informações e os dados conhecidos sobre poupança mostrou que as mulheres têm contas maiores. Investigações adicionais sugeriram que as mulheres com contas maiores são normalmente viúvas ou mulheres solteiras que trabalham e são mais velhas do que a média das titulares de contas. As informações sobre suas atitudes e hábitos de poupança geram novas estratégias de negócios para o banco.

Alguns provas colaterais sugerem relacionamentos causais. A correlação entre a proximidade da agência e a probabilidade de ter uma conta naquela agência sugeria a questão "Por que as pessoas que moram mais longe da agência teriam conta lá?". Nesse tipo de questão, uma hipótese faz uma grande contribuição ao apontar as direções que a pesquisa pode seguir. Podemos levantar as seguintes hipóteses:

- Os poupadores distantes (operacionalmente definidos como aqueles que estão a mais de 3 quilômetros da agência) têm conta naquela agência porque antes moravam perto; eles estavam "próximos" quando a decisão de abrir a conta foi tomada.
- Os poupadores distantes na verdade moram perto da agência, mas o endereço que consta na conta está fora do raio de três quilômetros; eles estão "próximos", mas os registros não mostram isso.
- Os poupadores distantes localizam-se de seu trabalho.
- Os poupadores distantes trabalham perto da agência; eles estão "próximos" devido à localização de seu trabalho.
- Os poupadores distantes não estão normalmente próximos da agência, mas responderam a uma promoção que incentivava os poupadores a movimentar a conta via computador; essa é outra forma de "proximidade" na qual esse conceito é transformado em "conveniência".

Quando essas hipóteses foram testadas, sobre-se que uma parcela substancial de poupadores distantes poderia ser encaixada nas hipóteses 1 e 3. A conclusão: a localização está muito relacionada à

poupança em uma determinada associação. A determinação de causa não é tão simples, porém, e esses resultados ainda se encaxam na definição de um estudo descritivo.

A MindWriter poderia se beneficiar de um estudo descritivo que identificasse clientes satisfeitos com o serviço e clientes insatisfeitos. As características de serviços a clientes poderiam então ser associadas com tipos específicos de problemas, o que poderia levar à identificação de mudanças no planejamento do produto ou nas políticas de serviços a clientes.

Estudos causais

A correlação entre localização e possibilidade de ter uma conta no BankChoice parece uma prova forte para muitos, mas um pesquisador com treinamento científico vai argumentar que a correlação não é a causa. Quem está certo? A essência da discordância parece estar no conceito de causa.

O conceito de causa

Um escritor afirma: "Parece haver uma lacuna inerente entre a linguagem de teoria e de pesquisa, que nunca pode ser resolvida de forma completamente satisfatória. Uma pensa em termos de linguagem teórica, que contém noções como causas, forças, sistemas e propriedades. Mas os testes são feitos em termos de covariâncias, operações e leituras apontadas".¹⁵ O elemento essencial da causa é que A "produz" B ou A "força" B a acontecer. Mas isso é um artifício de linguagem, não o que acontece. Empiricamente, nunca podemos demonstrar uma causalidade entre A e B com certeza. Isso porque não "demostramos" tal associação causal de forma dedutiva nem usamos a forma ou validação das premissas que a dedução exige para ser conclusiva. Ao contrário dos silgismos dedutivos, as conclusões empíricas são inferências – conclusões indutivas. Como tal, provavelmente são declarações baseadas no que observamos e mensuramos. Mas não podemos observar e mensurar todos os processos que podem responder pela relação entre A e B.

No Capítulo 2, discutimos o exemplo de verdades que não aumentam durante uma promoção. Tendo excluído outras causas para as vendas baixas, ficamos com uma inferência que era provavelmente, *mas não certamente*, a causa: uma promoção malfeita.

Pode ser impossível para você olhar a Figura 2.2 enquanto lê esta seção.

Encontrar o padrão ideal de causa exige que uma variável sempre cause a outra e que nenhuma variável tenha o mesmo efeito causal. *O método de concordância*, proposto por John Stuart Mill no século XIX, declara: "Quando um ou mais casos de um determinado fenômeno têm uma, e apenas uma, condição em comum, então essa condição pode ser considerada como causa (ou efeito) do fenômeno".¹⁶ Assim, se pudermos encontrar Z, e apenas Z, em todos os casos em que encontramos C, e nada mais (A, B, D ou E) é encontrado em Z, então podemos concluir que C e Z têm uma relação causal. A Figura 6.2 ilustra esse método.

Um exemplo do método de concordância pode ser o problema do alto índice de falhas em uma fábrica às segundas-feiras. Um estudo de dois grupos com alto índice de falhas (No. 1 e No. 2 na Fi-

Figura 6.2) mostra que não há trabalho, departamento, demografia ou características pessoais em comum (A, B, D e E). Porém, a associação a um clube de campo (C) é comum aos dois grupos. A conclusão é que a associação ao clube está relacionada com o alto índice de faltas (Z).

O método de concordância ajuda a excluir algumas variáveis irrelevantes. Na Figura 6.2, A, B, D e E provavelmente não são as causas de Z. Porém, há uma pressuposição implícita de que não há outras variáveis a considerar além de A, B, C, D e E. Não podemos aceitar essa premissa com certeza porque o número de potenciais variáveis é infinito. Além disso, embora C possa ser a causa, ela pode funcionar apenas na presença de alguma outra variável não-incluída.

A lei de concordância negativa diz que, se a ausência de C for associada à ausência de Z, há provas de uma relação causal entre C e Z. Junto com o método de concordância, isso forma a base para o método da diferença: "Se houver dois ou mais casos, e em um deles a observação de Z puder ser feita e não puder ser feita no outro; e se a variável C ocorrer quando Z é observado, e não ocorrer quando Z não é observado; então pode-se afirmar que há uma relação causal entre C e Z".¹⁷

Usando o exemplo da MindWriters, se Jason e Myra desobedecerem que um determinado problema de serviço ocorreu repetidamente quando um único funcionário estava envolvido no atendimento dos *clients* dos clientes e nunca quando esse funcionário estava ausente, poderia ser feita uma pressuposição de causa. O método de diferença é ilustrado na Figura 6.3. Embora esses métodos não assegurem a descoberta de todas as variáveis relevantes

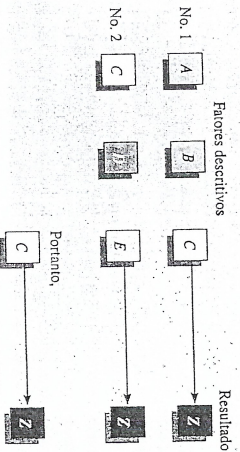


FIGURA 6.2 Método de concordância de Mill.

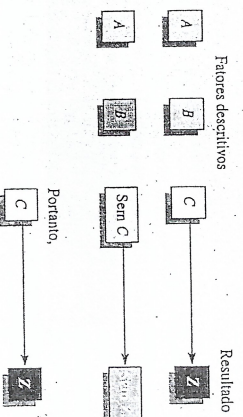


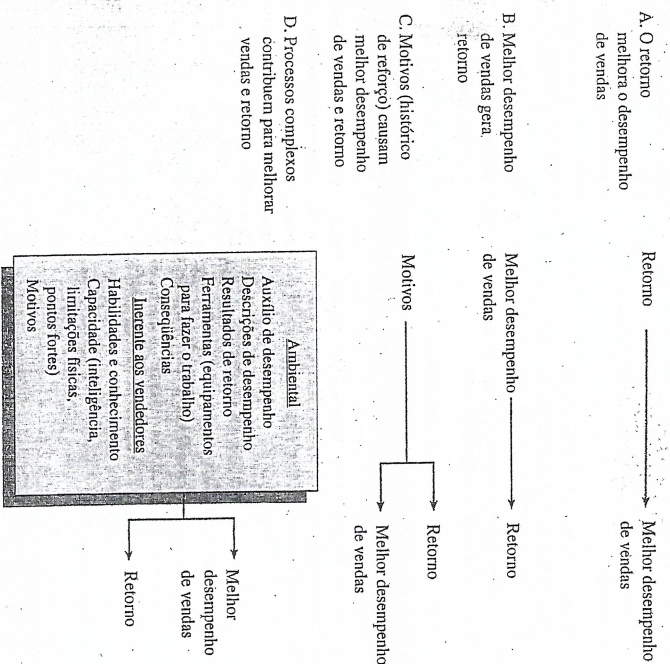
FIGURA 6.3 Método de diferença de Mill.

nem forneçam provas certas de causa, eles ajudam a antecipar nosso entendimento de causalidade ao eliminar os argumentos causais inadequados.¹⁸

Um modelo de causa e efeito mais refinado propõe que as variáveis individuais não são a causa de efeitos específicos, mas que os processos são a causa dos processos.¹⁹ As provas dessa posição são mostradas na Figura 6.4 e várias relações de causa e efeito entre noções de causalidade simples e mais complexas.²⁰

No modelo A, afirmamos que o retorno causa um aumento no desempenho de vendas. Uma explicação igualmente plausível é mostrada no modelo B: a melhoria no desempenho de vendas faz com que o vendedor se comporte de maneira proativa, buscando maior retorno para aplicar em sua próxima experiência. O modelo C sugere que o histórico de reforço do vendedor é a causa da melhoria do retorno auto-administrado e de mais trabalho para melhorar o desempenho. No modelo D sugerimos que processos complexos contribuem para mudanças no retorno e no desempenho. Eles estão no ambiente do vendedor e são próprios de cada pessoa. Outros exemplos podem mostrar como os reforços positivos e negativos podem criar seqüências positivas ou negativas que afetam o retorno e o desempenho. Contudo, todas fazem previsões sobre relações causais entre as variáveis. Autores contemporâneos descrevem a forma como os pesquisadores substituem "previsão" por "causa". Quando os cientistas falam de "causa", eles estão normalmente se referindo a um tipo de previsão. Podemos considerar que as previsões refletem a causa apenas quando todas as informações importantes são consideradas. Evidentemente, pode-

FIGURA 6.4 Possíveis modelos causais de melhor desempenho de vendas e retorno



mos não saber jamais todas as informações relevantes, de forma que nossas previsões são consequentemente suposições. Por isso, a desilusão da ciência com o conceito de causa. Os cientistas usam a palavra "causa" de vez em quando, mas não se deixam enganar achando que eles querem dizer "causa" no sentido absoluto da palavra.²¹

Inferências causais serão feitas. Embora elas não sejam permanentes nem universais, permitem a construção de conhecimento de causas presumidas com o correr do tempo. Tais conclusões empíricas nos levam a aproximações sucessivas da verdade. Reconhecendo essa restrição, vamos analisar melhor os tipos de relações causais que interessam aos pesquisadores em administração.

Relações causais

Nosso problema nas análises causais é saber como uma variável afeta ou é "responsável por" mudanças em outra variável. A interpretação mais estrita de causa, encontrada na experimentação, é que algum fator externo "produz" uma mudança na variável dependente. Na pesquisa em administração, normalmente achamos que a relação causa-efeito é menos explícita. Estamos mais interessados em entender, explicar, prever e controlar as relações entre as variáveis do que em descobrir as causas.

Se considerarmos as possíveis relações que podem ocorrer entre duas variáveis, podemos concluir que há três possibilidades. As relações podem ser:

- simétricas,
- recíprocas, ou
- assimétricas.²²

Uma relação simétrica é aquela na qual duas variáveis flutuam juntas, mas assumimos que as mudanças em qualquer uma das variáveis se devem a mudanças na outra. As condições simétricas são encontradas com mais frequência quando duas variáveis são indicadores alternados de outra causa ou variável interdependente. Podemos concluir que a correlação entre o baixo comparecimento ao trabalho e a participação ativa em um clube de campo é o resultado de (depende de) outro fator, como preferência de estilo de vida. Uma relação recíproca existe quando duas variáveis mutuamente se influenciam ou reforçam uma a outra. Isso pode ocorrer se a leitura de um anúncio levar ao uso de uma marca ou produto. A utilização, por outro lado, sensibiliza a pessoa a perceber e ler mais propaganda daquela determinada marca.

A maioria dos análises de pesquisa busca as relações assimétricas. Com elas podemos alegar que mudanças em uma variá-

vel (a variável independente, ou *VI*) são responsáveis pelas mudanças na outra variável (a variável dependente, ou *VD*). A identificação de *VI* e *VD* normalmente é óbvia, mas algumas vezes a escolha não é clara. Nesse último caso avaliamos a independência e a dependência com base:

1. No grau em que cada variável pode ser alterada. A variável relativamente inalterável é a variável independente (*VI*). (Ex.: idade, posição social, tecnologia de fabricação atual).
2. Na ordem de tempo entre as variáveis: A variável independente (*VI*) precede a variável dependente (*VD*).

A Figura 6.5 descreve os quatro tipos de relações assimétricas: estímulo-resposta, propriedade-disposição, disposição-comportamento e propriedade-comportamento. Os experimentos normalmente envolvem relações de estímulo-resposta. As relações propriedade-disposição são frequentemente estudadas em pesquisa empresarial e de ciências sociais. A maior parte das pesquisas *ex post facto* envolve relações entre propriedades, disposições e comportamentos.

Testando as hipóteses causais

Embora ninguém possa ter certeza de que a variável *A* faz a variável *B* ocorrer, podemos reunir algumas provas que aumentem a crença de que *A* leva a *B*. Ao testar as hipóteses causais, buscamos três tipos de provas:

- 1. Covariância entre *A* e *B*
- Acreditamos que *A* e *B* ocorrem juntos da forma sugerida na hipótese?

FIGURA 6.5 Quatro tipos de relações assimétricas causais

Tipo de relação	Natureza da relação	Exemplos
Estímulo-resposta	Um fato ou mudança resulta em uma resposta de algum objeto	<ul style="list-style-type: none"> • Uma mudança nas regras do trabalho leva a um índice mais alto de resultado dos trabalhadores. • Uma mudança na política econômica do governo restringe as decisões financeiras corporativas. • Um aumento de preço resulta em menos unidades vendidas.
Propriedade-disposição	Uma propriedade existente causa uma disposição	<ul style="list-style-type: none"> • Idade e atitudes em relação à poupança. • Sexo e atitudes em relação a questões sociais. • Classe social e opiniões sobre impostos.
Disposição-comportamento	Uma disposição causa um comportamento específico	<ul style="list-style-type: none"> • Opiniões sobre uma marca e a compra dessa marca. • Satisfação no trabalho e resultado do trabalho. • Valores morais e sonegação de impostos.
Propriedade-comportamento	Uma propriedade existente causa um comportamento específico	<ul style="list-style-type: none"> • Estágio do ciclo de vida familiar e compra de móveis. • Classe social e modelos de poupança familiar. • Idade e participação em esportes.

Definições: *Estímulo* é um evento ou força (ex.: queda da temperatura, queda do mercado de ações, substituição de um produto ou explosão em uma fábrica). *Resposta* é uma decisão ou reação. *Propriedade* é uma característica duradoura de uma pessoa que não depende de circunstâncias para sua ativação (ex.: idade, sexo, posição familiar, afiliação religiosa, grupo étnico ou condição física). *Disposição* é uma tendência a responder de determinada forma sob certas circunstâncias (ex.: atitudes, opiniões, hábitos, valores e direções). *Comportamento* é uma ação (ex.: práticas de consumo, desempenho profissional, ações interpessoais e outros tipos de desempenho).

- Quando *A* não ocorre, *B* também deixa de ocorrer?
- Quando há mais ou menos de *A*, há também mais ou menos de *B*?
- 2. Ordem de tempo dos eventos se movendo na direção da hipótese.
- *A* ocorre antes de *B*?
- 3. Nenhuma outra causa possível de *B*.
- Podemos determinar que *C*, *D* e *E* não se relacionam com *B* de forma que se possa sugerir possíveis conexões causais?

Causa e planejamento experimental Além dessas três condições, as inferências bem-sucedidas de planejamentos experimentais devem atender a duas outras exigências. A primeira é chamada de **controle**. Todos os fatores, com exceção da variável independente, devem ser mantidos constantes e não devem ser confundidos com outra variável que não seja parte do estudo. Segundo, todas as pessoas no estudo devem ter a mesma chance de exposição a todos os níveis da variável independente. Isso é **atribuição aleatória** de sujeitos para grupos.

Segue-se uma demonstração de como esses fatores são usados para detectar causa. Suponha que você queira conduzir um survey dos ex-alunos do York College para pedir o apoio deles para um novo programa. Há dois apelos diferentes, um mais emocional e o outro muito mais lógico. Antes de enviar carta aos 50.000 ex-alunos, você decide conduzir um experimento para saber qual dos dois apelos vai gerar um índice de resposta melhor: o apelo emocional ou o racional. Você escolhe uma amostragem de 300 nomes da lista de ex-alunos e divide-os em três grupos de 100 cada. Dois desses grupos são classificados como grupos experimentais. Um

recebe o apelo emocional e o outro recebe o apelo lógico. O terceiro grupo é o grupo de controle e não recebe apelo algum.

A covariância nesse caso é expressa pelo percentual de ex-alunos que respondem em relação ao apelo usado. Suponha que 50% daqueles que receberam o apelo emocional respondam, contra apenas 35% daqueles que receberam o apelo lógico. Os membros do grupo de controle, sem saber do experimento, têm uma taxa de resposta de 5%. Poderíamos concluir que o uso de apelo emocional aumenta a probabilidade de respostas.

A sequência de tempo dos fatos não era um problema. Não havia chance de que o apoio dos ex-alunos levasse ao envio da carta solicitando apoio. Porém, outras variáveis confundiriam os resultados? Algum outro fator, além do apelo, poderia produzir os mesmos resultados? Seria possível antecipar que certos fatores em tendência a confundir os resultados. É possível controlar alguns desses fatores para assegurar que não tenham esse efeito de confundir. Se a questão estudada se referir apenas aos ex-alunos que frequentaram a universidade como pós-graduados, aqueles que fizeram apenas curso de graduação não serão envolvidos. Assim, você pode querer assegurar que as respostas desse último grupo não distorçam os resultados. O controle seria atingido ao excluir os estudantes de graduação.

Uma segunda abordagem de controle usa a **comparação**. Dever haver uma razão para acreditar que índices diferentes de apoio dos ex-alunos resultarão de dois diversos grupos de faixa etária diferente. Para controlar por aproximação precisamos ter certeza de que a distribuição por idade dos ex-alunos é a mesma em todos os grupos. De forma similar, o controle poderia ser atingido ao comparar os ex-alunos de engenharia, artes liberais, administração de empresas e outros cursos.

Porém, mesmo depois de usar tais controles, não é possível comparar ou excluir outras possíveis variáveis de confusão. Lidamos com elas através da **atribuição aleatória**.

A **aleatorização** é o método básico pelo qual se determina a equivalência entre o grupo experimental e o de controle. Os grupos experimental e de controle devem ser estabelecidos de forma que sejam iguais. Comparação e controle são úteis, mas não respondem por todos os fatos desconhecidos. É melhor escolher as pessoas para o grupo experimental ou de controle de forma aleatória (o que não significa ao acaso – a escolha aleatória deve ser feita de forma cuidadosa, seguindo regras escritas de atribuição). Se a atribuição for feita aleatoriamente, cada grupo deve receber sua parcela justa de diferentes fatores. Os únicos desvios dessa divisão justa seriam aqueles resultantes da variância aleatória (sorte ou sorteio). O possível impacto dessas variáveis estranhas desconhecidas sobre as variáveis dependentes também irá variar aleatoriamente. O pesquisador, usando testes de significância estatística, pode estimar o efeito provável dessas possíveis variâncias na *VD* e

FIGURA 6.6 Dados sobre absentismo dos funcionários

Índice de faltas	Membros do clube de campo	
	Sim	Não
Alto	40	70
Baixo	10	280

pode então comparar esse efeito estimado da variância estranha com a diferença real encontrada em *VD* nos grupos experimentais e de controle.

Enfatizamos que a atribuição aleatória de pessoas para os grupos experimental e de controle é a **técnica básica** pela qual os dois grupos podem ser tornar equivalentes. A comparação e outras formas de controle são formas complementares de melhorar a qualidade da mensuração. Em um sentido, a comparação e os controles reduzem os “ruídos” estranhos no sistema de mensuração, e assim melhoram a sensibilidade de mensuração da relação hipotética.

Causa e planejamento ex post facto A maioria dos estudos de pesquisa não pode ser realizado de forma experimental ao manipular as variáveis. Contudo, ainda estamos interessados na questão de causa. Em vez de manipular *ex-ante* controlar a exposição a uma variável experimental, estudamos sujeitos que foram expostos ao fator independente e os que não foram.

Considere a situação na qual diversos trabalhadores em uma fábrica desenvolveram um padrão de ausência às segundas-feiras. Ao procurar hipóteses para explicar esse fenômeno, descobrimos que alguns desses trabalhadores são membros de um clube de campo criado há poucos meses. Seria possível que a associação ao clube elevasse o absentismo? Não seria prático conduzir um experimento. Isso exigiria ter pessoas que se associassem ao clube e então determinar se isso afetaria seu comparecimento ao trabalho.

A melhor abordagem seria conseguir a lista dos membros do clube e rever o registro de ausência dos trabalhadores, concentrando-se nos registros de comparecimento ao trabalho às segundas-feiras após um fim de semana no clube. Pegaríamos também uma amostra de empregados que não são membros do clube e calcularíamos seus índices de ausências às segundas-feiras. Os resultados devem ser parecidos com aqueles mostrados na Figura 6.6. Os dados sugerem que a associação ao clube de campo pode ser a causa de um índice mais alto de ausência às segundas-feiras. Certamente a prova de covariância é consistente com essa conclusão. Mas que outra prova nós dá maior confiança em nossa conclusão? Consideramos de ter alguma prova de ordem de tempo dos fatos. É lógico esperar que, se a associação ao clube gera um índice mais alto de faltas, há uma relação temporal. Se o índice mais alto

FIGURA 6.7 Dados cruzados sobre absentismo dos funcionários

Idade	Membro do clube		Não-membro do clube	
	Índice alto	Índice baixo	Índice alto	Índice baixo
Menos de 30 anos	36	6	30	48
30 a 45 anos	4	4	35	117
Acima de 45 anos	0	0	5	115

de falhas é encontrado apenas nas segundas-feiras imediatamente após um fim de semana no clube, isso poderia ser uma boa prova para dar suporte à nossa hipótese. Se a ausência do trabalho ocorrer antes da viagem ao clube, a ordem de tempo não dá suporte à nossa hipótese.

Evidentemente, muitos outros fatores poderiam causar o alto índice de falhas entre os membros do clube. Novamente, o uso de técnicas de controle vai melhorar nossa capacidade de tirar conclusões consistentes. Primeiro, ao extrair uma amostra de não-membros do clube, podemos escolher uma amostragem aleatória no arquivo de todos os funcionários. Dessa forma, podemos ter mais certeza de uma representação justa da média de ocorrência de falhas dos trabalhadores.

Não podemos usar a atribuição de pessoas em uma pesquisa *ex post facto* como fizemos na experimentação. Porém, podemos reunir informações sobre fatores que potencialmente geram conflitos e usar esses dados para fazer comparações de classificações cruzadas; dessa forma podemos determinar se há relação entre as classificações no clube, falhas e outros fatores. Suponha que também reunamos dados sobre idade dos funcionários que estão sendo estudados e lançamos isso como uma variável de classificação cruzada, os resultados podem ser parecidos com aqueles mostrados na Figura 6.7. Esses dados sugerem que a idade também é um fator. Pessoas mais jovens têm mais tendência a estar entre os que faltam mais. Parte do alto índice de falhas entre os membros do clube parece estar associada ao fato de que a maioria deles tem

menos de 30 anos. Dentro de cada faixa etária, também fica evidente que os membros do clube têm uma incidência mais alta de falhas excessivas do que os não-membros.

Palavras mais sobre a análise de tabulação cruzada e interpretação de relações no Capítulo 16.

A falácia post hoc Embora os pesquisadores devam necessariamente usar os planejamentos de pesquisa *ex post facto* para lidar com questões causais, gostaríamos de fazer um alerta. A associação no clube entre as pessoas com alto índice de falhas e uma fração evidência para alegar uma relação causal. De forma similar, a covariância encontrada entre as variáveis deve ser interpretada cuidadosamente quando a relação for baseada em análise *ex post facto*. A expressão *falácia post hoc* tem sido usada para descrever essas conclusões frequentemente não garantidas.

O planejamento *ex post facto* é muito usado na pesquisa em administração e com frequência é a única abordagem viável. Em particular, buscamos explicações causais entre variáveis que são impossíveis de manipular. Não apenas as variáveis não podem ser manipuladas como também os sujeitos normalmente não podem ser atribuídos a tratamentos e grupos de controle antecipadamente. Em geral descrevimos que existem causas múltiplas e não apenas uma. Tenha cuidado ao usá-lo com o raciocínio causal. Testes completos, validação de hipóteses múltiplas e controle de variáveis de confusão são essenciais.

Resumo

1. Se a direção de um projeto de pesquisa não for clara, é importante seguir um procedimento de pesquisa em dois estágios. O primeiro estágio é exploratório, visando a formular hipóteses e desenvolver o planejamento específico da pesquisa. O processo geral de pesquisa contém três estágios principais: (1) exploração da situação, (2) coleta de dados e (3) análise e interpretação de resultados.
2. Um planejamento de pesquisa é a estratégia para um estudo e o plano através do qual a estratégia deve ser desenvolvida. Ele especifica os métodos e procedimentos para coleta, mensuração e análise de dados. Infelizmente, não há uma classificação simples de planejamentos de pesquisa que cubra as variações encontradas na prática. Alguns dos principais descritores são:
 - Exploratório versus formal
 - Observacional versus interrogatório/comunicação
 - Experimental versus *ex post facto*
 - Descritivo versus causal
 - Transversal versus longitudinal
 - Caso versus estatística
 - De campo versus de laboratório versus simulação
 - Os sujeitos não percebem qualquer desvio, percebem algum desvio ou desvios induzidos pelo pesquisador.
3. A pesquisa exploratória é apropriada para o estudo total nas áreas em que os dados desenvolvidos são limitados. Na maioria dos outros estudos, a exploração é o primeiro estágio de um projeto e é usada para orientar o pesquisador e o estudo. O objetivo da exploração é desenvolver hipóteses, e não testar. Os estudos formalizados, inclusive descritivos e causais, são aqueles com estrutura substancial; hipóteses específicas a serem testadas ou questões de pesquisa a serem respondidas. Os estudos descritivos são aqueles usados para descrever os fenômenos associados a uma população ou para estimar proporções da população que têm certas características. Os estudos formalizados, inclusive descritivos e causais, são aqueles com estrutura substancial; hipóteses específicas a serem testadas ou questões de pesquisa a serem respondidas. Os estudos descritivos são aqueles usados para descrever os fenômenos associados a uma população ou para estimar proporções da população que têm certas características. Os estudos causais visam a descobrir o efeito que uma variável tem em outra (ou outras) ou por que certos resultados são obtidos. O conceito de causalidade é baseado na lógica do teste de hipóteses que, por sua vez, produz conclusões indutivas. Tais conclusões são apenas probabilidades e não podem ser demonstradas com certeza. As idéias atuais sobre causalidade como processo complexo melhoram nosso entendimento sobre as leis de Mill, embora nunca possam ter todas as informações relevantes necessárias para provar a associação causal que vai além da dúvida.
4. As relações que ocorrem entre duas variáveis podem ser simétricas, recíprocas ou assimétricas. As relações assimétricas são as de maior interesse para o analista de pesquisa e podem ser classificadas em um dos seguintes tipos:
 - Estímulo-resposta
 - Propriedade-disposição
 - Disposição-comportamento
 - Propriedade-comportamento
 Para testar hipóteses causais fazemos três coisas: (1) medimos a covariância entre as variáveis, (2) determinamos as

causas de maior interesse para o analista de pesquisa e podem ser classificadas em um dos seguintes tipos:

- Estímulo-resposta
- Propriedade-disposição
- Disposição-comportamento
- Propriedade-comportamento

Para testar hipóteses causais fazemos três coisas: (1) medimos a covariância entre as variáveis, (2) determinamos as

Termos-chave

atenção	estudo de caso	intraneal
atribuição aleatória	estudo de interrogação/comunicação	monitoramento
causa	estudo descritivo	percepções dos sujeitos
comparação	estudo estatístico	planejamento de pesquisa
condições de campo	estudo exploratório (exploração)	planejamento <i>ex post facto</i>
condições de laboratório	estudo formal	relação recíproca
controle	estudo longitudinal	relação simétrica
dados primários	estudo transversal	relações assimétricas
dados secundários	experimento	simulações
desenho em dois estágios	grupo de controle	através de experiência
estudo causal	grupo de foco	técnicas qualitativas

Exemplos

Empresa	Centro	Página
Audience Selection, Ltd.	Conduziu a segunda série de entrevistas telefônicas no estudo da Global Entrepreneurship Monitor.	130
BankChoice*	Um estudo descritivo da atividade dos titulares de contas para desenvolver novas estratégias visando a contas grandes e ativas.	136
Copper Industry Association*	Um estudo da expectativa da indústria de cobre para os próximos dez anos.	132
Decisive Technology	Desenvolveu o <i>software</i> MarketView, que permite a Hewlett-Packard avaliar seus produtos <i>on-line</i> , de forma rápida e barata.	135
Global Entrepreneurship Monitor	Um estudo causal para identificar políticas governamentais que incentivam empreendimentos.	130
Hewlett-Packard	Como o <i>software on-line</i> da Decisive Technology fornece avaliação mais rápida e mais barata de novos produtos.	135
John Deere and Company	Um fabricante de equipamentos agrícolas e para construção fazendo estudos quantitativos e qualitativos para entender seu ambiente de negócios.	129
Market Facts	Conduziu a primeira fase de entrevistas telefônicas da Global Entrepreneurship Monitor.	130
MindWriter*	Um projeto de estudo para avaliar a satisfação com o CompleteCare.	em todo o livro
Office of Industry Analysis*	Um estudo para determinar se os executivos revelariam critérios usados quando uma matéria-prima é substituída por outra na produção.	131
Rubinstein Consulting	Um estudo para ajudar no projeto de um novo programa de recrutamento para os trabalhadores portuários na Finlândia.	136

StarAuto* Um estudo exploratório para determinar fontes de queda de produtividade e qualidade.

133

York College** Um estudo causal para determinar o poder de apelo emocional *versus* apelo racional em contribuições financeiras para um novo programa.

140

*Devido à natureza confidencial da maioria das pesquisas, os nomes de algumas empresas foram substituídos.

Questões para discussão

Revisão de termos

Tomada de decisão em pesquisa

- Dê a diferença entre:
 - Estudo exploratório e estudo formal.
 - Planejamento de pesquisa experimental e planejamento *ex post facto*.
 - Estudo descritivo e estudo causal.
- Estabelecer causalidade é difícil, não importando se as conclusões foram tiradas de forma indutiva ou dedutiva.
 - Explique e elabore as implicações dessa declaração.
 - Por que a atribuição de causalidade é mais difícil quando as conclusões foram tiradas através de indução?
 - Correlação não implica causa. Ilustre esse ponto com exemplos empresariais.
- Usando você mesmo como a pessoa estudada, dê um exemplo de cada das seguintes relações assimétricas:
 - Estímulo-resposta
 - Propriedade-disposição
 - Disposição-comportamento
 - Propriedade-comportamento
- Por que não usar mais variáveis de controle, em vez de depender da aleatorização como meio de controlar variáveis estranhas?
 - Os pesquisadores buscam relações causais com planejamento de pesquisa experimental ou *ex post facto*.
 - De que forma essas duas abordagens são similares?
 - De que forma elas são diferentes?

Dando vida à pesquisa

- Usando os oito descritores de planejamento, identifique o estudo de satisfação com o CompleteCare da MindWriter conforme descrito neste capítulo e nos capítulos anteriores.

Exercícios na Internet

Visite nosso site na Internet para ver os exercícios relacionados a este capítulo: www.mhhe.com/business/cooper7.

CASOS

CONVOCANDO A PARTICIPAÇÃO

PROGRAMA DE MOTIVAÇÃO DO RAMADA

Todos os casos indicados com o ícone de um CD oferecem um conjunto de dados que pode ser encontrado no CD que acompanha o livro. Os casos sem ícone são apresentados na seção de casos no final do livro.

Notas

- Reimpresso com permissão de Macmillan Publishing de *Social Research Strategy and Tactics*, 2nd. ed., por Bernard S. Phillips, p. 93. Copyright © 1971 por Bernard S. Phillips.
- Fred N. Kerlinger, *Foundations of Behavioral Research*, 3rd. ed. (New York: Holt, Rinehart & Winston, 1986), p. 279.
- A complexidade do planejamento da pesquisa tende a confundir os alunos e também os escritores. Os últimos respondem forçando a ordem no vasto leque de tipos de planejamento através do uso de esquemas de classificação ou taxonomia. Geralmente isso ajuda, mas, como o mundo desafia as categorias simples, esses esquemas, como os demais, podem incluir ou excluir muita coisa.
- Kerlinger, *Foundations of Behavioral Research*, p. 295.
- Abraham Kaplan, *Conduct of Inquiry* (San Francisco: Chandler, 1964), p. 37.
- W. Charles Redding, "Research Setting: Field Studies", in *Methods of Research in Communication*, ed. Philip Emmert and William D. Brooks (Boston: Houghton Mifflin, 1970), pp. 140-42.
- John Van Maanen, James M. Dabbs Jr., and Robert R. Faulkner, *Varieties of Qualitative Research* (Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1982), p. 32.
- Catherine Marshall and Gretchen B. Rossman, *Designing Qualitative Research* (Newbury Park, CA: Sage Publications, 1989), pp. 78-108.
- Esta classificação é sugerida em Claire Sellitz, Lawrence S. Wrightsman and Stuart W. Cook, *Research Methods in Social Relations*, 3rd. ed. (New York: Holt, Rinehart & Winston, 1976), pp. 99-101.
- Uma apresentação ampla e detalhada pode ser encontrada em Richard A. Krueger, *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research*, 2nd. ed. (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994); and David L. Morgan, *Successful Focus Groups: Advancing the State of the Art* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1993). Ver também Thomas L. Greenbaum, "Focus Group Spurt Predicted for the '90s", *Marketing News* 24, no. 1 (January 8, 1990), pp. 21-22.
- "How Nonprofits Are Using Focus Groups", *Nonprofit World* 14, no. 5 (September/October 1996), p. 37.
- P. Hays, D. Degeeling and J. Hall, *Evaluating Health Promotion: A Health Worker's Guide* (Arlington, N.S.W.: Maclellan & Petty, 1990).
- "Shoppers Speak Out in Focus Groups", *Discount Store News* 36, no. 5 (March 3, 1997), pp. 23-26.
- Have, Degeeling and Hall, *Evaluating Health Promotion*, p. 176.
- Hubert M. Blalock, Jr., *Causal Inferences in Nonexperimental Research* (Chapel Hill: University of North Carolina Press, 1964), p. 5.
- Como declarado em William J. Goode and Paul K. Hatt, *Methods in Social Research* (New York: McGraw-Hill, 1952), p. 75.
- De *Methods in Social Research* por William J. Goode e Paul K. Hatt. Copyright © 1952, McGraw-Hill Book Company. Usado com permissão da McGraw-Hill Book Company.

18. Morris R. Cohen and Ernest Nagel, *An Introduction to Logic and Scientific Method* (New York: Harcourt, Brace, 1934), capítulo 13; e Blalock, *Causal Inferences*, p. 14.
19. R. Carnap, *An Introduction to the Philosophy of Science* (New York: Basic Books, 1966).
20. Conteúdo adaptado de Thomas F. Gilbert, *Human Competence* (New York: McGraw-Hill, 1978). Conceito tabular baseado em Emmanuel J. Mason and William J. Bramble, *Understanding and Conducting Research*, 2nd. ed., (New York: McGraw-Hill, 1989), p. 13.
21. Mason and Bramble, *Understanding and Conducting Research*, p. 14.
22. Morris Rosenberg, *The Logic of Survey Analysis* (New York: Basic Books, 1968), p. 3.

Leitura clássica e contemporânea

- Babbie, Earl R. *The Practice of Social Research*, 8th. ed., Belmont, CA: Wadsworth, 1997. Contém uma sinopse clara e completa de desenho.
- Creswell, John W. *Qualitative Inquiry and Research Design*, 5th. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publishing, 1997. Um trabalho eriativo e amplo sobre métodos de pesquisa qualitativa.
- Krathwohl, David R. *Social and Behavioral Science Research: A New Framework for Conceptualizing, Implementing, and Evaluating Research Studies*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985. O capítulo 9, sobre causalidade, é muito informativo, bem argumentado e altamente recomendado.
- Mason, Emmanuel J. and William J. Bramble. *Understanding and Conducting Research*, 2nd. ed., New York: McGraw-Hill, 1989. O Capítulo 1 tem uma seção excelente sobre causas; o Capítulo 2 fornece uma classificação alternativa dos tipos de pesquisa.
- Morgan, David L. and Richard A. Krueger (eds.) *The Focus Group Kit*. Thousand Oaks, CA: Sage Publishing, 1997. Um conjunto de seis volumes, incluindo um guia com uma visão geral, planejamento, desenvolvimento de questões, moderação, envolvimento dos membros da comunidade e análise de resultados.
- Selltiz, Claire, Lawrence S. Wrightsman and Stuart M. Cook. *Research Methods in Social Relations*, 3ª ed., New York: Holt, Rinehart & Winston, 1976. Os capítulos 4 e 5 discutem vários tipos de planejamento de pesquisa.
- Strauss, Anselm and Juliet Corbin, 2nd. ed., *Basics of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publishing, 1998. Um guia passo a passo, com seções particularmente úteis sobre procedimentos de codificação.