

4

METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia utilizada é apresentada neste capítulo em cinco partes: tipo de pesquisa, procedimento de coleta e tratamento dos dados, delimitação do estudo e suas limitações metodológicas e teóricas.

4.1

Tipo de Pesquisa

A pesquisa consiste em um estudo de caso de abordagem qualitativa, baseado em entrevistas. Os participantes da pesquisa foram diretores, gestores e consultores envolvidos na governança de uma rede que opera os processos da cadeia de entrega de banda larga em uma importante empresa de telecomunicações brasileira.

Este estudo qualitativo, na classificação proposta por Gil (2008), apresenta os seguintes aspectos: 1) quanto a sua finalidade, trata-se de uma investigação descritiva, pois visa esclarecer quais fatores contribuem para a ocorrência de determinado fenômeno; 2) quanto ao método trata-se de um estudo de caso, pois constitui uma pesquisa empírica no local onde ocorre o fenômeno, mas também abrangendo a pesquisa bibliográfica (livros e artigos científicos) suficiente para permitir o amplo e detalhado conhecimento do problema de pesquisa.

4.2

Coleta de Dados

A pesquisa em campo, realizada entre agosto e novembro de 2013, envolveu entrevistas, análise documental e observação direta.

- Foram realizadas 10 entrevistas abertas com executivos que atuavam ou atuaram em áreas com participação na cadeia. As entrevistas tiveram uma duração média de 36 minutos.

- Foram analisadas a apresentação e as atas da primeira reunião do fórum “cadeia de entrega” (realizada em fevereiro de 2013) e de todas as reuniões realizadas entre abril e setembro (nove no total). Além disso, o pesquisador participou como ouvinte na 11ª reunião, realizada em agosto, quando foi apresentado um balanço dos resultados alcançados no primeiro semestre.
- Foi avaliada toda documentação disponível sobre os processos, estrutura e iniciativas recentes realizadas para melhoria do desempenho.

As entrevistas foram baseadas em roteiro previamente preparado (Apêndice 1), porém com flexibilidade para ordenar, formular e aprimorar as perguntas durante sua realização.

Os entrevistados são todos executivos que atuavam ou atuaram em áreas que participam da cadeia de entrega de banda larga. Na seleção dos sujeitos optou-se por funcionário de nível hierárquico intermediário. Dessa forma, foram ouvidos diretores, gerentes e consultores, e foram excluídos da pesquisa vice-presidentes e os níveis mais inferiores: especialistas, analistas e assistentes. Cabe ressaltar que foi respeitado o anonimato dos participantes.

Quadro 6 – Perfil dos participantes das entrevistas

#	Gênero	Cargo	Função na estrutura	Papel na cadeia	Diretoria na qual pertence
1	Masc.	Consultor	Área de Suporte	Líder núcleo 6 Sigma	Gestão, Processos e Qualidade
2	Masc.	Gerente	Área essencial	Atendimento ao cliente / suporte à auto-instalação	Diretoria de Atendimento ao Cliente
3	Fem.	Consultor	Área de suporte	Escritório corporativo de processos	Gestão, Processos e Qualidade
4	Masc.	Consultor	Área essencial	Execução do serviço em campo	Diretoria de Operação de Campo
5	Fem.	Diretor	Área essencial	Execução do serviço em campo	Diretoria de Operação de Campo
6	Masc.	Diretor	Área essencial	Diretor do centro de operação centralizado	Diretoria de Operação de Campo
7	Fem.	Consultor	Área de suporte	PMO projetos	Gestão, Processos e Qualidade

8	Masc.	Gerente	Área essencial	Gerente do centro de recuperação de vendas	Diretoria de Vendas
9	Masc.	Gerente	Área essencial	Gerente de melhoria operacional	Diretoria de Produtos
10	Fem.	Diretor	Área essencial	Diretor de melhoria operacional	Diretoria de Produtos

Fonte: elaborado pelo autor

Foram geradas 6 horas e 12 minutos de gravação, transcritas em 60 páginas para posterior análise.

Além das entrevistas, buscou-se, por meio de observação direta de reuniões de trabalho e análise de documentos da empresa informações que permitissem melhor descrever e analisar o contexto organizacional no qual a cadeia se encontra inserida.

4.3

Tratamento dos Dados

As entrevistas foram gravadas e os depoimentos coletados foram transcritos e submetidos à análise de conteúdo em 2 (dois) eixos temáticos:

Quadro 7 – Guia de referências para análise dos dados

Eixo de Análise	Conceitos	Referências
Qual o contexto no qual a governança emerge como tema crítico e quais as bases do seu modelo de governança?	Contexto que justifica o desenvolvimento de uma governança de rede.	Van Wijk; Van Den Bosch e Volberda (2006) Stewart (1998) Burn e Stalker (1961) Thompson (1965) Dougherty (2004) Jones et al (1997)
	Aspectos que caracterizam um modelo de governança.	Jones et al (1997) Dolci e Maçada (2011)
Quais são as atividades essenciais ao aprendizado e como estes aspectos se relacionam com o seu modelo de governança?	Papel da liderança na criação de um ambiente propício ao aprendizado.	Hedlund (1994) Gonzales, Martins e Toledo (2009) Sinclair (2004) Sull (1999) Antal et al (1993) Dougherty (2004)
	Cultura da experimentação e autonomia dos grupos como elementos centrais ao aprendizado.	Gonzales, Martins e Toledo (2009) Sinclair (2004) Grönroos (1995) Hedberg (1981) Argyris (1990/91/93) Schein (1993)
	Relação da hierarquia, interdependência entre as partes e poder no	Gonzales, Martins e Toledo (2009) Van Wijk; Van Den Bosch e Volberda (2006)

	aprendizado.	
	Fortalecimento dos elos interfuncionais e seus impactos na aprendizagem.	Gonzales, Martins e Toledo (2009) Nonaka (2000) Dougherty (2004) Sinclair (2004)
	Aspectos críticos relacionados ao fluxo de informações que impactam o aprendizado.	Gonzales, Martins e Toledo (2009) Nonaka (2000) Antal; Lenhardt; Rosenbrock, 2001) Kim (1993)

Fonte: elaborado pelo autor

Mediante a análise dos depoimentos frente a cada uma dessas categorias, buscaram-se argumentos suficientes para construir um conjunto de conclusões relevantes para responder as suposições investigadas em campo.

4.5

Delimitação do Estudo

A análise das conexões que suportam a cadeia em estudo é importante tanto em seu núcleo interno (entre departamentos) quanto externo (com firmas parceiras), porém neste trabalho optou-se por delimitar o escopo, focando na governança das relações internas subjacentes a esta operação.

Os sujeitos entrevistados são todos executivos que atuam ou atuaram em áreas que participam desta cadeia. Na seleção da amostra optou-se por representantes com um nível hierárquico intermediário, pois são os personagens mais atuantes nas iniciativas relacionadas à governança da cadeia. Dessa forma, foram ouvidos diretores, gerentes e consultores, e foram excluídos da amostra vice-presidentes e os níveis mais inferiores: especialistas, analistas e assistentes.

Os entrevistados são colaboradores da Matriz da empresa, situada no Rio de Janeiro, e garantiu-se a representatividade de todas as áreas que atuam na cadeia, assim como pessoas que atuaram no passado, a fim de obter uma perspectiva histórica do fenômeno. Inobstante cumpre salientar que a pesquisa foi realizada exclusivamente entre agosto e novembro de 2013, sendo assim os dados aqui analisados revelam a realidade da rede estudada neste período.

Com relação às delimitações teóricas, o estudo não se aprofundou nas relações entre modelo de governança e desempenho das organizações, limitando-se a descrever o modelo operativo da governança das redes e sua relação com os elementos facilitadores do aprendizado nas organizações. Com relação ao estudo

do aprendizado nas organizações, a pesquisa limitou-se a retratar o conhecimento como um resultado do aprendizado contínuo nas organizações, sem aprofundar-se nas teorias que descrevem o processo de criação de conhecimento e sua gestão.

4.6

Limitações metodológicas

O pesquisador atua no Escritório Corporativo de Processos da empresa objeto do estudo de caso. De janeiro até julho de 2013 acompanhou diversas iniciativas que permearam a cadeia de entrega de banda larga, tais como grupos de trabalho para acompanhamento do desempenho e tomada de decisão, mudanças na estrutura e projetos de melhorias sistêmicas. Desta forma, é possível que as análises estejam contaminadas com percepções adquiridas nas suas interações com as equipes envolvidas na rede no período anterior a pesquisa de campo. Inobstante, no segundo semestre, período no qual foi realizada a pesquisa de campo, o pesquisador já não se encontrava profissionalmente ligado à cadeia de entrega de banda larga, de forma que todas as entrevistas, análises documentais e observações foram realizadas com interesse meramente acadêmico.

Vale destacar ainda que toda a pesquisa foi realizada na matriz da empresa no Rio de Janeiro e que apenas foram ouvidos colaboradores que ocupam um nível hierárquico intermediário. Uma pesquisa mais ampla que contemplasse as equipes que trabalham na linha de frente das operações possivelmente trariam outras percepções sobre o fenômeno estudado e contribuiriam para uma visão mais ampla sobre a questão.

Por fim destacasse que, apesar da pesquisa incluir participantes que atuaram na cadeia no passado, é preciso considerar a limitação temporal da pesquisa de campo e, portanto os dados aqui analisados representam a realidade da cadeia estudada no segundo semestre de 2013.