

3

Metodologia

3.1

Tipo de pesquisa

Conforme dito anteriormente, este estudo tem por objetivo responder à seguinte pergunta: Quais aspectos organizacionais estão relacionados à realização de novos negócios e parcerias?

Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa na forma de um estudo de caso. Segundo Creswell (1998), pesquisa qualitativa é um processo de entendimento, baseado em tradições metodológicas de questionamento distintas, que exploram um problema social ou humano. O pesquisador constrói um quadro complexo e holístico, analisa palavras, relata visões detalhadas dos informantes, e conduz o estudo no seu ambiente natural.

Segundo Bonoma (1985, p.207), “...quando um fenômeno é amplo e complexo, onde o corpo de conhecimentos existente é insuficiente para permitir a proposição de questões causais e quando um fenômeno não pode ser estudado fora do contexto no qual ele naturalmente ocorre”, o método de estudo de caso é útil e tem como objetivo a descrição, o desenvolvimento de uma tipologia e o desenvolvimento teórico, em suma, o objetivo é a compreensão (p.206). Segundo McClintock et al (1983, p.50), os objetivos do estudo de caso são “permitir um exame detalhado do processo organizacional” e “esclarecer aqueles fatores particulares ao caso que podem levar a um maior entendimento da causalidade”.

O estudo de caso, segundo Yin (2003), é a estratégia preferida quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. É a estratégia de pesquisa adequada quando o autor tem como objetivo coletar, apresentar e analisar os dados de forma imparcial. O estudo de caso é muito utilizado, segundo Yin, para contribuir com o conhecimento dos fenômenos organizacionais, como é o caso desta pesquisa.

Por outro lado, a utilização de entrevistas e análise documental, visando a desenvolver suposições e gerar um quadro de referência, remete à uma pesquisa exploratória. Como Yin ressalta, “esse tipo de questão é um fundamento lógico justificável para conduzir um estudo exploratório, tendo como objetivo o desenvolvimento de hipóteses e proposições pertinentes a inquirições adicionais” (Yin, 2003).

As perguntas tradicionais de um estudo de caso são do tipo “como” e “porque”. A pergunta deste estudo, “que” ou “quais”, poderia indicar a necessidade apenas de um levantamento de dados. No entanto, a pergunta é feita no sentido de entender uma realidade complexa, de entender o processo de realização de novos negócios e parcerias de modo a extrair, deste entendimento, os aspectos organizacionais envolvidos. Porque apesar da pergunta a ser respondida ser “que”, a resposta ao problema passa pela análise dos depoimentos dos entrevistados e pelas percepções do autor, que se dão através de perguntas explanatórias, do tipo “cômo” e “porque” os projetos enfrentarem dificuldades ou encontrarem facilidades no atual ambiente organizacional da empresa. A partir destes dados, seria possível inferir que aspectos organizacionais contribuem ou dificultam a realização de aquisições e parcerias, os quais devem ser alvo de preparação pela empresa. Conforme Becker (1998, p.58), a realização da pergunta “como” traz a vantagem de não colocar o informante numa posição defensiva. Conforme Yin (2003, p.117), “as entrevistas de estudo de caso exigem que se aja em dois níveis ao mesmo tempo: satisfazendo as necessidades de sua linha de investigação enquanto, de forma simultânea, passa adiante questões “amigáveis” e “não-ameaçadoras” em suas entrevistas espontâneas”.

Neste estudo, aplica-se um olhar hermenêutico através da realização do estudo de caso. Conforme Vergara (2003, p.13), “Um olhar hermenêutico busca, ..., a compreensão de significados, muitos deles ocultos”. Ao discutir nesta pesquisa a relação entre as ações tomadas pelos participantes dos projetos e o ambiente organizacional, depara-se com a questão: O homem é produto do ambiente ou seu produtor (Vergara, 2003, p. 12). Uma das suposições de Burrell e Morgan (1979) é a suposição que se tem em relação à natureza do homem. As entrevistas procuraram ter em mente esta questão. As dificuldades e facilidades encontradas pelos entrevistados são reflexos desta relação, explicitando onde o homem tenta interferir no ambiente ou é impactado por ele. É importante notar

que o ambiente estudado encontrava-se vivo e suas condições eram alteradas a cada dia.

Utilizando, ainda, a classificação proposta por Vergara (2003, p.49), a pesquisa é:

- Quanto aos fins: esta pesquisa é descritiva por expor características de determinado processo e estabelecer correlações entre variáveis. É explicativa por explicar o processo e tornar a realização deste inteligível, justificando os motivos pelos quais os aspectos identificados devem ser objeto de análise, indicando quais aspectos estão relacionados à realização de novos negócios e parcerias. O estudo pressupõe pesquisa descritiva como base para suas explicações (Vergara, 2003, p. 47);
- Quanto aos meios, é uma pesquisa de campo, por ser realizada no local onde ocorre o caso em estudo, incluindo entrevistas, questionários e observação participante. Apesar de não ser, possui uma pesquisa bibliográfica. É uma pesquisa participante por envolver as pessoas diretamente ligadas ao processo, ao problema sob investigação, fazendo com que a fronteira entre pesquisador e pesquisado seja tênue.

Por fim, como tipo de pesquisa também é um estudo de caso, pois está delimitado a empresa, com dois setores da mesma definidos como unidades de análise, tendo caráter de profundidade e detalhamento.

Segundo a tipologia em Yin (2003), este projeto de estudo de caso é um projeto de caso único pois está embebido em um único contexto de estudo, o da Petrobras. O estudo de caso se dá dentro dos setores que realizam novos negócios e parcerias, sendo que cada setor se constitui em uma unidade de análise incorporada. Assim, o projeto pode ser denominado um projeto de estudo de caso incorporado, em contraposição ao projeto holístico, em que o estudo não se daria por setor em separado, mas como uma unidade só de análise. Como projeto incorporado, deve tomar o cuidado para que o estudo de caso não se concentre somente no nível de sub-unidades, não conseguindo retornar a unidade maior de análise, que é a Petrobras como um todo, através dos setores responsáveis por novos negócios e parcerias. O caso permanece único na medida em que são feitas investigações no nível do caso original, ou seja, da Petrobras, em suas políticas,

indicadores de performance e normas organizacionais, em suas práticas de recursos humanos e em seus processos decisórios, que permeiam os setores envolvidos.

Dos cinco fundamentos lógicos propostos por Yin (2003, p.62) para a realização de um estudo de caso único, este caso se encaixa em dois deles. Ele pode ser classificado como caso representativo ou típico, onde o objetivo é capturar as circunstâncias e condições de uma situação lugar-comum ou do dia-a-dia. Neste sentido, o quadro de referência será muito útil para aplicação nas demais empresas de sociedade mista de governos, que possuem processos e normas semelhantes, assim como será útil a outras empresas de porte semelhante à Petrobras, em qualquer ramo, com estruturas complexas, típicas de grandes empresas. O princípio é de que as lições aprendidas neste caso fornecem muitas informações sobre as experiências das instituições semelhantes. Ele também pode ser classificado como caso revelador, pois o pesquisador tem a oportunidade de observar e analisar um fenômeno previamente inacessível à investigação científica, por estar atuando nestes setores, os quais até mesmo funcionários da empresa tem acesso restrito, e conhecer as pessoas envolvidas nestas atividades. Assim, o projeto de caso único é justificável sob estas condições, pois representa um caso representativo e revelador.

3.2

População e Sujeitos

A unidade de coleta de dados, o funcionário, é diferente da unidade de análise, o setor. A população são todos os funcionários lotados nas gerências de novos negócios e de participações da Petrobras. Os sujeitos são os funcionários da Gerência de Novos Negócios Corporativa e da Gerência de Participações Petroquímicas. Estas unidades apresentam um ambiente dinâmico que proporcionará uma análise mais rica e comparativa para o quadro de referência.

O estudo de caso foi realizado com o auxílio de entrevistas com os profissionais que enfrentam as dificuldades e detectam as facilidades durante a realização de novos negócios e parcerias. Foram definidos funcionários específicos para a realização das entrevistas. Assim, foram entrevistados gerentes,

assistentes, coordenadores, consultores e profissionais da Petrobras que conduzem ou estão diretamente envolvidos nos projetos.

O autor, baseado em seu conhecimento e seu contato com a comunidade que realiza o processo em estudo na empresa, estimou que dez entrevistas, sendo cinco com envolvidos em projetos da Gerência de Participações Petroquímicas e cinco com envolvidos em projetos da Gerência de Novos Negócios Corporativa da empresa, seriam suficientes para delinear o quadro pretendido. Foram então realizadas as dez entrevistas, que foram capazes de explicitar um quadro para o estudo por já terem surgido repetições nos depoimentos. Entende-se que entrevistas adicionais pouco agregariam ao projeto e só explicitariam casos particulares.

Além das entrevistas, foram pesquisados documentos existentes nos dois setores estudados, como atas de reuniões, e-mails, apresentações, normas e padrões, através de um levantamento de dados e de uma análise documental de arquivos. Estes documentos visam corroborar as evidências obtidas nas entrevistas. Eles confirmam indícios revelados nas entrevistas. Assim, as conclusões não se baseiam somente nas entrevistas, mas fazem uso do cruzamento de evidências entre elas e entre os documentos encontrados. Estes documentos permitem ir além do relato dos indivíduos sobre a organização, buscando os acontecimentos organizacionais tal como realmente ocorreram.

3.3

Seleção dos sujeitos

Conforme Yin (2003, p.101), os indivíduos podem relatar como funciona a organização e porque funciona assim. Neste caso, como funcionam os processos e porque funcionam assim.

A seleção das unidades de análise foi feita por tipicidade, utilizando critérios de representatividade do setor, o nível de atividade atual destes setores, o estado de reestruturação e formação ainda latente e a complexidade. A tipicidade também foi utilizada para definir os sujeitos a serem entrevistados. Definiu-se que os entrevistados deveriam ter ao menos um ano de atividade no setor e no processo. Segundo a experiência do autor, este tempo é suficiente para se obter a experiência em um ou mais projetos. A acessibilidade também foi um critério de

escolha. O autor trabalhava na unidade de novos negócios corporativa e atualmente está lotado na unidade petroquímica.

Os entrevistados foram funcionários que participam deste processo como representantes das gerências, realizando contatos com outras empresas e prestadores de serviço, análises de dados, análise estratégica, análise econômico-financeira, a estruturação do negócio, a coordenação com outros setores e com o Governo, apresentações à alta administração, as negociações e os contratos. O pesquisador também procurou pessoas que representassem opiniões diferentes e pessoas de posições hierárquicas diferentes, possibilitando uma visão mais ampla. Este conjunto de funcionários se constitui como uma fonte de dados adequada para responder às questões levantadas neste estudo.

3.4

Coleta de dados

Preliminarmente à coleta de dados, foi realizada uma pesquisa bibliográfica. A pesquisa bibliográfica se deu em teorias que se constituem como os eixos de análise. Com base nesta pesquisa, foi montada uma lista inicial de aspectos a serem investigados no campo. Esta lista contribuiu para o levantamento de categorias de aspectos organizacionais e suas dimensões que poderiam estar relacionadas à realização de novos negócios e parcerias. Estes eixos, categorias e dimensões foram a base para a preparação dos questionários para as entrevistas e para a busca documental.

Os dados de campo foram coletados mediante investigação documental e levantamento de percepções por meio de entrevistas realizadas com o auxílio de questionários não-estruturados, com pessoas que participam ativamente dos processos de realização de novos negócios e parcerias. A entrevista não-estruturada é essencial para acessar o ambiente organizacional, sua dinâmica e sua interação com os indivíduos. Somente através dos indivíduos que participam dos processos é possível se obter os aspectos organizacionais que estão relacionadas às ações que estes indivíduos necessitam tomar em seu dia-a-dia. As dificuldades e facilidades vividas não estão descritas e não podem ser apreendidas tão somente em uma análise documental, como uma busca de definições de cargos e atividades e de atribuições das gerências. A realidade enfrentada é conhecimento tácito, e

não explícito. Não obstante, o autor, como participante de diversos projetos, recebeu diversos e-mails e participou de reuniões e apresentações, que serviram de fonte de indícios. Enfim, a pesquisa estruturada não deveria ser utilizada para não enviesar o trabalho.

Todos os dados foram coletados pelo autor. Conforme Yin (2003, p.107), “os pesquisadores únicos clássicos são, com frequência, brilhantes e criativos – adaptando-se rápida e intuitivamente a novas condições durante a coleta de dados ou encontrando padrões recentemente atraentes durante a análise dos dados”. A utilização de somente um pesquisador permite que estes talentos aflorem, não sendo refreados pela busca de consistências entre diferentes pesquisadores. O fato de o pesquisador ter experiência nos processos em estudo corroborou para esta condição. Não obstante, é preciso se minimizar a probabilidade de introdução de vieses no estudo de caso, como ressalva Yin (2003). Conforme Yin (2005, p.54), existem algumas táticas para julgar a qualidade dos projetos de pesquisa, conferindo validade para o constructo, validade interna, validade externa e confiabilidade.

Para aumentar a validade do constructo, a primeira tática é “a utilização de várias fontes de evidências, de tal forma que incentive linhas convergentes de investigação”. Neste sentido, além da pesquisa documental, foram realizadas entrevistas com diversos funcionários. Cada entrevistado é uma fonte de evidências, incentivando linhas convergentes de investigação, que possibilitaram o desenvolvimento de categorias, dimensões e atributos, através de um encadeamento de evidências, que é a segunda tática para montagem do quadro de referência. A busca por um número representativo de fontes de evidências, seja o número de sujeitos entrevistados ou os documentos coletados, e pelo cruzamento dos indícios, foi uma preocupação constante do estudo, de modo a corroborar inferências com fontes de informação, em busca de linhas convergentes de investigação, fortalecendo a validade do constructo.

A validade interna, conforme Yin (2005, p.57), é uma preocupação apenas para estudos de caso causais (explanatórios). Essa lógica não é aplicável aos estudos descritivos ou exploratórios. Este caso possui um viés explanatório somente como forma de atingir seu objetivo exploratório de identificar os aspectos relacionados à realização de novos negócios e parcerias. Apesar disto e de modo a evitar o enviesamento das análises, o autor buscou estudar explicações

concorrentes e refutá-las quando possível, de modo a conferir validade interna ao estudo. A coleta de dados incluiu tentativas de coletar evidências sobre explicações concorrentes.

Com relação à validade externa deste estudo, ou seja, as generalizações, se limitaram à empresa e foram feitas a partir da comparação entre as duas unidades de análise, os setores, definindo assim o quadro que representa o caso desta empresa. Conforme Yin (2005, p.58) destaca, “A generalização não é automática...Deve-se testar uma teoria através da replicação das constatações em um segundo ou mesmo em um terceiro local, nos quais a teoria supõe que deveriam ocorrer os mesmos resultados.” Estes outros locais seriam outras empresas, que não fizessem parte do mesmo contexto em que este estudo de caso se deu, ou seja, que não façam parte do sistema Petrobras. Pode-se dizer que este sistema está influenciado por práticas semelhantes de gestão, por um contexto organizacional parecido. Sobre a lógica de replicação, ainda destaca Yin (2005, p.58) que “Uma vez que sejam feitas essas replicações, os resultados poderiam ser aceitos como algo que fornece forte sustentação para a teoria, mesmo que não se realizem mais replicações”.

Quanto ao último atributo que confere qualidade à pesquisa, a confiabilidade, ou seja, a garantia de um banco de dados fidedigno, pode ser verificada pelo acesso facilitado que o autor possui aos documentos da empresa, assim como pela realização da gravação e da transcrição das entrevistas, que refletem os depoimentos na sua íntegra. De modo a conferir confiabilidade ao estudo (Yin, 2003, p.59), o pesquisador também guardou eletronicamente ou em cópias físicas os documentos coletados e utilizados nas análises.

Ainda sobre a coleta de dados, na preparação do questionário cada pergunta foi relacionada a um objetivo almejado (conforme é apontado no Anexo 1). As perguntas sofreram modificações dependendo da entrevista, porém os objetivos foram mantidos. Conforme Yin (2003, p.100), a linha verbal de investigação é diferente da linha mental de investigação. As perguntas do questionário são equivalentes às perguntas de nível um (Yin, 2003, p.100). No entanto, o pesquisador deve ter em mente qual o curso dos acontecimentos (nível dois).

Nas entrevistas, procurou-se averiguar, de forma espontânea, os fatos relacionados ao processo e também pedir a opinião dos entrevistados sobre determinados eventos que eram mencionados nas entrevistas ou que foram

coletados pelo pesquisador, assim como pedir a interpretação deles sobre certos acontecimentos. Esta forma de realizar a entrevista minimiza possíveis vieses, evitando perguntas direcionadas, contribuindo para a validade do constructo. Estes tipos de perguntas dão um caráter espontâneo para a entrevista. Esta espontaneidade também é muito importante em entrevistas realizadas em um curto espaço de tempo. A maior parte das entrevistas se deu em um curto espaço de tempo de aproximadamente uma hora, assumindo o caráter de uma conversa informal. Prevendo isto, o pesquisador tentou seguir as perguntas listadas através da revisão bibliográfica, tornando a entrevista focada (Merton et al, 1990), sem no entanto realizar perguntas direcionadas. Desta forma, a entrevista permitiu a colocação pelo entrevistado de comentários inesperados sobre o processo, corroborando ou não para os aspectos previamente identificados e para as suposições do autor.

Para evitar também o enviesamento das análises pelo autor devido à sua experiência no processo em estudo, foi utilizado um gravador durante as entrevistas, as quais foram todas transcritas e tiveram o seu conteúdo categorizado. O entrevistador entende que o uso do gravador não inibiu os entrevistados para os objetivos propostos e no sentido de encontrar repetições nos depoimentos. Casos específicos e pessoais que não tenham sido mencionados, não eram o foco das entrevistas.

Enfim, o pesquisador tentou minimizar os três problemas conhecidos da realização de entrevistas (Yin, 2003, p.119). A entrevista espontânea, o uso do gravador e as transcrições visaram minimizar os vieses, a perda de conteúdo e o problema da articulação pobre ou imprecisa.

O entrevistador optou também por realizar, na medida do possível, as entrevistas no local de trabalho dos entrevistados, de forma a obter algumas observações diretas (Yin, 2003, p.119), como condições de trabalho físicas e clima organizacional. Conforme Yin (2003), estas observações tornam possível a visualização de comportamentos ou condições ambientais relevantes que servem como fonte de evidências adicional em um estudo de caso. Aqui se incluem também as observações realizadas pelo pesquisador em reuniões que participou (observação participante) ou teve acesso como ouvinte. Conforme Yin (2003, p. 122), a observação participante traz "...a capacidade de perceber a realidade do ponto de vista de alguém de "dentro" do estudo de caso, e não do ponto de vista

externo...essa perspectiva é de valor inestimável quando se produz um retrato “acurado” do fenômeno...”. Mais uma vez o pesquisador esteve alerta para não introduzir vieses que a observação participante pode causar (Becker, 1958).

Antes de cada entrevista, foi enviado um e-mail a cada entrevistado ou explicado pessoalmente o objetivo, a relevância e a importância de sua colaboração, e a garantia da confidencialidade dos depoimentos prestados. As entrevistas se iniciaram com perguntas abertas de modo a se verificar os eixos de análise, as categorias e as dimensões mapeadas na revisão bibliográfica. O discurso do entrevistado, sua expressão facial, seus gestos, sua tonalidade de voz e a ênfase em trechos foram observados de modo a subsidiar as análises. Os entrevistados foram motivados a entrar em detalhes, exprimindo sentimentos, crenças, características pessoais e experiências (Vergara, 2003, p. 58). Conforme Vergara (2003) ressalta, é importante compreender qual é o ponto de vista dos indivíduos ou grupos estudados acerca das situações que vivem, de qual a percepção destes sobre tais situações, como eles as interpretam, qual o seu sistema de valores, quais são os seus problemas e quais são as suas preocupações. É preciso aprender qual é a lógica dos pesquisados. Contribuiu para estas análises também o fato do autor conhecer a realidade dos entrevistados.

O pesquisador buscou respostas de como e porque as coisas funcionavam da forma declarada com o objetivo de extrair os aspectos organizacionais causadores destas dificuldades ou facilidades encontradas pelos entrevistados. O objetivo foi, além de retratar os hábitos e comportamentos do entrevistado no processo, buscar, de modo a sintetizar, as experiências vividas. A observação participante do autor também ajudou neste sentido, através de sua participação em reuniões nos setores envolvidos.

Enfim, a pesquisa foi realizada por pautas. O autor buscou na revisão bibliográfica os aspectos que estavam relacionados com a realização de novos negócios e parcerias, definindo pontos a serem explorados. Segundo Vergara (2003, p.55), a pesquisa pode ser informal, focalizada ou por pautas. Informal é um bate-papo que tem por objetivo coletar os dados. Na focalizada, o assunto é definido. Na por pauta, o entrevistador agenda vários pontos a serem explorados. O tipo de pesquisa depende muito da motivação do entrevistado. A pesquisa partiu do informal, re-ordenando as perguntas conforme o depoimento direcionava

os assuntos, tentando sempre manter o foco, explorando os pontos listados a partir da revisão bibliográfica.

Foram realizadas dez entrevistas durante o mês de janeiro. O perfil dos entrevistados foi diversificado, tendo sido entrevistados gerentes executivos, gerentes, coordenadores, consultores e profissionais que realizam diretamente as atividades em estudo. Os entrevistados possuíam de três a trinta anos de empresa, de trinta a cinquenta anos de idade e eram de ambos os sexos.

3.5

Tratamento dos dados

De acordo com os objetivos estabelecidos para o estudo, foram discutidas as características do ambiente da empresa e dos setores, foram identificadas as transformações vividas pela empresa e pelos setores e alguns dos aspectos organizacionais aos quais o processo está imerso. Estas questões foram confrontadas com base num olhar hermenêutico comprometido com a interpretação, buscando explicar acordos e desacordos com os elementos apresentados. Através da postura interpretativa, foi possível chegar ao significado a ser compreendido, ao que está por trás de expressões exteriorizadas. Em uma empresa como a Petrobras, onde a cultura é forte, fica ainda mais evidente a contribuição que um olhar hermenêutico pode trazer à pesquisa.

Segundo Yin (2003, p.167), uma análise de alta qualidade deve: (i) se basear em todas as evidências; (ii) abranger as principais interpretações concorrentes; (iii) dedicar-se aos aspectos mais significativos do estudo; (iv) utilizar o conhecimento prévio de especialista do autor.

De acordo com o item (i), o pesquisador baseou-se tanto nas entrevistas como nos documentos encontrados e que possuía. A busca por repetições e a conseqüente identificação das discrepâncias nos depoimentos permitiu a análise das interpretações concorrentes e até a desconsideração de questões que não se confirmaram, atendendo ao item (ii) e (iii) acima. Baseando-se no conhecimento prévio do autor e nas proposições teóricas advindas da literatura, a análise também atendeu aos itens (iii) e (iv). Segundo Yin (1989), seguir as proposições teóricas estabelecidas no início do estudo de caso é a melhor estratégia de análise das evidências, uma vez que os objetivos originais e o projeto de pesquisa foram

estabelecidos com base nas proposições que refletem as questões da pesquisa, a revisão da literatura e novas percepções. Assim, as análises seguiram a estratégia de se basearem nas proposições teóricas e também no desenvolvimento de uma descrição do caso. A descrição facilitou a busca de ligações causais entre dificuldades e facilidades encontradas no processo de realização de novos negócios e parcerias com os aspectos organizacionais envolvidos, qualificando-os, ou seja, determinando suas dimensões e atributos.

Segundo Yin (2003, p.149), a análise realizada, em caráter exploratório, é responsável pela geração de hipóteses de aspectos relacionados, desenvolvendo inicialmente o quadro de referência. Em seguida, foi também importante a construção de uma explanação, que corroborou também para a indicação de que aspectos organizacionais estão relacionados ao processo em estudo, ratificando o quadro montado.

Os dados coletados nas entrevistas trouxeram reflexões, argumentações, interpretações, análises e conclusões dos profissionais, tendo sido codificados, comparados, confirmados e estruturados. As inferências obtidas a partir dos documentos foram tratadas apenas como indícios, devendo corroborar as evidências obtidas nas entrevistas, de modo a gerar constatações definitivas.

Foi criada uma análise cruzada (Yin, 2003, p.151) das fontes de evidência (sujeitos e documentos) e das unidades de análise (setores). Neste ponto, conforme Yin (2003, p.151) destaca, é importante manter “referências constantes ao objetivo original da investigação e a possíveis explicações alternativas”. Foram analisados os dois conjuntos de dados em separado, o referente à unidade corporativa e o referente à unidade petroquímica, para em seguida, se comparar as duas análises e, por fim, se gerou o quadro de referência. Apesar de ambos estarem imersos em um mesmo contexto, qual seja, a empresa, cada setor possui sua dinâmica, suas restrições, suas competências e seus funcionários. O cruzamento das informações entre os setores corrobora para a criação de um quadro de referência mais robusto. Em tempo, a realização desta comparação mostrou que, quanto aos aspectos organizacionais relacionados à atividade de realização de novos negócios e parcerias, os setores indicaram os mesmos aspectos, variando somente na intensidade e tipo de relação do aspecto com a atividade do setor específico.

Na análise dos dados, buscou-se ligações explícitas entre as questões feitas, os dados coletados e as conclusões a que se chegou, gerando um encadeamento de evidências. Na medida do possível, as fontes de evidência foram analisadas em conjunto, de forma que as descobertas basearam-se no cruzamento e na convergência de informações provenientes de fontes diferentes.

A análise dos dados buscou também encontrar repetições e a partir delas, consolidar os aspectos. As entrevistas puderam proporcionar a repetição de evidências relevantes. A repetição das mesmas categorias, dimensões e atributos permitiram a montagem do quadro de referência com a robustez necessária para ser testado em futuros estudos de caso, ainda que a repetição per se não seja suficiente para certificar o quadro e a construção de uma teoria.

Enfim, conforme o modelo lógico de Yin (2003, p.157), a discussão dos dados coletados compara eventos empiricamente observados com eventos teoricamente previstos e explicitados na literatura revisada. Buscou-se também verificar se alguma seqüência teórica foi rompida. Partiu-se da lista de aspectos obtida a partir da revisão bibliográfica e que foi consolidada em categorias durante a construção do questionário. As teorias contribuíram de forma cruzada para a formação das categorias, ou seja, aspectos de uma teoria foram insumo para mais de uma categoria, bem como aspectos de diferentes teorias foram insumo para uma mesma categoria. Durante as entrevistas esta lista foi sendo alterada à medida que se verificava que alguns aspectos eram menos importantes ou não estavam relacionados, e que outros surgiam e mereciam a inclusão de uma nova categoria específica. Alguns dos aspectos iniciais também foram aglutinados e remanejados por afinidade e inter-relação, enquanto outros foram desmembrados, gerando categorias distintas. Ao fim das entrevistas, consolidou-se uma série de categorias, dimensões e atributos, formando assim o quadro de referência apresentado.

3.6

Limitações do método

O método tem como limitações a possibilidade de interferência do autor nas perguntas e análises realizadas, devido à sua imersão no ambiente e sua experiência de cinco anos. É importante que o estudo diferencie claramente as

constatações de campo e as opiniões do autor. Conforme Vergara (2003), “as lentes do pesquisador, ..., estão impregnadas de crenças, paradigmas, valores. Refuta-se a neutralidade científica” - Vergara, 2003, p.11.

Poder-se-ia dizer que o método é limitado por não entrevistar todos os envolvidos nos processos, por ser a Petrobras muito grande. Realmente, algumas questões organizacionais e a própria cultura da empresa difere entre setores de diferentes diretorias. No entanto, as similaridades entre as unidades de análise, os setores, tornam-se ainda mais expressivas para o estudo.

Porter (1991a, p. 98), afirma que modelos, na melhor hipótese, dependem do encaixe entre as assunções e a realidade. Segundo ele, esses modelos provêm percepções quanto a situações complexas, que são difíceis de entender sem eles, e informam a análise de uma situação particular de uma empresa. No lugar dos modelos, os quadros de referência contêm diversas variáveis e procuram capturar a complexidade da situação, identificando as variáveis relevantes e as questões que o usuário deve responder para tirar conclusões específicas para sua empresa. A teoria expressa no quadro de referência está contida na escolha das variáveis incluídas, na maneira como são organizadas, nas interações entre variáveis e na forma como padrões alternativos de variáveis e escolhas da empresa afetam os resultados. A construção de quadros de referência, segundo ele, é baseada em profunda pesquisa empírica e tem o potencial não só de informar a prática, mas de impulsionar o desenvolvimento de teoria mais rigorosa. Ele ainda defende o uso do estudo de caso como necessário para o progresso da teoria.

Segundo Ansoff (1991), uma observação descritiva tem de ser uma observação acurada da realidade. Uma prescrição deve passar por um teste mais rigoroso, deve oferecer evidências de que o seu uso irá permitir à empresa alcançar o objetivo pretendido. O quadro de referência proposto é uma descrição sobre a empresa estudada e deverá ser testado de modo a se tornar uma prescrição para outras empresas.