

3

Metodologia

“Nem tudo o que pode ser contado conta; e nem tudo o que conta pode ser contado” (A. Einstein)

3.1

Justificativa inicial

As questões que se pretende descrever e explicar nesta tese apontam para o uso de uma abordagem qualitativa. A adequação da abordagem liga-se ao que se quer aprender com a pesquisa (Creswell, 2003). A eficácia dessa abordagem, seguindo a linha integrativa proposta por Maxwell (1996), depende de as questões de pesquisa serem adequadas aos propósitos, aos métodos, ao contexto conceitual e às preocupações com a validade dos resultados. Por isso, permanecemos adstritos a uma abordagem qualitativa, pois só ela se coaduna com a instância epistemológica que serviu de fio condutor: a de que a realidade é socialmente construída (Berger & Luckmann, 1987; Patton, 2002; Schwandt, 2000).

Em abono dessa opção, Demo (1985) lembra que as realidades sociais se manifestam de forma mais qualitativa do que quantitativa, dificultando procedimentos de manifestação exata, além do fato de existir uma identidade entre sujeito e objeto, porque estamos estudando nós mesmos.

Esse mesmo ponto é ampliado e reforçado por Maturana e Varela (2001), ao afirmarem que só se pode conhecer o conhecimento humano a partir dele mesmo e que, ao se examinar mais de perto como se chega a conhecer este mundo, sempre se descobre que não se pode separar nossas histórias de ações (biológicas e sociais) de como ele nos parece ser.

Da mesma forma, Patton (2002) ilustra essa adequação ao afirmar que a abordagem qualitativa cultiva a mais útil das potencialidades humanas: a capacidade de aprender. Nada melhor, pois, para examinar mudança, conhecimento e aprendizagem do que o uso de uma abordagem qualitativa.

3.2

Escolha da estratégia de investigação

3.2.1

O porquê da escolha do estudo de caso

Escolhemos privilegiar o estudo de caso, com base em Yin (2003), porque:

- Visa achar respostas para perguntas em que o problema de pesquisa consiste em “como?” e “por quê?”.
- Não exige controle sobre eventos comportamentais.
- O foco se concentra em eventos contemporâneos complexos com contexto de vida real.
- Procura manter as características totalizantes desse tipo de contexto.

Fazendo a ponte com o problema central e o objetivo principal desta tese, o estudo de caso em pauta é tanto descritivo como explicativo (Yin, 2003), pois o “como” e o “porquê” estão subjacentes ao estudo empreendido e, para se chegar a essas indagações, foi necessário bosquejar, ao mesmo tempo, conteúdo e contexto.

Se o estudo de caso é visto como uma estratégia de investigação (Patton, 2002; Remenyi et al., 1998), ele é mais do que uma escolha metodológica. É uma escolha do que será estudado, pois visa alcançar a compreensão do caso (Stake, 2000). É tanto um processo de indagação como um produto dessa indagação, muito embora Stake (1995) advirta que compreensão e explicação sejam epistemologicamente diferentes, o que é relevante notadamente na etapa de interpretação das evidências.

Além disso, Miles & Huberman (1994) chamam a atenção para algo também apontado por Merriam (1998) e Yin (2003): o caso é um fenômeno que ocorre dentro de um contexto intrinsecamente delimitado. Stake (2000) enfatiza esse ponto, dizendo que os casos devem ser holísticos e sensíveis ao contexto e, para tal, precisam ser específicos, peculiares e limitados.

3.2.2

O estudo de caso qualitativo

Quem escolhe o estudo de caso qualitativo como sua estratégia de indagação é porque está mais interessado no “*insight*”, na descoberta e na interpretação do que em testar hipóteses (Merriam, 1998). Por isso, o estudo de caso qualitativo tem como feições mais características o fato de ser particularista, descritivo e heurístico.

O particularismo se dá pelo fato de ele concentrar a atenção na forma peculiar com que pessoas ou grupos se debruçam sobre determinado problema, tirando daí uma visão holística da situação.

A natureza descritiva aparece sob múltiplos aspectos:

- pela ilustração da complexidade da situação;
- pela influência da intersubjetividade;
- pela ação da passagem do tempo;
- pela inclusão de material vívido, com excertos de entrevistas, de declarações escritas, de documentos;
- pela emergência de diferenças de opinião e seu impacto sobre o resultado;
- pela apresentação da informação sob diversos modos e conforme os pontos de vista diferentes dos grupos envolvidos.

A feição heurística ilumina a compreensão sobre o fenômeno que está sendo estudado, explicando as razões do surgimento da questão e o porquê do desenrolar dos acontecimentos.

3.2.3

A unidade de análise

Inicialmente, imaginou-se que a unidade de análise do estudo fosse um processo, qual seja o da transferência e disseminação do conhecimento da controladora estrangeira para a controlada brasileira.

Depois, verificou-se que isso não era adequado, porque não se teve acesso direto às casas matrizes estrangeiras. O retrato esboçado é portanto o de como esse processo de transferência é percebido na controlada brasileira e, mesmo

assim, está focado na área do varejo bancário, ou seja, em agências que têm atendimento direto ao público, através de entrevistas feitas com pessoal de nível gerencial.

Em função do exposto, considerou-se mais adequado ter a organização (cada um dos bancos) como unidade principal de análise, o que está de acordo com a observação de Yin (2003) de que a escolha da unidade de análise, bem como outras facetas do delineamento da pesquisa, podem ser revistas como resultado daquilo que se vai descobrindo na coleta das evidências. O desenrolar da pesquisa confirmou a escolha da organização como unidade de análise.

Além disso, estão presentes vários níveis de análise em cada caso, o que caracteriza os casos de análises “embutidas” (“*embedded*”), o que demanda precauções adicionais para, ao se prover a flexibilidade de análise que permita se transitar pelo nível individual (dos gerentes) ou pelo suborganizacional (agências de varejo), não se perca de vista o nível organizacional, que foi escolhido como unidade principal.

3.2.4

Estudo de caso múltiplo

Segundo a classificação de Stake (2000) - que o chama de estudo coletivo de casos - no estudo de caso múltiplo, o que é dito sobre um caso é bastante diferente do que será dito sobre todos os casos, pois cada um deles tem aspectos, acontecimentos, relações e situações diferentes. Por que, então, empreender estudos de caso múltiplos, se cada caso é tão peculiar?

A resposta está ligada à questão da generalização. Diferentemente da generalização estatística típica dos métodos quantitativos em geral, a qualitativa é naturalista (Lincoln & Guba, 1985), almejando, no estudo de caso, uma generalização teórica (Yin, 1994, 2003), pelo contraste ou pela replicação de evidências.

Vale assinalar a evolução do pensamento desse autor, pois afirmava (Yin, 1994) que, para uma adequada generalização teórica, dois ou três casos bastariam para a replicação literal, enquanto de quatro a seis poderiam ser delineados para prover dois diferentes padrões de replicação teórica. Porém, na edição mais recente (Yin, 2003), defende o estudo de caso múltiplo de apenas dois casos,

dizendo que, com ele, as chances de se fazer um bom estudo de casos serão melhores do que usando o formato de caso único.

Esse formato de dois casos funciona tanto para o caso de replicação direta, como para a escolha de dois casos com situações diferentes, pois se as evidências vierem a apoiar o contraste, isso significa o fortalecimento da validade das evidências encontradas. Esse quadro de referência é que sustentou o delineamento básico da pesquisa que alicerça esta tese, baseada em dois casos que apresentam vários contrastes e umas poucas similitudes.

3.3

Seleção das empresas

3.3.1

O ideal

Como já esclarecido anteriormente, só três organizações poderiam se ajustar aos critérios prévios para estudar o conhecimento nos bancos brasileiros de varejo cujo controle foi comprado por congêneres estrangeiros a partir de 1997.

O britânico HSBC adquiriu em 1997 o banco privado brasileiro Bamerindus, com sede em Curitiba, até então controlado pela família Andrade Vieira e que vinha passando por dificuldades financeiras.

O holandês ABN-AMRO adquiriu em 1998 o banco privado brasileiro Real, com sede em São Paulo, controlado por Aloysio Faria. O banco gozava boa saúde financeira, mas seu dono quis se desfazer dele para encaminhar problemas sucessórios.

O espanhol Santander fez, na mesma época, várias aquisições no mercado brasileiro, desde o banco privado Noroeste; passando pelo ex-estatal Meridional, comprado junto com as demais operações do banco privado Bozano, Simonsen, cujo controlador preferiu dedicar-se a outros negócios; e culminando com a mais vultosa aquisição, a do estatal Banespa. O Santander estabeleceu sua administração central em São Paulo, sede do Banespa.

Um quarto banco, o espanhol BBV, comprou o banco privado brasileiro Excel, o qual, por sua vez, tinha incorporado o banco privado Econômico, controlado pela família Calmon de Sá, que estava em situação pré-falimentar.

Depois de permanecer cerca de cinco anos no mercado brasileiro, sem ter ocupado posição de mais destaque, retirou-se em 2003, vendendo suas operações para o brasileiro Bradesco. Por essa razão, não foi cogitado para este estudo.

De forma ideal, teria sido interessante incluir todos os três bancos na pesquisa de campo deste estudo de caso, de modo que se pudesse confrontar a influência de bancos estrangeiros sobre um antigo banco estatal (Santander Banespa), um banco privado de boa saúde financeira (ABN AMRO Real) e um banco privado colocado à venda por passar por dificuldades financeiras (caso da compra do Bamerindus pelo HSBC).

3.3.2

A seleção de casos para estudo e a questão da acessibilidade

Quando da apresentação da proposta desta tese, em outubro de 2002, ainda não viera a lume a mais recente edição do livro de Yin (2003). Até então, o universo reduzido (quatro bancos, à época) suscitava preocupação quanto à validade e possibilidade de generalização dos resultados da pesquisa que poderia ser empreendida.

A posição de Yin (2003), preconizando o estudo de dois casos, deu o alento necessário para prosseguir na empreitada. Contar com dois casos não mais significaria a mera função aditiva de descrever e explicar dois casos, sem o apoio doutrinário à nossa convicção interior de que haveria algo que poderia ser generalizado e apresentado como conclusão do estudo.

Um dos critérios de uma seleção ideal de casos é a maior facilidade de acesso. Como nenhum dos bancos tem sua administração central no Rio de Janeiro, fatores de conveniência, uso de tempo e custo levaram-nos a procurar, primeiro, acesso aos bancos com sede em São Paulo (ABN AMRO Real e Santander), deixando o HSBC, com sede em Curitiba, para a eventualidade em que o acesso a um dos anteriores ficasse inviabilizado, o que acabou ocorrendo.

Creswell (2003) aponta que o pesquisador deve deixar claro qual o seu papel na pesquisa, em termos de experiência passada, conexões pessoais com indivíduos ou locais, os passos percorridos para assegurar entrada na organização a ser pesquisada e considerações de ordem ética.

Já que eu não tinha ligação profissional anterior com bancos, tentei iniciar os contatos necessários para abrir suas portas através de acadêmicos com passagem anterior por bancos, o que se mostrou infrutífero. Ficou claro que o acesso a um grande banco, sob controle estrangeiro, necessariamente se faria pela cúpula ou no escalão mais próximo a ela, e não por via de gerentes que estivessem fazendo programas de especialização profissional.

Revi minha estratégia de acesso, pois estava negligenciando, na prática, um objeto de minhas indagações no campo: minha rede de relacionamento (Nahapiet & Ghoshal, 1998), meu capital social (Cohen & Prusak, 2001).

No contato com executivos principais da área de Recursos Humanos das maiores organizações sediadas no Rio de Janeiro, consegui que dois deles se prontificassem a me ajudar. O superintendente de uma fundação conseguiu-me contato com a Diretora Executiva de Recursos Humanos do ABN AMRO Real, parceiro institucional em alguns projetos da referida fundação. Outro colega, tendo sido subordinado direto, na sua atual empresa, da atual Diretora de Recursos Humanos do Santander, intermediou o meu contato com ela.

Vale ressaltar que bancos são bastante refratários a serem objeto de pesquisa qualitativa. Há grande quantidade de trabalhos acadêmicos envolvendo bancos - elementos fundamentais dos estudos em Finanças - mas, em sua imensa maioria, são pesquisas quantitativas feitas a partir de documentação e estatísticas coligidas exteriormente a eles, através das bolsas de valores, dos dados disponíveis nos Bancos Centrais, de órgãos governamentais de fomento ou de associações profissionais.

Embora tivesse iniciado os contatos, no início de abril de 2003, com o Real e o Santander, já foi difícil conseguir agendar uma entrevista com nossas “*gatekeepers*”. No Real, consegui fazê-lo em maio de 2003, ocasião em que além de ter estabelecido bom “*rapport*”, discuti minhas necessidades de pesquisa, a partir de uma apresentação sumária calcada na proposta de tese. Esse material foi também usado na minha entrevista inicial com os demais “*gatekeepers*”. Entre meados de maio e inícios de setembro de 2003, como a agenda de compromissos da Diretora Executiva estava mais sobrecarregada do que o normal (viagens de serviço a Holanda e preparativos para a incorporação do banco Sudameris), foi designada uma executiva, sua subordinada direta, que coordenou a agenda de contatos com os profissionais da administração central (a “área corporativa”).

Na ocasião, foi assinado e discutido um compromisso de confidencialidade (Apêndice 2), o qual também veio a ser assinado, com pequenas modificações, com o outro banco que aceitou participar da pesquisa (o outro banco não mostrou interesse explícito de receber uma apresentação dos resultados obtidos).

Com relação ao Santander, o processo foi bem mais prolongado, iniciando-se em junho de 2003, e foi permanentemente entrecortado, até seu término melancólico em 15 de dezembro de 2003, embora houvesse vários indicativos desse desfecho, conforme se pode depreender, com visão retrospectiva, das transcrições do Apêndice 3 (A Tentativa Fracassada no Santander).

A interrupção do processo com o Santander comprometeu o cronograma inicial de pesquisa. As festividades de final de ano e as férias de executivos e acadêmicos (antes e após Carnaval) dificultaram muito a tentativa - a partir de então, inescapável - de fazer contato com a cúpula do HSBC, em Curitiba.

Providencialmente, ao assistir um anúncio do HSBC em telejornal de grande audiência, tomei a iniciativa de fazer contato com o principal executivo de Recursos Humanos da rede de televisão que o vinculava para saber se ele tinha algum relacionamento com a cúpula do banco anunciante. Informou-me que o presidente do HSBC tinha sido seu colega em outra empresa e prontificou-se a encaminhar meu pleito.

Com o endosso do presidente do banco, o assunto foi encaminhado ao Diretor de “*Compliance*” (órgão criado nos bancos de maior porte, encarregado de examinar previamente os assuntos novos, para verificar se nenhuma norma ou dispositivo legal, institucional ou corporativo estaria sendo infringido). Após entrevistar-me com ele, em Curitiba, apresentando o mesmo material anteriormente submetido ao Real e ao Santander, recebi, uma quinzena após, a informação de que o assunto recebera parecer favorável e que eu poderia tratar diretamente com a área regional de Recursos Humanos, no Rio de Janeiro, para agendar os procedimentos de pesquisa no HSBC.

3.4

Escolha dos entrevistados

O número de entrevistados em um estudo de caso não pode ser previamente estabelecido com precisão, pois depende da visão do pesquisador quanto à robustez dos dados e do critério de saturação qualitativa. Esse tipo de critério propõe que se tomem tantos entrevistados para pesquisa quantos se sentir necessário para que as questões que se pretende explorar sejam suficientemente cobertas (Creswell, 2003; Patton, 2002; Remenyi et al.,1998; Yin, 2003).

De início, quando da proposta da tese, tinha-se projetado entrevistar, em cada banco, 15 gerentes que trabalhassem em agências, divididos em três segmentos:

- cinco admitidos antes da compra do banco;
- cinco admitidos após a compra; e
- cinco admitidos antes da compra e que tivessem saído do banco após a compra.

Isso levaria a uma totalização de 30 (trinta) entrevistados. A escolha de pessoas de nível gerencial das agências justifica-se pelo fato de os bancos, pela própria natureza de sua atividade, enfatizarem a estrita observância de suas normas (conhecimento explícito). Os mecanismos de poder e dominação, notadamente a automação bancária, reforçam o peso desse conhecimento explícito, sob o disfarce da busca da excelência (Jinkings, 2000). Isso teoricamente limita bastante o campo de aplicação da experiência individual ou coletiva (conhecimento tácito), mas, mesmo assim, é plausível se esperar que haja maior latitude para uso do conhecimento tácito entre o pessoal gerencial.

Além disso, delimitarei, desde o início, a escolha dos entrevistados àqueles que tivessem contato direto com o público, excluindo portanto o cargo de gerente administrativo ou operacional, pois seu ocupante lida quase que exclusivamente com a retaguarda administrativa e normativa da agência e seu depoimento não ilustraria o conhecimento construído na interação com o cliente da agência (Dawson, 2000), aspecto de interesse para as entrevistas.

Entretanto, desde o início, percebi os obstáculos para vir a entrevistar pessoas que tinham nível gerencial e que tinham se desligado, voluntária ou compulsoriamente, do banco. De um lado, os próprios bancos não se sentiam à

vontade para indicar nomes para serem entrevistados, ao contrário do que ocorreu no caso do pessoal em atividade. Refleti, também, que os depoimentos poderiam estar mais enviesados do que os dos demais entrevistados, pois sua visão retrospectiva da organização poderia estar contaminada pelo seu desligamento. Afinal, nos desligamentos por iniciativa do banco, a carga emocional de ressentimento e mágoa certamente interferiria no conteúdo veiculado na entrevista (Antonacopoulou & Gabriel, 2001).

Por outro lado, entrar em contato direto com o sindicato da categoria, tentando conseguir listas de nomes e endereços estava fora de cogitação, por ser evidente quebra de confiança na minha relação com os bancos, além de ferir meu compromisso escrito com eles. Por tudo isso, resolvi excluir as entrevistas com os ex-empregados.

Assim, eu ficaria, em tese, com dez entrevistados em cada banco, todos eles em atividade, sendo cinco representando o pessoal mais antigo (admissões anteriores à aquisição do banco pelo controlador estrangeiro) e cinco admitidos após essa aquisição. Na prática, fiz 11 entrevistas semi-estruturadas em cada um, em função de ter conseguido contato, em ambos os bancos, com uma indicação adicional de outra pessoa do grupo mais antigo, através do processo de pesquisa conhecido como “em cadeia” ou “bola de neve”, onde um entrevistado indica outro, por julgar que este outro possua informações interessantes para a pesquisa (Patton, 2002).

A essa altura, uma pergunta poderia vir a ser feita: será que 22 , em vez de 30 entrevistas, não empobreceriam o material que poderia ser coletado e, em consequência, distorceriam e enfraqueceriam a análise daí resultante?

Como pode ser aquilatado nos próximos capítulos, o conteúdo que fluiu do contato com os 22 gerentes em atividade na época da pesquisa indica que o fato de não se ter contado com ex-gerentes, como de início planejado, em muito pouco deve ter afetado a riqueza das evidências, que foi preservada. Essa constatação, oriunda do meu trabalho de campo, encontra respaldo em Patton (2002), quando afirma que a validade, a significância, e os “*insights*” gerados a partir da indagação qualitativa têm mais a ver com a riqueza de informação dos casos selecionados do que com o seu número.

O critério adotado foi fundamental para o êxito na escolha dos gerentes. Foi adotada uma seleção intencional (“*purposeful*”), recomendada nos estudos

qualitativos (Merriam, 1998; Miles & Huberman, 1994; Patton, 2002; Yin, 2003), tendo como divisor de águas o momento da aquisição do banco nacional pelo controlador estrangeiro. Para os admitidos após a aquisição, foi solicitado que o banco indicasse um gerente admitido em cada um dos anos após a aquisição. Assim, no caso do ABN AMRO Real, em que a mudança de controle aconteceu em outubro de 1998, foi solicitado contato com um admitido em 1999, outro de 2000, outro de 2001, outro de 2002 e outro do primeiro quadrimestre de 2003 (Apêndice 4).

Para os admitidos antes da aquisição, o desenho foi ligeiramente diferente: dois dos cinco gerentes com quem se pretendeu inicialmente fazer contato teriam sido admitidos nos cinco anos que antecederam ao momento da aquisição; outro, entre seis a dez anos antes; outro, entre 11 e 15 antes; e, finalmente, outro, entre 16 e 20 anos antes da aquisição (Apêndice 4). A montagem dessas escolhas intencionalmente estratificadas (Miles & Huberman, 1994) tem como finalidade ilustrar subgrupos e facilitar a posterior comparação. O raciocínio ao montar, de propósito, essa seleção parcial levemente desequilibrada, com dois gerentes que tinham menos de cinco anos de serviço na data de aquisição, foi o de ter mais de um contato com aqueles que poderiam ter vivido mais intensamente o choque cultural da aquisição porque tinham, à época, menos tempo de serviço no banco adquirido.

Além disso, foi usado um número variável de “informantes qualificados” (Patton, 2002), que foram pessoalmente contatados para esclarecer várias questões institucionais de cada organização. A partir de um roteiro de temas que foi apresentado e discutido com um representante de cada banco (Apêndice 5), foi feita uma listagem dos executivos e profissionais que melhor poderiam prover as informações de que se necessitava. Ademais, em alguns casos, após entrevista, foi utilizado o já mencionado procedimento de “bola de neve” ou “em cadeia” (Patton, 2002) para dirimir dúvidas que ainda restassem ou conseguir maior aprofundamento. Nos contatos com os informantes qualificados, procurou-se não só maior aprofundamento em certos temas – gestão das pessoas; a gestão do conhecimento; a apreensão da cultura organizacional sob a ótica da administração central; o papel dos expatriados e impatriados; e a comunicação organizacional – como também ter acesso a documentos, observar o ambiente físico e psicossocial das administrações centrais e se aproximar de um leque mais extenso de artefatos

culturais do que aquele passível de ser observado nas agências. Além disso, o contato com essas pessoas permitiu contrastar a teoria esposada na administração central com a teoria em uso dos sujeitos nas agências (Argyris & Schön, 1996). O grau de acessibilidade foi bem maior no ABN/ Real do que no HSBC, por vários fatores: cultura organizacional, tempo do entrevistador, logística e distância geográfica.

3.4.1

Algumas informações sobre a seleção de entrevistados

Com a finalidade de manter o sigilo dos depoimentos, os 22 entrevistados aparecem com pseudônimos correspondentes às 22 letras do alfabeto hebraico, em ordem embaralhada entre os dois bancos.

Foram 13 entrevistados do gênero feminino e 9 do gênero masculino; 7 mulheres e 4 homens do ABN/Real; e 6 mulheres e 5 homens do HSBC.

Quanto aos níveis hierárquicos nas agências, foram entrevistados 6 gerentes gerais ou titulares; 11 gerentes de relacionamento (8 de pessoa física e 3 de pessoa jurídica); e 5 subgerentes ou gerentes de aquisição. No ABN/Real, eram 4 gerentes gerais, 3 de relacionamento e 4 subgerentes; no HSBC, 2 gerentes titulares, 8 gerentes de relacionamento e 1 gerente de aquisição.

Quanto ao cargo inicial nos bancos, 12 começaram como escriturários/caixas, 2 como contínuos, 3 como “*trainees*”, 2 como estagiários, 1 como auxiliar de gerência, 1 como monitor de atendimento e 1 como gerente-adjunto de atendimento.

Com relação à experiência anterior fora do banco estudado, foram identificados 17 dos 22, que se distribuíram assim: 7 vieram do comércio, 3 de estágio no mercado financeiro (sem ser banco), 2 de outros bancos (Unibanco e Bradesco), 1 de empresa de crédito imobiliário, 1 estagiário de outro banco (Banespa), 1 estagiário de indústria, 1 de atividades de venda na indústria e 1 secretária particular de investidor.

A faixa etária variou de 24 a 47 anos, com uma idade média de 33,5 anos, por sinal igual para ambos os bancos.

3.5

Coleta das evidências

3.5.1

Meios de pesquisa

A pesquisa foi calcada em um trabalho de campo, utilizando várias técnicas:

- 1) Entrevistas – que foram o cerne do trabalho - semi-estruturadas e de maior profundidade, no caso das 22 (vinte e duas) que foram feitas com gerentes gerais (ou titulares) e com gerentes de relacionamento e subgerentes (ou gerentes de aquisição) nas agências; e cerca de vinte contatos breves com informantes qualificados, mais direcionados a temas específicos, a que nos referimos no final da subseção precedente.
- 2) Observação direta nos locais dessas entrevistas.
- 3) Pesquisa documental.
- 4) Registros internos.
- 5) Exame de artefatos culturais.

Esses cinco meios estão entre os seis arrolados por Yin (2003) como os mais usuais nos trabalhos de campo que sustentam os estudos de caso.

Na coleta de evidências de um estudo de caso, Yin (2003) aponta para três princípios fundamentais: 1º.) fontes múltiplas (duas ou mais) de evidências devem convergir para o mesmo conjunto de fatos ou achados; 2º.) uma base de dados deve ser construída a partir da reunião dessas evidências, com a finalidade de subsidiar o relatório final; e 3º.) a existência de vinculação explícita entre as questões, os dados coletados e as conclusões tiradas.

O primeiro ponto, que alicerça toda a preocupação com a validade dos resultados no estudo de caso, será examinado a seguir. Os demais aparecerão em outros pontos deste trabalho.

3.5.2

Triangulação

A coleta usou mais de uma técnica, de modo que, através da triangulação (Creswell, 1998; Yin, 2003) de dados e metodológica, fosse buscada a convergência de múltiplas fontes de evidência, permitindo que os resultados fossem corroborados ou revisados à medida que surgissem.

A necessidade de triangulação surge do fato de o estudo de casos e a pesquisa qualitativa terem flexibilidade, tolerância para com a ambigüidade e aceitarem a possibilidade de múltiplas perspectivas. Com isso, é necessário usar percepções múltiplas para esclarecer o significado e verificar a possibilidade de uma interpretação vir a ser repetida (Stake, 2000). Ademais, Patton (2002) aponta que as múltiplas fontes permitem que os pontos fortes de cada uma eliminem ou minimizem as limitações de cada fonte, se ela fosse considerada isoladamente.

3.5.3

Protocolo

Vários autores ressaltam a importância do protocolo no estudo de caso (Patton, 2002; Remenyi et al., 1998; Yin, 2003). No mesmo sentido, Demo (1985) lembra que estudo qualitativo não é desculpa para falta de rigor na análise, daí a escolha de protocolos para permitir a estruturação da análise no estudo de casos.

Um protocolo para o estudo de casos múltiplos (Yin, 2003) estabelece:

- Uma visão geral do projeto (objetivos, questões básicas, referencial teórico).
- Procedimentos de campo (revisão da informação preliminar; acesso aos locais onde será feito o estudo; fontes gerais de informação e documentos especiais; definição de “*gatekeepers*”, entrevistados e informantes).
- Questões do próprio estudo de caso (o quadro de referência norteador que permite identificar as fontes de informação para cada indagação básica).
- Um plano de análise e de relatório do estudo de cada caso individual, contendo informação descritiva, informação explicativa e um esboço do relatório do estudo individual de caso.

-Um plano de análise do estudo de casos múltiplos, também com sua informação descritiva, informação explicativa e o esboço do relatório.

Esse protocolo do estudo de caso foi seguido, como se poderá notar ao longo deste trabalho, sem que seja necessário transcrevê-lo como apêndice. Cabe lembrar, entretanto, como esclarece Yin (2003), que o rigor prévio do protocolo é tanto maior quanto for o número de casos, notadamente com relação ao plano de análise dos casos múltiplos (“*cross-case analysis*”). Assim, dois casos exigem menos detalhamento do que um protocolo para maior número de casos.

Patton (2002) ressalta que a pesquisa qualitativa deve seguir grandes conceitos sensibilizadores. No tocante às organizações, a maior parte desses conceitos por ele listados constaram como questões do meu estudo de campo, a saber:

- a) padrões de comunicação;
- b) cultura organizacional;
- c) redes formais e informais;
- d) estórias ou mensagens de sucesso ou fracasso;
- e) competição e cooperação;
- f) o caráter rotineiro ou não das decisões e do trabalho;
- g) o grau de abertura ou fechamento das relações com o ambiente externo;
- h) o grau de centralização do processo decisório.

3. 5.4

Entrevistas

3.5.4.1

Aspectos gerais das entrevistas

No dizer de Patton (2002), o propósito das entrevistas no estudo de caso é entrar na perspectiva de outra pessoa. Entrevistamos para conseguir extrair aquilo que não é observável: sentimentos, pensamentos e intenções. A vocalização do não observável nos entrevistados é, pois, uma pedra angular deste estudo. Os outros meios de pesquisa, entre eles a observação, são coadjuvantes, com o intento de corroborar os achados através da triangulação.

Entretanto, o ponto de vista de que os dados da entrevista refletem, em maior ou menor grau, a realidade dos entrevistados fora do contexto da entrevista, como predominantemente se encontra na literatura, é apenas uma dentre duas posturas que se pode ter ao se analisarem os dados da entrevista : é a visão tradicional dos dados de entrevista como recurso, o que é criticado pelos construcionistas (Seale, 2004).

As entrevistas podem ser igualmente examinadas como encontros sociais, dependentes das contingências locais de interação donde os falantes extraem e constroem conjuntamente normas sociais mais amplas. Essa abordagem construcionista, onde os dados da entrevista são vistos como tópicos que suscitam conversas, relatos e versões, refletem uma realidade construída em conjunto pelo entrevistador e pelo entrevistado, pois esse é igualmente ativo na construção do sentido (Rapley, 2001).

Foram realizadas 22 (vinte e duas) entrevistas com o pessoal gerencial de agências, em seus três escalões, visando fazer com que expressassem suas percepções sobre diversos aspectos ligados ao fenômeno do conhecimento. As facetas ligadas a cultura organizacional e nacional, bem como a presença de outras perspectivas (psicológica, política, social, administrativa) emergiam espontaneamente dos atos de fala dos entrevistados.

Tais entrevistas foram semi-estruturadas e não padronizadas, tomando-se especial cuidado com a preparação dos entrevistados para aceitação de gravação em áudio, além das demais recomendações pertinentes à entrevista em pesquisa qualitativa (Creswell, 1998; Patton, 2002; Seidman, 1998). Essas entrevistas de maior profundidade renderam cerca de 29 horas de gravação bruta inicial e mais de 213 laudas de transcrição depurada. O material extraído delas é a base dos dois capítulos seguintes. As laudas transcritas não estão anexadas em respeito aos documentos de confidencialidade firmados pelo autor.

3.5.4.2

Roteiro da entrevista

A entrevista semi-estruturada é orientada por uma lista de assuntos a serem abordados sem que o entrevistador tenha que ficar preso ao fraseado das perguntas ou condicionado a que as perguntas se sucedam em uma ordem rigidamente pré-

determinada. Assim, elas configuram conversações, onde o fluxo de perguntas é flexível (Rubin & Rubin, 1995).

Para isso, Merriam (1998) sugere que um roteiro de entrevista semi-estruturada deva conter umas poucas perguntas que se farão a todos da mesma forma; outras mais abertas, que ensejem aprofundamento no decorrer da entrevista; e uma lista de áreas, tópicos ou temas sobre os quais se quer saber mais, mas de que não se tem suficiente informação, no início do estudo, para formar questões específicas. Isso foi bastante útil quando da elaboração do roteiro de entrevista com os gerentes de agência (Apêndice 6), onde se percebe a presença de vários aspectos contemplados como conceitos sensibilizadores por Patton (2002) e que já foram listados na subseção anterior.

Cuidou-se, apenas, de não transformar o aprofundamento das perguntas mais abertas em inquirição, evitando-se que se pudesse fazer com que os entrevistados se retraíssem e viessem a perder confiança no entrevistador, por acharem que o interesse excessivo em algum tema tivesse sido “encomendado” pela organização em que trabalham.

3.5.4.3

Realização da entrevista

Os gerentes entrevistados tiveram seus nomes indicados pelos bancos, com base nos critérios que forneci e que aparecem na seção anterior e no Apêndice 4.

Seidman (1998) aponta questões de poder que interpenetram a relação de entrevista, como sua orientação geral, o controle de seus resultados e quem se beneficia dela. Poderia haver, portanto, preocupação de que os bancos pudessem ter procurado manipular as escolhas dos gerentes a serem entrevistados. No entanto, há razões para crer que isso não ocorreu. De um lado, as entrevistas mostraram um amplo espectro de percepções exteriorizadas, algumas delas bastante críticas e com carga emocional negativa. De outro lado, o intenso volume de trabalho de quem selecionou os entrevistados; a necessidade de usar bancos de dados para selecionar pessoas que se enquadrassem nos critérios; e o trabalho adicional de telefonar previamente a cada um, prevenindo sobre o agendamento de uma entrevista e explicando do que se tratava, tudo isso indica que quem se

encarregou de selecionar os entrevistados apenas quis desincumbir-se de uma tarefa não prevista, para poder voltar a se dedicar a seus outros afazeres.

Meu primeiro contato com os entrevistados foi telefônico, para agendar as entrevistas. Encontrei bastante receptividade e o cronograma estabelecido foi quase que inteiramente cumprido. Dentre as 22 (vinte e duas) entrevistas com gerentes, houve apenas dois casos de entrevistas remarçadas uma vez e um caso sujeito a duas remarcações. O fato de eu ter me colocado totalmente à disposição do entrevistado para a data e o horário da entrevista facilitou bastante o cumprimento do cronograma.

No meu contato inicial com os entrevistados, fiz uso da abordagem do “patrocinador conhecido”, considerada a mais eficaz, pois a legitimidade e a credibilidade de quem autorizou a pesquisa emprestaram inicialmente esses mesmos atributos ao pesquisador. É claro que isso só serviu para os primeiros momentos da entrevista, já que a confiança mútua, o respeito e a cooperação emergem paulatinamente, no decorrer da entrevista, a partir de uma relação construída com base na reciprocidade.

Por outro lado, a recomendação de Creswell (1998) quanto à escolha de um local onde as entrevistas fossem protegidas de distrações e da interferências do ruído do ambiente foi deliberadamente negligenciada, pois me interessava observar o ambiente ao redor da entrevista e verificar as condições físicas das instalações e o comportamento do entrevistado na escolha do local onde ele preferira ser entrevistado. Além disso, a utilização de um gravador digital de bastante fidelidade deu segurança para se poder, depois, discriminar o conteúdo da entrevista do ruído do ambiente.

Uma cópia do roteiro de entrevista, com espaço entre as questões, me acompanhou em cada entrevista semi-estruturada, embora eu estivesse gravando em áudio, pois caso a gravação falhasse, eu teria como fazer anotações. Essa foi uma das finalidades do roteiro, embora ele também pudesse servir de pró-memória. Entretanto, preferi memorizar os pontos a serem indagados antes de começar as entrevistas, de modo a poder permanecer em contato visual com o entrevistado.

Nossa preocupação inicial foi criar “*rapport*” com os entrevistados. Para isso, logo na apresentação, entregava uma pequena carta pessoal assinada a cada um (Apêndice 7), onde agradecia a oportunidade; esclarecia quem eu era; qual era

o propósito da minha pesquisa; informava que já tinha a autorização formal do banco; que a entrevista seria gravada em áudio; que o anonimato das informações estava assegurado; e deixava endereço eletrônico para posterior contato. Essas informações evitaram objeções, permitindo que o entrevistado ficasse mais tranquilo desde o início da entrevista.

A entrevista se iniciava com a coleta de uns poucos dados demográficos (idade, tempo de trabalho no banco e cargo atual). Para descontraír, comentava que a única pergunta considerada indiscreta seria a primeira, indagando a idade de cada um.

A partir desses dados iniciais e estando o ambiente distendido, foi pedido que cada um descrevesse livremente sua trajetória profissional desde antes de sua entrada no banco até o momento da entrevista. Essa trajetória sucinta permitiu que dela se extraíssem e se explorassem os temas constantes do roteiro de entrevista.

Como acontece na entrevista semi-estruturada, os temas eram meramente tentativos, pois o seu desenrolar podia fazer emergir novos temas ou deixava a descoberto alguns dos previamente listados. À medida em que as entrevistas se sucediam, fiquei cada vez menos preocupado em cobrir todos os assuntos, ao tempo em que a familiaridade acrescida com os temas permitia que a conversação seguisse mais solta e eu me sentisse mais à vontade para explorar veios que considereí mais frutíferos.

Esses procedimentos ajudaram a cumprir a exigência de que o estudo de caso operasse simultaneamente em dois níveis (Yin, 2003), procurando, a um só tempo, satisfazer as necessidades de sua linha de indagação, fixas já desde o protocolo; com a flexibilidade na colocação de perguntas amigáveis e não ameaçadoras, seguindo a linha inicialmente desbravada pela psicologia humanista (Rogers, 1977).

Mesmo reconhecendo a entrevista como tópicó de conversação, foi respeitado o axioma antropológico que não se pode entender outra cultura sem entender a linguagem das pessoas nessa cultura (Patton, 2002). Por isso, usei fartamente, nos próximos capítulos, excertos de transcrições de entrevistas que reproduziram o linguajar usado pelos entrevistados, o que comunica o sabor e o significado da linguagem e do jargão. Afinal, toda comunicação precisa de contexto e sem contexto não há significado (Bateson, 1986). Capturar essa linguagem “nativa”, mesmo no ambiente de uma agência bancária do início do

século XXI, é render tributo à tradição êmica da antropologia, registrando, assim, a compreensão que os próprios entrevistados têm de suas experiências.

O que foi afirmado acima não implica dizer que a transcrição se deu sempre “*ipsis litteris*”, tendo sido expurgados alguns vícios de linguagem, solecismos e repetições, a fim de que a leitura fosse um pouco mais amena, sem trair o conteúdo do que foi transcrito.

Os tópicos listados no roteiro diziam respeito tão-somente a conhecimento, deixando a meu encargo, na etapa da análise, extrair da entrevista os aspectos ligados à cultura organizacional, às culturas nacionais, às diferentes perspectivas de abordagem (psicológica, social, política, administrativa) e aos diversos aspectos da teoria organizacional. Mesmo assim, cabe dizer que alguns gerentes entrevistados demonstraram não estarem acostumados a responder sobre temas que não diziam respeito diretamente a seu dia a dia.

Assim, o registro da linguagem nativa, essencial na abordagem qualitativa, não implicou que se viesse a adotar, na análise das entrevistas semi-estruturadas, a perspectiva êmica, porque isso tornaria menos ricas as possibilidades de interpretação, ponto que será retomado adiante, quando se falar do tratamento e análise das evidências.

Para melhor proteção dos entrevistados, foi criada uma codificação que misturou os executivos dos dois bancos e correlacionou aleatoriamente cada um ao nome de uma das 22 (vinte e duas) letras do alfabeto hebraico (Apêndice 8). Isso não só atende o compromisso assumido frente aos entrevistados mas também foi feito porque me alinho à visão de que os entrevistados se abrem mais com estranhos do que com entrevistadores da própria organização, caso o completo anonimato lhes seja realmente assegurado (Merriam, 1998).

3.5.4.4

Registro das entrevistas

No que tange ao registro das entrevistas, dos três métodos possíveis, o melhor deles é gravar seu conteúdo. Foi o que fiz com as 22 entrevistas semi-estruturadas com os gerentes de agência. O segundo melhor é tomar notas durante a entrevista. Foi o que escolhi para os contatos com os informantes qualificados, que me passaram esclarecimentos adicionais ou introdutórios, mas que estariam

mais refratários a uma entrevista gravada. Além disso, as evidências que iriam fornecer não necessariamente precisavam de um registro tão preciso quanto as oriundas das entrevistas semi-estruturadas. Em raros casos tive que extrair das notas colhidas com esses informantes material para ser apresentado na análise.

O terceiro método de registro, considerado o pior, é tentar passar para o papel as informações após o encerramento das entrevistas. Isso foi evitado ao máximo, só tendo sido necessário em um único caso, pelo extravio de uma página com algumas anotações de uma entrevista com um informante. Como foi percebido no mesmo dia, procurei completá-la de memória.

Segui a sugestão de Merriam (1998) e registrei minhas reflexões imediatamente após as entrevistas. No caso das entrevistas gravadas em áudio, quando algo me chamou a atenção, também gravei em áudio minhas observações logo que tinha privacidade necessária (quase sempre, no trajeto de volta da entrevista), principalmente quando informações importantes foram dadas fora dos momentos da entrevista gravada. Isso permitiu que pudessem ser usadas posteriormente na análise (Creswell, 1998).

No caso dos contatos não gravados, anotei, após as entrevistas, mas no próprio dia em que tinham sido realizadas, os “*insights*” provocados por elas, bem como notas descritivas quando o informante teve um comportamento verbal ou não verbal que me tivesse chamado a atenção.

3.5.4.5

Armazenamento e transcrição dos dados das entrevistas

Quanto ao armazenamento dos dados, não houve falha de registro das entrevistas em áudio, feitas com gravador digital, comportando até 11 horas de gravação de alta qualidade. Como não fiz mais do que duas entrevistas gravadas por dia, o gravador só armazenou um máximo de cinco horas por dia. O material de cada dia era imediatamente transferido para o computador e, posteriormente, foram feitas cópias de segurança, em CDs graváveis, de todos os arquivos das entrevistas gravadas. No tocante às entrevistas não gravadas, as anotações manuais foram transcritas para arquivos em Word e todas elas foram também adicionalmente armazenadas em memórias externas.

A transcrição das entrevistas de áudio demandou muito tempo, até porque essa tarefa não podia ser delegada, em função do compromisso de sigilo assinado com os bancos. Além disso, delegar a outros essa tarefa envolveria alto risco de transcrições equivocadas, principalmente de pormenores técnicos e de nomenclatura (Patton, 2002).

Apoiado na sugestão de Merriam (1998), fiz a transcrição completa de 20 das 22 entrevistas semi-estruturadas, usando em duas delas a alternativa do registro abreviado (“*interview log*”), onde se transcrevem fielmente as palavras, frases e proposições do entrevistado que tenham conteúdo relevante. Usei essa alternativa no caso das entrevistas com dois admitidos nos bancos após a compra pelo controlador estrangeiro, ambos do ABN/ Real, isso porque o meu contato com as entrevistas mostrou que elas apresentavam menor riqueza temática do que as outras 20, cujo conteúdo foi inteiramente transcrito. Assim, primeiro transcrevi as 12 entrevistas com os executivos que foram admitidos antes de os bancos terem sido comprados e, só então, usei o registro abreviado em dois dos outros 10 casos. Esse procedimento está de acordo com as recomendações dos metodologistas qualitativos, pois só deve ser usado da metade para o fim do trabalho de transcrição, pois, se utilizado muito cedo, alguns aspectos importantes podem ser eventualmente perdidos e o pesquisador teria dificuldade de rever, mais tarde, todas as entrevistas, à procura de padrões que foram inicialmente descuidados. Afinal, a grande luta de quem opta pelo estudo de caso é contra a quantidade de informação, as limitações do tempo e as sutilezas das entrevistas (Creswell, 1998).

3.5.5

Observação

Através de observações diretas, o pesquisador fica mais capacitado a compreender e captar o contexto dentro do qual as pessoas interagem e tal compreensão é essencial para uma perspectiva holística e para melhor triangulação das evidências. Essa experiência direta permite que o pesquisador seja mais indutivo e mais orientado para a descoberta, pois tem menos necessidade de se apoiar em conceituações prévias do que seja o contexto (Patton, 2002).

Mesmo cômico de minha própria percepção seletiva, a observação me ajudou a ter uma visão mais abrangente do que eu teria se me fiasse tão-somente nos relatos das percepções dos sujeitos, através de suas respostas nas entrevistas. Ademais, estar mais próximo do contexto permitiu que eu pudesse recorrer ao meu conhecimento pessoal adquirido quando chegasse o momento da interpretação das evidências.

A observação ficou condicionada à possibilidade de ter sido permitido o meu acesso aos ambientes de trabalho, o que, mesmo em se tratando de bancos, não sofreu maiores restrições, exceto pela escolha, pelos sujeitos, em algumas entrevistas, de locais um pouco mais reservados, principalmente quando elas ocorreram no horário de atendimento ao público na agência.

Não houve preocupação em esconder dos entrevistados meu papel como observador. Ao mesmo tempo, não estreitei o foco da observação, que permaneceu amplo, embora cada observação tenha sido limitada ao tempo de permanência na agência ou no escritório. Em apenas três ocasiões estive mais de uma vez na mesma agência. Já nas áreas corporativas, houve múltiplas estadas em cada local, principalmente no ABN/ Real.

Alguns aspectos mencionados por Yin (2003), como a condição de conservação dos prédios ou a localização e tipo de mobiliário, só chamam a atenção pela homogeneidade, quase pasteurizada, das agências bancárias, notadamente nas áreas de atendimento e de acesso ao público, só havendo maior variação na utilização e conservação da área de retaguarda (*“back office”*).

Os escritórios corporativos também se assemelham bastante, desde os esquemas de identificação e segurança, passando pelas recepções dos andares e chegando ao arranjo físico dos escritórios panorâmicos e às soluções adotadas para assegurar privacidade e indicar status (divisórias; salas de reunião).

A observação envolveu a anotação e o registro de acontecimentos, comportamentos e artefatos culturais no contexto escolhido para estudo (Marshall & Rossman, 1999), assumindo-se que todo o comportamento tem um propósito e que ele expressa valores e crenças mais profundos (Schein, 1997).

Já que a observação atuou como importante coadjuvante das entrevistas, com a finalidade de triangulação, o meu alvo foi o registro da linguagem não verbal e de manifestações afetivas, bem como o impacto que me causaram o uso

de determinados artefatos ou o desenrolar de acontecimentos que ocorriam, às vezes, perto do local da entrevista, dentro da agência ou dos escritórios do banco.

Fiquei atento ao meu processo decisório sobre o que escrever sobre as observações: o que percebi; o que escolhi para focar atenção; do que me lembrei mais tarde; o que escolhi para documentar. Afinal, há uma relação significativa entre o que se fez no campo e o que se escreveu na pesquisa (Wolfinger, 2002). As anotações e registros dependem de aspectos de ordem prática, como o fato de poder fazer registros no campo. Porém, a consideração que tudo regeu foi o meu conhecimento tácito, determinante do que mereceu registro.

Ao se fazerem relatos que envolvem observação, freqüentemente uma estória começa a se delinear desde o início, mas, muitas vezes, ela só vem à tona depois de serem feitas várias observações (Stake, 1995). Neste estudo, por exemplo, só o conjunto de observações permitiu que viesse a surgir uma estória de agressividade comercial que aparecerá na análise de resultados.

A estratégia de coleta de evidências na observação adotada por mim foi a hierarquia de relevância, onde se descrevem apenas as observações que mais impactaram o pesquisador. O que é relevante é altamente subjetivo e depende de cada contexto de pesquisa (Wolfinger, 2002), mas normalmente o mais pregnante é o que se desvia das expectativas tácitas, as quais são produtos do conhecimento anterior e das crenças do pesquisador. Assim, o meu conhecimento tácito esteve subjacente a tudo o que achei digno de registro em minhas observações.

O registro seguiu o formato mais simples, preconizado por Creswell (2003), onde apenas separei as notas descritivas (descrição do ambiente físico, reconstrução de diálogo ocorrido fora da gravação) das reflexivas (minhas especulações, sentimentos, idéias e impressões). O produto das notas aparece esparso nos capítulos seguintes.

3.5.6

Pesquisa documental

Na pesquisa documental, procurou-se corroborar e aumentar as evidências oriundas dos outros métodos de coleta, notadamente das entrevistas. Os documentos são válidos não só pelo que se apreende diretamente deles, mas por

estimularem uma trajetória de indagação que só pode ser trilhada por via de entrevistas e de observação.

Entretanto, as inferências a partir de documentos devem ser vistas com cuidado (Yin, 2003) porque, com o desenrolar da pesquisa, elas podem se revelar enganadoras. Marshall & Rossman (1999) vão além, afirmando que os documentos devem ser vistos com o mesmo ceticismo que os historiadores aplicam quando procuram a “verdade” nos textos antigos.

Embora Stake (1995) afirme que os documentos servem como substitutos daquilo que não pôde ser diretamente observado, houve muita riqueza garimpada nas fontes documentais, aqui incluídas revistas de negócios nacionais (“*Exame*”) e estrangeiras (“*Business Week*”; “*The Economist*”); relatórios de acionistas; declarações formais de visão e missão organizacionais; e outras fontes de domínio público, com menção especial para os veículos de comunicação institucional dos bancos, tanto para o público externo (sites na internet) como para o corpo de colaboradores (revista impressa e/ou eletrônica).

Considereei documentos aqueles assim conceituados por Yin (2003), deixando para breve análise em separado, nas subseções seguintes, os registros internos (“*archival records*”) e os artefatos culturais. Embora a linha divisória entre eles seja tênue, haja vista alguns autores englobarem todos os três itens sob a rubrica genérica de “documentos” (Merriam, 1998), preferi considerar como registros internos aqueles cujo acesso é restrito ao público interno ou a segmentos dele, como é o caso dos organogramas e daqueles conteúdos internos (p.ex., normas organizacionais, descrição sumária de programas de desenvolvimento de pessoal) veiculados apenas na intranet.

A nomenclatura e a justificativa da classificação tripartite seguidas também não são vistas de forma unânime. Hodder (2000), seguindo mais de perto algumas vertentes antropológicas, chama de cultura material ao conjunto de documentos, registros e artefatos, ressaltando que os dois primeiros são manifestações escritas e/ou áudio-visuais dos artefatos culturais. Da mesma forma, considera que os documentos são públicos, enquanto os registros são pessoais, embora reconheça que outros autores não adotem esse critério de classificação.

A grande contribuição da documentação foi ter podido ser compulsada à minha conveniência de tempo e de acesso (Creswell, 2003; Yin, 2003) e ter sido um retrato dos valores e crenças prevalecentes no contexto (Marshall & Rossman,

1999). Por isso, fez-se uma revisão a mais completa possível da evidência documental. Somente com relação à revista interna de um banco foram pesquisadas 670 páginas.

A forma das anotações feitas em função dos documentos, registros internos e artefatos em nada diferiu dos procedimentos adotados para a anotação das observações, seguindo o critério da relevância já apontado.

3.5.7

Registros internos

Como dito antes, consideramos como registros internos os rotineiramente agrupados dentro da organização e que não são disponibilizados ao público.

Fizeram parte dos registros internos consultados organogramas detalhados, algumas normas organizacionais e todo o material relevante sobre gestão de pessoas que constavam da intranet de um dos bancos na época da coleta das evidências (outubro de 2003). O outro banco não disponibilizou acesso à intranet ou a seus registros internos quando da coleta (junho de 2004).

3.5.8

Artefatos culturais

Já mencionei não ter notado diferença na arquitetura, arranjo físico e disposição de mobiliário entre as duas organizações. Assim, apesar das referências teóricas de que o uso do espaço pessoal varia conforme as culturas (Hall, 1989; Marshall & Rossman, 1999), desde a distância interpessoal até a disposição do mobiliário, percebi que os bancos de varejo, sejam eles estrangeiros ou genuinamente nacionais, têm forte tendência à homogeneização não só das soluções arquitetônicas e de mobiliário, como até mesmo de distribuição do espaço entre o destinado ao atendimento personalizado, onde estão os gerentes, assistentes e caixas e o reservado aos terminais de auto-atendimento. A conclusão preliminar é que há uma arquitetura de banco de varejo no Brasil que é impermeável a condicionantes culturais do controlador estrangeiro.

Porém, há vários artefatos culturais que distinguem bem um banco do outro, entre os quais enumeramos:

- os logotipos e marcas;
- as cores dos símbolos nos bancos;
- os crachás dos empregados;
- os cartazes e “*displays*” permanentes;
- os cartazes e “*displays*” promocionais;
- os anúncios publicitários veiculados na mídia;
- a papelaria, tanto de uso interno como externo;
- a folhetaria e outros materiais promocionais impressos;
- o uso de artefatos na fila de atendimento.

Diferenças e similitudes entre os artefatos serão objeto de breve exame nos capítulos seguintes.

3.6

Tratamento e análise das evidências

3.6.1

Estratégia geral de análise

Yin (2003) propõe fazer a análise das evidências de um caso a partir de uma estratégia geral de análise, alicerçada em proposições teóricas que levaram ao estudo do caso, partindo do problema que se quer elucidar, dos objetivos do projeto e do referencial teórico utilizado.

Nesta tese, foi adotada uma das alternativas sugeridas por Patton (2002), que se coaduna com a estratégia geral. Para tanto, partimos, como primeiro quadro de referência analítico, dos conceitos sensibilizadores nos estudos qualitativos de organizações que foram listados ao final da subseção dedicada ao protocolo e que formaram o cerne do roteiro de entrevista. Como a análise qualitativa é eminentemente indutiva, as sucessivas leituras do material documental e o manuseio das transcrições levaram a acrescentar outros fatores, como se verá adiante, no item dedicado à análise indutiva.

A partir dessa estratégia geral, dado o caráter descritivo e explicativo do estudo de casos proposto, a técnica de análise que pareceu mais apropriada foi a comparação das evidências empíricas com um ou mais quadros de referências que seriam passíveis de predição, através daquilo que Yin (2003) chamou de

emparelhamento de padrões (“*pattern-matching*”), o que direcionou a escolha da análise de conteúdo como ferramental analítico básico, haja vista ela se apoiar na identificação de padrões (“*patterns*”) e temas, como descrito mais adiante no item 3.6.3.2.

Por se tratar de estudo múltiplo de casos, foi adotada a lógica de replicação teórica (Yin, 2003), onde os resultados do emparelhamento de padrões são contrastantes em função de razões passíveis de predição, no caso, as diferentes maneiras pelas quais as controladoras estrangeiras atuam sobre os bancos brasileiros controlados e a própria origem e histórico da aquisição desses bancos.

Como recomendável em casos múltiplos, primeiro foram analisados os depoimentos dos sujeitos de cada banco, separadamente, para, depois, ser realizada a análise dos casos singulares dos bancos e, finalmente, a análise geral (“*cross-case analysis*”) de ambos (Patton, 2002; Yin, 2003), pois cada camada de análise agrega evidências à camada subsequente. Dentro do conjunto de depoimentos dos sujeitos de cada banco, analisamos primeiramente as entrevistas daqueles que já estavam no banco brasileiro que foi comprado e, depois, as entrevistas feitas com aqueles que foram admitidos posteriormente à aquisição.

3.6.2

Tratamento dos dados

Digitar e organizar o material bruto deu oportunidade de voltar novamente aos dados coletados em um momento longo e árduo de transição entre o trabalho de campo e a análise propriamente dita. Apesar da dificuldade e da demora em fazer pessoalmente as transcrições das entrevistas a partir das gravações, essa etapa me ajudou muito a ter uma idéia de conjunto.

A atividade iniciou com a transcrição completa de 20 entrevistas com o pessoal admitido antes da aquisição pelo controlador estrangeiro (11 do HSBC e 9 do ABN/ Real). A ela se seguiu a transcrição dos conteúdos relevantes das duas entrevistas restantes, que tiveram registros mais abreviados, conforme consta do item 3.5.4.5.

As entrevistas transcritas foram separadas em dois grupos, conforme os bancos. A partir daí, para cada um deles, foi preparado um rol abrangente das evidências brutas disponíveis, incluindo:

- a transcrição das 11 entrevistas gravadas em áudio;
- a transcrição das notas provenientes de contatos com informantes qualificados;
- as notas das observações feitas quando das entrevistas;
- as notas referentes a artefatos culturais;
- os aspectos salientes dos registros internos, quando disponíveis;
- os trechos salientes dos documentos.

Esse extenso rol, a que Patton (2002) chama de registro primário do caso e a que Yin (2003) se refere como a base de dados – seu segundo princípio fundamental no estudo de casos –, incluiu todas as informações que foram usadas na análise e para a redação deste trabalho.

Esse rol foi posteriormente submetido a um trabalho de edição, principalmente do material transcrito, pois a gramática das conversações naturais fica truncada quando copiada diretamente das gravações. Conservou-se o que foi dito e como foi dito, mas se evitou dificultar a leitura com solecismos e repetições. Eliminadas as redundâncias, as partes do rol foram reagrupadas pelos temas e subtemas, conforme a subseção seguinte.

3.6.3

Análise das evidências

3.6.3.1

Análise de conteúdo

À primeira vista, a ampla utilização de documentos e registros internos, aliada às transcrições das entrevistas, poderia levar à escolha de uma abordagem analítica mais específica, como a análise de conteúdo tradicional, que procura quantificar o conteúdo das diversas formas de comunicação (Bardin, 1988; Marshall & Rossman, 1999).

Como este trabalho se propõe a ser eminentemente qualitativo, não me senti confortável em seguir nenhuma das técnicas da análise de conteúdo tradicional descritas em Bardin (1988), pois o cuidado com as contagens e seu tratamento estatístico desviariam a minha capacidade de apreensão das evidências mais relevantes do estudo de caso. O recurso a um dos vários aplicativos qualitativos

(Atlas.ti, NUD-IST, etc.) foi descartado, apesar de ser cada vez mais difundido, em função do tempo que me exigiria para me familiarizar com os meandros do seu pleno uso, como adverte Weitzman (2000).

Não obstante as considerações acima, decidi apoiar-me na visão mais abrangente da análise de conteúdo, que acolhe como tal “...qualquer redução de dados qualitativos ou qualquer esforço de inteligibilidade de material qualitativo volumoso, com vistas a identificar consistências e significados centrais” (Patton, 2002, p. 453).

3.6.3.2

Procedimentos de análise: padrões, temas e códigos

Se a análise de conteúdo visa capturar esses significados centrais, a que ela chama temas e padrões (“*patterns*”), os mecanismos de procura de que ela se vale têm base em códigos e são chamados de análise de padrões ou análise temática. Segui a proposta de Boyatzis (1998), sustentada na análise temática e no desenvolvimento dos códigos, e que é considerada por Yin (2003) como a melhor apresentação das técnicas de codificação. Com isso, estabeleci o encadeamento metodológico entre a macroanálise pelo emparelhamento de padrões (“*pattern-matching*”) preconizada por Yin (2003), já apresentada na subseção 3.6.1, com sua operacionalização na análise de conteúdo, calcada na análise dos padrões e dos temas, à qual passarei a me referir simplesmente como análise temática.

No uso da análise temática, a unidade de codificação é o elemento mais básico das evidências que pode ser analisado de modo significativo ao se estudar o fenômeno. Essa análise temática se dá em três passos:

- a) reconhecimento dos temas;
- b) desenvolvimento dos códigos;
- c) interpretação dos temas e códigos à luz de um quadro de referências conceitual.

Cabe observar que nesta tese o reconhecimento de temas foi desdobrado, possibilitando o reconhecimento de subtemas, seguindo Ryan & Bernard (2000).

A todo o material constante do rol editado foram aplicados os três passos abaixo:

- a) leitura crítica dos textos;
- b) a categorização de termos e idéias- chave; e
- c) a interpretação desses textos.

A análise de conteúdo envolveu identificar, codificar, classificar e rotular os padrões e os temas encontrados nos dados. Para efeitos desta análise, padrões são os achados descritivos (ex: “muitos relataram medo de errar quando decidem”); já os temas têm a forma tópica (ex: “medo”). Isso significou analisar o conteúdo central dos materiais à procura do que era relevante.

O primeiro passo começou pela leitura inicial de todas as transcrições, notas de campo e documentos, fazendo-se comentários à margem e colando bandeirolas coloridas de *Post-it* no rol editado. Isso permitiu desenvolver um sistema inicial de classificação e categorias iniciais de codificação.

Para o desenvolvimento dos códigos e das categorias, procurei convergências, ou seja, regularidades recorrentes nos dados que revelariam padrões que permitiam o agrupamento em categorias. Essas categorias foram estabelecidas segundo critérios de homogeneidade interna (se os dados pertencentes à categoria deveriam permanecer juntos) e de heterogeneidade externa (se a diferença entre as categorias era nítida). As possibilidades de categorização foram priorizadas levando em conta utilidade, importância, peculiaridade e viabilidade dos esquemas classificatórios (Patton, 2002).

Uma segunda leitura foi feita para iniciar a codificação formal, revendo-se e ampliando-se as escolhas feitas inicialmente. O estágio em que o rol editado recebeu a segunda versão, revista e ampliada, das codificações passará a ser referido como ‘material codificado’.

A parte mais trabalhosa foi reunir, sob as mesmas rubricas, as evidências coletadas das transcrições das entrevistas semi-estruturadas, pois cada tema e sub-tema apareciam em momentos diferentes nas transcrições.

Foram encontrados 13 temas, 152 subtemas e 843 padrões. Para ajudar a navegação da minha análise, foi montada, com auxílio de uma planilha Excel, matriz bidimensional de 22 colunas (entrevistados) por 843 linhas (padrões) e nela inserimos, nas células correspondentes, a página da transcrição da entrevista onde se encontrava o padrão.

Com efeito ilustrativo e para maior clareza, apresentamos abaixo um exemplo de um padrão encontrado, seu enquadramento em um subtema e, por sua vez, em um tema:

“Até hoje existe, de uma certa forma, uma mística de que as **decisões são tão consensuais** dentro do banco que acabam, às vezes, **perdendo o ‘timing’**. Demora-se muito, em alguns momentos, em decisões mais estratégicas. Parece que se perde o ‘*timing*’ porque não houve **consenso**. Se houver duas correntes, acham que tem que demorar mais um pouquinho.” (Caf).

Na transcrição acima, há a recorrência de “consenso perde o ‘*timing*’ da decisão”. Como o consenso é um traço marcante da cultura holandesa, referido por Iribarne (1989), foi registrado o padrão “consenso e velocidade de decisão” em um subtema “cultura holandesa”, por sua vez uma ramificação que leva ao tronco comum do tema “culturas nacionais.”

3.6.3.3

Análise indutiva

A análise qualitativa é tipicamente indutiva em seus primeiros estágios, quando procura, a partir dos dados, descobrir padrões, temas e categorias e preparar uma lista dos códigos (Patton, 2002; Strauss & Corbin, 1998). Vale ressaltar que ser indutiva não é peculiaridade da análise que fundamenta a “*grounded theory*”, mas é um atributo presente a todas as tradições qualitativas.

Das possíveis abordagens para a análise indutiva do conteúdo – êmica e ética, oriundas da tradição etnográfica – fiquei com esta última, pois:

a) embora as entrevistas semi-estruturadas tenham sido o cerne do estudo de campo, ele não se restringiu apenas a elas;

b) os entrevistados não produziram, por si mesmos, todos os elementos para subsidiar a análise; e

c) me senti mais confortável para extrair do conjunto de todos os dados - quase sempre os oriundos das entrevistas, mas também os das observações e da pesquisa da cultura material - os padrões, subtemas e temas, relacionando-os com a estratégia geral (“*pattern-matching*”) adotada e com os conceitos sensibilizadores.

A esse propósito, cabe esclarecer que, aos conceitos sensibilizadores antes referidos, o manuseio do material nos levou a acrescentar algumas outras categorizações, como os resultados de mudanças pessoais em habilidades; atitudes; sentimentos; conhecimento formal; e comportamentos.

3.6.3.4

Interpretação das evidências

A interpretação das evidências envolveu tornar os achados inteligíveis, dar resposta aos porquês do capítulo introdutório e de outros momentos de indagação durante a pesquisa e colocar os temas, subtemas e padrões dentro do quadro de referência analítico. Procurou-se tirar algumas conclusões desse terreno pantanoso, extrapolar lições aprendidas pelos entrevistados, fazer inferências a partir do material, considerando a gama de significados a partir dos resultados particulares.

Com isso, visou-se dar explicações para promover compreensão dos casos (Stake, 1995), a partir de uma tríplice tarefa da interpretação: tornar evidente o óbvio; tornar duvidoso o evidente; e tornar evidente o escondido (Patton, 2002).

Se a interpretação é elucidar significados, o que realmente torna qualitativa a pesquisa é interpretar as crenças e comportamentos das pessoas nos casos estudados (Janesick, 2000).

Ao procurar fazê-lo, não se pode fugir de uma narrativa, imersa na reflexividade e eivada de voz pessoal, pois, não obstante a interpretação se fundamentar na descrição da experiência humana, essa experiência só vai revelar significados mais amplos se puder ser analisada pelas ligações com as suas dimensões psicológicas, sociais, culturais e políticas (Bochner, 2001).

3.7

Limitações

Um cuidado adicional a ser tomado, no tocante à metodologia desta pesquisa, é com os limites da descrição comparativa, pois, apesar de ela ser uma estratégia epistemológica importante e um mecanismo conceitual poderoso, na medida em que foca a atenção em uns poucos atributos, ela obscurece o

conhecimento do caso, perdendo-se as peculiaridades e a complexidade de cada um (Stake, 2000).

Outro cuidado, na mesma linha, é evitar o paralelismo entre o trabalho comparativo por variáveis, usual nos estudos transculturais mais conhecidos, como os de Hofstede (2001 a, 2001b), com a descrição comparativa de casos múltiplos, pois esse paralelismo igualmente empobrece o estudo dos casos (Stake, 2000).

No que tange ao estudo de casos em si, uma limitação a ser destacada, intrínseca a ele, é a impossibilidade de se fazer a generalização estatística típica do método científico positivista (Remenyi et al., 1998), cabendo apenas uma generalização analítica no sentido formulado por Yin (2003), ou seja, de que uma teoria previamente desenvolvida é usada como de pano de fundo contra o qual se venha a comparar os resultados empíricos do estudo de casos múltiplos.

Acreditamos, entretanto, que a triangulação metodológica adotada nesta pesquisa consegue superar as limitações apontadas acima.