3

Dados e métodos

Segundo Marconi e Lakatos (2008), a seleção dos procedimentos metodológicos a serem utilizados está diretamente relacionada com o problema de pesquisa a ser estudado, bem como com os objetivos estabelecidos para abordar o problema. Seidman (2006) corrobora esta visão ao afirmar que a adequação do método de pesquisa depende do objetivo da pesquisa e das perguntas que pretende-se responder.

A escolha metodológica dependerá também de outros fatores, como a natureza do fenômeno, o objeto da pesquisa, os recursos disponíveis, dentre outros.

O objetivo principal da presente pesquisa é identificar os principais critérios e dimensões utilizados para a mensuração do desempenho do gerenciamento de portfólio de projetos, sob a ótica teórica e prática, para, se possível, elaborar uma proposta de modelo conceitual para a mensuração de desempenho do gerenciamento de portfólio de projetos, esta seção aborda quais foram os instrumentos metodológicos adotados para a consecução destes objetivos.

As seções subseqüentes abordam uma breve apresentação do delineamento desta pesquisa (3.1), a seleção dos respondentes (3.2), o procedimento de coleta de dados (3.3), o instrumento de coleta de dados (3.4), os procedimentos de análise dos dados (3.5) e, por fim, as limitações do método escolhido (3.6).

3.1.

Breve apresentação do delineamento desta pesquisa

Nas ciências sociais, pode-se dizer, de forma geral, que existem dois grandes métodos de investigação que podem ser utilizados para construção do conhecimento científico: o método quantitativo e o método qualitativo. Segundo Richardson (2007), o “método” em pesquisa quer dizer os procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação dos fenômenos estudados. E esses se diferenciam não apenas pela sistemática referente a cada um, mas principalmente

pela forma de abordagem do problema, visto que se baseiam em diferentes pressupostos filosóficos, que definem a forma como o pesquisador captura e interpreta o mundo à sua volta (RICHARDSON, 2007).

A idéia inicial do presente trabalho era aplicar uma pesquisa quantitativa para avaliar em que medida um gerenciamento de portfólio de projetos bem sucedido contribui para a execução da estratégia organizacional. Entretanto, a partir das informações levantadas durante o processo de revisão de literatura, a escassez de estudos sobre mensuração de desempenho do gerenciamento de portfólio de projetos e a não existência de modelos já validados na literatura para a mensuração deste constructo, levou o autor a se concentrar, não na análise das consequências do desempenho do gerenciamento de portfólio de projetos, mas sim na mensuração deste constructo, no sentido de fazer uma pesquisa qualitativa a partir da qual seriam identificadas as dimensões e seria proposto um modelo para ser aplicado em pesquisas quantitativas futuras sobre a mensuração do desempenho do gerenciamento de portfólio de projetos.

Isto posto, a abordagem escolhida foi a pesquisa qualitativa, que pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados apresentados pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas (RICHARDSON, 2007).

A fase de revisão bibliográfica do presente teve por objetivo identificar e contextualizar as informações relativas ao tema, embasar teoricamente o estudo e criar as bases para a análise e interpretação dos dados. Correspondeu à busca, seleção e priorização dos autores mais relevantes relacionados aos assuntos pertinentes ao gerenciamento de portfólio de projetos. Nesta etapa do estudo, foram mapeados os principais conceitos e constructos relacionados ao tema, foi feita uma contextualização do tema, apresentando o gerenciamento de portfólio de projetos como o elo de ligação da estratégia organizacional com a materialização desta estratégia por meio da gestão de projetos. Além disso, foi feita uma caracterização do processo de gerenciamento de portfólio de projetos, com foco nos artigos mais recentes, bem como foram destacadas as tendências e lacunas existentes na literatura, que vieram a nortear esta pesquisa.

O levantamento bibliográfico focou em quatro assuntos principais: mensuração de desempenho, estratégia, gestão de projetos e, principalmente, o gerenciamento de portfólio de projetos.

A partir da identificação de lacunas de conhecimento na literatura no que concerne aos constructos para a mensuração do desempenho do gerenciamento de portfólio de projetos, o presente estudo realizou uma pesquisa de campo, através de entrevistas semi-estruturadas com especialistas no tema, com o objetivo de obter dos entrevistados como estes conceituam o Desempenho do Gerenciamento do Portfólio de Projetos e quais as dimensões e indicadores que eles utilizam para medir o grau de sucesso do Gerenciamento de Portfólio de Projetos. A partir destas percepções e do cruzamento das mesmas com a revisão de literatura realizada, buscou-se elaborar uma proposta de modelo conceitual para mensurar o desempenho do Gerenciamento de Portfólio de Projetos.

Em síntese, a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo tiveram como objetivo principal identificar as dimensões e indicadores utilizados para se medir o desempenho do processo de gerenciamento de portfólio de projetos sob as duas óticas em pauta – a teórica e a prática. As entrevistas tiveram como foco também identificar as principais dificuldades por parte dos especialistas, para se mensurar o desempenho do gerenciamento de portfólio de projetos, bem como mapear se existe diferença entre os indicadores utilizados para se medir o fracasso e o sucesso do referido processo. O resultado deste trabalho está sintetizado no modelo conceitual proposto.

3.2. Seleção dos respondentes

Uma vez que a presente pesquisa tem como objetivos principais definir os principais critérios e dimensões utilizados para a mensuração do desempenho do gerenciamento de portfólio de projetos para, se possível, elaborar uma proposta de modelo conceitual, o critério de seleção dos respondentes baseou-se, principalmente, no conhecimento e experiência profissional em relação ao processo de gerenciamento de portfólio de projetos, caracterizando-se como uma amostragem teórica, visto que os respondentes são fontes de dados sobre o objeto de estudo (Flick, 2009). Tal critério é classificado por Matias-Pereira (2007), como uma amostra não probabilística, intencional por julgamento.

Por outro lado, o critério de conveniência para a seleção dos entrevistados também foi utilizado, visto que o pesquisador utilizou de sua rede de contatos profissionais para conseguir realizar as vinte e quatro entrevistas.

Em função do tipo de abordagem escolhida (qualitativa), optou-se por um grupo restrito de entrevistados com grande vivência e conhecimento do objeto de pesquisa. Nesse tipo de pesquisa, o número de entrevistas é determinado a partir da saturação teórica do tema, o que significa que a partir do momento que as respostas dos entrevistados convergem no sentido de que nenhum novo conceito ou categoria pode ser acrescentado à análise, o processo de coleta de dados pode ser encerrado (Flick, 2009).

Com o intuito de prover maior consistência às informações levantadas, algumas considerações foram estabelecidas para a seleção dos respondentes, dentre as quais, que o entrevistado deveria exercer função-chave no processo de gerenciamento de portfólio de projetos. O perfil desejado dos respondentes eram os gestores responsáveis pelo portfólio de projetos de suas respectivas organizações ou consultores seniores em gerenciamento de projetos e portfólio de projetos, com ampla experiência profissional e conhecimento de várias experiências em gerenciamento de portfólio de projetos. Além disso, com o intuito de alcançar um maior nível de generalização dos resultados, a estratégia de coleta de dados buscou abranger organizações públicas e privadas de uma ampla variedade de setores.

A fase de entrevistas teve como objetivo atingir um número mínimo de quinze entrevistados pois a estimativa inicial era que a partir de quinze entrevistas já seria possível realizar uma categorização das informações utilizadas para a medição do desempenho do processo de gerenciamento de portfólio de projetos pelos profissionais. Entretanto, durante o processo de coleta de dados, em função da complexidade do tema e a grande diversidade de abordagens apresentadas pelos entrevistados até a décima quinta entrevista, optou-se pela realização de mais algumas entrevistas de maneira que o trabalho de campo foi finalizado na vigésima quarta entrevista, já que os critérios e categorias apontados pelos entrevistados já estavam se repetindo e caracterizando um esforço grande em troca de uma contribuição apenas marginal ao trabalho, não compensando o investimento necessário para a realização de mais entrevistas.

Dentre os vinte e quatro respondentes da pesquisa, metade participa junto com o autor, de uma comunidade profissional, “PMO Master Class”, composta por profissionais com experiência em PMO (Project Management Office). O “PMO Master Class” consiste em sessões de capacitação técnica (presenciais e

virtuais), *workshops* temáticos e troca de experiências de boas práticas entre as empresas, o que propicia uma análise aprofundada de temas avançados em termos de gestão de projetos, dentre estes o gerenciamento de portfólio de projetos. O perfil é basicamente de grandes empresas brasileiras que já possuem uma cultura de gerenciamento de projetos bem como um nível de maturidade considerável em relação ao assunto. Além disso, a segunda metade dos respondentes foi complementada por profissionais com vasta experiência prática e, inclusive, em alguns casos, acadêmica no assunto, que, em sua maioria, também fazem parte da rede de relacionamentos profissionais do autor. Alguns entrevistados que o autor não conhecia, foram contatados por email e, ao aceitarem participar do trabalho, foram incluídos na amostra.

3.3. Procedimentos de coleta de dados

Conforme já mencionado anteriormente, o procedimento de coleta de dados pode ser subdividido em duas etapas. A primeira delas correspondeu ao processo de coleta de dados secundários através de pesquisa bibliográfica. Já a segunda etapa consistiu na coleta de dados primários, através da realização de vinte e quatro entrevistas semi-estruturadas.

A primeira etapa de coleta de dados se iniciou com a busca de pesquisas acadêmicas na área de gerenciamento de portfólio de projetos, gestão de projetos e estratégia. O objetivo inicial do presente trabalho era aplicar uma pesquisa quantitativa para avaliar em que medida um gerenciamento de portfólio de projetos bem sucedido contribuiria para a execução da estratégia organizacional. Entretanto, a partir desse primeiro levantamento bibliográfico, o autor se deparou com um problema, qual seja, a relativa carência de literatura sobre o processo de gerenciamento de portfólio de projetos e, particularmente, sobre mensuração de desempenho do referido processo. A ausência de constructos para avaliar se o gerenciamento de portfólio é bem sucedido ou não, motivou o autor a rever o escopo da pesquisa no sentido de apresentar uma proposta de quais seriam esses constructos, através do cruzamento da literatura existente sobre o assunto, embora ainda incipiente com a percepção de profissionais experientes na temática de gerenciamento de portfólio de projetos. Dessa forma, o escopo de pesquisa foi revisto e a etapa de revisão bibliográfica foi complementada com o estudo do

assunto “mensuração do desempenho” e, especificamente, com a leitura de artigos sobre modelos de mensuração de desempenho associado a projetos e portfólios.

Neste trabalho de revisão bibliográfica, as principais fontes de pesquisa foram as bases de dados da CAPES, Wilson, Ebsco e JStor. Dentre os periódicos pesquisados, destaque para as publicações do *Project Management Journal* e do *International Journal of Project Management*, além das publicações do PMI (Project Management Institute).

Já o processo de coleta de dados primários teve como instrumento de pesquisa a ser utilizado o roteiro de entrevistas. Vinte e quatro entrevistas semi-estruturadas foram conduzidas pelo autor até que a “saturação teórica” foi alcançada. As informações dos perfis dos respondentes e de suas respectivas organizações é apresentada no próximo capítulo.

A técnica escolhida para a realização do presente estudo foi a entrevista semi-estruturada. Tal escolha encontra respaldo em FLICK (2009), que destaca que essa é uma das formas mais utilizadas atualmente dentro do campo da pesquisa qualitativa. O interesse por este tipo de abordagem está associado à expectativa de que é mais provável que os pontos de vista dos sujeitos entrevistados sejam expressos em uma situação de entrevista com um planejamento aberto do que em uma entrevista padronizada ou em um questionário (FLICK, 2009, p. 145).

Bryman (1992) pontua algumas características das entrevistas semi-estruturadas, dentre as quais o fato de que diferenciam-se no grau de estruturação da entrevista, isto é, embora o investigador já tenha escrito perguntas, é possível que mudanças ocorram se temas interessantes surgirem das respostas dos entrevistados, no sentido de buscar capturar sua versão dos fatos, e é concedida certa liberdade ao respondente para manifestar à respeito da experiência vivida por ele em relação à determinado assunto. Por serem limitados os tópicos de interesse, consegue-se mais consistência nas respostas obtidas.

Desta forma, o roteiro foi desenvolvido de maneira a oferecer liberdade para que o entrevistado seja espontâneo, compartilhando suas opiniões e percepções em relação ao tema, podendo complementar o arcabouço existente na literatura atual sobre como mensurar se o Gerenciamento de Portfólio de Projetos praticado por determinada organização é bem sucedido ou não.

Com este intuito, não se partiu de um referencial pré-definido para a mensuração do constructo e sim de questões que levassem o entrevistado a expressar livremente suas opiniões sobre o domínio conceitual do constructo, isto é, quais os aspectos pelos quais o constructo poderia ser caracterizado e quais indicadores operacionais poderiam ser utilizados para medi-lo. Além disso, foi estimulado também que os entrevistados falassem sobre portfólios bem gerenciados *versus* mal gerenciados.

O processo de coleta de dados primários teve início com um levantamento preliminar de possíveis respondentes, seguido de um contato telefônico ou via email do autor para verificar a disponibilidade do potencial entrevistado de colaborar com o presente trabalho. Em relação aos respondentes que participam da comunidade “PMO Master Class”, em encontro realizado no mês de junho de 2011, o autor fez uma breve explanação sobre a presente pesquisa e solicitou o apoio dos membros do grupo, no sentido de entrevistá-los. A partir disso, foi feito um novo contato para o agendamento da entrevistas.

Pelo fato de o autor já conhecer a maioria dos entrevistados e já ter feito um contato prévio explicando os objetivos do trabalho, a taxa de retorno dos contatos realizados foi próxima de 100%. Apenas algumas entrevistas não ocorreram pela dificuldade de conciliação da agenda do potencial entrevistado com o autor.

A coleta de dados foi realizada entre os dias 25 de junho e 15 de julho de 2011 e das 24 entrevistas, metade foram conduzidas presencialmente e a outra metade através de telefone ou *skype*.

Com relação à distribuição geográfica dos respondentes, as entrevistas abrangeram respondentes dos estados de Minas Gerais, São Paulo, Espírito Santo, Rio de Janeiro e Distrito Federal.

Assim como muitos outros pesquisadores que realizam entrevistas com profissionais de alto nível de diversas organizações, o plano de entrevistas teve que ser adaptado em alguns casos em função da oportunidade de aproveitar o elevado grau de conhecimento do entrevistado para extrair dele mais informações que extrapolavam o que estava previsto inicialmente no roteiro. Além disso, em algumas entrevistas, em função da pouca disponibilidade de tempo por parte de dos entrevistados, algumas partes do roteiro não puderam ser abordadas.

Conforme acordado previamente com todos os entrevistados, as entrevistas foram gravadas para posterior análise e classificação dos conceitos apresentados no decorrer da entrevista. A gravação é de suma importância pois a partir de sua transcrição, garante-se a fidedignidade da fala do entrevistado na hora da análise dos dados. Durante esta etapa de coleta de dados, o autor também registrou algumas notas de campo que foram comparadas às transcrições para validação cruzada das informações.

Durante a coleta de dados, foi acertado com os entrevistados também que os dados seriam analisados de forma agregada e que as opiniões individuais poderiam ser apresentadas, desde que não identificadas. Em retribuição à atenção dispendida, os resultados da pesquisa serão compartilhados com todos os respondentes que manifestaram interesse em recebê-los.

3.4.

O instrumento de coleta de dados

Com o intuito de operacionalizar a realização da pesquisa de campo, foi elaborado um roteiro de entrevista. Como as entrevistas eram direcionadas a especialistas no assunto, os tópicos abordados foram focados no problema de pesquisa a ser investigado, qual seja, a mensuração do desempenho do gerenciamento de portfólio de projetos. Buscou-se, dessa forma, minimizar o risco de abordagem de assuntos mais gerais que fugissem especificamente ao tema em questão e também otimizar o tempo da entrevista, já que os entrevistados, em geral, possuíam uma agenda de compromissos bem extensa e as entrevistas não podiam exceder o tempo combinado previamente. A duração média das entrevistas foi de 30 minutos.

A estrutura do roteiro foi organizada em seis blocos, conforme apresentado a seguir:

1. Apresentação do Entrevistador e dos objetivos da Entrevista
2. Contextualização do tema e da experiência profissional do entrevistado
3. Mensuração do desempenho do Gerenciamento de Portfólio de Projetos
4. Informações sobre Indicadores para a medição do processo de Gerenciamento de Portfólio de Projetos
5. Informações sobre o perfil da empresa e do entrevistado
6. Perguntas Complementares

O Bloco 1 objetivava fazer uma apresentação dos objetivos da pesquisa e do entrevistador bem como um breve alinhamento conceitual sobre o tema, além de esclarecimentos sobre a confidencialidade das informações e a autorização para a gravação da entrevista. Já o Bloco 2 tinha o objetivo de fazer algumas perguntas introdutórias para “quebrar o gelo” inicial entre entrevistado e entrevistador.

O Bloco 3 já focava o cerne da pesquisa ao discutir as dimensões e critérios utilizados pelo entrevistados para mensurar o desempenho do processo de gerenciamento de portfólio de projetos. Neste bloco foram abordados os critérios e aspectos levados em conta para caracterizar um processo de gerenciamento de portfólio de projetos como bem sucedido ou mal sucedido. Baseado nesse bloco de questões, em conjunto com a revisão bibliográfica realizada anteriormente, uma proposta de constructos preliminares para mensurar o desempenho do processo de gerenciamento de portfólio foi elaborada.

O Bloco 4 do roteiro buscou estimular o entrevistado sobre possíveis indicadores de medidas utilizados, baseando-se nas dimensões e indicadores sugeridos pela literatura e, especificamente, com base no modelo conceitual apresentado por Meskendahl (2010) na seção 2.4. Neste bloco de perguntas, em um primeiro momento o entrevistado era perguntado sobre a utilização de métricas e era pedido para dar exemplos das métricas utilizadas. Caso o respondente não se lembrasse de nenhuma métrica, o autor apresentava algumas sugestões de dimensões e indicadores, pois algumas medidas poderiam ser utilizadas, ainda que intuitivamente e de forma não estruturada pelos respondentes e não terem sido lembradas no momento das perguntas do bloco anterior sobre mensuração de desempenho do gerenciamento de portfólio de projetos.

O Bloco 5 abordou as informações sobre o perfil da empresa e do respondente e, cabe destacar, que este bloco era composto por perguntas para caracterização do perfil geral da empresa e do respondente bem como algumas perguntas específicas em termos de metodologia e estrutura de governança relativa ao gerenciamento de portfólio de projetos. Com relação a essas últimas, não foi possível a coleta de informações de todos os respondentes, em função da disponibilidade de tempo dos mesmos. Por fim, o Bloco 6 foi estruturado para dar aos entrevistados a oportunidade de fazerem considerações adicionais que eles considerassem relevantes em relação ao objeto de pesquisa.

Durante o processo de construção do roteiro, o autor procurou mitigar o risco de viés de conveniência social por parte dos respondentes, ao fazer as perguntas não especificamente sobre a empresa do entrevistado, mas relativizando a pergunta para o universo de empresas que ele conhece.

O roteiro de entrevista foi pré-testado com dois profissionais envolvidos com o processo de gerenciamento de portfólio de projetos para verificar a adequabilidade das perguntas, a linguagem usada, bem como o tempo necessário para percorrer todas as perguntas do roteiro. Alguns ajustes foram feitos em função das considerações coletadas. Após estes pré-testes e ajustes, a versão final do roteiro foi validada junto ao orientador e iniciou-se a fase de realização das entrevistas. O roteiro utilizado pode ser consultado no Apêndice 1.

Para os fins da presente pesquisa, a unidade básica de análise é o portfólio de projetos. Apesar do roteiro de entrevista ter abordado o tema com a perspectiva da unidade de análise “portfólio” e o autor ter enfatizado esta unidade durante as entrevistas, os entrevistados podiam externar a sua opinião sobre o tema de forma relativamente livre e espontânea, com base no seu conhecimento e na sua experiência prática trabalhando com o gerenciamento de portfólio de projetos. Por isto, em algumas perguntas da entrevista, o entrevistado construiu seu raciocínio com base em outras unidades de análise e durante o tratamento dos dados tais fatos foram levados em consideração, pois reforça o objeto da pesquisa, já que é uma evidência da dificuldade de se mensurar o desempenho do processo de gerenciamento de portfólio de projetos, mesmo por parte de especialistas experientes no assunto.

3.5. Procedimentos de análise dos dados

Após o processo de coleta de dados, iniciou-se o processo de tratamento e análise dos dados, o qual subdivide-se em várias etapas: documentação, codificação e categorização, interpretação e conclusão (Miles e Huberman, 1994; Flick, 2009; Seidman, 2006).

O objetivo desta análise é gerar subsídios que permitam o cruzamento das informações coletadas na etapa de entrevistas com a revisão de literatura realizada sobre mensuração de desempenho do processo de gerenciamento de portfólio.

Antes de iniciar a análise propriamente dita, foi necessária a documentação dos dados coletados. Como o instrumento de coleta de dados utilizado foi a entrevista, as gravações das vinte e quatro entrevistas foram transcritas resultando em um conjunto de cerca de 200 páginas de transcrições.

Após a transcrição das entrevistas, procedeu-se com o tratamento dos dados, através da utilização do protocolo de triangulação de investigador (DENZIN, 2009). Tal método consiste na análise das entrevistas por mais de um investigador e, após a análise e interpretações de cada um, é feita uma discussão sobre os principais pontos observados de forma a realizar uma validação cruzada e mitigar o risco de um viés de interpretação que ocorre ao se estudar um fenômeno sob a ótica de um único investigador. Para este trabalho, em um primeiro momento da análise, metade das entrevistas foram analisadas pelo pesquisador e também pelo orientador, de forma separada, com o objetivo de se identificar as principais categorias e a partir da constatação de que as interpretações eram convergentes, o autor prosseguiu sozinho com o restante das análises individuais de cada entrevista para partir posteriormente para uma etapa de categorização das dimensões apresentadas pelos entrevistados para a mensuração do desempenho do processo de gerenciamento de portfólio de projetos.

Como o objetivo principal da pesquisa é definir os principais critérios e dimensões utilizados para a mensuração do desempenho do gerenciamento de portfólio de projetos, os passos adotados seguiram o modelo de Miles e Huberman (1994), segundo o qual, a análise dos dados em uma pesquisa qualitativa deve ser feita a partir da redução dos dados, passando pela organização dos dados, interpretação, conclusão e verificação das informações e isso compõe um ciclo contínuo, pois à medida que você vai reduzindo os dados de forma indutiva, ou seja, fazendo esse processo de codificação para cada entrevista, novas categorias de agregação podem ser desenvolvidas e você utiliza o método de comparação constante para ir atualizando a sua análise de forma agregada. Por esta razão, segundo Flick (2009), abandona-se o procedimento linear de coletar os dados em uma primeira etapa para depois interpretá-los.

A redução dos dados consiste em um processo de interpretação, codificação e transformação dos dados brutos coletados em campo em um conjunto reduzido de dados, estruturados de forma a permitir o início do processo de análise. A redução dos dados ocorre de maneira contínua durante o processo de pesquisa qualitativa. De acordo com Glaser e Strauss (1967) *apud* Seidman (2006), o mais importante na etapa de redução dos dados, é que este processo seja feito de forma indutiva ao invés de dedutivamente. Segundo Flick (2009), a interpretação tem como função o desenvolvimento da teoria

Já o processo de organização dos dados permite a sua análise em profundidade e reduz a complexidade por meio de simplificações e de categorização das informações. A apresentação dos dados pode ser realizada por meio de relatórios, tabelas, ilustrações, textos, matrizes, gráficos, dentre outros.

Por fim, a etapa de conclusão e verificação busca identificar padrões e explicações a partir da realização das etapas anteriores. A partir da apresentação e interpretação dos dados é possível chegar a conclusões, inferências e verificações.

Todo o processo de análise dos dados coletados seguiu os passos relatados acima e contou com o suporte de um banco de dados. Para cada uma das entrevistas foram feitas codificações dos dados brutos a partir da interpretação do autor para identificação das dimensões utilizadas para a mensuração do desempenho do processo de gerenciamento de portfólio de projetos. Para cada fragmento da primeira entrevista que o pesquisador interpretou que fazia referência a uma dimensão para mensurar o processo de gerenciamento de portfólio de projetos, foi atribuído um rótulo, que caracterizava uma dimensão ou critério utilizado pelo entrevistado. O mesmo procedimento de codificação foi repetido para a segunda entrevista, de modo que, se um fragmento dizia respeito a uma dimensão já rotulada na entrevista anterior, era atribuído o mesmo rótulo. Ao final da codificação da segunda entrevista, foi feita uma comparação com as dimensões /critérios mencionados na primeira entrevista para identificar se existiam códigos com conotação similar que poderiam ser agrupados em uma categoria mais ampla ou se surgiram novos códigos que ainda não haviam sido mencionados na primeira entrevista. Tal procedimento de comparação constante foi seguido sucessivamente para as vinte e quatro entrevistas.

Ao final deste processo, todos os códigos e categorias foram revistos de modo a se chegar em um quadro final com os principais critérios e dimensões utilizados pelos profissionais entrevistados para a mensuração do desempenho do gerenciamento de portfólio de projetos, o qual será apresentado no capítulo de Análise e Discussão dos Resultados.

3.6. Limitações do método

Existem algumas limitações inerentes ao método escolhido, como a impossibilidade de generalizações de seus resultados para outras situações em função das premissas metodológicas adotadas. Ou seja, não existe validade estatística, ou de qualquer outra natureza, que possibilite, de maneira confiável, a realização de inferências para outras situações.

Além disso, o método escolhido busca extrair a experiência e opinião dos entrevistados sobre o fenômeno a ser estudado, e estas opiniões podem conter um viés do respondente em função de uma série de fatores como, por exemplo, da conveniência social, ou seja, o entrevistado responde aquilo que o pesquisador quer escutar. Também ocorre na análise dos dados o viés do investigador que influencia na interpretação dos dados coletados. Outra limitação diz respeito à condução de uma entrevista semi-estruturada, que pode limitar os respondentes, ao não dar-lhes chance de expor sua versão sobre o tema com maior profundidade.

Além disso, outras possíveis limitações deste método destacadas por Seidman (2006) são a “fuga” do tema da entrevista por parte do entrevistado; falha na condução da entrevista por parte do entrevistador, perdendo tempo na abordagem de tópicos desnecessários ou não conseguindo trazer o entrevistado para a discussão sobre o cerne da pesquisa; o entrevistador pode estimular as respostas, ou seja, acabar dizendo o que espera ouvir do entrevistado e influenciando, dessa forma, na informação coletada; o entrevistado pode preferir não abordar determinados temas por não se considerar a pessoa mais adequada para responder sobre o tema.