

## CAPÍTULO 3. METODOLOGIA

*'A qualidade e credibilidade de um estudo começa com os dados'*  
(Charmaz, 2006, p. 18)

### 3.1. Introdução

O objetivo principal desta pesquisa é explicar o processo de implementação do *e-learning* nas escolas de gestão, analisado sob ponto de vista dos gestores (independente do uso ser para apoio ao presencial ou para a educação a distância).

O *design* da pesquisa compreendeu um conjunto de procedimentos e técnicas, adaptado dos roteiros propostos por Bandeira-de-Mello (2002), Bandeira-de-Mello *et al* (2006), Corbin & Strauss (2008) & Pandit (1996). Optou-se por uma abordagem qualitativa de pesquisa (CRESWELL, 2007) em que se usou a metodologia da *Grounded Theory* (GLASER & STRAUSS, 1967), com ênfase na corrente Straussiana (CORBIN & STRAUSS, 2008), em que o propósito foi gerar uma teoria substantiva a partir de dados sistematicamente coletados e analisados onde se buscou explicar o processo de implementação de *e-learning*. Nesse sentido, adotou-se um posicionamento com ênfase no paradigma interpretativista, em que se assume a subjetividade do pesquisador.

É uma pesquisa baseada em um estudo de casos múltiplos, de caráter contextual e processual (PETTIGREW, 1985, 1987; VAN de VEN, 1992). A escolha por essa abordagem, em tese, gera modelos com maior poder explanatório, não por ganhos em generalização no sentido positivista da inferência estatística, mas por serem capazes de capturar maior variabilidade nos dados, permitindo ao pesquisador uma maior abrangência da teoria substantiva proposta em relação ao fenômeno investigado.

Com relação ao tipo de pesquisa este trabalho se enquadra, usou-se a classificação baseada nos estudos propostos por Gil (1991). Dessa forma, pode-se caracterizá-la:

*Quanto aos fins* – como uma pesquisa exploratória e explicativa. Exploratória porque, em um primeiro esforço de aproximação do problema, buscou-se compreender, por meio de entrevistas abertas e semiestruturadas, a implementação do *e-learning* no processo de ensino-aprendizagem nas escolas de gestão no Brasil, além de descrever as condições e fatores associados à introdução das tecnologias e os principais processos encontrados durante a sua implementação. E explicativa, pois, diante dos elementos identificados como fatores-chave, busca explicar o processo por meio das interações entre as categorias e propriedades encontradas.

*Quanto aos meios* – trata-se de uma pesquisa bibliográfica e documental de material teórico, teses, dissertações, informes setoriais, artigos, revistas e jornais em que se buscou subsídios para assistir na formulação do problema e na escolha dos casos e condução das entrevistas para a pesquisa de campo e levantamento dos dados. Cada uma dessas estratégias foi usada para os propósitos exploratórios, descritivos ou explanatórios. A estratégia empregada foi norteada, principalmente, pelo tipo de questão apresentada pela pesquisa, pelo grau de controle que o investigador tinha sobre os eventos e pelo foco temporal (eventos contemporâneos *versus* eventos históricos).

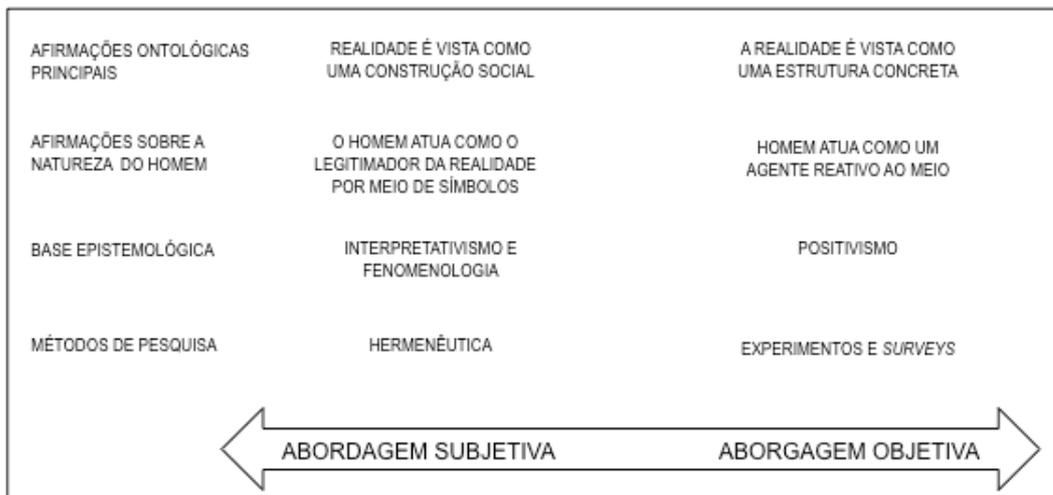
A seguir, este capítulo justifica o posicionamento paradigmático adotado e as escolhas metodológicas feitas pelo pesquisador. Completa o capítulo a exposição dos procedimentos e técnicas de coleta e análise dos dados proposto pela metodologia da *Grounded Theory* e a discussão relacionada aos critérios de avaliação da teoria substantiva construída no capítulo 5.

### 3.2. O Paradigma de pesquisa

Burrell e Morgan (1979), em seu clássico *Sociological paradigms and organizational analysis*, apontam a existência de quatro paradigmas sociológicos essenciais:

- O funcionalista;
- O interpretativo;
- O humanista radical; e
- O estruturalista radical.

Por outro lado, Morgan & Smircich (1980) propõem para as ciências sociais posicionamentos metodológicos, tanto em função de premissas ontológicas (qual a natureza da realidade), quanto de considerações epistemológicas (qual a relação entre o pesquisador e o que está sendo pesquisado), variando em um *continuum* de um extremo subjetivista até outro extremo objetivista (Figura 10):



**Figura 10: Pressupostos Ontológicos e Epistemológicos.** Fonte: Adaptado a partir de Morgan e Smircich (1980).

Dentro desse contexto, o paradigma funcionalista representa uma perspectiva guiada pela sociologia da regulação, que enfatiza a unidade e a coesão, aproximando-se de uma visão objetivista, onde é assumido que há uma realidade única e externa ao pesquisador, sendo algo concreto a ser capturado. Nesse sentido, os dados já existem no mundo, cabendo ao pesquisador a tarefa de coletá-los para explicar um mundo estruturado por leis que podem ser identificadas, manipuladas ou controladas para dar suporte à teoria científica. Não cabe ao pesquisador a produção de dados, mas sim observá-los objetivamente, com a finalidade de *explicar* e *prever*, de forma parcimoniosa, o fenômeno, enfatizando generalizações e universalidade. Esses pressupostos são típicos do positivismo, que é o paradigma dominante nas ciências sociais (REMENYI *et al*, 2000).

Essa visão de mundo se baseia em premissas que buscam explicar as relações sociais a partir de um ponto de vista realista, positivista, determinista e nomotético. A ênfase é colocada na busca de fatores contingenciais que são capazes de demandar alterações na estrutura organizacional que está sendo analisada, não sendo considerados os aspectos subjetivos dos sujeitos. Em linhas gerais, procura fornecer essencialmente explicações racionais para as atividades sociais. Uma vez que tem um foco objetivo e utilitarista, há uma preocupação em se obter conhecimento que seja útil à tomada de decisão e à formulação de estratégias (BURRELL & MORGAN, 1979).

No outro extremo, há a abordagem subjetivista, em que há a crença não de uma, mas de múltiplas realidades que são construídas e modificadas socialmente (DENZIN & LINCOLN, 2000). O enfoque subjetivo, de cunho relativista, considera a realidade

socialmente construída pelas interações pessoais, onde a verdade para as pessoas é representada por meio de símbolos, como, por exemplo, a linguagem compartilhada. O homem é construtor de uma realidade que só existe porque foi criada pela interação social. Essa abordagem repousa sob o paradigma interpretativista (ou construtivista) em que o intuito é a interpretação da ação humana, identificando aspectos que possam ser negligenciados pela abordagem positivista-funcionalista.

Completa Schwandt (2003), apontando que no paradigma interpretativista a ênfase deve ser dada à *compreensão* do fenômeno, em um processo intelectual pelo qual o pesquisador obtém conhecimento sobre um objeto (a significação da ação humana) através das experiências compartilhadas com os participantes. Nessa visão de mundo, a natureza das construções sociais é variável e pessoal, e os valores socialmente compartilhados pelos indivíduos carregam um grau de intersubjetividade durante o processo de interpretação da realidade, formando a base para a análise organizacional. Assim, a construção do conhecimento ocorre como resultado das interações humanas, tendo a ação social como enfoque. As construções individuais são legitimadas e refinadas pela interação entre pesquisador e pesquisado, onde se busca recriar um novo significado organizacional por meio dos condicionantes estruturais e das formas comunicativas.

### *O posicionamento paradigmático*

Apoiado no argumento de Daft e Weick (2005) que apontam que as organizações são sistemas de significados, a ênfase da análise desta pesquisa repousa na compreensão das interações sociais inerentes ao processo de introdução de tecnologia no ambiente organizacional, onde se busca capturar os significados que os sujeitos manifestam ao interpretarem o processo. Nesse sentido, os resultados em termos de estrutura e planejamento organizacional, causados ou não pelo ambiente e pela tecnologia, dependem da interpretação dos problemas ou oportunidades pelos tomadores-chave de decisão. Quando a interpretação ocorre, a organização torna-se capaz de formular uma resposta (DAFT & WEICK, 2005).

O argumento acima justifica a escolha por uma abordagem interpretativista, pois, de acordo com Daft e Weick (2005), um sistema interpretativo é uma atividade social humana bastante complexa, em que não se pode tratar por técnicas precisas de mensuração. Dessa forma, a opção interpretativa surge como uma estratégia adequada para atacar o problema, permitindo que se possa visualizar sob novos pontos de vista a

riqueza e a complexidade da atividade organizacional. Assim, essa escolha implica em assumir que a dimensão consciente dos indivíduos com relação ao processo de implementação da tecnologia está diretamente associada ao modo como eles constroem o significado que dão ao processo.

Ao assumir esse posicionamento, algumas premissas devem ser seguidas. Segundo Isabella (1990), o foco principal dos estudos interpretativos é a lógica cognitiva desenvolvida pelos participantes. Sendo assim, o pesquisador deve ter em mente que:

- A realidade é criada e ordenada ativamente pelos membros da organização;
- Dentro de uma coletividade, os quadros de referência podem ser compartilhados pelos indivíduos; e
- As interpretações dos eventos dentro do processo são feitas a *posteriori*, acerca dos eventos sobre os quais elas são construídas.

Assim, de acordo com a corrente Straussianiana da *Grounded Theory* (CORBIN & STRAUSS, 2008), este trabalho segue uma linha interpretativista, alinhado com uma visão subjetivista do processo de análise.

### 3.3. A opção pela abordagem qualitativa

Nelson *et al* (1992) definem a pesquisa qualitativa:

*'[...] como um campo interdisciplinar, multidisciplinar e às vezes contradisciplinar. Ela transcende as ciências humanas, sociais e físicas. A pesquisa qualitativa é muitas coisas ao mesmo tempo e multiparadigmática. Seus pesquisadores são sensíveis a valores de abordagens multimetodológicas [...] A pesquisa qualitativa vive entre duas tensões ao mesmo tempo. Por um lado, ela é ampla, interpretativa, pós-experimental, pós-moderna, feminista e possui sensibilidade crítica. Por outro lado, pode ser definida como mais restritiva, positivista, pós-positivista, humanista, e naturalista em sua conceituação das experiências humanas e sua análise. Essas tensões podem ser combinadas em um mesmo projeto, trazendo tanto a perspectiva pós-modernista e naturalista, quanto as perspectivas críticas e humanistas a tona<sup>1</sup>'.*

(NELSON *et al*, 1992 *apud* DENZIN & LINCOLN, 2000)

Essa definição descreve a amplitude de escopo e métodos que uma pesquisa qualitativa pode assumir. Apesar dessa abrangência, o que o pesquisador deve ter em mente é que o importante é que haja aderência entre o que o pesquisador deseja e os objetivos da pesquisa, para que haja a correta abordagem ao problema proposto.

---

<sup>1</sup> Tradução livre do autor

O uso de métodos qualitativos em oposição à metodologia tradicional (quantitativa-positivista) tem sido defendido na literatura (CRESWELL, 2007; DENZIN & LINCOLN, 2000) por oferecer ao pesquisador a possibilidade de capturar nuances do fenômeno, proporcionando uma análise mais densa das complexidades inerentes às relações sociais em oposição à parcimônia e generalização dos métodos quantitativos.

Nesse sentido, Auerbach & Silverstein (2003) argumentam que a pesquisa qualitativa é adequada para ambientes de diversidade, como são os fenômenos sociais, assumindo que não há uma verdade única a ser encontrada. Assim sendo, a escolha por metodologias qualitativas se justifica quando o objetivo é capturar informações e particularidades acerca de aspectos relacionados a condições estruturais, normas, processos, padrões e sistemas envolvidos nos fenômenos sociais que dificilmente seriam capturados pelas técnicas tradicionais (CHARMAZ, 2006).

Auerbach & Silverstein (2003) defendem também que, como a subjetividade e os valores fazem parte das interações humanas, não devem ser eliminados ou controlados. Dessa forma, ao estudar um fenômeno em particular, o conhecimento prévio que o pesquisador possui sobre o fenômeno, aliado as suas crenças e valores internos não devem ser desprezados durante o processo de análise. Nesse sentido, a pesquisa qualitativa não é livre de valor (DENZIN & LINCOLN, 2000), representado pelos valores e crenças do pesquisador.

Além do mais, a *flexibilidade* oferecida pelas técnicas qualitativas permite que se possa seguir pistas à medida que elas vão surgindo (CRESWELL, 2007), o que não ocorre com as técnicas aplicadas para a análise dos dados quantitativos que, além de serem técnicas mais apropriadas para a testagem de hipóteses (AUERBACH & SILVERSTEIN, 2003), engessam *a priori* os passos da pesquisa, restringindo a flexibilidade do pesquisador, caso situações inesperadas apareçam durante o curso da investigação (GOULDING, 2002).

Por fim, defende-se ainda que o uso de abordagens qualitativas se justifica quando as teorias existentes não se adequam totalmente ou parcialmente para explicar as peculiaridades de um problema, oferecendo procedimentos para que o pesquisador possa estudar um fenômeno conhecido, analisando-o sob outra ótica (CRESWELL, 2007), ou até mesmo construir uma teoria sobre um fenômeno em particular (GLASER & STRAUSS, 1967).

Posto que a questão central desta pesquisa envolve alto grau de interação social entre os envolvidos e admite a percepção de diferentes realidades sob o olhar de cada participante, a escolha por uma abordagem qualitativa é justificada por se julgar ser a mais adequada à compreensão das complexidades inerentes ao fenômeno sob investigação.

### 3.4. A escolha metodológica

De acordo com Frankfort-Nachmias e Nachmias (1996), metodologia é um sistema de normas e procedimentos explícitos em que uma pesquisa é desenvolvida, e contra os quais quaisquer possíveis questionamentos devem ser apresentados. Importante notar, que o critério para a escolha da metodológica que irá nortear o pesquisador deve estar alinhado com o tipo de pesquisa que se planeja executar e o seu objetivo (REMENYI *et al*, 2000).

Para atingir o objetivo principal de explicar o processo de implementação do *e-learning*, entende-se que há a necessidade de uma compreensão mais aprofundada sobre o fenômeno, pois, dentro do contexto brasileiro, foi identificado esse ser um processo pouco estudado e, conforme discutido no capítulo anterior, argumenta-se que as teorias formais existentes não seriam suficientes para capturar toda a sua essência, pois se sustenta que a aplicação dessas teorias às estruturas sociais dos ambientes não se adequariam à realidade da área, podendo faltar um *'fit'* entre dados e teoria.

Assim, esta tese propõe a construção de uma teoria substantiva para explicar o fenômeno investigado. Deste modo, dentre as várias opções metodológicas que se apresentam para que se possa construir uma teoria para o fenômeno, a escolha mais adequada recai sobre a *Grounded Theory* (GLASER & STRAUSS, 1967; LOCKE, 2001; GOULDING, 2002, CHARMAZ, 2006; CORBIN & STRAUSS, 2008).

#### *Teoria formal vs. teoria substantiva*

A diferença entre uma teoria substantiva e uma teoria formal é que, enquanto a primeira é construída para explicar um fenômeno ou a uma área de estudo em particular (também chamada de área substantiva), não indo além do que está sob investigação, a segunda tem o poder explanatório de aplicar seus conceitos a um mesmo fenômeno que

ocorre em diferentes contextos e situações (GLASER & STRAUSS, 1967; GOULDING, 2002; LOCKE, 2001).

Para Charmaz (2006), uma teoria substantiva é uma interpretação teórica de um problema delimitado a uma área distinta. Argumenta-se que em muitas situações no campo das ciências sociais as teorias gerais existentes (também chamadas de teorias formais) não conseguem explicar um fenômeno de forma completa, uma vez que as estruturas sociais estão em constante mutação (GLASER & STRAUSS, 1967). Assim, para se compreender com mais profundidade um fenômeno, em oposição a testar hipóteses derivadas de teorias existentes, opta-se pela construção de uma teoria própria para o fenômeno com o propósito de explicar o processo (GLASER & STRAUSS, 1967).

Por fim, para a *Grounded Theory*, uma das premissas que norteia o pesquisador na construção de uma teoria substantiva para uma área específica é buscar uma explicação que faça sentido para os envolvidos de como se processam as ações/interações entre os atores sociais acerca de um fenômeno sob investigação.

#### **3.4.1. A *Grounded Theory***

Segundo seus criadores, Glaser e Strauss, a *Grounded Theory* é a descoberta de uma teoria através dos dados. A essência do método é que a teoria substantiva seja resultante de um processo pelo qual o pesquisador constrói uma teoria aplicada a uma área particular e seja fundamentada em dados sistematicamente coletados. Assim, a *Grounded Theory* surgiu como uma abordagem metodológica com o objetivo de oferecer ao pesquisador uma estratégia de pesquisa que permitisse gerar teorias substantivas por meio de um processo que privilegiasse o rigor científico (GLASER & STRAUSS, 1967).

Para Charmaz (2006), a *Grounded Theory* serve a dois propósitos: 1) como uma forma de aprender sobre o mundo em que se vive; e 2) como um método para desenvolver teorias para compreendê-lo. Em outras palavras, isso quer dizer que a *Grounded Theory* oferece formas de se interpretar o mundo de acordo com o significado que se forma dele, e não como uma metodologia que oferece um retrato estático desse mundo. Nesse aspecto, Creswell (2007) faz uma distinção entre a *Grounded Theory* e a fenomenologia, que também enfatiza o significado das experiências para os envolvidos. Segundo ele, a *Grounded Theory* vai além da

fenomenologia, pois seu objetivo principal é a geração de uma nova teoria relacionada à área estudada, buscando oferecer um esquema abstrato e analítico do fenômeno.

Há que se notar que nenhuma metodologia permitirá que se encontre uma verdade absoluta e incontestável. Qualquer que seja o método escolhido, os resultados serão apenas uma perspectiva de várias possibilidades possíveis (GOULDING, 2002). Isso significa, portanto, que com a finalidade de adotar uma posição de credibilidade, as questões, a metodologia escolhida e os objetivos da pesquisa devem estar fortemente integrados em uma forma coesa e lógica. Assim, no processo de construção teórica, o pesquisador deve buscar:

1. Construir a teoria fundamentada (*grounded*) nas vozes, ações e experiências dos envolvidos;
2. Proporcionar uma nova perspectiva sobre as motivações e experiências de um processo de implementação do *e-learning*;
3. Aplicar e avaliar criticamente uma metodologia interpretativista para o estudo;
4. Desenvolver e incorporar os resultados ao corpo de conhecimento teórico existente que possuem tanto um poder explanatório, quanto descritivo (GOULDING, 2002).

Assim, quando se usa a *Grounded Theory* como metodologia de pesquisa, o pesquisador tem mais chances de oferecer uma representação mais próxima à realidade da área, o que irá fazer mais senso e será mais facilmente entendida pelas pessoas envolvidas no fenômeno.

Ao se optar pela *Grounded Theory* como uma estratégia de pesquisa, complementada pela pesquisa bibliográfica, que servirá de apoio na abordagem do problema, a questão que se coloca não é o grau de aderência aos cânones da linha positivista ou interpretativista, mas sim se o pesquisador tomou as corretas decisões metodológicas, levando-se em conta o propósito da pesquisa, as questões a serem investigadas e os recursos disponíveis (PATTON, 1990).

#### *Um pouco de história*

O nascimento da *Grounded Theory* foi influenciado por duas tradições contrastantes e concorrentes em sociologia: o positivismo da Universidade de

Columbia, representado pela figura de Barney Glaser e o pragmatismo da escola de Chicago na figura de Anselm Strauss, que se uniram para propor o método.

Quando foi proposta pela primeira vez em 1967 (GLASER & STRAUSS, 1967), a *Grounded Theory* em suas premissas epistemológicas refletia uma abordagem lógica e sistemática resultante do rigoroso treinamento quantitativo a qual Glaser havia sido submetido, no qual, por influência do trabalho de Paul Lazarsfeld, criou um procedimento para codificar dados qualitativos que possibilitasse que o processo pudesse ser replicado com a finalidade de dar mais rigor à pesquisa qualitativa, uma vez que essa sofria pesadas críticas, pois a tradição de sua universidade era fortemente ligada às premissas positivistas (CHARMAZ, 2006). Assim, propôs um método com diretrizes e estratégias claras para a condução de investigações de forma sistemática, fundamentado basicamente em um processo de análise por meio da técnica de comparações constantes, com o intuito de desmistificar a crença da comunidade acadêmica da época que considerava a pesquisa qualitativa como ‘pouco científica’ (GLASER & STRAUSS, 1967).

Já Strauss via os seres humanos como agentes ativos em seus mundos, ao invés de apenas recipientes passivos das grandes forças sociais. Seu argumento defendia que o *processo*, e não a *estrutura* era fundamental para a existência humana. Ou seja, eram os seres humanos que criavam as estruturas por meio de processos. Assim, trouxe para o centro da *Grounded Theory* a noção de conceitos como processos emergentes, agência humana, significado social, subjetividade e estudos de ação.

Essa visão de Strauss, influenciada pela tradição do pragmatismo filosófico da escola de Chicago (BLUMER, 1969; MEAD, 1934 *apud* CHARMAZ, 2006), buscou inspiração no interacionismo simbólico, em que se assume que a sociedade, a realidade e o ‘*self*’ são construídos por meio de interações, em um processo dinâmico e interpretativo nas quais as pessoas criam, definem regras e mudam significados e ações. Nesse contexto, de acordo com Blumer (1969), o interacionismo simbólico se refere a uma forma particular de interação que ocorre entre pessoas. Ele diz:

*“A peculiaridade consiste no fato de que os seres humanos interpretam as ações dos outros ao invés de meramente reagirem às ações dos outros. Suas respostas não são feitas diretamente à ação, mas sim, baseadas no significado que dão a essa ação<sup>2</sup>”.*

*(Blumer, 1969, p.19)*

---

<sup>2</sup> Tradução livre do autor

Assim, os indivíduos podem ter significados diferentes de um mesmo fenômeno. Pode-se dizer, então, que diferentes contextos podem gerar teorias distintas sobre um mesmo fenômeno, justificando o argumento de que teorias gerais podem não explicar em todos os aspectos realidades particulares, o que justificaria a construção de teorias substantivas aplicadas a cada contexto particular.

A partir da década de 80, Glaser se afasta de Strauss, alegando que este havia se distanciado dos objetivos iniciais propostos pelo método, fazendo surgir duas correntes da *Grounded Theory*: a corrente Glaseriana e a corrente Straussiana. Enquanto Glaser se mantém fiel às raízes que fundamentaram o surgimento do método, Strauss, que se juntou a Juliet Corbin (STRAUSS & CORBIN, 1990), passou a desenvolver novas técnicas e procedimentos de análise (STRAUSS, 1987; STRAUSS & CORBIN, 1990; CORBIN & STRAUSS, 2008), ajudando a sistematizar ainda mais a metodologia de coleta e análise dos dados. Glaser criticou esse ‘desvio’, alegando que essa sistematização de procedimentos forçava os dados e suas análises a conceitos preconcebidos, o que, segundo ele, era oposto ao que se preconizava inicialmente como premissa básica da *Grounded Theory*, em que a teoria deveria emergir exclusivamente dos dados, e esses não poderiam ser ‘forçados’ (*forcing*) a conceitos pré-concebidos.

Apesar dessa ruptura, e independente de qual abordagem fosse adotada (a de Glaser, ou de Strauss), o fato da *Grounded Theory* ter surgido sob a égide dos pressupostos do positivismo contribuiu para que pudesse se desenvolver e ganhar credibilidade como estratégia de pesquisa, sendo reconhecida pela comunidade científica, não só pelo seu rigor metodológico, mas como uma estratégia legítima e adequada para gerar novas teorias. Por outro lado, sua crescente utilização em diversas áreas do conhecimento (CRESWELL, 2007) levou-a a um aumento do número de pesquisadores a afastar a *Grounded Theory* das premissas positivistas, (BRYANT, 2002, 2003 *apud* CHARMAZ, 2006; CHARMAZ, 2000, 2006; CLARKE, 2005; SEALE, 1999 *apud* CHARMAZ, 2006), contribuindo para o desenvolvimento de duas correntes distintas: uma mais objetivista e outra mais interpretativista<sup>3</sup>.

Charmaz (2000; 2006) aproximou a *Grounded Theory* do construtivismo, reforçando a idéia da análise da ação, em que o foco repousa na investigação do processo social básico, assumindo explicitamente uma abordagem interpretativista do

---

<sup>3</sup> Aqui cabe um comentário: Charmaz (2000), classifica Strauss & Corbin como pós-positivistas e Glaser mais na linha objetivista. Já Corbin se considera interpretativista (CORBIN & STRAUSS, 2008).

mundo e não um retrato estático, reforçando a veia pragmática da escola de Chicago e a influência do interacionismo simbólico que deram origem ao método.

Já Clarke (2005) propõe uma aproximação da *Grounded Theory* ao pós-modernismo e usa representações visuais para auxiliar o processo de análise. Para ela, o pesquisador deve analisar a situação em que o evento ocorre, representando em uma arena os mundos sociais, posicionados de acordo com as condições e aspectos da situação. Defende essa posição como uma forma mais eficaz de visualizar o fenômeno e que estaria mais próxima aos pressupostos pós-modernos. Além do mais, estende o campo de análise da *Grounded Theory* para incluir também aspectos não humanos, pois, segundo ela, essa consideração é um dos fatores-chaves dentro do pós-modernismo.

Contudo, independente da crença epistemológica adotada pelo pesquisador, o ponto central da metodologia é a geração de teorias a partir da coleta e análise sistemática dos dados. Apesar de vários outros métodos qualitativos também permitirem aos pesquisadores seguir os caminhos apontados pelos dados, a contribuição da *Grounded Theory* repousa no conjunto de técnicas e diretrizes explícitas que auxiliam o pesquisador durante o processo de pesquisa, permitindo um maior rigor no tratamento dos dados (GLASER, & STRAUSS, 1967; LOCKE, 2001; GOULDING, 2003, CHARMAZ, 2006; CORBIN & STRAUSS, 2008), o que estaria em concordância com a idéia inicial de Glaser e Strauss.

Finalmente, a forma como a teoria é apresentada é distinta da forma como ela foi gerada, ou seja, a *Grounded Theory* pode ser apresentada tanto como um conjunto bem elaborado de proposições, quanto como uma discussão teórica usando as categorias e suas propriedades (GLASER E STRAUSS, 1967). Se por um lado a opção pela forma discursional proporciona à teoria uma sensação de estar sempre em desenvolvimento, permitindo maior riqueza de detalhes e maior densidade, além de oferecer um quadro em que a sua relevância e *'fit'* sejam mais fáceis de compreender, por outro, a opção por apresentar a teoria em forma de proposições a torna menos complexa e com menos densidade e riqueza, tornando-a mais trabalhosa de se ler, além ter a tendência de *'congelar'* a teoria, ao invés de dar a sensação de estar em constante desenvolvimento (GLASER E STRAUSS, 1967).

Por fim, devido às várias correntes pela qual a metodologia se desenvolveu, é oportuno definir qual linha esta tese seguiu. Nesse sentido, a escolha sobre que corrente da *Grounded Theory* se adotou, esta tese optou pela análise desenvolvida por Strauss

(CORBIN & STRAUSS, 2008), por entender que os procedimentos e técnicas propostos por seus autores facilitam o processo de análise.

### 3.5. A seleção dos casos e a coleta de dados

Esta seção tem por objetivo apontar que tipos de dados foram coletados, descrevendo os procedimentos para a seleção dos casos e a coleta de dados. Por fim, descreve-se o processo de condução das entrevistas.

#### *A fonte de dados*

Foram utilizadas as seguintes fontes para a coleta e análise dos dados: literatura técnica, literatura não-técnica e entrevistas. Dentro da metodologia da *Grounded Theory*, as entrevistas são a principal fonte de dados e representam as versões dos participantes sobre eventos percebidos como relevantes para eles e relacionados à questão de pesquisa.

#### *A literatura técnica e não-técnica*

Por literatura técnica, entende-se livros, capítulos de livros, artigos em periódicos, anais de congressos, estudos de pesquisa e trabalhos teóricos ou filosóficos característicos da redação profissional que possa servir de material de apoio contra os quais é possível comparar resultados dos dados atuais. São trabalhos e documentos que descrevem aspectos ligados às experiências das escolas com a implementação do *e-learning*. A literatura técnica não representa uma fonte de dados em si mesma, mas pode ser usada como material para comparação durante a análise com os dados obtidos por outros meios (GLASER & STRAUSS, 1967).

Já literatura não-técnica compreende manuscritos biografias, diários, relatórios, catálogos, registros e outros documentos que possam ser utilizados com a finalidade de complementar os dados obtidos por meio das entrevistas para auxiliar o processo de análise. Deve-se fazer uma ressalva de que nem sempre foi possível obter esse tipo de documento de todas as escolas, pois algumas delas ainda se encontravam em fase inicial da implementação e, portanto, não haviam gerado tal tipo de documento, ou, em outros casos, houve negativa em liberá-los. Entretanto, o principal objetivo desse material é proporcionar, quando possível, uma triangulação dos dados de forma a

permitir uma correta interpretação dos depoimentos, buscando obter o rigor que um trabalho científico dessa natureza exige. Complementam a literatura não-técnica a legislação brasileira sobre educação a distância e uso das TIC's no processo de ensino-aprendizagem.

### *As entrevistas*

As entrevistas - depoimentos dos gestores das escolas e de gestores de *e-learning* nessas escolas - foram utilizadas como principal elemento na qual emergiu a teoria. Os entrevistados estão (ou foram) envolvidos com a implementação e são pessoas que desempenham (ou desempenharam) o papel de tomadores de decisão durante o processo. No capítulo 4 é apresentada uma descrição de cada caso, bem como um detalhamento das entrevistas (dia em que foi realizada e duração).

As primeiras entrevistas foram não-estruturadas, porém dentro dos limites da questão de pesquisa no que diz respeito às questões abertas, de acordo com a tradição qualitativa, partindo de perspectivas mais genéricas até atingir aspectos particulares, objetivando captar dimensões, códigos ou nuances só possíveis de serem obtidos por meio de técnicas qualitativas (RUBIN & RUBIN, 1995).

Ao realizar as entrevistas, foi apresentado aos entrevistados o objetivo e a relevância da pesquisa, assegurando aos respondentes o anonimato das fontes. À medida que se foi avançado no processo de análise, as entrevistas se tornaram mais estruturadas, com as questões girando em torno das categorias que foram sendo encontradas<sup>4</sup>.

Após serem formalmente autorizadas, todas as entrevistas foram gravadas em meio digital para posterior transcrição. A maior parte das entrevistas ocorreu presencialmente. Contudo, duas entrevistas ocorreram de forma virtual, utilizando-se o *software Adobe Connect* que permite que uma conferência virtual possa ser gravada, facilitando sua posterior transcrição. Nesse caso houve a necessidade de uma adaptação prévia do pesquisador ao processo (MANN & STEWART, 2000).

A quantidade de entrevistados, assim como o teor das questões, não foi definida com exatidão *a priori*, mas, sim, preparadas à medida que a pesquisa foi se desenvolvendo. Ao final, foram obtidas 16 entrevistas (dois respondentes foram ouvidos em dois períodos distintos – nessa segunda entrevista o objetivo foi uma

---

<sup>4</sup> A ser discutido em detalhes na próxima seção.

entrevista mais direcionada aos resultados já encontrados com a finalidade de consolidar a teoria), que totalizaram 18 horas e 31 minutos, perfazendo uma média de 1 hora e 9 minutos cada. A entrevista de menor duração teve 30 minutos e a mais longa 2 horas e 10 minutos e ocorreram entre maio de 2008 e março de 2009.

### *A seleção dos casos*

O critério de escolha dos casos para a coleta de dados na *Grounded Theory* é diferente da abordagem tradicional. Para cada etapa da pesquisa, a coleta deve servir a um propósito distinto. Não há planejamento prévio para a coleta de dados futuros, uma vez que a escolha dos casos vai depender da teoria substantiva emergente resultante da análise da coleta anterior (CORBIN & STRAUSS, 2008). O critério usado deve permitir um processo de coleta e análise que possa ocorrer de forma conjunta e concomitante, com o objetivo de construir a teoria, em que ela é constantemente ajustada aos dados, à medida que esses vão sendo obtidos e analisados.

Em um primeiro momento, o pesquisador desconhece as categorias que irá encontrar. Nesta fase deve definir quais casos pode ajudá-lo a compreender o fenômeno, procurando qualquer grupo que o ajudará a gerar quantas categorias (e propriedades<sup>5</sup>) forem necessárias para caracterizá-lo. No caso desta tese são as escolas de gestão que implementaram ou estão implementando o *e-learning*. Essa escolha direcionada é chamada de *amostragem teórica*. Na amostragem teórica, o pesquisador busca dados de lugares, pessoas e eventos que possam ajudá-lo a maximizar oportunidades de desenvolver conceitos em termos de propriedades e dimensões (CORBIN & STRAUSS, 2008). O objetivo principal da amostragem teórica é o desenvolvimento teórico e conceitual da pesquisa, não sendo adequado a ser usado como representativo de uma população ou para efeitos de generalização (CHARMAZ, 2006).

Na *Grounded Theory*, ao se permitir uma liberdade de escolha e comparação de qualquer grupo, o pesquisador coloca a relevância teórica como prioridade, e essa premissa controla com rigor o processo de coleta de dados sem esconder qualquer aspecto que possa ser relevante para a pesquisa. Dessa forma, Glaser & Strauss argumentam que o processo oferece maior controle, tanto populacional, quanto

---

<sup>5</sup> Propriedades são as características de uma categoria. Já categorias representam conceitos no nível mais alto de abstração no qual o pesquisador agrupa conceitos de nível de abstração mais baixo (CORBIN & STRAUSS, 2008). Um maior detalhamento sobre categorias e propriedades é discutido na próxima seção.

conceitual, pois pode proporcionar tanto a maximização ou a minimização de diferenças e similaridades dos dados, condição fundamental para descobrir categorias. A minimização de um conjunto de diferenças entre grupos de comparação auxilia o pesquisador a definir um conjunto de condições para que uma categoria possa existir. Por outro lado, ao maximizar as diferenças entre diversos grupos, o pesquisador pode desenvolver propriedades de categorias mais rapidamente, integrando-as à teoria em diferentes níveis conceituais, o que facilita o processo de delimitar o escopo da teoria.

Com relação à quantidade de dados necessários para uma amostragem teórica, Glaser & Strauss apontam que não há necessidade de se fazer uma cobertura completa dos dados (exceto no início da pesquisa, que requer uma cobertura um pouco mais ampla para permitir ao pesquisador um melhor diagnóstico do que está se propondo a fazer), mas sim que a cobertura seja suficiente para garantir que as categorias principais possam emergir dos dados, sendo que a sua coleta deve se concentrar nas categorias para identificar suas propriedades e dimensões. Para Glaser & Strauss (1967), um caso único pode indicar uma categoria conceitual ou sua propriedade. Alguns casos a mais podem confirmar a indicação.

A quantidade de casos só é definida ao final da pesquisa, quando a análise de novos dados esgota o surgimento de novas categorias e propriedades. Isso é chamado de *saturação teórica*. Em outras palavras, isso quer dizer que a saturação ocorre quando o pesquisador perceber que as lacunas em sua teoria, principalmente aquelas referentes aos conceitos principais, estão praticamente preenchidas, se não completamente. O pesquisador deve saturar todas as categorias até ficar claro quais são as categorias principais relacionadas ao fenômeno, caso contrário pode acabar com um universo enorme de categorias pouco integradas para efeitos de formar um modelo teórico. O critério para determinar a saturação teórica é uma combinação dos limites empíricos dos dados, a integração e densidade da teoria resultante e da sensibilidade teórica do pesquisador (GLASER & STRAUSS, 1967).

Caso o pesquisador perceba que as categorias encontradas dos dados do grupo escolhido ainda não estejam com suas propriedades identificadas de forma clara, deve prosseguir com a amostragem teórica, obtendo novos dados focados nas categorias propostas e em suas propriedades, para que não restem mais dúvidas com relação à saturação teórica (CHARMAZ, 2006).

Por fim, há que ressaltar que o início de uma nova etapa necessariamente não começa com o final da etapa anterior. Na *Grounded Theory*, grande parte das análises

ocorre de forma paralela. Assim, nessas ‘índas e vindas’ (coleta de dados-análise-coleta), o pesquisador pode sobrepor diferentes objetivos para a coleta de dados (saturação teórica, amostragem teórica) para obter maior refinamento da teoria em construção.

### 3.6. O processo de análise dos dados

As atividades de análise concentraram-se entre junho de 2008 e abril de 2009, em que se utilizou o *software* para análise qualitativa ATLAS.ti. Foi criada em 16 de maio de 2008 uma unidade hermenêutica chamada de *e-learning*, que posteriormente gerou duas outras versões, *e-learning2* e *e-learning3*<sup>6</sup>, onde se concentrou todo o processo de codificação e análise dos dados. Associado a isso, foram criados diversos diagramas manuais que ajudaram a desenvolver o modelo final apresentado no capítulo 5.

Uma das diretrizes básicas na metodologia da *Grounded Theory* é deixar o problema de pesquisa guiar a coleta de dados (CHARMAZ, 2006). Pesquisas com dados qualitativos oferecem maior flexibilidade, permitindo ao pesquisador que possa seguir pistas à medida que vão surgindo. A *Grounded Theory* aumenta essa flexibilidade, ao mesmo tempo em que mantém o pesquisador focado no problema de pesquisa (CHARMAZ, 2006).

O processo de análise deve iniciar-se logo que se coletam os primeiros dados. Nessa etapa inicia-se a análise chamada de *codificação aberta*, que tem por objetivo dar sentido aos dados. O pesquisador quebra esses dados em fragmentos menores, também chamados de *incidentes*, que pode ser linha-a-linha, frase-a-frase ou qualquer outro critério usado, desde que a unidade de análise possua sentido por si só, para em seguida interpretar esses fragmentos, dando sentido a eles. Para a *Grounded Theory*, os incidentes representam a **unidade amostral** que o pesquisador usa para analisar os dados (CORBIN & STRAUSS, 2008)

Os códigos gerados podem ser classificados em:

- Códigos de primeira ordem, diretamente associados às citações; e
- Códigos abstratos ou teóricos, associados a outros códigos, sem necessariamente estarem ligados a alguma citação.

Em seguida, os códigos semelhantes são agrupados, gerando conceitos. À medida que o pesquisador prossegue com o processo de codificação e análise, vai

---

<sup>6</sup> Todo o processo de análise está disponível para verificação, podendo ser solicitado ao autor desta tese.

subindo o nível de abstração que emprega para conceituar os códigos até formar as categorias - que são conceitos de alto nível de abstração e representam um fenômeno - ou subcategorias associadas, tais como condições de ocorrência do fenômeno, ações e conseqüências, sendo os elementos conceituais que irão compor a teoria. As categorias são elementos compostos de propriedades, que representam suas características, variando em dimensões dentro de um *continuum* em graus de abstração conceitual (CORBIN & STRAUSS, 2008).

A técnica central do método para a busca de significados dos conceitos e categorias é o processo chamado de *comparação constante*, que auxilia o pesquisador a definir um conjunto de condições para se chegar a uma categoria. A técnica de comparação constante é derivada da análise comparativa que, segundo Glaser & Strauss (1967), é um método geral, assim como são os métodos estatísticos ou experimentais, e que se presta para ser usada para unidades sociais de qualquer tamanho.

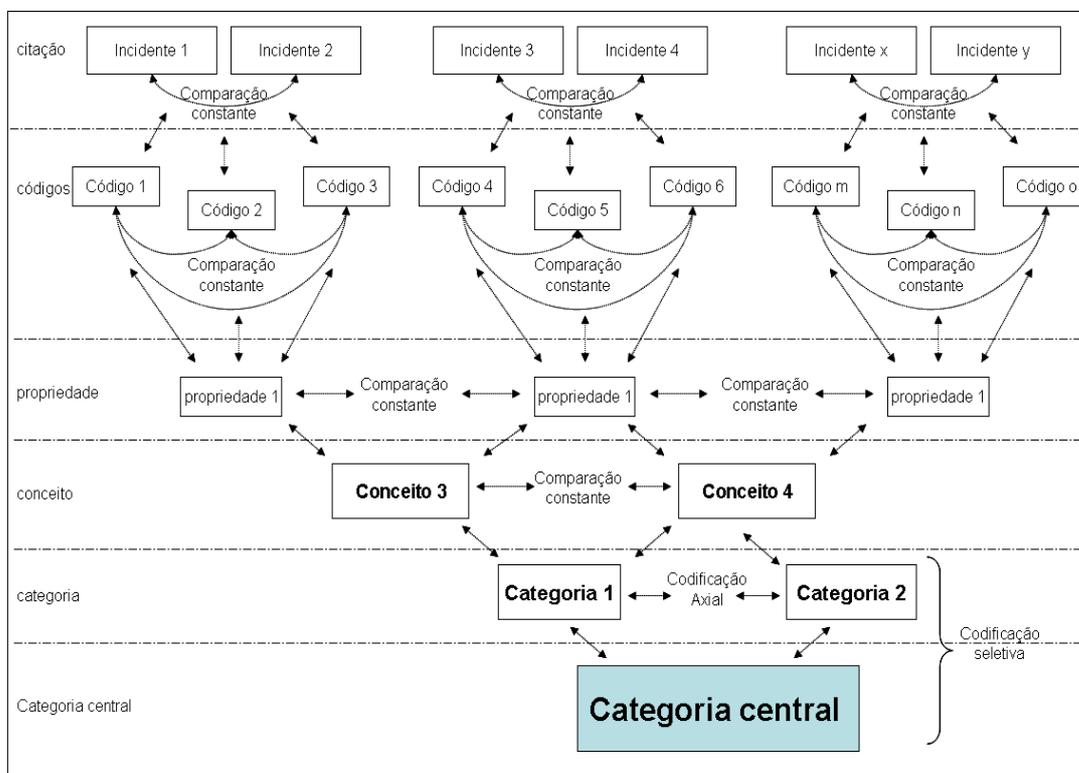
O processo busca maximizar as diferenças entre diversos grupos, permitindo identificar as características das categorias. Através de comparações constantes das similaridades e diferenças entre os incidentes, o pesquisador identifica propriedades e dimensões, fruto da classificação dos códigos em temas semelhantes, integrando-as à teoria em diferentes níveis conceituais, facilitando o processo de delimitar o escopo da teoria (CORBIN & STRAUSS, 2008).

O processo de conceituação das categorias é uma atividade criativa do pesquisador, que, de acordo com seu conhecimento e experiência, procura defini-las da forma que melhor representem o fenômeno. Esse processo é auxiliado pela *sensibilidade teórica*, que representa a criatividade do pesquisador na identificação, construção e mediação dos conceitos que compõem a teoria. O pesquisador deve usar a sensibilidade teórica para dar significado aos dados e ser capaz de separar o que é importante para a pesquisa e o que não é. E isso é desenvolvido a partir do conhecimento científico acumulado pelo pesquisador, sua experiência profissional e experiência pessoal (GLASER, 1978; LOCKE, 2001).

Com as categorias definidas, passa-se para um nível intermediário de abstração, buscando a relação entre elas para formar a base para sua construção teórica. Esse processo é chamado de *codificação axial*. Nessa etapa, se nota uma divergência entre Glaser e Strauss, uma vez que o primeiro não considera essa etapa em seu procedimento metodológico (LOCKE, 2001). A codificação axial (CORBIN & STRAUSS, 2008) ocorre com a associação de categorias ao nível de propriedades e

dimensões, desenvolvendo-as sistematicamente e relacionando-as. O objetivo é começar o processo de reagrupamento dos dados que foram divididos durante a codificação aberta – é aqui que, de fato, a teoria é construída. O processo de codificação aberta e codificação axial não constituem passos essencialmente sequenciais.

Finalmente o pesquisador exercita a *codificação seletiva*, que é o último nível de abstração, onde irá buscar a **categoria central** da teoria nas quais todas as outras estão relacionadas. Nesse nível de abstração teórica, a categoria central deve ser capaz de integrar todas as outras e expressar a essência do fenômeno sob investigação, além de ser a mais recorrente nos dados. Na codificação seletiva ocorre o refinamento da teoria, consolidando-a, e onde se busca organizar as outras categorias em torno de um conceito explanatório central. A Figura 11 resume todo esse processo de codificação:



**Figura 11: Representação gráfica do processo de codificação dos dados na *Grounded Theory*. Fonte: Preparado pelo autor.**

Como o processo parte do pressuposto de que a coleta, codificação e análise devem ocorrer simultaneamente, normalmente, o início da pesquisa é uma das fases mais difíceis, pois o pesquisador ainda não possui uma clara visão do que vai encontrar, pois precisa descobrir quais são as categorias relacionadas ao fenômeno. Creswell (2007) chama esse processo de coleta e análise simultânea de dados de 'zigzag' (figura 12), pois, segundo ele, o pesquisador vai a campo, coleta dados, volta para seu

escritório, analisa os dados, gera categorias, retorna a campo, analisa os novos dados, compara, gera novas categorias e/ou confirma categorias já encontradas, em um processo de vai e vem até que nada de novo apareça, permitindo, assim, definir um arcabouço conceitual que lhe possibilitará fazer proposições ou hipóteses para gerar uma teoria.

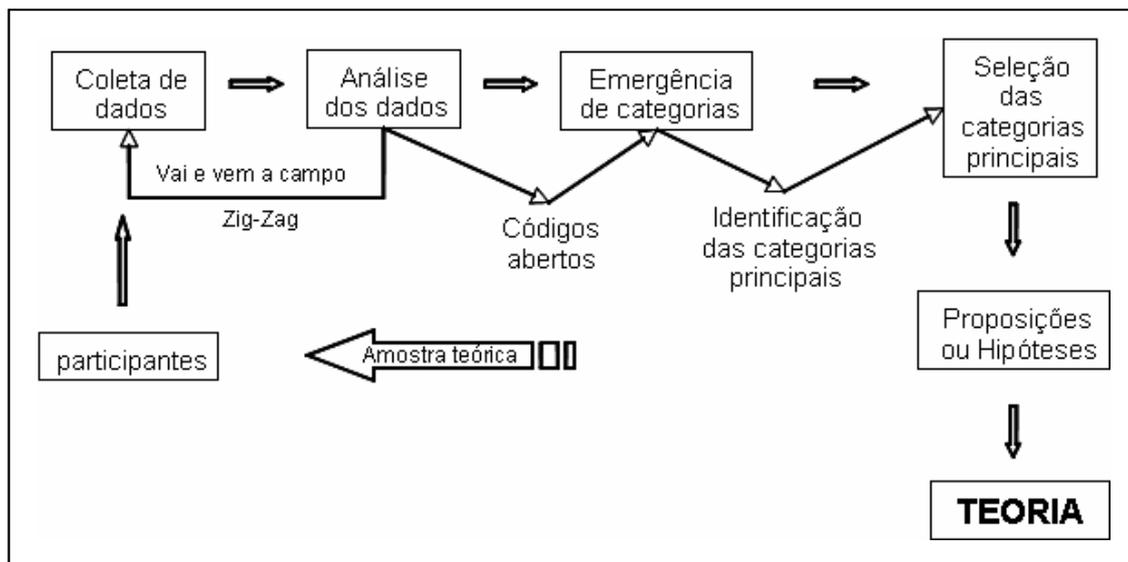


Figura 12: *Zigzag*: O processo de análise da *Grounded Theory*. Adaptado da descrição textual de Creswell (2007). Preparado pelo autor.

### *O Software Atlas.ti*

Como ferramenta de suporte para tratamento dos dados, foi utilizado o *software* de tratamento de dados qualitativos ATLAS.ti® V5.0, que foi concebido especialmente visando auxiliar o processo de construção de uma teoria. Contudo, é oportuno que se coloque que todo o processo de análise é fruto exclusivo da interpretação do pesquisador. O *software* não executa qualquer tipo de análise nesse sentido. A função principal dessa ferramenta é auxiliar o manuseio dos dados e sua organização, facilitando o processo de interpretações feito pelo pesquisador, permitindo, assim, uma melhor integração entre as categorias emergentes para formar o modelo teórico final.

Os principais elementos do *software* são<sup>7</sup>:

- *Unidade hermenêutica*: Reúne todos os dados e os demais elementos. Para esta tese, a unidade final foi denominada de *e-learning3*;

<sup>7</sup> Para uma discussão sobre a utilização do Atlas.ti remeto o leitor a Bandeira-de-Mello *et al* (2006).

- *Documentos primários*: Documento primário (PD<sup>8</sup>) é a fonte crua de dados que se carrega no *software* ATLAS.ti na qual irá ser processada a codificação. Um arquivo de Word contendo a transcrição de uma entrevista pode ser carregado no *software* como um documento primário. Assim, como qualquer outro arquivo que se queira codificar e analisar. Para esta tese, os documentos primários corresponderam aos dados primários relativos às 16 entrevistas transcritas, acrescidos da legislação (leis, decretos, normas, resoluções e regulamentos) existente no Brasil<sup>9</sup>. As entrevistas foram nomeadas de P1 até P16 enquanto que os documentos legais de P18 a P25. O documento P17 que foi gerado não teve nenhuma aplicação para a tese.
- *Citações*: São trechos relevantes das entrevistas que geralmente estão ligados a um código. Também podem ser chamados de incidentes, sendo a unidade amostral de análise. Sua referência contém o número do documento primário onde está localizado, seguido do seu número de ordem dentro do documento. Também constam da referência as linhas inicial e final.
- *Notas de análise* (ou *memos*): Descrevem o histórico da interpretação do pesquisador e os resultados das codificações até a elaboração final da teoria. Podem ser divididas em notas MA (microanálise), OC (codificação aberta), AC (codificação axial), SC (codificação seletiva) e notas livres.
- *Esquemas* (*network views*): São os elementos mais usados para auxiliar a integração das categorias para exposição da teoria. São representações gráficas das associações entre os códigos (categorias e subcategorias). O tipo das relações entre os códigos é representado por símbolos.
- *Comentário*: É a possibilidade de se comentar todos os elementos citados anteriormente e os passos do processo de análise, principalmente os códigos, fornecendo informações sobre seu significado, facilitando o processo de análise, pois mantém a memória de como a teoria foi sendo construída.

No anexo desta tese, encontram-se, a título de exemplificação, alguns relatórios, notas de análise e esquemas com o relacionamento entre os códigos. Ao longo do texto,

---

<sup>8</sup> Do inglês *Primary Document* (PD).

<sup>9</sup> A literatura técnica e não-técnica não foram carregadas no *software*. Ela foi utilizada para ajudar o pesquisador a desenvolver sua sensibilidade teórica e para compreender melhor os fatores associado ao processo, ajudando-o a contextualizar o problema e entender o contexto em que a implementação estava ocorrendo.

são feitas referências a alguns esquemas e relatórios para facilitar a avaliação do leitor sobre o processo de construção da teoria.

### 3.7. Critérios para avaliação

Toda a argumentação desse capítulo permite que se questione que para se fazer uma boa ciência não se deve necessariamente interpretá-la à luz de uma visão eminentemente positivista, mas, sim, sob uma visão fenomenológica (CORBIN & STRAUSS, 2008). Contudo, novas interpretações dos cânones de validade interna, confiabilidade e validade externa devem ser empregadas, conforme ilustrado na tabela 4:

<b>Cânones da ciência</b>	<b>Visão positivista</b>	<b>Grounded Theory</b>
Validade interna	Corresponde ao grau de ajustamento ('fit') da teoria à realidade	A realidade é socialmente construída por meio da percepção dos indivíduos, e identificada, pelo pesquisador, através dos dados coletados
Confiabilidade (Replicabilidade)	Considera-se a existência de uma única realidade; sendo assim, os resultados de um experimento são considerados de maior validade quando podem ser observados em outras tentativas ou experimentos	Como o comportamento humano não é regido por regras universais, há uma impossibilidade de recriar experimentos controlados nos contextos organizacionais. A confiabilidade é obtida por meio do grau de consistência entre os resultados do estudo e os dados coletados
Validade externa (Capacidade de generalização)	Diz respeito à medida com que os resultados podem ser aplicados a outros contextos	A proposta da Grounded Theory é especificar as condições em que ocorrem, em geral, determinados eventos, e suas consequências. Quanto maior as variações incorporadas nos dados, mais diferentes são as condições contempladas e mais geral é a teoria substantiva

Tabela 4: Visão dos cânones da ciência na abordagem da *Grounded Theory*

Um dos critérios para conferir a validade e a confiabilidade de uma teoria substantiva é que as categorias encontradas devem ser fiéis à realidade dos entrevistados e devem estar livre de pressuposições do pesquisador (*forcing*) (GLASER, 1978). Para auxiliar o processo de validação da teoria, os seguintes critérios devem ser verificados (BANDEIRA-DE-MELLO, 2002; KERLIN, 1997; SCHRÖEDER, 2009).

- *Grau de coerência*: as categorias para formar a teoria devem emergir dos dados e não de idéias pré-concebidas do pesquisador. Isto confere credibilidade à teoria;
- *Funcionalidade*: a teoria deve ter poder explicativo acerca das variações nos dados e das interrelações dos construtos; deve, portanto, ser percebida como útil para os envolvidos no fenômeno investigado;

- *Relevância*: a teoria deve emergir da sensibilidade teórica do pesquisador que, por sua vez, deve ser capaz de definir a categoria central para a explicação do fenômeno. A teoria é relevante à medida que a categoria central possui significado para os envolvidos;
- *Flexibilidade*: a teoria deve estar aberta a modificações, podendo ser enriquecida com novas propriedades e categorias a partir da análise de novos casos, estando, assim, aberta ao aprimoramento de sua capacidade de generalização;
- *Densidade*: a teoria deve ser composta por poucos elementos-chave, mas com um grande número de propriedades e categorias relacionadas, o que confere maior validade aos construtos da teoria;
- *Integração*: todos os construtos devem estar relacionados a uma categoria central e expressos em termos de proposições derivadas de um esquema teórico. A integração evita falhas na lógica explicativa da teoria.

### 3.8. Limitações do método

Como qualquer pesquisa, nenhum conjunto de técnicas é capaz de se capturar todos os aspectos relacionados ao fenômeno sob investigação. As técnicas associadas ao próprio método podem sofrer limitações devido aos procedimentos inerentes a cada conjunto de técnicas.

Com relação ao processo de coleta de dados, pode-se apontar algumas limitações do método: em primeiro lugar, a opção por coletar dados sobre escolas previamente selecionadas pode levantar questões sobre a validade. Para superar esta situação, foi adotada a estratégia de seleção de diferentes escolas representativas do fenômeno, onde se buscou, por meio de entrevistas de profundidade, uma compreensão mais detalhada do processo.

Segundo, em relação à coleta de dados *por meio de entrevistas*, em geral, há a tendência do entrevistado em omitir certos fatos julgados comprometedores. Para superar essa limitação, o pesquisador buscou construir um clima de confiança entre entrevistado-entrevistador, buscando conduzir a entrevista com destreza (RUBIN & RUBIN, 1995). Em seguida, comparou-se o depoimento de diferentes pessoas para aumentar sua validade, além de usar, quando possível, a triangulação de dados, usando documentos internos quando fornecidos e/ou

encontrados durante a pesquisa bibliográfica realizada, cruzando as informações obtidas com outras fontes a fim de verificar a confiabilidade dos dados.

Por fim, há a limitação de generalizar os resultados obtidos. Contudo, o exame de algumas escolas também não tem a intenção de generalização, devido a perspectivas incompletas que se pode obter, e por não representar necessariamente toda a população. O objetivo do presente estudo não é generalizar as conclusões para o universo das escolas de gestão do Brasil - mas sim obter uma compreensão mais profunda do processo de implementação tal como é vivido pelos indivíduos. Nesse sentido, a captura de dados a respeito da abrangência e características generalizáveis do fenômeno poderá estar limitada na sua proposta de apresentar padrões de comportamentos e práticas. Por outro lado, a busca da compreensão do fenômeno tem por objetivo superar essas limitações, produzindo elementos suficientes para que o objetivo principal da pesquisa, que é explicar a implementação do *e-learning* por meio de uma teoria substantiva, seja feito a contento, respondendo, assim, a questão problema proposta no início deste trabalho.