

3

Metodologia

Este estudo baseou-se em uma estratégia qualitativa de pesquisa, de caráter exploratório, por meio de uma pesquisa de campo. Neste capítulo, pretendemos demonstrar os procedimentos metodológicos do tipo de pesquisa utilizado. Vamos abordar também os critérios para a construção do universo de estudo, o método de coleta de dados, a forma de tratamento desses dados e, por fim, as limitações do método escolhido.

3.1

Tipo de pesquisa

Tomando como ponto de partida o objetivo desta pesquisa – que é investigar a percepção dos gerentes de projetos a respeito da diversidade –, decidimos adotar o método de pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, que consideramos o mais apropriado para o tipo de análise que pretendemos fazer. Antes, porém, cabe-nos contextualizar o tipo de pesquisa escolhido para um melhor entendimento a respeito.

Quanto aos fins, o tipo de investigação escolhido para a realização da pesquisa qualitativa enquadra-se como exploratória. Ela “é realizada em áreas na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa” (VERGARA, 2009, p. 42). No que diz respeito aos meios de investigação, optamos pela pesquisa de campo, que, também de acordo com Vergara, é: “investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não” (2009, p.43).

Em relação aos procedimentos qualitativos, segundo Creswell (2007, p.184 e 188), eles “se baseiam em dados de texto e imagem, têm passos únicos na análise de dados e usam estratégias diversas de investigação”. O pesquisador vai ao local onde está o entrevistado para conduzir a pesquisa, permitindo envolvimento do pesquisador nas experiências dos participantes ou entrevistados. A pesquisa qualitativa é interpretativa, e o pesquisador se envolve de forma intensa com os entrevistados.

Tesch (1990, p. 55), por sua vez, lembra que, na investigação qualitativa, o pesquisador reúne informações que não podem ser expressas em números. Segundo a autora, no entanto, a pesquisa qualitativa pode incluir outras informações além das palavras, como pinturas, fotografias e desenhos, por exemplo.

Diversos aspectos surgem durante um estudo qualitativo: as questões de pesquisa podem mudar e serem refinadas à medida que o pesquisador se envolve com os participantes, descobrindo o que perguntar. Esse processo permite ao pesquisador uma interpretação ampla conforme aprende um padrão geral de entendimento a respeito dos códigos surgidos nas entrevistas. Esse fenômeno diz respeito ao fato de que o pesquisador filtra os dados por meio de uma lente pessoal situada em determinado momento, enxergando os fenômenos de maneira holística. Nessa perspectiva, “os estudos de pesquisa qualitativa aparecem como visões amplas em vez de microanálises (...). O pesquisador usa um raciocínio complexo, multifacetado, interativo e simultâneo” (CRESWELL, 2007, p. 186-187).

Ensina Creswell (2007, p.188) que os pesquisadores qualitativos podem escolher entre cinco abordagens de pesquisa: a narrativa, a fenomenologia, a etnografia, o estudo de caso e a teoria baseada nos dados. Para os pesquisadores que pretendem “estudar pessoas”, o autor sugere a narrativa ou a fenomenologia como as mais adequadas. “A pesquisa fenomenológica usa a análise de declarações significantes, a geração de unidades de significado e o desenvolvimento de uma descrição da ”essência”” (MOUSTAKAS, 1994, *apud* CRESWELL, 2007, p. 195).

Em uma abordagem mais ampla, Tesch (1990, p.57-58) considera que, na área das ciências sociais, podemos considerar 46 tipos de pesquisa qualitativa. A autora ressalta, no entanto, que os tipos se sobrepõem e alguns, inclusive, são sinônimos. Dentre os tipos destacados por Tesch (1990), o que nos interessa especialmente é a fenomenografia – método escolhido para a realização deste estudo.

A fenomenografia é uma abordagem relativamente nova de pesquisa. Sua origem se situa em um grupo de pesquisadores do departamento de Educação da Universidade de Gotemburgo, na Suécia, e suas primeiras publicações se dão a partir do início dos anos 80. Os debates e as críticas a essa metodologia, no

entanto, tornaram-se mais comuns somente na última década. A fenomenografia é uma metodologia de pesquisa qualitativa, fundamentada em um paradigma interpretativo, baseado na compreensão do sentido humano, nas maneiras de se enxergar um fenômeno particular e nas idéias das pessoas a respeito do mundo a sua volta (AKERLIND, 2005; MARTON, 1981,1986).

Marton (1986, p.31) assevera que “quando investigamos o entendimento das pessoas a respeito de vários fenômenos, conceitos e princípios, nós repetidamente achamos que cada fenômeno, conceito ou princípio pode ser entendido qualitativamente de diferentes maneiras”. Marton (1986) prossegue dizendo que a fenomenografia é um método de pesquisa por meio do qual o pesquisador pretende mapear qualitativamente as maneiras de experimentação das pessoas, a forma como elas percebem, conceituam e entendem determinado fenômeno ou o mundo a sua volta.

Segundo Tesch (1990), a ênfase se coloca no “como”. O método fenomenográfico estuda de que forma as pessoas explicam a si mesmas e aos outros, o que está por trás e como essas explicações são modificadas. Marton (1986, p.33) explica que o objetivo não é tentar descrever as coisas “como elas são”, mas tentar caracterizar como elas aparecem para as pessoas. O ponto de partida da fenomenografia, ensina o autor, é o “relacional” – as relações entre o indivíduo e determinado aspecto do mundo ao seu redor.

Ainda de acordo com Marton (1999), o objetivo da pesquisa é descrever qualitativamente as diferentes maneiras de experimentação de vários fenômenos (ou do mesmo fenômeno) e a forma como as pessoas enxergam determinada realidade. Essencialmente, é um estudo de variações – variações qualitativas entre as maneiras de se ver, experimentar e entender o mesmo fenômeno.

Em estudo seminal sobre o fenomenografia, em 1981, Marton argumenta que objetivo da pesquisa fenomenográfica não é classificar pessoas, comparar grupos ou fazer julgamentos das pessoas, mas encontrar formas de pensamento das pessoas e a maneira como elas interpretam determinados aspectos da realidade (p.180).

Cada fenômeno pode ser experimentado qualitativamente de diferentes maneiras. Para isso, no entanto, é preciso ter sempre o discernimento do contexto, atribuindo um significado e vendo cada “coisa” de forma particular. A variabilidade, nesse contexto, é fundamental. Sem ela, muitos dos conceitos

tornam-se sem sentido e passam a não existir. O conceito de gênero, por exemplo, desapareceria se existisse apenas um gênero no mundo (MARTON, 1999, p.4-5).

Segundo Akerlind (2005), em uma pesquisa fenomenográfica os resultados são apresentados qualitativamente em forma de “categorias de descrição”, com os diferentes significados e as maneiras de se compreender aquele determinado fenômeno. Assim, as “categorias de descrição” são o resultado primário da pesquisa fenomenográfica. As categorias ou formas de experimentação de um fenômeno fazem parte de uma grande estrutura e estão logicamente interligadas e relacionadas umas as outras, podendo ser futuramente úteis para compreender o entendimento de outras pessoas sobre determinado fenômeno (AKERLIND, 2005; MARTON, 1986, p.33-34;). As categorias denotam formas de pensamento que, juntas, caracterizam a percepção de mundo dos entrevistados (MARTON, 1981, p.196).

Marton (1986) ressalva, no entanto, que as categorias são uma forma de descoberta particular do pesquisador e, por isso, não podem ser replicadas de forma genérica para outros estudos sobre o mesmo tema.

Além disso, Akerlind (2005, p.323) ensina que o objetivo do pesquisador não é encontrar diferentes significados, mas uma relação lógica entre os diferentes significados encontrados. Apesar do fenômeno em estudo poder ser percebido de diferentes formas, por diferentes pessoas e sob diversas circunstâncias, esse método fornece uma maneira de se olhar a experiência humana coletiva holisticamente.

Akerlind (2005, p.331) considera, ainda, que as experiências de um indivíduo a respeito de um fenômeno são sensíveis e podem mudar, variando de acordo com o tempo e a situação. O mesmo fenômeno, portanto, pode ter interpretações e entendimentos diferentes da mesma pessoa em tempos e situações diferentes. Marton (1986, p.37), por sua vez, afirma que cada fenômeno pode ser compreendido de formas qualitativamente diferentes. Segundo o autor, em alguns casos, podem-se ter duas maneiras de entender determinado princípio; em outras, as variações podem ser bem maiores.

A fenomenografia foca o grupo particular escolhido como amostra de pesquisa. O importante são as experiências coletivas, e não as experiências individuais isoladas dos demais. As entrevistas realizadas pelo pesquisador devem

ser interpretadas dentro do contexto do grupo, analisando as similaridades e diferenças percebidas (AKERLIND, 2005, p.323).

Na fenomenografia, segundo Marton (1999, p.10), o objeto de investigação é qualitativamente diferente, variando de acordo com a percepção que as pessoas têm do mundo, suas experiências e entendimentos a respeito dos vários fenômenos e situações que estão à nossa volta. O autor usa o exemplo da moeda para expressar e traduzir de forma clara o seu pensamento: as duas faces de variação são como a cara ou coroa de uma moeda, que representa diferentes faces de um mesmo objeto de investigação.

“O objetivo não é captar a compreensão particular do indivíduo, mas captar a faixa de entendimentos dentro de um grupo particular. A interpretação é, deste modo, baseada nas entrevistas como um grupo holístico, e não como uma série de entrevistas individuais. Isso significa que as interpretações e categorizações das entrevistas individuais não podem ser completamente entendidas sem o senso de grupo das entrevistas como um todo”. (AKERLIND, 2005, p.330-331).

O “conjunto de significados” encontrados pode ser melhor entendido se for feito o relacionamento de uns com os outros, sempre levando em consideração a experiência humana do fenômeno (AKERLIND, 2005, p.327 e 330). As fronteiras que separam os indivíduos são abandonadas. O foco deve ser o “conjunto de significados” descobertos durante a pesquisa e não os limites individuais de cada entrevistado. (MARTON, 1981, p.198; 1986, p.43).

A análise cuidadosa das diferentes maneiras das pessoas pensarem sobre determinado fenômeno facilita a transição de uma única forma de abordagem para um melhor entendimento qualitativo da realidade (MARTON, 1986). Marton (1999, p.7) considera que a maneira de se experimentar alguma coisa é vista como uma relação interna entre as pessoas e o mundo. A forma particular de se experimentar um fenômeno pode ser compreendida em termos de características particulares da consciência de cada um.

Antes de seguir adiante, no entanto, cumpre-nos ressaltar que o método fenomenográfico, aqui em baila, é diferente do fenomenológico, abordagem qualitativa mais conhecida e utilizada no meio acadêmico. Na fenomenologia, o foco de interesse é a “essência da experiência”, enquanto que a fenomenografia,

como vimos, preza pela variação das experiências, pelas relações entre os indivíduos e os aspectos do mundo a sua volta (MARTON, 1986, p.41).

Resumindo a diferenciação que Marton (1981, p.180-181) faz entre ambos os métodos, podemos compreender que a fenomenografia trata das experiências e percepções das pessoas acerca de determinado tema específico, enquanto que a fenomenologia versa sobre o tema propriamente, utilizando, para isso, uma investigação fenomenológica.

3.2

Seleção dos sujeitos

A seleção dos sujeitos das entrevistas aconteceu a partir da identificação de gerentes de projetos atuantes nos mais variados ramos empresariais, a partir do critério de acessibilidade. Durante o trabalho de pesquisa, ouvimos 15 gerentes de projeto, sendo oito deles certificados como Project Management Professional (PMP) pelo Project Management Institute, o PMI, com sede nos Estados Unidos. A certificação em gerenciamento de projetos não era requisito para a seleção dos entrevistados. Foram 10 homens e cinco mulheres, com idades variando entre 28 e 58 anos.

Tesch (1990, p.59) ensina que a pesquisa qualitativa pode ser utilizada em várias disciplinas, com significados diferentes para cada pessoa. Aproveitamos isso para escolher gerentes de projetos com formações acadêmicas distintas – valorizando a multidisciplinaridade –, diferentes especialidades e diversos níveis de experiência profissional em gestão de pessoas e equipes de projetos, que variaram de oito a 100 pessoas, entre subordinados diretos e indiretos.

Os entrevistados trabalham em 10 empresas diferentes, dos seguintes ramos de atuação: varejo de eletrodomésticos; engenharia e software; distribuição de produtos químicos; construção civil; petróleo e gás; telecomunicações; construção naval; prestação de serviços de engenharia; e financeiro (sendo um banco público e um banco privado).

O Quadro 3 detalha o perfil dos 15 entrevistados, classificando-os de acordo com: idade, tempo de experiência como gestor de equipes, formação acadêmica original (curso de graduação), ramo da empresa atual e quantidade de subordinados diretos e indiretos.

Quadro 3
Perfil dos gerentes de projetos entrevistados

Identificação	Idade	Tempo como gestor	Formação acadêmica de origem	Ramo da empresa	Quantidade de subordinados (diretos e indiretos)
Entrevistado 1*	45 anos	15 anos	Tecnólogo em processamento de dados	Varejo	8 pessoas
Entrevistado 2*	32 anos	6 anos	Engenheiro Químico	Engenharia e Software	42 pessoas
Entrevistado 3	40 anos	15 anos	Engenheiro Eletrônico	Distribuição de produtos químicos	25 pessoas
Entrevistada 4	36 anos	4 anos	Engenheira Elétrica	Distribuição de produtos químicos	6 pessoas
Entrevistado 5*	31 anos	9 anos	Engenheiro Civil	Construção Civil	50 pessoas
Entrevistado 6*	33 anos	6 anos	Engenheiro de Produção	Petróleo e Gás	10 pessoas
Entrevistada 7	38 anos	10 anos	Engenheira Eletrônica	Telecomunicações	9 pessoas
Entrevistado 8	58 anos	36 anos	Engenheiro Civil	Prestadora de serviços de engenharia	12 pessoas
Entrevistada 9*	35 anos	9 anos	Administradora	Telecomunicações	54 pessoas
Entrevistada 10	52 anos	22 anos	Matemática	Financeiro	25 pessoas

Entrevistado 11*	36 anos	10 anos	Economista	Financeiro	8 pessoas
Entrevistado 12*	45 anos	15 anos	Tecnólogo em processamento de dados	Construção Naval	100 pessoas
Entrevistado 13	45 anos	20 anos	Engenheiro de sistemas	Varejo	10 pessoas
Entrevistada 14	36 anos	5 anos	Administradora	Varejo	75 pessoas
Entrevistado 15*	28 anos	7 anos	Analista de sistemas	Varejo	15 pessoas

* Gerente de Projeto certificado pelo Project Management Institute (PMI) como PMP, Project Management Professional.

3.3 Coleta de dados

A principal fonte da coleta dados para a análise deste estudo foram as entrevistas realizadas com os gerentes de projetos, questionando-os quanto à percepção da diversidade em seu ambiente de trabalho. As entrevistas foram todas gravadas em áudio, e, posteriormente, transcritas, integralmente, uma a uma. Elas aconteceram em um período de dois meses, entre julho e agosto de 2009, com duração de 30 a 45 minutos cada uma.

As entrevistas presenciais são o método primário para coleta de dados da fenomenografia. As perguntas são feitas de maneira aberta, dando a possibilidade de o entrevistado escolher o caminho e as dimensões que deseja trilhar. Apesar de ter um roteiro de perguntas previamente elaborado, o entrevistador deve ter a flexibilidade de modificar o curso da conversa caso seja necessário e interessante (MARTON, 1986, p.42).

"As entrevistas semi-estruturadas, em particular, têm atraído interesse e passaram a ser amplamente utilizadas. Este interesse 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.143).

Creswell (2007) acrescenta que o pesquisador deve conduzir as entrevistas face a face com os participantes. Seguindo o pensamento de Marton, exposto no parágrafo anterior, Creswell (2007) aponta que as perguntas geralmente são abertas, não-estruturadas, pretendendo assim extrair visões de múltiplas realidades e opiniões dos participantes (CRESWELL, 2007, p.190).

“A entrevista é um procedimento no qual você faz perguntas a alguém que, oralmente, lhe responde. A presença física de ambos é necessária no momento da entrevista (...) A entrevista pode ser informal, focalizada ou por pautas. Entrevista informal ou aberta é quase uma “conversa jogada fora”, mas tem um objetivo específico: coletar dados de que você necessita. Entrevista focalizada também é tão pouco estruturada quanto a informal, porém já aí você não pode deixar que seu entrevistado navegue pelas ondas de múltiplos mares; antes, apenas um assunto deve ser focalizado. Na entrevista por pauta, o entrevistador agenda vários pontos para serem explorados com o entrevistado. Tem maior profundidade” (VERGARA, 2009, p.52).

Optamos por realizar a entrevista por pauta, semi-estruturada, utilizando um roteiro de perguntas abertas, flexíveis tanto para o entrevistado quanto para o entrevistador. Foram oito questões apresentadas aos sujeitos da entrevista. Vale ressaltar, todavia, que, conforme o próprio método fenomenográfico propõe, a esse roteiro (apresentado a seguir) foram acrescentadas outras perguntas de acordo com o rumo que cada entrevista trilhava. A diversidade de perfil do quadro de sujeitos entrevistados permitiu que cada entrevista fosse diferente das demais, atribuindo uma riqueza singular à nossa pesquisa.

Roteiro da entrevista com os gerentes de projetos

1. O que é a diversidade para você?
2. Dentro de uma equipe de projeto, qual o tipo de diversidade você considera a mais marcante?
3. Como você lida com a diversidade dentro da sua equipe de projeto?
4. Você acha que a diversidade ajuda ou prejudica o trabalho de um gerente de projeto? De que maneira?
5. E para o desenvolvimento do projeto? Uma equipe diversa é melhor ou pior que uma equipe homogênea? De que maneira?
6. Um gerente de projeto que tenha dificuldade em lidar com a diversidade pode ser um bom gerente de projeto? Justifique.
7. O que é ser um bom gerente de projetos em sua opinião?
8. A empresa ou a organização pode ajudar ou prejudicar o gerente de projeto a lidar com a diversidade? De que maneira?

3.4 Tratamento de dados

Como optamos por um tipo de pesquisa qualitativa, utilizando o método fenomenográfico, escolhemos tratar os dados de forma não estatística. Conforme indica Vergara (2009, p.57), codificamos os dados para depois estruturá-los e analisá-los.

Seguindo o método fenomenográfico, as transcrições das entrevistas devem ser lidas, em uma primeira análise, de “mente aberta” para os diversos significados que podem ser encontrados. Apenas nas leituras subsequentes deve-se focar em aspectos específicos, mas sempre respeitando o modelo de abertura deste método, que permite encontrar diferentes perspectivas (AKERLIND, 2005, p.324; MARTON, 1986, p.42;).

3.5

Limitações do método

Todo método de pesquisa tem suas limitações, mas também possibilidades (VERGARA, 2009, p.59). Diante da impossibilidade de um método perfeito, procuramos balancear as vantagens e desvantagens da opção eleita, chegando à conclusão que o escolhido é o mais vantajoso.

Uma das dificuldades foi encontrar e selecionar os sujeitos entrevistados, que precisavam ter experiência acerca do assunto abordado – além de tempo disponível para a realização das entrevistas presenciais, que duraram entre 30 e 45 minutos.

Deve ser considerado que as opiniões e inferências são particulares dos indivíduos entrevistados nesta pesquisa, não podendo, portanto, ser generalizadas para todo o universo de gerentes de projeto. O mesmo fenômeno pode ter interpretações e entendimentos diferentes da mesma pessoa em tempos e situações diferentes (AKERLIND, 2005, p.331; MARTON, 1986).

Outra limitação diz respeito às análises do próprio pesquisador, que, por força do método fenomenográfico, são subjetivas e estão sujeitas a outras visões e entendimentos. O resultado obtido, todavia, pode influenciar novas pesquisas e estudos a respeito do tema, gerando produção de conhecimento.