

3

Metodologia do estudo

Este capítulo apresenta a metodologia adotada no presente estudo, especificando-se: o tipo de pesquisa, o método utilizado, a justificativa da estratégia de pesquisa adotada, o papel da pesquisadora, a seleção dos sujeitos, a descrição das etapas e as limitações do método de estudo.

3.1.

Tipo de pesquisa

Para se compreender melhor as principais mudanças ocorridas em função da implantação da Gestão por Resultados em organizações de interesse público, assim como os seus principais entraves, condições facilitadoras e fatores críticos de sucesso, escolheu-se o método qualitativo.

A pesquisa qualitativa, por sua natureza emergente, permite o surgimento de aspectos e categorias relevantes de forma espontânea, sendo possível refinar as perguntas de acordo com o aprendizado do pesquisador, aprofundando-se nas questões mais relevantes (Creswell 2007).

Segundo Tesch (1990), uma vez que os dados do estudo são fundamentalmente formados por palavras, uma das formas de expressão do ser humano, o estudo é de natureza qualitativa.

Esta pesquisa pode ser classificada, além de qualitativa, como exploratória. Exploratória por ser realizada em uma área de pouco conhecimento sistematizado: percepção de mudanças ocorridas em função da decisão de implantação da gestão por resultados, assim como seus principais de entraves e condições facilitadoras.

3.2.

Apresentação do método de estudo fenomenográfico

A palavra fenomenografia tem raízes etimológicas gregas. É derivada das palavras fenômeno (aparência) e grafia (descrição). Assim, fenomenografia é uma descrição das aparências. (Hasselren; Beach, 1997).

Fenomenografia não é fenomenologia. Ambos têm a experiência humana como seu objeto, no entanto, o enfoque da fenomenologia é a essência do fenômeno, enquanto isso, o foco da fenomenografia é a essência das experiências e percepções subsequentes do fenômeno. Está preocupada com as relações que as pessoas têm com o mundo ao seu redor. O objeto de estudo não é o fenômeno em si, mas as relações entre os atores e o fenômeno. (Hitchcock, 2006; Bowden 2005).

A teoria fenomenográfica surgiu no início da década de 70 a partir de um estudo realizado na Universidade de Göteborg (Gotemburgo-Suíça) por Ference Marton e Roger Säljö (1976), e foi desenvolvida, em princípio, para viabilizar pesquisas na área de educação. (Åkerlind, 2005).

Marton, um dos criadores do método, em seu estudo publicado em 1994, define fenomenografia como um estudo empírico sobre as diferentes formas como as pessoas experimentam, interpretam, percebem, apreendem, compreendem e conceituam um fenômeno, um assunto ou um determinado aspecto da realidade.

É possível estudar questões sobre a aprendizagem por duas perspectivas: da análise de um determinado fenômeno ou da análise sobre como as pessoas experimentam esse determinado fenômeno. Fenomenografia é o último tipo de abordagem. (Marton, 1981; Tech, 1990).

O objetivo central dessa teoria é compreender os fenômenos a partir do ponto de vista de quem os vivencia, coletando e analisando as suas percepções, buscando elucidar as diferentes concepções possíveis que as pessoas têm para um determinado fenômeno. É análise coletiva das experiências individuais. (Maton 1981; Åkerlind, 2005)

Trata-se, portanto, de um método de natureza qualitativa, considerado de lógica indutiva, desenhado para responder a perguntas sobre o pensamento e aprendizagem, especialmente no contexto da pesquisa em educação (Marton, 1986).

Essa metodologia tem como pressuposição que há diferentes formas de vivenciar uma experiência. Para cada ser humano, um fenômeno é percebido e compreendido com base no seu conjunto de experiências vividas. Assim sendo, cada pessoa terá uma forma diferente de compreensão do fenômeno experimentado.

Marton (1994) e Åkerlind (2005) afirmam que as variações de percepções são possíveis porque há experiências análogas do fenômeno fora da situação em questão, do que aconteceu antes do fenômeno iniciado e do que vai acontecer depois. A experiência vivida se estende no espaço e no tempo indefinidamente. Logo, o ser humano está ciente de tudo o tempo todo. Mas certamente não ciente de tudo da mesma maneira. Cada situação tem sua estrutura própria de relevância. O mundo, então, é visto a partir do ponto de vista específico de cada observador. Por isso, as pessoas são capazes de expressar um fenômeno experimentado logicamente, de formas diferenciadas, correlacionando fatos.

Marton (1994) chama a atenção que não se trata de uma representação mental ou uma estrutura cognitiva. Afirma que é uma maneira de estar consciente de algo. A consciência é uma relação entre sujeito e objeto, já que os seres humanos são incapazes de lidar com um objeto sem experimentar ou conceituá-lo de alguma maneira. Nesse sentido, sujeito e objeto não são independentes, mas sim, formam uma unidade.

O autor preconiza que há um número limitado de formas qualitativamente diferentes em que pessoas diferentes experimentam um determinado fenômeno. Åkerlind (2005) adiciona que o pesquisador é capaz de identificar esse número limitado de formas qualitativamente diferentes e logicamente inter-relacionados em que um fenômeno é experimentado ou compreendido. Um estudo fenomenográfico visa exatamente explorar essas diferentes formas nas quais é possível ter conhecimento de um determinado fenômeno ou situação.

Vale mencionar que, a partir desta postura teórica, é irrelevante se as concepções são consideradas corretas ou incorretas segundo normas vigentes.

Apesar de muitas fontes possíveis de informação que podem revelar uma compreensão ou concepção de um fenômeno particular (como entrevistas em grupo, observações, desenhos, respostas por escrito ou documentos históricos), o método de pesquisa é geralmente um processo aberto com poucas entrevistas em profundidade, devido a sua própria natureza indutiva e exploratória. (Marton, 1994; Booth, 1997).

O entrevistador deve estabelecer o fenômeno como uma experiência e explorar os seus diferentes aspectos tanto quanto possível. A entrevista deve seguir uma determinada linha de questionamento até que o participante não tenha mais nada a dizer ou até que o pesquisador e participante tenham alcançado algum tipo de entendimento comum sobre o tema em discussão.

A percepção do entrevistado não está previamente constituída e disponível para ser lida. São aspectos da consciência dos indivíduos que mudam de inconsciente a consciente, durante o processo de entrevista. (Marton, 1994)

Portanto, um questionário estruturado é dispensável para esse tipo de entrevista. O pesquisador pode ter uma lista de perguntas que pretende abordar, porém o entrevistado pode seguir linhas inesperadas de raciocínio, levando o pesquisador a novas reflexões.

As entrevistas devem ser gravadas em áudio, transcritas integralmente e analisadas. A análise de dados é um processo que implica em esforço para identificar temas (ou categorias de descrição) que constituirão um sistema de organização a partir dos dados coletados.

Para estabelecer essas categorias o pesquisador deverá identificar, segundo semelhanças e diferenças de significados, categorias qualitativamente distintas que descrevem as formas como diferentes pessoas experimentam um fenômeno. As categorias de descrição serão utilizadas para classificar extrato dos textos coletados, conhecido como processo de codificação. (Tesch, 1990).

Os pesquisadores do método fenomenográfico acreditam que há um número limitado de categorias possíveis para cada conceito em estudo e que essas categorias podem ser descobertas pela imersão nos dados, que, na maioria dos casos, são as transcrições das entrevistas. As categorias, portanto, não são, e não devem ser, determinadas com antecedência, mas sim devem emergir a partir dos dados. (Åkerlind, 2005; Booth, 1997).

Após definidas as categorias, o pesquisador deve rever as transcrições da entrevista para determinar se as categorias são suficientemente descritivas e indicativas dos dados. Esta revisão pode resultar em modificação, aditamento ou supressão de categorias. Este processo de alteração e revisão continua, reduzindo sucessivamente a taxa de mudança, até que as categorias pareçam consistentes com os dados da entrevista e assim, finalmente, todo o sistema de significados é estabilizado. (Tech, 1990).

Marton (1986; 1994) e Akerlind (2005) afirmam que as categorias de descrição, representam diferentes capacidades de lidar com a compreensão do fenômeno. Na medida em que algumas maneiras de experimentar o fenômeno são mais eficientes do que outras, em relação a algum critério definido, é possível constituir uma hierarquia entre as categorias de descrição, estabelecendo relações de inclusão ou relações lineares e ramificadas.

As categorias de descrição hierarquizadas são chamadas de espaço de resultados. O espaço de resultados fornece um instrumento para a caracterização, em termos qualitativos, da questão analisada. Se a entrevista abordou vários tópicos ou múltiplos aspectos de um determinado fenômeno, o pesquisador pode desenvolver um espaço de resultados para cada tópico.

Com os dados classificados, o foco da análise deve ser entre as diferenças na estrutura da consciência e o sentido correspondente do fenômeno ou situação. Como trata-se de uma pesquisa empírica, o pesquisador não irá sistematizar e divulgar a sua própria reflexão, mas a de seus entrevistados.

Conseqüentemente, o pesquisador pode construir não apenas um conjunto de significados diferentes, mas uma estrutura lógica, relacionado os diferentes significados. Isso fornece uma maneira de olhar para uma experiência humana coletiva de forma holística, apesar do fato de que o mesmo fenômeno pode ser percebido de forma diferente por diferentes pessoas e em circunstâncias diferentes. Åkerlind (2005)

3.3. Justificativa da estratégia de pesquisa

Partiu-se do pressuposto de que a implantação de métodos de gestão por resultados requer profundas mudanças nas organizações que os adotam. Essas mudanças podem ser facilitadas ou dificultadas segundo a situação vigente da organização contratante. Dependendo de cada situação, podem existir diferenças na utilização de técnicas gestão de mudanças. Todos esses assuntos serão objetos dessa pesquisa.

Essa pesquisa tem o objetivo de descrever, com base na narração de consultores, a percepção dos entrevistados com relação às mudanças ocorridas em função da implantação de métodos de Gestão por Resultados em organizações de interesse público, delineando especialmente os fatores identificados como restritivos e facilitadores a esse processo. Adicionalmente busca identificar, com base na experiência desses profissionais, possíveis fatores críticos que assegurem o sucesso da implantação desses métodos.

Em linha com a apresentação metodologia de pesquisa e em sintonia com o objetivo da pesquisa apresentado, esse estudo constitui, portanto, em uma fenomenografia.

3.4. Papel da pesquisadora

A pesquisadora trabalha em uma empresa de consultoria especializada em estudos prospectivos, formulação estratégica, gestão e inovação. A empresa presta serviços de apoio à implantação de métodos de Gestão por Resultados, desde 2003, majoritariamente em organizações de interesse público.

Atua como consultora nesse ramo desde 2005 até os dias atuais. Dessa forma, mantém relações profissionais com os envolvidos nessas mudanças organizacionais, especialmente com consultores que apóiam a implantação desse método e os profissionais das organizações contratantes, que conduzem o processo.

Enquanto que a identidade da pesquisadora é divulgada e não houve observação in loco, o sigilo quanto à identidade dos entrevistados foi assegurado.

3.5. Seleção dos sujeitos

A seleção dos entrevistados deste estudo é intencional e transversal, pois tem como fundamento a premissa que o consultor entrevistado, de qualquer nível hierárquico, deveria ter participado ou acompanhado um projeto de gestão por resultados, com pelo menos 6 (seis) meses de duração. O critério de tempo de experiência visava assegurar a contribuição efetiva de cada entrevista para o presente estudo.

Foram entrevistados 18 consultores, sendo 6 seniores, 6 plenos e 6 juniores, conforme apresentado no quadro a seguir Perfil dos Sujeitos .

Quadro 9: Perfil dos Sujeitos

Consultor	Cargo	Sexo	Formação acadêmica	Tempo de Experiência
Consultor 1	Sênior	Masculino	Engenheiro	15 anos
Consultor 2	Sênior	Masculino	Engenheiro	7 anos
Consultor 3	Sênior	Masculino	Engenheiro	15 anos
Consultor 4	Sênior	Masculino	Economista	10 anos
Consultor 5	Sênior	Feminino	Engenheira	7 anos
Consultor 6	Sênior	Masculino	Físico	7 anos
Consultor 7	Pleno	Masculino	Engenheiro	7 anos
Consultor 8	Pleno	Masculino	Administrador	7 anos
Consultor 9	Pleno	Masculino	Administrador	3 anos
Consultor 10	Pleno	Masculino	Administrador	7 anos
Consultor 11	Pleno	Masculino	Economista	6 anos
Consultor 12	Pleno	Masculino	Economista	5 anos
Consultor 13	Junior	Masculino	Administrador	5 anos
Consultor 14	Junior	Masculino	Administrador	3 anos
Consultor 15	Junior	Feminino	Engenheira	4 anos
Consultor 16	Junior	Masculino	Administrador	2 anos
Consultor 17	Junior	Masculino	Engenheiro	1 ano
Consultor 18	Junior	Masculino	Administrador	1 ano

Fonte: própria

3.6.

Descrição das etapas da pesquisa

Primeiramente escolheu-se o tema, o qual levou em consideração o interesse da pesquisadora sobre o assunto e a relevância do tema, tanto para o meio acadêmico como para o meio profissional.

Como esse trabalho visa analisar a percepção individual de cada consultor, a pesquisa foi aplicada pela pesquisadora, pessoalmente e presencialmente. Teve como base um roteiro padrão e semi-estruturado, com o intuito de, ao mesmo tempo, orientar e dar liberdade ao entrevistado de apresentar sua vivência relativa ao fenômeno central da pesquisa.

O roteiro semi-estruturado, utilizado nas entrevistas em profundidade com os consultores, buscava essencialmente coletar as percepções dos profissionais relativas às seguintes questões:

1. Em sua perspectiva, qual é a principal motivação do(s) Cliente(s) para a contratação um projeto de implementação da Gestão por Resultados?
2. Em sua perspectiva, qual é a principal mudança organizacional esperada pelo(s) cliente(s) quando se implementa a Gestão por Resultados numa organização de interesse público? E na sua percepção?
3. Em sua perspectiva, quais são as principais dificuldades para a implantação da Gestão por Resultados em organizações de interesse público?
4. Quais são os principais aspectos que você citaria como facilitadores para a implementação da Gestão por Resultados em organizações de interesse público?
5. O que você, como agente de mudanças e consultor faz para reduzir as dificuldades e aproveitar as facilidades durante a implementação desse modelo de gestão?

Todas as entrevistas foram realizadas pela pesquisadora, com duração média de 45 minutos, gravadas em áudio e transcritas integralmente, durante os meses de janeiro e fevereiro de 2010.

As percepções coletadas foram agrupadas por similaridade de significados e posteriormente organizadas segundo categorias de análise, associadas ao fenômeno central do estudo. As categorias foram definidas posteriormente às entrevistas, por meio de aproximações sucessivas, com diversas releituras do material transcrito.

As categorias de análise foram hierarquicamente organizadas e serviram de estrutura central para a construção da narrativa que descreve a essência das experiências vivida pelos consultores ao que se refere à implantação da gestão por resultados.

O resultado da pesquisa indicou a necessidade de pesquisa bibliográfica sobre os temas Mudança Organizacional , Gestão de Mudanças , Gestão Pública e Gestão por Resultados . Por fim foi realizado um cruzamento entre a teoria e os dados coletados nas entrevistas, gerando as principais conclusões desse estudo.

3.7. Limitações do método

Ao contrário de outras perspectivas de pesquisa teórica, a fenomenografia não permite realizar suposições sobre a natureza da realidade. Os pesquisadores desse método não podem fazer generalizações ou afirmar que os resultados das suas pesquisas representam a verdade.

Svensson (1997) faz a seguinte reflexão sobre a natureza da realidade no método fenomenográfico:

“Fenomenografia não tem um fundamento metafísico articular. A questão pode ser levantada, se tiver implícitos pressupostos metafísicos. Pesquisadores individuais fazendo pesquisas fenomenográfica podem fazer tais suposições, mas eles certamente variam entre os pesquisadores. É possível ter qualquer e todas as posições metafísicas dentro das principais categorias do materialismo e do idealismo e fazer pesquisas fenomenográfica. A tradição não é baseada em qualquer uma dessas crenças metafísicas e está aberto a este respeito”. (p. 165)

Embora o método fenomenográfico não permita nenhuma suposição sobre a natureza da realidade, faz suposições sobre a natureza das concepções.

Saljo (1997) apresenta outra possível limitação do método. Indica que às vezes pode existir, durante as entrevistas influências sociais ou ambientais. Em outras palavras, o entrevistado pode dizer o que ele pensa que o entrevistador quer ouvir.

Mais uma provável limitação do método, apontada por Webb (1997), é a suposição que os pesquisadores vão para campo com uma folha em branco para analisar os dados. O crítico acredita ser mais razoável supor que os investigadores tiveram ou tem certas experiências e mantêm crenças teóricas que irão influenciar a sua análise de dados e categorização.

De fato, esse estudo pode sofrer influências que incorporam a interpretação da pesquisadora, que detém experiência no tema e, de certo modo, pode refletir a perspectiva que foi adotada para conduzir a análise.

Por fim, Marton (1986) reconhece que é possível que investigadores diferentes possam descobrir diferentes categorias de descrição com base nos mesmos dados. Por tanto, as conclusões dessa pesquisa podem apresentar variações em função da percepção de pesquisadores que, eventualmente, possam realizar novas análises.