

### 3 Metodologia

O presente capítulo apresenta as questões de teor metodológico voltadas ao tipo de estudo, método de pesquisa e procedimentos utilizados na elaboração desta dissertação.

#### 3.1 Tipo de pesquisa

Para a realização deste trabalho foram escolhidos a metodologia de pesquisa qualitativa e os procedimentos da pesquisa exploratória, adequados ao entendimento de um fenômeno específico em profundidade. Este tipo de pesquisa é fundamentado pela adequação dos métodos de investigação científica ao problema, propiciando a compreensão de um processo ou relação por serem suficientemente abertos (FLICK, 2008).

A definição elaborada por Denzin e Lincoln (2000) aporta os benefícios que o método oferece àqueles que se debruçam sobre a pesquisa qualitativa:

A pesquisa qualitativa é uma atividade que localiza o observador no mundo. Ela consiste de um conjunto de práticas interpretativas, materiais que fazem o universo ficar visível. Estas práticas... transformam o mundo em uma série de representações, incluindo as notas de campo, entrevistas, conversas, fotografias, gravações e memorandos. Neste nível, a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa, naturalista do mundo. Isto significa que os pesquisadores qualitativos estudam as coisas em seus ambientes naturais, tentando dar sentido ou interpretar fenômenos nos termos das significações que as pessoas trazem para eles. (DENZIN & LINCOLN, 2000, p. 3. Tradução livre.)

A opção qualitativa singulariza a multiplicidade das situações, com destaque para a importância do foco individual. Segundo Flick (2008), esta metodologia está voltada para a perspectiva dos participantes, o dia a dia de suas rotinas e os seus próprios conhecimentos.

Cabe ressaltar que a escolha da pesquisa qualitativa de natureza exploratória para este trabalho tem como objetivo o estudo da liderança de gênero, buscando identificar os facilitadores, as barreiras e as estratégias adotadas para enfrentar os desafios de serem mulheres líderes em um mundo executivo complexo e masculino. Nas narrativas das executivas e na construção do processo de liderança descortinam-se os fatores críticos de sucesso nos diferentes momentos de carreira e

organizações.

Após as entrevistas foi utilizado o método de análise de conteúdo, conforme definido, no final dos anos 1940-1950, por Berelson, auxiliado por Lazarsfeld:

A análise de conteúdo é uma técnica de investigação que tem por finalidade a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação. (BARDIN, 2016, p. 24)

### 3.2

#### **Papel do pesquisador**

Para os autores Denzin e Lincoln (2000), a imagem do pesquisador é comparada à do *bricoleur*, que opera com paradigmas complementares e/ou opostos, múltiplas metodologias, várias técnicas e materiais empíricos, com o propósito prático de definir estratégias de investigação e de compor um quadro de leitura e interpretação, que, além do rigor e do aprofundamento da pesquisa, garanta a compreensão adequada do fenômeno estudado.

Desta forma, o resultado do trabalho é uma bricolagem: uma espécie de “colagem”, complexa, densa e reflexiva, construída a partir das representações, conhecimentos e interpretações do pesquisador a respeito do fenômeno analisado (COLBARI, 2014).

Como psicóloga e consultora empresarial na área de transição de carreira, tive a oportunidade de conduzir projetos de diversas naturezas: *outplacement*, gestão e desenvolvimento de carreira. Assim, estas experiências anteriores, embora tenham contribuído positivamente para o trabalho, podem trazer vieses para este estudo, eventualmente interferindo na interpretação dos dados coletados. Por esse motivo, busquei, durante as entrevistas, não intervir nos relatos das entrevistadas e nem minimizar a subjetividade da análise.

### 3.3

#### **Seleção dos sujeitos**

A pesquisa qualitativa pressupõe a seleção intencional dos participantes, que dará ao pesquisador auxílio para compreender melhor o problema investigado, (CRESWELL, 2010). O autor sugere três formas de coleta de dados: a) observação

–quando o pesquisador pode registrar diretamente informações sobre os indivíduos, os eventos em que eles participam e a evolução de processos ao longo desses eventos; b) entrevistas que podem ser interpessoais, grupo focal ou virtuais; c) materiais audiovisuais – o pesquisador pode acessar a linguagem e as palavras do participante de forma conveniente.

O universo desta pesquisa abrange mulheres executivas brasileiras de destaque e sucesso em suas áreas, cuja trajetória de carreira inclui atuação em empresas globais. Os sujeitos da amostra foram selecionados entre mulheres que ocupam o cargo executivo de Diretora em empresas de segmentos econômicos como Indústria, Infraestrutura de Serviços de Comunicação e Serviços.

Na pesquisa foram entrevistadas oito mulheres executivas pertencentes à rede de relacionamentos da pesquisadora, consultora de carreira que atuou em empresa líder global em desenvolvimento de talentos e transição de carreira que assessora organizações de referência nos mais variados segmentos econômicos.

A seguir apresentamos a Tabela 2, com os cargos das entrevistadas e os dados de cada empresa, como setor e número de empregados.

Tabela 2: Perfil das entrevistadas e dados da empresa/setor

Entrevistada	Cargo	Empresa atual	Setor	Número de Empregados
E1	Diretora de Tecnologia	Multinacional global presente em 90 países	Tecnologia, Infraestrutura Área de Telecom	25 mil
E2	Diretora Executiva de Vendas	Nacional	Tecnologia Área de Telecom	185
E3	Diretora de Parcerias Comerciais	Multinacional global, Multimídia em 45 línguas para América Latina, América do Norte, Europa, Ásia e África	Entretenimento	5 mil
E4	Diretora de Marketing	Multinacional global, México, Brasil, Argentina, Chile, Colômbia, USA	Cosméticos e Farmacêutico	800
E5	Diretora de Administração e Finanças	Multinacional Suíça - Brasil	Cultural/Museu	200
E6	Controller	Multinacional global, América do Norte, Europa, Ásia, África e América Latina e Caribe	Hotelaria	127,5 mil
E7	Diretora de RH Sustentabilidade	Nacional	Seguros	6,6 mil
E8	Diretora de Planejamento	Eventos Globais	Grandes Eventos	4 mil

Fonte: Elaborado pela autora

### 3.4 Procedimentos de Coleta e Registro de Dados

A pesquisa de campo foi elaborada com a escolha da coleta de dados e instrumentação de entrevistas em profundidade. As executivas residentes no Rio de Janeiro foram entrevistadas em sete encontros presenciais. A executiva baseada em São Paulo foi entrevistada via Skype<sup>1</sup>. As entrevistas foram gravadas e transcritas,

<sup>1</sup> *Software* que possibilita comunicações de voz e vídeo por meio da internet, em geral realizadas entre usuários que possuem o *software* instalado nos seus respectivos computadores.

de forma que a transcrição facilitasse a identificação dos conteúdos para análise. Antes das entrevistas, foi preparado um roteiro com perguntas em formato aberto, com o objetivo de coletar o discurso livre das entrevistadas quanto às suas vivências e às questões relevantes à liderança feminina, tema da pesquisa.

De fato, a pesquisadora teve a oportunidade de receber informações valiosas por parte das entrevistadas. Todos os contatos foram inicialmente feitos por e-mail e celular, momento em que a pesquisadora explicou o objeto do estudo, e, em seguida, solicitou um agendamento para a realização da entrevista. Todas as entrevistas foram realizadas pela autora, registradas através de gravações digitais. As entrevistas tiveram a duração média de 1 hora e 20 minutos. Fundamental na pesquisa de campo foi a obtenção de informações das entrevistadas selecionadas com relação ao tema. Este levantamento facilitou a identificação, descrição e explicação dos fenômenos analisados.

### 3.4.1 Roteiro de entrevista

O roteiro foi desenvolvido com base no referencial teórico do objeto de estudo, que serviu de base para a formulação das perguntas. Todo o levantamento das informações coletadas foi relevante para atender aos objetivos geral e intermediários propostos pelo trabalho de pesquisa. O roteiro semiestruturado apresentado na Tabela 3 foi desenvolvido em função da seleção dos principais temas relativos à experiência de liderança das executivas pesquisadas.

**Tabela 3: Roteiro de entrevistas conectado aos objetivos centrais da pesquisa**

Perguntas
Conte-me sua história profissional (trajetória profissional) e os principais eventos da sua carreira, principalmente quanto ao exercício da liderança.
Quais foram os principais desafios que enfrentou como líder feminina nas empresas em que trabalhou (em que períodos)?
Durante sua trajetória profissional, você percebeu alguma resistência para afirmar a sua liderança entre os subordinados?
Algum diferencial na relação com subordinados homens ou mulheres?
Onde ajuda ou atrapalha a competição com outras mulheres?
Quais estratégias adotou para superar os obstáculos e possíveis barreiras?
Como foi que você desatou esses nós: preconceitos, resistências, discriminação, relacionamento com pares, mentor, problemas com família, etc.

Fonte: Elaborado pela autora

A coleta de dados foi realizada ao longo dos meses de outubro e novembro de 2016.

### 3.5 Análise e Tratamento de dados

Os dados coletados através das entrevistas foram submetidos ao método de análise de conteúdo. As entrevistas foram codificadas e categorizadas, à luz deste método, o que favoreceu a construção de um consolidado final que originou a estrutura para a interpretação dos resultados.

Conforme a definição de Bardin (2016), a análise de conteúdo se constitui em operações de desmembramento do texto (neste caso as entrevistas) em unidades, propiciando ao método de análise inferir os significados que vão além das mensagens concretas. A seguir apresentamos a Tabela 4, que destaca a composição da matriz de orientação metodológica.

**Tabela 4: Matriz de orientação metodológica**

Objetivos: gerais e específicos	Métodos propostos	Fontes de referência
Identificar os fatores facilitadores e barreiras para o exercício da liderança.	Entrevistas com mulheres executivas.	Entrevista em profundidade.
Contextualizar o cenário da inserção da mulher no mundo corporativo.	Análise das entrevistas com base no referencial teórico originado por meio da revisão da literatura.	Análise de conteúdo.
Analisar o processo de liderança para mulheres executivas que compõem a amostra desta pesquisa.	Análise das entrevistas com base no referencial teórico originado por meio da revisão da literatura.	Análise de conteúdo.

Fonte: Elaborado pela autora.

Dellagnelo e Silva (2005) destacam que a análise de conteúdo é uma técnica de análise de dados extremamente útil para os estudos organizacionais, por enfatizar a necessidade de sistematização de procedimentos e apoiar-se no estudo da linguagem. A partir da classificação de Bardin, as autoras estabelecem que o processo de análise é composto das seguintes etapas: a) pré-análise, que busca organizar o material e fazer uma leitura geral a fim de escolher o que deve ser analisado; b) exploração e análise do material, em que é realizada a codificação e

categorização dos dados coletados; e c) interpretação dos dados, realizada com base na teoria e na percepção do pesquisador.

Nas entrevistas conduzidas, apesar do roteiro semiestruturado, foi permitida total flexibilidade ao discurso da entrevistada, o que justifica a utilização desta técnica. Afinal, a análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema (VERGARA, 1997).

É importante esclarecer que a categorização não é apresentada de forma obrigatória por Bardin, embora a autora considere que a maioria dos procedimentos de análise se organize em torno desse processo (DELLAGNELLO & SILVA, 2005).

Para Gil (2008), categorias são modos de organizar os padrões que emergem dos dados, geralmente por comparação. A categorização é feita por agrupamentos, a partir da comparação entre os dados e da definição de unidades, conforme as similaridades identificadas.

Para a melhor análise das entrevistas a pesquisadora agrupou os dados em temas denominados como **oportunidades**, **desafios** e **estratégias** e as respectivas categorias, evidenciadas nos relatos sobre facilitadores e barreiras à liderança das executivas pesquisadas. O processo de categorização foi elaborado com base no referencial teórico da pesquisa e também contou com elementos encontrados nos dados do trabalho em campo. Desta forma, a categorização foi estabelecida antes e depois do trabalho em campo. Esta prática é coerente com muitas recomendações relativas à pesquisa qualitativa (DELLAGNELLO & SILVA, 2005), o que reforça os resultados das suas interpretações.

Assim o processo de análise das entrevistas foi baseado nas seguintes etapas:

- **Pré-análise**
  - Transcrição das gravações digitais;
  - Definição das categorias a serem trabalhadas;
  - Definição das unidades de contexto (temas): Oportunidades, Desafios e Estratégias.

- **Exploração e análise do material**

- Leitura de todas as entrevistas para obter uma visão geral dos depoimentos das entrevistadas;
- Levantamento dos pontos em comum e discordantes nas entrevistas;
- Análise individual das entrevistas;
- Revisão da codificação e categorização;
- Elaboração de resumos de cada entrevista, destacando os depoimentos que estavam alinhados com as categorias. As releituras das entrevistas objetivaram a identificação dos pontos sem relevância para o alcance dos objetivos da pesquisa, que foram descartados ao longo do trabalho;
- Levantamento dos trechos que continham argumentos importantes para a compreensão de algum aspecto da pesquisa de campo;
- Consolidação dos resumos de cada entrevista em um único documento, em função das categorias previamente definidas.

Após as etapas de pré-análise, exploração e análise do material e categorização, segue a importante etapa de interpretação. É o momento da reflexão, da intuição com embasamento nos materiais empíricos e referencial teórico, buscando sentidos naquilo que os dados tratados nos revelaram. Segundo Dellagnelo e Silva (2005, p. 113), um ponto fundamental nessa etapa “é a capacidade do pesquisador de questionar aquilo que vê imediatamente, as evidências, as ideias prontas”, isto é, “sua capacidade de buscar novas interpretações”.

### **3.6**

#### **Limitações do método**

Com relação às limitações, a abordagem metodológica proposta pode apresentar algumas dificuldades para a coleta, análise e estruturação dos dados. Para a coleta e análise de dados, o método utilizado foi o qualitativo baseado em entrevistas em profundidade, que se caracteriza pela interação entre entrevistador e entrevistado, onde o primeiro tem por objetivo a obtenção de informação por parte do segundo. Por princípio, esta interação viola a premissa da dissociabilidade entre

pesquisador e objeto de estudo.

Segundo Creswell (2010), a pesquisa qualitativa é fundamentalmente interpretativa, ou seja, depende da interpretação dos dados coletados pelo pesquisador. Dessa forma, não é possível evitar as interpretações pessoais na análise de dados qualitativos.

A pesquisa qualitativa também possui limitações quanto à veracidade e à precisão das respostas fornecidas pelos entrevistados (inclusive quanto à sua adequação aos critérios de seleção dos mesmos). Assim, essas respostas podem sofrer interferências da atuação do pesquisador no momento da entrevista.

Outras situações que podem trazer limitações, nessa abordagem metodológica, são: a presença do entrevistador, o estado psicológico do entrevistado, receio em compartilhar informações ou sua falta de disposição em responder. Para contornar essa limitação, buscou-se despertar o interesse do entrevistado pelo tema, garantir o anonimato das respostas, informar que, após a digitação, suas respostas lhe serão apresentadas para validação. Também se pediu autorização para as gravações das entrevistas. Além disso, a diferença entre realidade e percepção também pode impactar a qualidade das informações levantadas. Para evitar, ou pelo menos minimizar, essas limitações do método, foi realizada uma preparação cuidadosa do roteiro, privilegiando a utilização de perguntas abertas. Mesmo assim, a lacuna entre o discurso e a realidade deve ser considerada. Para atenuar essa limitação, sugerimos para futuras pesquisas, que sejam aplicadas pesquisas paralelas, com, por exemplo, a pesquisa quantitativa, para favorecer a amplitude da análise.