

3

Metodologia

Research, like diplomacy, is the art of the possible.

Patton, 1990, p. 13

3.1

Pressupostos Epistemológicos da Pesquisa

A escolha de um método para pesquisa implica fazer uma opção por uma forma de conhecer o objeto pesquisado (Gubrium e Holstein, 2000; Creswell, 2002). Melhor dizendo, a opção por uma abordagem, seja qualitativa ou quantitativa ou a combinação das duas, irá determinar o tipo de olhar que o pesquisador terá sobre o seu fenômeno, ou -- como afirmou Kuhn (1978) -- define o paradigma que orienta a visão de mundo.

A presente investigação adotou a abordagem qualitativa por sua natureza epistemológica de ver o mundo através de uma perspectiva interpretativista, estudando o fenômeno no seu ambiente natural, buscando o seu significado em função dos sentidos atribuídos pelos participantes do contexto (Denzin e Lincoln, 2000, p. 3) e derivando as generalizações possíveis dentro da delimitação do cenário e das variáveis envolvidas (Remenyi *et al.*, 1998). Esta abordagem revelou-se apropriada por permitir tecer relações entre o que se almejava aprender com a pesquisa e o objeto estudado em seu cenário natural (Creswell, 2002) e por ter viabilizado a observação da vida social no seu próprio desenrolar (Gubrium e Holstein, 2000). Tomou-se distância de uma visão puramente positivista, por não acreditar no pressuposto de que *‘o pesquisador é um ser independente e não afeta nem é afetado por fenômeno de sua pesquisa’* (Remenyi *et al.*, 1998, p. 33 – tradução da autora).

A condução da pesquisa apropriou-se dos postulados da política da abordagem qualitativa (em oposição à quantitativa), conforme definidos por Becker (*apud* Denzin e Lincoln, 2000, pp. 9-10):

- tendência à visão pós-positivista, que assume a necessidade de vários métodos para captar tudo que é possível da realidade;
- tolerância a sensibilidades pós-modernas, que defendem o uso de outras estratégias de avaliação do fenômeno, tais como a verossimilhança, a emocionalidade, a responsabilidade pessoal, a ética do afeto, a práxis política, as múltiplas vozes do texto, e o dialogismo;
- percepção do ponto de vista do indivíduo, chegando mais perto da visão do agente por meio de entrevistas e observação;
- exame das limitações do cotidiano e da realidade social, a partir de uma visãoêmica, idiográfica e com base nos casos reais;
- garantia de descrições aprofundadas e detalhadas, mesmo que não produzam generalizações.

Agindo como um *bricoleur*, como quer representar Denzin e Lincoln (2000, p. 4), o pesquisador, neste paradigma, pode reunir um conjunto de representações e interpretações do tema em estudo e a partir dele construir um significado com um olhar privilegiado, já que está situado na fronteira ‘vívda’ da representação e da realidade, ‘*lived border of reality*’, (Gubrium e Holstein, 2000, p. 101). Toma, assim, a vantagem de um ponto de observação pelo qual estuda os atores no mundo ‘real’ participando e re-(a)presentando as suas experiências. Ao permitir o enfoque dos significados construídos, articulados e manipulados na variedade de cenários da vida social, a pesquisa de abordagem qualitativa adota uma postura auto-crítica na busca de respostas para uma realidade reflexiva, dinâmica e substantiva (*idem*, p. 213). Estas características se mostraram apropriadas às finalidades deste empreendimento de pesquisa.

A pesquisa qualitativa se caracteriza, também, como campo propício à integração interdisciplinar e transdisciplinar e permite a triangulação em várias perspectivas: de métodos, de teorias, de investigadores e de dados (Patton, 1990). Esta postura permitiu reunir diferentes fontes de dados, perspectivas e técnicas de análise para o conjunto de dados coletados, arquitetando uma condução integrativa de análise que possibilitasse uma visão multifacetada do fenômeno sob observação, ampliando a abrangência da compreensão do pesquisador (Snow & Thomas, 1994) e a complementação de resultados. Desta forma, foi possível ir além da descrição do fenômeno em estudo e buscar compreender as relações entre

os fatores que se revelaram preponderantes e entender o fenômeno sob o ponto de vista dos que dele participam.

Assumindo que na abordagem qualitativa o pesquisador é o instrumento de pesquisa (Patton, 1990) e que a validade de sua obra está diretamente relacionada a sua técnica, habilidade e competência – ao rigor de sua metodologia – buscou-se estruturar uma sistemática coerente e consistente de análise. Guba e Lincoln (1994) comentam que a possível perda de rigor nas abordagens qualitativas, no entanto, tem a contrapartida da flexibilidade, *insight* e capacidade de se fundamentar no conhecimento tácito que é peculiar ao ser humano. Procurou-se atender aos requisitos básicos de pesquisa científica, obedecendo os critérios de validade, ao identificar a correspondência entre os conjuntos de dados, as variáveis e o método; de confiabilidade, ao analisar a consistência entre significados atribuídos por diferentes olhares; e de viabilidade de generalização, ao buscar produzir algumas conclusões aplicáveis a outros cenários, dadas as variáveis e o grau de precisão ou correspondência a normas e padrões situacionais.

A partir destes cuidados operacionais e epistemológicos, e da adoção de uma multiplicidade de técnicas, foi viável captar diferentes facetas dos fenômenos organizacionais, produzindo novas visões conceituais sobre o evento estudado (Gioia e Pitre, 1990) e assim contribuir para o enriquecimento da relação teoria-prática no campo da administração – em especial dentro do âmbito de nosso foco e da temática central do programa de doutoramento em que se insere esta pesquisa – a mudança.

Há que se ter em mente que no campo da Administração de Empresas não é possível desvincular a teorização da prática -- há que se tecer relações entre as conceituações científicas, os resultados observados e a realidade do campo de atuação, de modo a contribuir para a academia e aos *practitioners* (Remenyi *et al*, 1998).

3.2

Caracterização da Pesquisa

Inserida dentro do paradigma da abordagem qualitativa, esta pesquisa adotou o caminho dos múltiplos estudos de caso para buscar responder às questões investigadas.

A escolha pelo estudo de caso como estratégia mostrou-se adequada por permitir investigar o **como** e o **porquê** de um conjunto de eventos contemporâneos.

‘Um estudo de caso é uma investigação empírica que: investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real; os limites entre o fenômeno e o contexto não são claros e evidentes: e em que múltiplas fontes de evidência são usadas’. (Yin, 2001, p. 32)

Os estudos de caso servem a diferentes propósitos (Gil, 1996, p.73):

- a) “explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;
- b) descrever a situação do contexto em que está sendo feita uma determinada investigação;
- c) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.”

Portanto, empreender a pesquisa por meio de estudos de caso mostrou-se um caminho apropriado para depreender os fatores que explicariam a complexidade dos projetos analisados, considerando seu processo dinâmico e os sujeitos envolvidos. Baseando-se em diferentes fontes de evidências, o estudo de caso permite uma compreensão das singularidades que compõem o fenômeno sob investigação ao estabelecer um locus para coleta de evidências válidas e confiáveis (Remenyi *et. al*, 1998).

A natureza *ex-post-facto* da investigação realizada para esta tese, na medida em que se buscava levantar as características de um processo já realizado, reafirma um critério para a escolha da abordagem de estudo de caso: o exame de eventos contemporâneos, os quais não é possível controlar (Yin, 2002). Desta forma, o estudo de caso é tanto um processo de investigação quanto o produto deste processo (Stake, 2000)

Segundo Tellis (1997), o pesquisador no estudo de caso considera não só a voz e perspectiva dos atores no fenômeno, mas também dos grupos e comunidades relevantes na situação, e, ainda, a interrelação entre eles. Esta multiperspectiva concede espaço ao pesquisador para desvendar o que não está na

superfície e assim ‘ouvir’ e ‘ver’ o que não é dito -- ‘*give a voice to the powerless and voiceless*’ (Tellis, 1997).

A escolha desta estratégia está também vinculada à oportunidade de buscar *insights*, rever generalizações cristalizadas, ampliar o conhecimento e descobrir os traços do contexto que possam explicar as tipicidades do caso (Stake, 1995). Yin (2002) aponta que a aplicabilidade da estratégia de estudo de caso depende da conjugação do rigor com o qual o caso é construído e analisado e das qualidades inerentes ao caso em si. Os procedimentos que satisfazem a este rigor metodológico incluem a descrição, a compreensão e a explicação.

Decidiu-se empreender um estudo de múltiplos casos (ou estudo de caso coletivo, na nomenclatura de Stake, 2000) na busca de um conjunto de evidências que dessem recursos para observar coerências e inconsistências no fenômeno estudado. Yin (2003) observa que a generalização de resultados em estudos de caso se dá nas contribuições à teoria e não nas conclusões à população estudada. Segundo Tellis (1997), os desenhos de pesquisa que se baseiam em casos múltiplos favorecem a lógica da replicação, uma vez que possibilitam a análise da reprodução (ou não) de padrões que sustentam a confiabilidade e robustez da teoria.

Yin (2003) classifica três desenhos possíveis para estudos de caso: exploratório, explanatório e descritivo. Optou-se por uma perspectiva descritivo-explanatória (também cunhada de explicativa por Castro, 1977 e Vergara 1998), em que, por um lado, o pesquisador conduz a análise para encontrar padrões explicativos e, por outro, parte de uma base conceitual para verificar a situação real, mas está preparado para encarar a possibilidade de encontrar problemas no processo estudado (Tellis, 1997). Esta postura pressupõe a comparação dos dados dos múltiplos casos entre si e com os padrões expostos na teoria. Possibilita, assim, traçar relações de causa e efeito, limitadas à compreensão holística dos fenômenos culturais que estão sendo investigados (Stake, 1995).

Tomando, pois, por unidade de análise os projetos de gestão de pessoas por competências, foi possível descrever o fenômeno, o contexto em que ocorreram e delimitar as fronteiras da investigação, conforme recomenda Yin (2002). A investigação das características dos projetos e dos mecanismos de sua implantação foi o caminho para desvendar as variáveis que se mostraram influentes para atingir os resultados esperados com o projeto e assim contribuir

para, como sugere Eisenhardt (1989), delinear relações entre as variáveis surgidas das evidências de campo de modo a alimentar novas teorizações sobre o tema.

A estratégia de estudo de caso é frequentemente criticada por não produzir generalizações e se basear em visões tendenciosas ou ‘bias’ (Yin, 2003; Stake, 2000; Remenyi et al., 1998; Tellis, 1997). Yin adota a concepção de Giddens (1993) de que a metodologia de estudo de caso é microscópica por não atender a quantidades ‘suficientes’ de casos, mas salienta que o objetivo do estudo não é estabelecer parâmetros universais aplicáveis a todos os casos. O tamanho ‘relativo’ da amostra será considerado válido se a pesquisa contribuir com o levantamento das particularidades que compõem as situações analisadas (Stake, 2000). Entende-se o valor do estudo de caso pela possibilidade de explorar as singularidades que podem fundamentar a realização de estudos produtores de generalização. A finalidade é investigar o que é importante naquele(s) caso(s) dentro de seu próprio universo, que não é reproduzível para todos os casos (Stake, 2000).

‘O prejuízo ocorre quando o compromisso com a generalização ou teorização é tão forte que a atenção do pesquisador é desviada das características importantes que o fazem entender o caso em si.’ (Stake, 2000, p. 439 – tradução da autora)

3.3

Seleção dos Casos

O universo da pesquisa são as organizações brasileiras com experiências em implantação de projetos de gestão de pessoas por competências.

A delimitação do campo de estudo, em termos de setor econômico, natureza da organização ou região geográfica, a ser alvo para a pesquisa levou em consideração dois fatores:

a) **um conjunto de empresas do mesmo setor econômico**, de modo a eliminar alguns fatores de diferenciação, tais como grau diferenciado de competitividade do setor; interferências dos processos produtivos no tamanho da organização, regulamentação e normatização da atividade que pudesse intervir na adoção de projetos estratégicos; e influências advindas de diferentes posturas sindicais;

b) **acessibilidade à sede das empresas**, pelas óbvias razões de custo, tempo e agenda.

Na medida em que os modelos de gestão de pessoas por processos que incorporam a análise de competências assumem como pressuposto o aproveitamento das potencialidades dos participantes da organização, tornam-se estratégias bem aclimatadas para empresas que se situam em ambientes altamente competitivos e precisam se realinhar constantemente de modo a surpreender o mercado e construir mecanismos para obtenção de sucesso empreendedor.

Com esta perspectiva, restringiu-se a população deste estudo às empresas brasileiras no setor de telecomunicações, especificamente as que operam primordialmente, com serviços de telefonia fixa e móvel (ou que são reconhecidas na imprensa leiga como tal), entendendo que é um mercado dinâmico e que requer agilidade nas suas ações corporativas. Assim, projetos que atendam à versatilidade, à fusão de saberes e potenciais para criar novas estratégias e produtos para a empresa e que busquem a plena utilização dos ativos de seus recursos humanos são mais profícuos nestas empresas. Não é de se surpreender que a grande maioria das empresas de telecomunicações brasileiras adotou, ou está em fase de implementação, algum tipo de Modelo de Gestão por Competências.

A escolha do nicho de mercado para esta pesquisa também ficou referendada quando observou-se o resultado da pesquisa de campo realizada por Colin e Grasser (2003) em um conjunto de empresas francesas que já adotavam a gestão por competências. Os dados destes pesquisadores revelaram que o maior número de empresas que praticam alguma forma de gestão por competências provém do setor de serviços, quando analisaram os dados por setor econômico, e das empresas de grande porte, quando analisaram por número de funcionários.

Foram identificadas dentre o conjunto das empresas de serviços de telecomunicações (restrito a telefonia fixa e móvel) as que aplicam algum projeto de gestão por competências e qual o conceito que adotam deste termo.

Com vistas a delimitar o número de empresas à factilidade do empreendimento, restringiu-se a amostra de modo a incluir as quatro maiores, em termos de fatia de mercado, de cada segmento do setor (telefonia fixa e móvel).

Este critério de posicionamento no mercado identificou as seguintes empresas para o corpus da pesquisa:

- **telefonia fixa:** TELEMAR, TELEFONICA EMBRATEL e BRASIL TELECOM
- **telefonia móvel:** VIVO, CLARO, OI e TIM

Como a TELEMAR e OI estão estruturadas juntas organicamente – seus processos administrativos ocupam espaços únicos – e os procedimentos de recursos humanos são únicos nas duas organizações, elas perfazem um só caso. Foram, assim, estudados sete casos.

A facilidade de acesso a estas empresas, por questões logísticas e relacionais também foi fator preponderante na definição do setor econômico a ser pesquisado. A maioria das empresas tem (ou tinha à época das entrevistas iniciais) seu escritório central na cidade do Rio de Janeiro, onde também concentravam o núcleo de atividades administrativas e, em especial, de recursos humanos. Duas empresas de nossa amostra estavam sediadas fora desta cidade, uma localizada em São Paulo e a outra em Brasília.

Um grande conveniente para realização da fase de coleta de dados foi o fato de que os contatos com as pessoas a serem entrevistadas foram efetuados através de intermediações de pessoas conhecidas. A experiência acadêmica mostra a vantagem do fator sócio-relacional para a condução de pesquisa de campo no cenário cultural brasileiro. Ser apresentada por um conhecido em comum abre portas e cria um clima de disponibilidade para pesquisa de campo nem sempre fácil de obter em outras circunstâncias. Nas duas empresas localizadas fora do Rio, os laços eram mais distantes (não incluíam pessoal interno à organização), mas, talvez pelo fato de ter havido um deslocamento especial para a realização da visita e entrevista, a pesquisadora encontrou um ambiente afável e produtivo para seu trabalho.

Ressalte-se que as empresas definidas para pesquisa ocupam classificações de destaque em diversos *rankings* de empresas, notadamente os realizados por instituições como Valor Econômico, Revista Forbes e Revista Exame, conforme detalhado no capítulo 4.

3.4

Coleta de Dados

Esta pesquisa abrangeu os seguintes procedimentos táticos: pesquisa bibliográfica, documental e pesquisa de campo.

A pesquisa bibliográfica e telematizada foi realizada para levantar os estudos empíricos e de campo que abordam as temáticas essenciais à compreensão do fenômeno em foco: a implantação de processos de mudança estratégica planejada, notadamente a gestão de pessoas por competências. A partir deste trabalho inicial, foi traçado o *background* teórico que viabilizou operacionalizar os instrumentos para a pesquisa aprofundada no campo.

Foram alvo da pesquisa bibliográfica três núcleos temáticos:

- a instalação de mudança planejada;
- a comunicação e a construção de significado; e
- modelos de gestão de pessoas por competências.

Para caracterizar as empresas também realizamos consulta a publicações específicas da área de telecomunicações (Anuário Telecom, Revista Nacional de Negócios em Telecomunicações), páginas da Internet – tanto das próprias empresas quanto de instituições ou organismos especializados no setor (ex: www.teleco.com.br), além de publicações específicas com análise do desempenho anual das empresas brasileiras (tais como Forbes Platinum List, Exame-Melhores e Maiores, Valor-Carreira, Valor-1000).

Os procedimentos e técnicas específicos à pesquisa de campo estão integradas ao segundo e terceiro estágio da pesquisa. Abrangeram três vertentes: a entrevista aprofundada, a coleta de materiais produzidos pela organização sobre e para o projeto estudado (inclui a observação de materiais expostos e apresentados durante a visita) e questionários estruturados.

3.4.1

As entrevistas

As entrevistas foram realizadas com os coordenadores dos projetos de gestão de pessoas por competências nas organizações. Muitas vezes havia dois representantes da empresa durante a entrevista. Foram realizadas duas entrevistas

por empresa (com exceção de uma empresa onde só foi viável uma visita por questões de agenda do responsável pelo projeto). Outras dúvidas foram dirimidas por correspondência eletrônica ou contatos telefônicos. Nas empresas fora do Rio de Janeiro, a segunda entrevista foi realizada por telefone, mas a primeira foi bem mais extensa do que as realizadas nas demais.

Optou-se, neste trabalho, por não divulgar o nome dos entrevistados nem identificar individualmente o cargo do entrevistado em cada caso, por motivos de confidencialidade dos dados. Em todas as empresas a condição de sigilo de certas informações foi apontada e a pesquisadora comprometeu-se (como não poderia deixar de ser) a resguardar as informações e utilizá-las somente para fins da pesquisa.

Foi elaborado um roteiro com tópicos básicos a serem cobertos durante a entrevista, mas buscou-se evitar dirigir o foco da conversa, uma vez que se julgou relevante perceber onde recaía a ênfase do entrevistado ao discorrer sobre o projeto e sua implantação na organização. Portanto, a entrevistadora controlou suas intervenções e somente apontou um assunto a ser enfocado quando o julgou essencial para completar o corpo de dados a ser obtido, dentro de uma postura de neutralidade impessoal e diretiva, ou *'balanced rapport'* (Fontana e Frey, 2000). Objetivou-se deixar os entrevistados bem livres para refletirem a voz da empresa e as suas próprias percepções e assim levantarem questões e pontos de vistas não antecipados *a priori*. Acredita-se que esta abordagem permite acessar a mente do entrevistado e suas perspectivas, sentimentos e intenções, sem interferir com categorias de julgamento e classificação que possam revelar uma visão do pesquisador e não do entrevistado, seguindo a linha de Patton (1990).

Os entrevistados eram todos participantes ativos do grupo coordenador da elaboração e/ou implementação dos projetos em suas respectivas empresas. Em uma das empresas a entrevista foi realizada com a diretora da área de Recursos Humanos, em três empresas o diretor estava presente acompanhado de um funcionário que era responsável diretamente pela coordenação do projeto. Nas outras três empresas, os entrevistados tinham sido apontados pelos diretores de área como a pessoa mais preparada para prestar informações sobre o projeto.

As entrevistas foram, com o consentimento dos entrevistados, gravadas em meio digital e transcritas de modo que se mantivesse a integridade do seu conteúdo na forma e linguagem utilizadas pelos entrevistados. Ao serem

transcritos certos trechos para o texto desta tese, houve o cuidado (e a liberdade) de limpar algumas (poucas) falhas gramaticais que seriam por demais prejudiciais à imagem da empresa. Uma vez que se trata de linguagem oral informal, a ocorrência de redundâncias, omissões e expressões fáticas, bem como os pequenos desvios da norma padrão já são esperados. Somente quando a falha era realmente imprópria, na visão da pesquisadora, mesmo para o contexto da linguagem oral relaxada, foram realizadas pequenas correções gramaticais (na versão escrita da fala) que, no entanto, em nada afetam os significados expressos pelo entrevistado.

Durante as entrevistas foram, também, solicitados os documentos que compuseram as estratégias iniciais de divulgação interna do projeto.

3.4.2

Os materiais de divulgação

Com vistas a proceder à análise sob a perspectiva do que estava dito nos documentos e materiais de divulgação do projeto implantado, foram recolhidos os seguintes materiais, conforme o caso:

- folhetos de divulgação do projeto
- cartilhas explicativas
- manuais dirigidos aos gestores
- documentação impressa de páginas da Internet
- impressão de *banners* ou cartazes
- CDs com arquivos constantes na intranet
- brindes distribuídos no lançamento do projeto

Estes materiais foram as fontes para análise dos significados construídos sobre a mudança planejada, com uma fundamentação teórica que considerou as questões pertinentes a estratégias de comunicação, mas enriquecida com princípios da estruturação de sentidos pelos recursos multimodais (linguagem verbal e visual) e pela representação metafórica.

O composto de materiais de divulgação reunidos de cada empresa variou muito – não só devido às singularidades dos planos de comunicação elaborados pelas empresas. Um grande fator interveniente na coleta destes materiais foi a

disponibilidade. Muitos entrevistados alegaram não possuir exemplares sobressalentes, outros alegaram não poder distribuí-los externamente (nem com o compromisso de confidencialidade da pesquisadora). Em alguns outros casos foi prometida uma entrega posterior – o que acabou não sendo factível.

3.4.3

Os questionários

Tendo em vista que as entrevistas foram realizadas de forma semi-estruturada e que os entrevistados discorriam sobre os temas livremente, a partir das perguntas gerais orientadoras, com fluxo de falas flexível e em ordenação aleatória (conforme apontam Patton, 1990 e Creswell, 2002), algumas questões não foram diretamente apontadas. Embora à ausência do tema na fala do entrevistado também se atribui um significado, alguns pontos específicos (como datas e etapas intermediárias) não foram abordadas na entrevista e faziam falta para tecer um quadro mais detalhado do projeto em estudo.

A pesquisadora, então, buscando agregar um instrumento de coleta de dados uniformemente aplicável, elaborou um questionário, predominantemente, estruturado. Este questionário (ver Apêndice I) continha 22 perguntas, sendo seis de identificação, em que se buscou delinear o perfil demográfico das organizações e funcional dos entrevistados. As demais eram relativas ao processo de implantação do projeto e aos princípios que o nortearam. Destas, oito continham alternativas previstas (múltipla-escolha), seis se caracterizavam como perguntas de resposta aberta e havia um conjunto de 28 itens a serem respondidos através de respostas em escala Likert de cinco pontos (de *Discordo totalmente* a *Concordo totalmente*). Ao final, os respondentes precisavam hierarquizar os itens a que responderam ‘*concordo totalmente*’, destacando os cinco mais importantes.

As informações colhidas por meio deste questionário foram muito úteis para completar algumas lacunas sentidas com a coleta de dados pelas entrevistas. Entretanto, e infelizmente, nem todos os entrevistados foram acessíveis para esta etapa – que ocorreu com um intervalo médio de cerca de quatro meses após as entrevistas. Uma das entrevistadas alegou que mudança na estrutura e no ocupante da diretoria de Recursos Humanos inviabilizava a resposta, mesmo após a

argumentação quanto ao fato de que o conteúdo do questionário referia-se a um evento já ocorrido.

3.5

O Tratamento dos Dados

A análise de material escrito pode seguir duas linhas: a tradição lingüística, que trata o texto como objeto de análise em si, e a tradição sociológica, que trata o texto como uma janela para a experiência humana (Tesch, 1990; Ryan e Bernard, 2000). Mas estas duas posturas se aproximam nas vertentes recentes de estudos de análise do discurso como, por exemplo nas visões de Fairclough (1992,2003), Schiffrin (1994), Gumperz (1982), para citar alguns.

A presente pesquisa buscou evidências na linguagem para interpretar os significados que se construíam da realidade externa. A partir de uma estratégia geral de análise, foram pinçados indicadores que evidenciassem os objetivos, características e fatos do projeto, baseado nas conceituações teóricas alinhavadas (Yin, 2001, 2002, 2003). As evidências em cada conjunto de dados, obtidos nas diferentes técnicas de coleta, foram identificadas, classificadas e comparadas de modo a buscar padrões e temas recorrentes e destoantes que pudessem ser relacionados entre si e entre as diferentes fontes. Primeiramente, foram analisados os dados por caso e por processo de coleta (entrevista, questionário ou documentos) e depois foram conjugados em análises gerais do tipo ‘*cross-case analysis*’ (Patton, 1990; Yin, 2001).

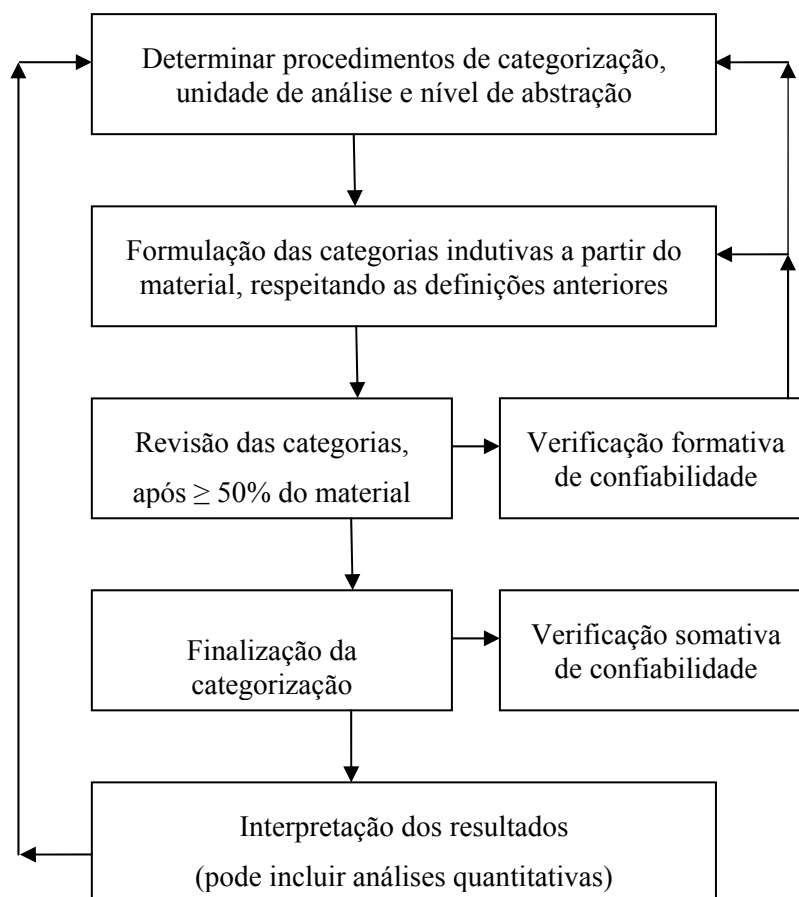
Os dados são analisáveis na medida em que são apropriados pelo pesquisador como parte do seu mundo significativo (Lemke, 1998). Há que se ter consciência de que são dependentes de contexto e controlados pelo pesquisador; demandam seleção, recortes e recontextualização. E a sua análise, necessariamente, redutiva (Lemke, 1998; Patton, 1990). O significado de um texto será sempre dependente de como o relacionamos com outros textos e eventos (mas não todos), com os participantes do evento em que o texto ocorreu, com o momento contextual e social e com a situação e os papéis dos participantes.

Yin (2003) instrui os pesquisadores que optam pelo estudo de caso a seguirem quatro orientações básicas para uma análise de credibilidade:

- abarcar os aspectos mais significativos do estudo do caso;

- usar o conhecimento prévio e especializado do pesquisador para aprofundar sua análise;
- mostrar que a análise foi fundamentada em todas as evidências relevantes;
- incluir, também, interpretações antagônicas e justificativas da opção adotada.

Seguindo os princípios do rigor metodológico e as orientações de Yin, foi empreendido um trabalho sistemático de identificação e categorização de unidades de sentido, uma postura analítica defendida, entre outros, por Stake (1995 e 2000). Desta forma, conduziu-se uma análise de conteúdo categorial, através de um esforço de reduzir o corpus em unidades delimitadas codificadas em categorias, inicialmente estipuladas com base na fundamentação teórica (Ryan & Bernard, 2000, Bardin, 1977). Após a primeira versão desta análise, procedeu-se uma revisão e alteração de modo a incluir temas e categorias que não tinham sido previstas na primeira abordagem dos dados e que emergiram dos dados muito mais do que da base conceitual. O processo seguiu o modelo indutivo de desenvolvimento de categorias, conforme exposto na figura 3.1. (Mayring, 2001). Tal procedimento gerou análises conceituais que viabilizaram o levantamento de ocorrências e frequência de termos, e permitiram a realização de análises relacionais, para explicitar os conceitos-macro e poder explorar as relações entre eles (Scandura e Williams, 2000; Stemler, 2001; Weber, 1990).

Figura 3.1: **Modelo de desenvolvimento de categorias indutivas**

Fonte: adaptado de Mayring, 2000.

Não se empreendeu uma análise computadorizada dos itens, tanto pela dificuldade de acesso ao programa nas horas de trabalho dedicadas à pesquisa, quanto pela exigüidade de tempo para investir na familiarização com tal ferramenta.

Utilizando uma sistemática manual de codificação foram inicialmente separadas 31 categorias que se mostraram pouco delimitadas em alguns casos. Então, após criteriosa re-análise foram agrupadas em 17 macro-temas: planejamento e início, motivação, objetivo, abrangência inicial, escopo, forma de elaboração, alinhamento com a gestão, configuração das competências, sensibilização e implantação, interrelação com recursos humanos, periodicidade, instrumentos, feedback, resultados, percepções e receptividade, efetividade e follow-up. Os dados reunidos por agregação categorial foram tabulados em termos de frequência e relações de co-ocorrência ou proximidade. No entanto, ao

analisar os dados, foi dada maior ênfase à interpretação de eventos e relações e menor à interpretação de dados ‘quantitativos’ de ocorrência (*measurement data*), seguindo a linha de Peshkin (1993) e Tellis (1997).

Esta técnica foi aplicada ao conteúdo das entrevistas e das questões abertas do questionário, exclusivamente. Os materiais de divulgação não foram analisados por esta perspectiva no seu sentido estrito. Neles buscou-se identificar não só o conteúdo (do texto escrito e das imagens), mas também as relações entre significados transmitidos pela linguagem verbal e visual. Para tal, foram utilizados princípios conceituais que embasam descrições e interpretações destas linguagens, dentro da linha teórica de Kress e Van Leeuwen (1996, 2001), como apresentado no capítulo 2. A força desta postura reside no fato de que considera os diversos elementos e sua interrelação dentro do processo de construção de significado no texto (termo aqui usado no seu sentido amplo, incluindo elementos visuais e verbais). O valor desta análise textual está em sua resiliência às formas complexas e sutis de produção de interpretações (McKee, s.d.)

Os dados dos questionários coletados nas perguntas de respostas fechadas foram analisados por frequência e relacionados aos temas e categorias que emergiram no restante do corpus de dados. Não houve intenção de fazer um estudo estatístico aprofundado nestes dados, uma vez que, por serem poucos os questionários, qualquer verificação estatística não teria confiabilidade.

Os materiais impressos foram analisados em função dos temas gerais que abordavam e das relações imagem-texto. Foram utilizadas as dimensões de sentido propostas por Kress & Van Leeuwen (1996, 2001), ou seja: dimensão apresentacional (ideacional ou representacional), dimensão orientacional (interpessoal) e dimensão organizacional (textual), conforme o referencial teórico exposto na seção 2.2.8. Com base nesta visão teórica, foram analisados os materiais em busca de evidências de tipos de relação entre texto e imagem, considerando os temas representados, os conflitos entre a representação textual e a visual, a relação de subordinação ou coordenação entre os elementos dos dois modos semióticos e os elementos visuais que transmitiam valores culturais cristalizados na sociedade brasileira.

Outro aspecto investigado diz respeito à identificação de uma metáfora projeto. Em consonância com o que foi salientado na seção 2.2.9, a metáfora funciona ao mesmo tempo como elemento simbólico representacional e um

enquadre do significado do projeto estudado. A análise das metáforas teve cunho interpretativista e visou complementar as constatações resultantes das análises dos demais *corpora* (entrevistas, questionários e materiais impressos).

3.6

Limitações

Toda pesquisa embute a visão de mundo e do processo de conhecimento do mundo do seu pesquisador,

‘... não há técnica ou método de investigação que se conceda auto-validade [...] elas operam a partir de um conjunto de pressupostos sobre a natureza da sociedade, a natureza dos seres humanos, a relação entre eles e como podem ser conhecidos.’ (*Remenyi et al., 1998, citando Hughes, 1990 - tradução da autora*).

Algumas limitações podem ser apontadas nas escolhas metodológicas desta investigação, a começar pela opção do paradigma qualitativo e, em especial, da abordagem de estudo de caso. A literatura refere-se, com frequência, à natureza particularizante do estudo de caso e à sua inadequação para que sejam geradas generalizações. A esta crítica responderam bem pesquisadores como Stake (1995) e Denzin & Lincoln (2000), contra-argumentando a relevância do estudo de caso para que se apontem especificidades e regularidades em fenômenos comparáveis e, assim, ser um passo para futuras ampliações e, quiçá, generalizações. Afinal, o estudo de caso serve a generalizações analíticas (a generalização de teorias) e não estatísticas (Yin, 1994, p. 10).

A perspectiva integrativa proposta neste estudo, pela qual pretendeu-se coletar evidências em diversas fontes e instrumentos, teve o intuito de minimizar as limitações de cada técnica, através da conjugação de suas vantagens em contraposição a suas desvantagens específicas. Porém, mesmo com este tipo de triangulação, transparecem algumas limitações singulares a cada técnica que outras não conseguem superar completamente.

As entrevistas e os questionários forneceram evidências que refletem as percepções dos respondentes. Em contrapartida, as informações coletadas por meio das análises de documentos refletem as percepções da analista -- a pesquisadora. Mesmo dentro de uma visão psico-social da realidade, consoante a

postura de Giroux (1988), em que a linguagem e a subjetividade são centrais às questões de significado, identidade e política, considera-se que a limitação está em trabalhar com as percepções dos sujeitos, o que acarreta um viés de observação e a dispersão de visões, além de maior risco de conflitos e dissonâncias. Como as percepções são moldadas pelos conceitos, personalidades e experiências de vida de cada indivíduo, elas carecem de uniformidade entre os sujeitos.

Outro ponto a ser ressaltado é a preocupação natural dos indivíduos em salvarem sua face social (Goffman, 1974); o respondente ou entrevistado pode ter distorcido a realidade dos fatos ou das sensações, de modo a revelar a imagem que quer ter. Esta postura, porém, dentro de uma perspectiva psico-social tem sua validade na medida em que não há verdade absoluta fora dos sentidos atribuídos pelos seres humanos.

Quanto à fase das entrevistas, é preciso compreender o papel do entrevistador. Todo pesquisador como entrevistador tem uma função dupla, a de extrair informações dentro de características de neutralidade, de sinceridade do respondente, e a de interpretar os dados que coleta. Mesmo que a função de interpretação não se realize simultaneamente (para efeito de delineamento de fases de pesquisa), o isolamento da fase interpretativa para o momento pós-entrevista não acontece totalmente. A comunicação pressupõe a interação e o entrevistador interage como cientista e como indivíduo – funções inseparáveis. É preciso cuidado do entrevistador para evitar a indução das respostas ou a reação transparente ao entrevistado, de modo a não influenciar as informações compartilhadas.

E, *last but not least*, a interpretação das evidências depende da relação entre os dados e o conhecimento prévio do pesquisador,

‘os dados não são somente sensíveis ao contexto da tarefa e situação imediata; são também sensíveis ao contexto maior das normas culturais e pressuposições, conhecimentos, crenças e valores.’ (Lemke, 1998 – tradução da autora)