

3

Metodologia

Neste capítulo será abordada a caracterização da pesquisa, abrangendo o tipo de pesquisa escolhida, os critérios para seleção dos sujeitos, os procedimentos adotados para a coleta das informações, o tratamento dos dados coletados e as limitações metodológicas encontradas.

3.1.

Caracterização da Pesquisa

Ensina Tesch (1990) que a pesquisa qualitativa é aquela pesquisa que usa dados qualitativos, que por sua vez, são dados que não podem ser expressos em números. Ainda segundo Tesch (1990), a pesquisa qualitativa também poderia ser chamada de “pesquisa textual”, uma vez que a mesma se baseia em interpretações e/ou descrições. A esse respeito, tem-se que a Sociologia, a Psicologia e a Antropologia são algumas das disciplinas amplamente reconhecidas por usar a pesquisa qualitativa. Ademais, sabe-se que existe um amplo conjunto de métodos de pesquisa que podem ser classificados como qualitativos. Tesch (1990) apresenta alguns deles e menciona que embora seja uma longa lista ela está longe de ser completa e pode apresentar algumas duplicidades.

Por sua vez, Denzin e Lincoln (1994) definem a pesquisa qualitativa como aquela que o pesquisador analisa, interpreta e traz à tona os sentidos que as pessoas dão para determinados fenômenos. Nessa perspectiva, a pesquisa qualitativa envolve a análise e coleta de uma ampla variedade de materiais empíricos - tais como estudos de caso, experiências pessoais, histórias de vida, entrevistas, observações, dentre outros – que descrevem a rotina e/ou problemas da vida dos indivíduos. Para esses autores a pesquisa qualitativa implica em dar ênfase a processos que não são experimentalmente mensurados em termos de quantidade, intensidade e frequência.

Enquanto isso, Creswell (1998) defende uma ideia similar. Para o autor, a pesquisa qualitativa é aquela que busca entender, explorar e questionar um problema social e/ou humano. A pesquisa qualitativa é complexa, envolve pesquisa de campo, coleta de dados, análise indutiva das informações, ao mesmo tempo em que, foca nas experiências dos participantes e escreve sobre esse processo de uma forma expressiva e persuasiva a fim de envolver os leitores.

Existem algumas abordagens da pesquisa qualitativa e Creswell (1998) considera a narrativa, a fenomenologia, a etnografia, o estudo de caso e *grounded theory* como as principais. No entanto, Creswell (1998) reconhece que existem outras metodologias que podem ser usadas na pesquisa qualitativa. Essas metodologias, basicamente, diferem no tocante à forma de analisar os dados.

Uma vez que a presente pesquisa objetiva realizar um levantamento das percepções dos indivíduos entrevistados, valorizando suas interpretações e compreensões acerca do aprendizado individual dentro do processo de *coaching* executivo, o método de pesquisa mais adequado é de fato a pesquisa qualitativa de caráter exploratório. Optou-se por utilizar o método fenomenográfico, um dos tipos de pesquisa classificado como qualitativa (TESCH, 1990).

A fenomenografia surgiu no início da década de 80 na Universidade de Gotemburgo, na Suécia e foi introduzida por um psicólogo sueco chamado Ference Marton.

A fenomenografia é um tipo de pesquisa qualitativa desenhada para responder certas questões sobre pensamento e aprendizado. Em outras palavras, a fenomenografia investiga qualitativamente diferentes maneiras nas quais as pessoas experimentam ou pensam a respeito de vários fenômenos (AKERLIND, 2005; MARTON, 1981, 1986).

Segundo Marton (1981, 1986) a fenomenografia é o método que estuda as relações humanas e investiga de uma maneira qualitativa as diferentes formas que as pessoas experimentam, interpretam ou pensam a respeito de diferentes fenômenos (ou do mesmo fenômeno). Ensina o autor que o ponto de partida da

metodologia fenomenográfica é o “relacional” – as relações entre o indivíduo e determinado aspecto do mundo ao seu redor.

Man-world relations as the subject matter of phenomenography...phenomenography investigates the qualitatively different ways in which people experience or think about various phenomena (MARTON, 1986).

Diferente da psicologia tradicional, que está interessada em estudar como as pessoas percebem e contextualizam o mundo, a fenomenografia se interessa mais pelo conteúdo do pensamento. Em outras palavras, a fenomenografia se interessa em como as pessoas descrevem a percepção e os pensamentos a respeito do fenômeno. Assim sendo, nesse método de pesquisa, o pesquisador nunca é separado do objeto de percepção e/ou do conteúdo do pensamento.

De forma semelhante Barbosa e Rodrigues (2004, apud Rodrigues e Barbosa, 2005) enfatizam que a fenomenografia é uma abordagem de pesquisa empírica e qualitativa empregada originalmente na educação, para melhor entendimento das formas como as pessoas experimentam as tarefas de aprendizado. Seu objetivo é descrever as variações qualitativas nas experiências individuais do ponto de vista do próprio indivíduo.

Por sua vez, Akerlind (2005) complementa que o objetivo da pesquisa fenomenográfica é explorar o sentido coletivo dos significados dentro da seleção dos sujeitos e não o sentido individual de cada sujeito selecionado. Em outras palavras, o autor ensina que objetivo do pesquisador não é encontrar diferentes significados, mas sim uma relação lógica entre os diferentes significados gerando assim um senso coletivo e holístico.

Além disso, Akerlind (2005) ressalva que as experiências de um indivíduo a respeito de um fenômeno são sensíveis e podem variar de acordo com o tempo e a situação. A mesma pessoa pode, portanto, ter interpretações e vivências diferentes em tempos e situações distintas.

É importante enfatizar que a fenomenografia difere da fenomenologia, abordagem qualitativa mais conhecida. Embora ambas tenham a experiência humana como seu objeto de pesquisa, o interesse da fenomenologia é a “essência da experiência” e não a experimentação e vivência do fenômeno que trata a fenomenografia.

Em resumo, a fenomenografia atende às necessidades dessa pesquisa que, em última instância, é obter a partir da percepção dos executivos entrevistados (experimentação/vivência), resposta para o fato do *coaching* executivo gerar, ou não, aprendizado individual (o fenômeno).

3.2.

Seleção dos Sujeitos

A seleção dos sujeitos de pesquisa foi obtida com a ajuda de consultores externos (*coaches*) que indicaram alguns executivos que haviam feito o trabalho de *coaching* executivo com eles. Alguns dos executivos entrevistados também indicaram outros nomes.

Vale mencionar que o boca-a-boca realizado pela autora com conhecidos e amigos que trabalham no mundo corporativo também foi de extrema importância para construir a seleção necessária para a pesquisa. Nesse empreendimento, ficou perceptível que o *coaching* executivo não é uma ferramenta de prateleira, mas uma ferramenta específica e customizada para atender a necessidade individual de cada executivo. Esse fenômeno justifica parte da dificuldade em encontrar um grande número de executivos para participar da pesquisa.

Inicialmente foram mapeados vinte e cinco executivos para serem entrevistados. Após uma primeira análise, cinco indicações foram descartadas uma vez que os executivos estavam em *coaching* por iniciativa própria, sem a participação da “empresa”/“cliente”, um dos elos imprescindíveis no modelo de *coaching* executivo.

Das vinte indicações restantes, quinze foram, efetivamente, entrevistados. Infelizmente por motivo de agenda, cinco executivos não puderam participar da

pesquisa. Contudo, é importante mencionar que a partir da décima entrevista já se observou a saturação teórica.

A expressão saturação teórica (*“theoretical saturation”*) foi inaugurada por Glaser e Strauss (1967) como sendo a constatação do momento de interromper a captação de informações (obtidas junto a uma pessoa ou grupo) pertinentes à discussão de um determinado tema dentro de uma investigação qualitativa.

Similarmente, para Denzin e Lincoln (1994) o fechamento da pesquisa por saturação teórica é operacionalmente definido como a suspensão de inclusão de novos participantes quando os dados obtidos passam a apresentar, na avaliação do pesquisador, uma certa redundância ou repetição, não sendo considerado relevante persistir na coleta de dados. Em outras palavras, as informações fornecidas pelos novos participantes da pesquisa pouco acrescentariam ao material já obtido, não mais contribuindo significativamente para o aperfeiçoamento da reflexão teórica.

Pandit (1996) sumariza o princípio da saturação teórica como aquele momento que o valor marginal de uma nova informação é mínimo.

3.2.1

Perfil dos Sujeitos Selecionados

No quadro a seguir, encontra-se o perfil dos sujeitos pesquisados. A classificação numérica aqui descrita será utilizada nas citações dos depoimentos do capítulo 4.

Quadro 4 – Perfil dos Sujeitos Selecionados

Executivo	Sexo	Idade	Formação Acadêmica	Anos de Empresa (*)
Executivo 1	Masculino	33 anos	Engenharia	2 anos
Executivo 2	Masculino	35 anos	Computação	11 anos
Executivo 3	Masculino	26 anos	Administração	1 ano
Executivo 4	Masculino	34 anos	Administração	9 anos
Executivo 5	Feminino	38 anos	Informática	1 ano
Executivo 6	Masculino	41 anos	Engenharia	9 anos
Executivo 7	Masculino	33 anos	Publicitário	8 anos e meio
Executivo 8	Masculino	30 anos	Economia	8 anos
Executivo 9	Feminino	26 anos	Administração	3 anos
Executivo 10	Feminino	31 anos	Direito	2 anos
Executivo 11	Masculino	33 anos	Engenharia	5 anos
Executivo 12	Feminino	30 anos	Engenharia	3 anos
Executivo 13	Feminino	40 anos	Informática	4 anos
Executivo 14	Feminino	30 anos	Pedagogia	7 anos
Executivo 15	Masculino	31 anos	Economia	4 anos

(*) Anos de empresa quando o coaching foi iniciado.

3.3

Coleta de Dados

Múltiplas fontes de dados foram consultadas para a realização desse trabalho. A seguir serão abordadas as principais.

3.3.1

Pesquisa Bibliográfica

A pesquisa bibliográfica foi realizada por meio de livros, artigos, revistas e teses. Vale mencionar que a grande parte do material pesquisado sobre *coaching* executivo é de origem estrangeira. Poucos artigos teóricos foram encontrados no Brasil. A pesquisa bibliográfica foi fundamental tanto para aprofundar o conhecimento da autora sobre o tema quanto para apoiar a discussão dos resultados.

3.3.2

Pesquisa Telematizada

Pesquisas na internet também foram de grande relevância. Merece destaque alguns *sites* internacionais que certificam e reconhecem o *coach* como profissão. Nesses *sites* há uma extensa variedade de material sobre o assunto, desde artigos até estudos de caso.

Vale mencionar que grande parte da bibliografia obtida foi por meio da internet, acessando diferentes bases de dados do mundo todo através do acesso fornecido pela Biblioteca da PUC-Rio.

No quadro 5 encontram-se alguns dos *sites* consultados na internet sobre *coaching*. Esta lista é apenas um extrato de alguns *sites* consultados nessa pesquisa.

Quadro 5 – Pesquisa Telematizada

Nome	Endereço
<i>International Coach Federation</i>	http://www.coachfederation.org/
<i>Executive Coaching Forum's Web</i>	http://www.theexecutivecoachingforum.com/links.htm
<i>Behavioral Coaching Institute</i>	http://www.1to1coachingschool.com/
<i>Chartered Institute of Personnel and Development</i>	http://www.cipd.co.uk/default.cipd
<i>Development Dimensions International (DDI)</i>	http://www.ddiworld.com/default.asp
<i>Sherpa Executive Coaching</i>	http://www.sherpacoaching.com/index.html
<i>Institute of Executive Coaching</i>	http://www.iecoaching.com/
<i>The Institute for Employment Studies</i>	http://www.employment-studies.co.uk/main/index.php
<i>Sociedade Brasileira de Coaching</i>	http://www.sbcoaching.com.br
<i>Assoc. Bras. de Coaching Executivo e Empresarial</i>	http://www.abracem.org.br/

3.3.3

Consultores Externos (“*Coach*”)

Como mencionado anteriormente, conversas com consultores externos (os “*coaches*”) foram fundamentais para alcançar os sujeitos a serem entrevistados para a pesquisa como também para entender um pouco mais sobre a prática do *coaching* executivo no Brasil.

A conversa com consultores externos foi uma das formas que a autora encontrou de se distanciar um pouco da literatura sobre o tema e entender um pouco da prática do *coaching* executivo. Afinal, como mencionado no capítulo 1, a prática do *coaching* executivo está à frente da produção teórica sobre o tema o que demonstra que o estudo acadêmico sobre o *coaching* executivo ainda está na sua primeira infância.

3.3.4

Pesquisa de Campo

A pesquisa de campo, de natureza qualitativa, foi por meio de entrevistas semi-estruturadas com executivos que participaram de *coaching* executivo em algum

momento da sua carreira e que tiveram disponibilidade e interesse de participar do estudo.

Antes do início de cada entrevista foi assegurado aos entrevistados que os mesmos não seriam identificados nem as empresas nas quais eles trabalham.

As entrevistas foram realizadas nos meses de janeiro e fevereiro de 2010 e foram baseadas em um roteiro semi-estruturado com duração média de quarenta minutos. As entrevistas foram gravadas e, posteriormente, integralmente transcritas. Anotações durante a entrevista também foram realizadas.

Conforme será apresentado na seção seguinte (Tratamento dos Dados), as entrevistas são a fonte primária para coleta de dados na fenomenografia.

Devido à distância geográfica entre o pesquisador e alguns dos entrevistados, algumas entrevistas foram realizadas via *skype* usando a ferramenta de *webcam* para manter o caráter pessoal (face a face). Outras entrevistas que não puderam ser realizadas face a face foram feitas por meio de conversas telefônicas. Vale mencionar que isso não afetou a qualidade das mesmas.

No quadro, a seguir, se encontra o roteiro da entrevista.

Quadro 6 – Roteiro da Entrevista

Perfil:

Nome:

Idade:

Formação Acadêmica:

Instituição de Ensino:

Ano de término:

Possui pós-graduação: ____ SIM ____ NÃO

Se *sim*, favor especificar Instituição de Ensino e ano de término:

----- // -----

1. Possui quantos anos de experiência profissional?
2. Qual é a empresa que trabalha atualmente?
3. Qual é o cargo que você ocupa?
4. O trabalho de *coaching* foi pago pela empresa mencionada em 2? ____ SIM ____ NÃO. Se *não*, favor especificar qual era a empresa?
5. Há quanto tempo você está/estava na empresa quando o trabalho de *coaching* foi iniciado?

de 1 a 4 anos	de 5 a 9 anos	de 10 a 14 anos	mais de 15 anos

6. Atualmente você está em processo de *coaching* ou já finalizou?

7. Se finalizou, faz quanto tempo?

8. Quantas sessões de *coaching* foram realizadas?

1 a 5 sessões	6 a 10 sessões	11 a 15 sessões	mais de 15 sessões

Pesquisa sobre Coaching

9. Qual foi o motivo pelo qual você iniciou o trabalho com um *coaching* externo?
Se você pudesse escolher o motivo pelo qual faria *coaching*, qual seria?

10. Em sua opinião, o que levou a empresa a buscar a ajuda de um *coaching* externo e não, por exemplo, um *coaching* interno?
11. O objetivo foi alcançado? Sim/Não, por favor, exemplifique.
12. Cite as principais mudanças ocorridas pós-realização do *coaching*.
13. Em sua opinião, será que teria alguma outra ferramenta mais eficaz que o *coaching* para suprir essa lacuna?
14. Em sua opinião, o trabalho de *coaching* gera aprendizado individual? Suporte sua resposta com exemplos.
15. Em sua opinião, o trabalho de *coaching* gera aprendizado coletivo (organizacional)? Suporte sua resposta com exemplos.
16. Qual foi o maior ganho do trabalho de *coaching* para você? Fale o que primeiro vier a sua cabeça independente de ser aspecto profissional e/ou pessoal.
17. Como você vivenciou isso? Foi fácil? Foi difícil?
18. Em sua opinião o trabalho de *coaching* é de curto prazo? De longo prazo?
19. Em sua opinião o trabalho de *coaching* é efetivo? O retorno do investimento foi positivo?
20. Você recomendaria o *coaching* externo para outras pessoas? Sim/Não, por quê?

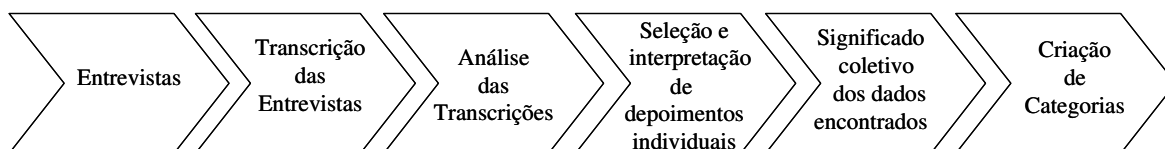
3.4

Tratamento dos Dados

O conteúdo obtido da coleta de dados foi tratado e analisado qualitativamente, levando em conta os dados obtidos por meio da pesquisa bibliográfica, telematizada, pela consulta aos *coaches* e pela pesquisa de campo.

No tocante à pesquisa de campo, os dados foram tratados seguindo a metodologia adotada pela fenomenografia. A figura abaixo apresenta resumidamente o passo a passo da metodologia da pesquisa fenomenográfica:

Figura 8 – Etapas do Tratamento de Dados



Ensina Marton (1986) que no método fenomenográfico as entrevistas são a fonte primária de coleta de dados. A formulação das perguntas e como as mesmas são perguntadas são aspectos significativamente importantes do método.

As perguntas são feitas de maneira aberta permitindo que o entrevistado escolha o caminho a seguir. Apesar de existir um roteiro de perguntas previamente definido, o entrevistador precisa ter habilidade e flexibilidade para modificar o curso da conversa caso seja necessário e benéfico para o estudo (MARTON, 1986).

A transcrição das entrevistas, segunda etapa, foi realizada pela própria pesquisadora que juntamente com as anotações realizadas durante as entrevistas foram tratadas e analisadas de forma a compreender as perspectivas e experiências vividas pelos executivos entrevistados. De cada entrevista foram selecionados alguns depoimentos. Vale enfatizar que um dos pressupostos da pesquisa fenomenográfica é justamente identificar as experiências e percepções dos

entrevistados e não a realidade *per se*. A fenomenografia objetiva descrever, analisar e entender experiências.

Os depoimentos selecionados formaram o que se pode chamar de “conjunto de dados” (*data pool*) ou “conjunto de significados”. Segundo Marton (1986) é nesse momento que a atenção do pesquisador se transfere do individual para o coletivo e o significado do conjunto começa a ter forma própria:

As fronteiras separando os indivíduos são abandonadas e o interesse passa a ser o conjunto de significados descobertos durante a pesquisa e não mais os limites individuais de cada entrevistado (MARTON, 1981, 1986).

Akerlind (2005) em consonância com Marton (1986) ensina que o foco deve ser mantido nas transcrições das entrevistas e no surgimento das categorias descritivas como um conjunto e não de forma individual. Para o autor é essencial manter o foco na experiência coletiva, no senso coletivo.

O objetivo não é captar a compreensão particular do indivíduo, mas sim os significados dentro do grupo. Assim, a interpretação, é baseada nas transcrições das entrevistas como um grupo holístico e não como uma série de entrevistas individuais. Assim, a interpretação ou categorização das entrevistas individuais não pode ser completamente entendida sem o senso de grupo das entrevistas como um todo (AKERLIND, 2005).

De acordo com os ensinamentos de Marton (1986) e Akerlind (2005), o trabalho interpretativo e analítico dos depoimentos foi agrupado em categorias de acordo com suas semelhanças. O processo ocorre da seguinte maneira: primeiro os depoimentos são organizados, depois são criados grupos, estes são categorizados de acordo com suas semelhanças. Esses grupos são organizados e desorganizados até chegar a grandes temas. Durante todo esse processo é importante manter a mente aberta minimizando qualquer tipo de pré-julgamento ou definição prematura de categorias (AKERLIND, 2005; MARTON, 1986).

Observa-se assim que o processo é bastante interativo - envolve um processo contínuo de organização e desorganização dos depoimentos - até atingir as categorias finais. As categorias são o resultado primário da pesquisa

fenomenográfica. As categorias revelam formas de pensamento que, juntas, caracterizam a percepção do mundo dos entrevistados (MARTON, 1981).

É importante enfatizar que segundo Marton (1986) as categorias são oriundas de uma descoberta particular do pesquisador e por esse motivo não podem ser replicadas de forma genérica para outros estudos sobre o mesmo tema.

Essas categorias serão apresentadas no capítulo 4 onde serão analisados e discutidos os resultados da pesquisa propriamente ditos. Sempre que possível será realizado também o cruzamento das categorias identificadas nas entrevistas com o referencial teórico sobre o tema.

3.5

Limitações Metodológicas

Uma das dificuldades encontradas pela pesquisadora foi encontrar e selecionar os sujeitos a serem entrevistados. Como mencionado anteriormente, o *coaching* executivo ainda é uma prática recente no mundo corporativo. Desta forma, é necessário considerar o risco existente no processo investigativo, onde os sujeitos selecionados para as entrevistas podem não ser os mais representativos do universo estudado.

O grande viés existente em uma pesquisa desse tipo é o fato que nem todas as pessoas que fizeram *coaching* executivo tiveram a mesma chance de participar desse estudo e isto conseqüentemente pode gerar algumas limitações nas conclusões.

Por fim, por tratar de uma pesquisa qualitativa e por força do próprio método as análises que serão apresentadas no capítulo 4 são subjetivas e estão sujeitas à outras visões e opiniões se analisadas por outra pessoa (MARTON, 1986).