

### 3 Metodologia da pesquisa

Neste capítulo será abordada a caracterização da pesquisa abrangendo o tipo de pesquisa escolhido, critérios para seleção dos entrevistados, os procedimentos adotados para a coleta e tratamento de dados.

#### 3.1. Caracterização da pesquisa

Tendo em vista que o objetivo da presente pesquisa é verificar a percepção dos profissionais de Recursos Humanos quanto aos elementos que possibilitam à atuação estratégica e que atendam às exigências do mercado de trabalho atual, adotou-se para este estudo o método de pesquisa fenomenográfico, de cunho exploratório-qualitativo.

Os experimentos iniciais utilizando o método fenomenográfico partiram de Marton e Saljo (1976), como objetivo de investigar os motivos capazes de interferir na melhoria do processo de aprendizagem acadêmico dos alunos.

*"Nossa tarefa é descrever mais claramente como o aprendizado ocorre no ensino superior e chamar a atenção para a intensidade com que o ensino e a avaliação afetam a qualidade do aprendizado. Com estas descrições, os professores devem estar aptos a direcionar suas aulas para facilitar o aprendizado dos alunos"* (Marton, Hounsell & Entwistle, 1984, p.1).

A perspectiva fenomenográfica traz como principal tarefa descrever as várias representações da aprendizagem, de forma permitir uma reflexão acerca dos fenômenos e ser capaz de interferir na qualidade do que se aprende.

Com o conhecimento das concepções dos estudantes, os professores poderiam, para Entwistle (1984), direcionar suas aulas, além de estimular e incentivar o uso de estratégias de aprendizagem mais construtivas, adequadas e, ou, adaptadas.

Em qualquer contexto, quanto mais profundas forem as mudanças das concepções de aprendizagem das pessoas, maiores serão as mudanças dos padrões de ensino e de aprendizagem. Sendo assim, o estímulo a uma ou outra concepção isoladamente perde o sentido, e ganha importância a capacidade de refletir sobre as diversas modalidades do fenômeno da aprendizagem, sempre com o objetivo de aprender mais e melhor.

A fenomenografia nasceu em 1976, quando Marton realizou, na Universidade de Gothenburgo, um estudo no qual solicitava, a um grupo de estudantes que fizessem a leitura de um artigo acadêmico para, então, responderem a algumas questões elaboradas para refletir seu entendimento acerca do que havia sido lido. As perguntas realizadas incluíam: “Seria possível descrever como começou a leitura do texto?”; “Teve alguma coisa no texto que você considerou difícil?”; “Você achou o texto interessante ou desinteressante?”. As respostas, depois de transcritas e analisadas, demonstraram que os estudantes diferiram no modo como a informação foi lida basicamente de duas formas: A primeira, uma compreensão superficial (abordagem superficial), que se traduzia em uma leitura mais mecânica, na memorização e reprodução dos conteúdos do texto, e a segunda, a compreensão profunda (abordagem profunda), que observava aspectos mais gerais e a compreensão do texto como um todo.

Para Marton (1994), a aprendizagem está relacionada com as mudanças na compreensão do indivíduo, e considera que para determinar a efetividade dos métodos de ensino é necessário se designar o tipo de aprendizagem mais adequado a cada contexto e pôr em prática um método de ensino concebido para “ensinar para a compreensão”. Desenvolver métodos de ensino capazes de contribuir para que os estudantes consigam chegar a novas compreensões de um dado fenômeno significa, antes de qualquer coisa, descobrir de que forma os indivíduos entendem esse fenômeno.

A fenomenografia é um modelo de investigação que busca descrever e categorizar as concepções das pessoas acerca de um determinado fenômeno. Utiliza como elementos de análise o modo como os indivíduos compreendem e expressam a aprendizagem. O seu objeto de atenção consiste na variação destas formas de experiência e o seu método é o da análise qualitativa de transcrições de entrevistas.

De acordo com Tesch (1990), a fenomenografia pressupõe a interação do pesquisador com os dados coletados. O processo requer a análise detalhada dos dados para classificá-los e identificar espaços de resultados, que correspondam às perspectivas ou às dimensões que constituem a natureza do fenômeno. A seguir, devem-se categorizar os segmentos de dados, que são os pontos de convergência mapeados. Para o autor, o objetivo da análise é compreender a natureza do fenômeno estudado e descrever sua essência.

Para Marton (1986), as entrevistas são o principal método de coleta de dados, e devem ser realizadas com indivíduos que vivenciem ou tenham vivenciado o fenômeno estudado, por meio de perguntas abertas, para que o entrevistado possa transitar pelas dimensões do fenômeno que deseja abordar.

Em relação à análise dos dados coletados, Creswell (1994) coloca que o pesquisador deve se despir de suas próprias experiências, de forma a adotar uma perspectiva neutra quanto ao fenômeno estudado, para que os resultados não sejam influenciados.

### **3.2. Seleção dos entrevistados**

Para a seleção dos entrevistados foram identificados profissionais com vasta experiência na área de Recursos Humanos, que exerçam, ou tenham exercido, cargos executivos em grandes organizações, de forma que contribuíssem com suas percepções acerca da área, com foco nos temas abordados.

Foram observados, ainda, os critérios de seleção sugeridos por Rubin e Rubin (1995, apud Rocha-Pinto, 2007), dentre os quais os indivíduos selecionados devem: a) conhecer a arena cultural ou a situação / experiência a ser estudada; b) ter vontade de falar e; c) ter diferentes perspectivas. Por questões de acessibilidade do pesquisador, o estudo foi delimitado geograficamente, e foram entrevistados profissionais da cidade do Rio de Janeiro. O acesso aos profissionais de RH foi facilitado na medida em que utilizou a rede de contatos do pesquisador.

O quadro 1, abaixo, apresenta os principais dados dos profissionais selecionados.

Quadro 1: Sumário de Características dos Entrevistados

<b>Entrevistado</b>	<b>Faixa Etária (anos)</b>	<b>Formação Acadêmica</b>	<b>Principal Posição Exercida em RH</b>	<b>Tempo de Duração da Entrevista</b>
E1	31 – 40	Psicologia	Coordenador	39'19''
E2	31 – 40	Administração de Empresas	Coordenador	59'47''
E3	41 – 50	Psicologia	Gerente	25'56''
E4	41 – 50	Psicologia	Diretor	41'38''
E5	51 - 60	Economia	Gerente	40'07''
E6	51 - 60	Engenharia	Gerente Geral	70'10''
E7	+ de 61	Economia	Diretor	85'00''
E8	41 - 50	Psicologia	Gerente	57'35''
E9	51 – 60	Administração de Empresas	Diretor	50'43''
E10	+ de 60	Administração de Empresas	Diretor	54'18''
E11	51 - 60	Economia	Diretor	74'06''
E12	41 - 50	Psicologia	Diretor	34'53''
E13	+ de 60	Psicologia	CEO	73'16''
E14	41 - 50	Engenharia / Psicologia	Vice Presidente	40'44''
E15	41 - 50	Psicologia	Gerente	55'05''
E16	+ de 60	Administração de Empresas	Vice Presidente	36'18''
E17	+ de 60	Sociologia	Diretor	59'31''
E18	31 - 40	Letras	Gerente Geral	53'16''
E19	41 - 50	Tecnologia da Informação / Economia	Diretor	52'12''

Fonte: Própria

### 3.3. Coleta de dados

Toda a análise do presente trabalho teve como fonte principal de coleta de dados as entrevistas realizadas com os profissionais de Recursos Humanos e transcritas, com as respectivas percepções e entendimentos acerca do papel de RH na organização de hoje, as competências necessárias ao profissional de RH, bem como as estruturas de RH necessárias ao atendimento das demandas dos empregados e dos negócios nas organizações.

Cabe ressaltar que foi de essencial importância a revisão do referencial teórico realizado para este estudo na formulação das perguntas, e direcionou as principais questões ligadas ao fenômeno estudado. A seguir, é apresentado o roteiro que norteou as entrevistas realizadas com os executivos de Recursos Humanos.

Quadro 2: Roteiro das Entrevistas para os Executivos de RH

**Introdução:**

Explicação sobre a pesquisa, falar sobre confidencialidade e a gravação. (explicar que a pesquisa é sobre os diferentes entendimentos que as pessoas possuem sobre a atuação de Recursos Humanos, baseadas em percepção, e não existem respostas certas ou erradas).

**Pergunta Introdutória:**

- 1- Por favor, para contextualizar a nossa conversa, você poderia me falar um pouco sobre sua trajetória profissional dentro da área de Recursos Humanos?

**Perguntas Intermediárias:**

- 2- Como você descreveria a atuação de Recursos Humanos nos dias de hoje nas organizações?
- 3- Descreva como está estruturada a área de RH na qual você atua hoje.
- 4- O que é para você um “RH Estratégico”?
- 5- Quais são os elementos que você, de acordo com sua percepção, julga serem decisivos para esta atuação?
- 6- De acordo com a sua experiência, você acredita que exista um modelo/estrutura de RH ótimo que favoreça a atuação estratégica da área?
- 7- E como é, em sua opinião, o modelo/estrutura de RH genérico mais apropriado (a) ao contexto atual das organizações?
- 8- Para você, quais são os principais insumos de um RH Estratégico?
- 9- E os principais produtos entregues?

- 10- De uma forma geral, como você acredita que Recursos Humanos é percebida pelo cliente?
- 11- Quais são os sinais que o seu cliente dá que o (a) convença que a sua atuação é, de fato, estratégica, ou não?
- 12- Para você, existe alinhamento entre o que é demandado pelo cliente e o que é entregue pela área?
- 13- Você entende que exista um conjunto de competências essenciais à RH para atuar estrategicamente?
- 14- Você acredita que, de uma forma geral, estas competências estão presentes nos profissionais de RH de hoje?
- 15- Olhando para dentro da área, você acredita que existam competências específicas para atuação em cada um dos seus subsistemas?
- 16- Qual é a sua opinião sobre a afirmação: “os subsistemas de RH atuam de forma integrada, articulada e complementar para surpreender a expectativa do cliente”?
- 17- O que existe e o que falta na relação entre estes subsistemas?
- 18- Você percebe em Recursos Humanos a existência de subsistemas mais valorizados e outros até mesmo discriminados? Se sim, qual o impacto?
- 19- Dê-me um exemplo onde você percebeu o RH atuando estrategicamente. Que elementos contribuíram para isto?
- 20- Dê-me um exemplo onde você percebeu que o RH perdeu a oportunidade de atuar estrategicamente. E porque isto aconteceu?
- 21- Você conhece o modelo de “Múltiplos Papéis” sugeridos por Dave Ulrich? Em caso afirmativo, qual é a sua opinião sobre o modelo?
- 22- Você entende o momento atual como importante para que o RH assuma seu papel nas empresas?
- 23- Como você acha que será o futuro da área e Recursos Humanos nas organizações?

**Perguntas Finais:**

- 24- Você gostaria de acrescentar algo ao que você disse anteriormente ou dizer alguma coisa sobre o assunto que não foi abordada na nossa conversa? Algum ponto que, em sua opinião, mereça atenção especial, ...

**Finalização:**

Agradecimentos. Pedir para indicar alguém. Perguntar se posso entrar em contato para pedir mais alguma informação.

### **3.4. Tratamento dos dados**

Marton (1986) sugere alguns passos que podem ser seguidos para o tratamento de dados em uma pesquisa fenomenográfica.

As entrevistas realizadas com os executivos de RH foram transcritas integralmente, e ouvidas, lidas, várias vezes, juntamente com as anotações realizadas, para que fosse compreendido o contexto geral do conjunto de informações coletadas.

No processo de análise dos dados coletados pelo pesquisador foram identificadas e marcadas as declarações mais relevantes.

As declarações selecionadas foram organizadas e classificadas para identificar as categorias com base na similaridade de significados propostos e os espaços de resultados a eles relacionados.

Os resultados obtidos com a análise foram utilizados para que fosse realizada a descrição da percepção dos executivos de Recursos Humanos acerca do que é o RH Estratégico no novo contexto de negócios.

O estudo gerou, ainda, um modelo de atuação estratégica de Recursos Humanos, chamado “Modelo das 6 (seis) Dimensões de RH”, que pretende contribuir para o direcionamento de ações estratégicas de RH na arena global.

### **3.5. Limitações metodológicas**

A pesquisa qualitativa pressupõe seleção intencional, com número de sujeitos que pode variar entre 05 (cinco) e 25 (vinte e cinco) elementos. Estes são escolhidos, sob a ótica do pesquisador, em função da sua capacidade de contribuição acerca no tema pesquisado. (Creswell, 2007)

Para a pesquisa em referência, o grupo escolhido foi constituído por 19 (dezenove) profissionais que exercem, ou exerceram, cargos executivos em Recursos Humanos.

A quantidade de profissionais entrevistados foi considerada satisfatória, na medida em que foi alcançada a saturação, que pode ser comprovada pela repetição dos depoimentos. Cabe ressaltar que, as repetições nos comentários começaram a ser observadas a partir da 12<sup>a</sup> (décima segunda) entrevista.

Os resultados obtidos, por meio dos dados analisados, correspondem a uma interpretação do pesquisador, e, desta forma, os resultados apresentados não têm o propósito de serem exaustivos, e não possibilitam sua generalização. Além disso, os resultados e as conclusões da pesquisa podem apresentar diferenças nas suas análises, em razão percepção de outros pesquisadores que possam vir a realizar nova análise, utilizando os dados coletados.