

---

# Fenomenografia: Contribuições para o percurso metodológico na Administração

## Phenomenography: Contributions to the methodological path in Management

JOACIL CARLOS VIANA BEZERRA 

ANA LÚCIA DE ARAÚJO LIMA COELHO 

### RESUMO

A proposta deste ensaio metodológico é apresentar e discutir diferentes formas de contribuições da pesquisa fenomenográfica em Administração, especificamente no desenvolvimento do percurso metodológico. A construção da metodologia em fenomenografia é apresentada em diversos estudos como sendo a maior dificuldade enfrentada pelos pesquisadores. Assim, o estudo faz sua contribuição ao campo ao debater pontos que visam minimizar as dificuldades na realização de futuras pesquisas que optem pela abordagem fenomenográfica. Nossa intenção é contribuir para a discussão e aprofundamento da abordagem fenomenográfica de duas formas: trazendo argumentos teóricos relevantes para a compreensão da temática e abordando os aspectos práticos na condução de pesquisas futuras. Embora este artigo tenha se debruçado em apresentar exemplos de pesquisas em Administração, entendemos que a abordagem realizada serve de base para diversas áreas do conhecimento científico.

**Palavras-chave:** Fenomenografia; Administração; Pesquisa; Metodologia.

### ABSTRACT

The purpose of this methodological essay is to present and discuss different forms of contributions from phenomenographic research in Administration, specifically in the development of the methodological path. The construction of the methodology in phenomenography is presented in several studies as being the

greatest difficulty faced by researchers. Thus, the study makes its contribution to the field by debating points that aim to minimize the difficulties in carrying out future research that opts for the phenomenographic approach. Our intention is to contribute to the discussion and deepening of the phenomenographic approach in two ways: bringing relevant theoretical arguments to the understanding of the theme and addressing practical aspects in conducting future research. Although this article has focused on presenting examples of research in Administration, we understand that the approach taken serves as a basis for several areas of scientific knowledge.

**Keywords:** Phenomenography; Management; Search; Methodology.

## 1. INTRODUÇÃO

Apresentado por pesquisadores educacionais da Universidade de Gotemburgo, o termo fenomenografia aparece pela primeira vez no trabalho de Marton em 1981. A palavra deriva de outras duas, *phainemenon* e *graphein*, que significam aparência e descrição. Assim, a fenomenografia (ou método fenomenográfico) pode ser entendida como a descrição das coisas como elas aparecem para os sujeitos. Essas descrições geram as concepções que são as formas qualitativamente diferentes que os sujeitos vivenciam, percebem, interpretam, apreendem, compreendem e definem os diversos fenômenos, ou determinados aspectos da realidade, do mundo ao seu redor (Marton, 1981).

O termo fenomenografia foi cunhado por Sonnemann em 1954, em uma tentativa de diferenciar a fenomenologia de Karl Jaspers, que deveria chamar-se fenomenografia, e a de Martin Heidegger. Outro autor a utilizar o termo foi Needleman em 1963, em sua análise da psicanálise existencial de Binswanger, depreciando-a como o “irmão imprestável” da fenomenologia (Tight, 2016). No entanto, foi tratado apenas um “termo” e não uma abordagem.

Marton, Svensson, Dahlgren, Säljö e outros pesquisadores desenvolveram e praticaram a fenomenografia, como abordagem de pesquisa, anos antes de a nomearem. A origem do método surgiu no início da década de 1970 a partir de um estudo realizado na

Universidade de Gotemburgo. O estudo buscou entender as diferentes maneiras pelas quais os alunos aprendem (Marton & Säljö, 1976). Os alunos deveriam realizar a leitura de três seções de um livro didático e depois responder algumas questões que pudessem refletir sobre o entendimento do que haviam lido (Marton, 1981).

Portanto, a perspectiva inicial de desenvolvimento da fenomenografia foi baseada nas concepções de aprendizagem. No campo da Administração, os primeiros estudos utilizando a fenomenografia são os de Dall’Alba & Sandberg (1996) e de Sandberg (2000) que abordam a competência e as concepções de profissionais nas organizações. Podemos considerar que o método é relativamente novo se comparado com outras abordagens e que existem várias possibilidades de uso, como apresentaremos ao longo do texto.

Quando investigamos a concepção das pessoas sobre variados fenômenos, acabamos por descobrir que cada fenômeno, conceito ou princípio pode ser entendido de forma limitada e qualitativamente diferente (Marton, 2004). Tal maneira de entender estes aspectos mostra que a fenomenografia defende uma ontologia não dualista e com características relacional e experiencial. Ela não tenta descrever as coisas como elas são, nem discute se as coisas podem ou não ser descritas, ao invés disso, procura caracterizar como as coisas aparecem para as pessoas (Amaro & Brunstein, 2014; Marton, 2004).

Cabe destacar que fenomenografia não é fenomenologia. Ambas têm a experiência humana como objeto a ser pesquisado, porém, o enfoque da fenomenologia está na essência do fenômeno (Vieira & Rivera, 2012), enquanto o foco da fenomenografia encontra-se na essência das experiências, vivências e percepções que as pessoas têm do fenômeno (Bowden, 2005). A fenomenografia trata sobre os diferentes significados das mesmas coisas. Estas ‘coisas’ podem ser o desenvolvimento de competências profissionais (Amaro & Brunstein, 2014), pesquisa para educação em Administração (Santos & Silva, 2019), educação para sustentabilidade (Coelho et al., 2018; Farias et al., 2019), aprendizagem organizacional (Cherman & Rocha-Pinto, 2016; Melo et al., 2020), para citar alguns.

Tight (2016) assevera, pois, que a fenomenografia tem sido amplamente utilizada. O autor, ao pesquisar no *Google Scholar*, encontrou um total de 16.600 publicações que mencionaram ‘feno-

menografia' ou 'fenomenográfico', dos quais 638 utilizaram um dos termos em seus títulos. O autor aponta um aumento considerável no número de publicações ao longo das últimas décadas, de 1.042 publicações em 1990, para 5.318 publicações nos anos 2000 e 4.091 apenas entre 2010 e 2015.

O estudo de Santos, Alperstedt, Leal e Feuerschutte (2018) com o objetivo de analisar a produção acadêmica, no Brasil, utilizando a pesquisa fenomenográfica em Administração, encontrou 4 teses, 11 dissertações e 11 artigos. Essa quantidade pode ser considerada baixa uma vez que a pesquisa foi sem limite temporal. Cherman e Rocha-Pinto (2016) destacam que a baixa produção fenomenográfica provém do pouco conhecimento dos pesquisadores quanto à existência do método e as possibilidades de uso. Um aspecto que também contribui para a baixa produção de pesquisas fenomenográficas é a falta de clareza quanto ao caminho metodológico, bem como a ausência de trabalhos que detalham estes procedimentos (Collier-Reed & Ingerman, 2013; Richardson, 1999; Santos et al., 2018).

Buscando responder de que forma a fenomenografia pode contribuir para o desenvolvimento do percurso metodológico na Administração, o artigo objetiva apresentar e discutir diferentes formas de contribuições da pesquisa fenomenográfica em Administração, enfocando as diversas maneiras de coletar e analisar dados. A construção da metodologia em fenomenografia é citada por diversos autores como sendo a maior dificuldade apresentada no detalhamento de sua execução (Bowden & Green, 2005; Bowden & Walsh, 2000; Collier-Reed & Ingerman, 2013; Santos et al., 2018). Este estudo busca, ainda, estimular o uso do método fenomenográfico e ampliar as possibilidades de uso no campo da Administração.

Entendemos que este artigo pode contribuir com o desenvolvimento de estudos futuros, uma vez que abordaremos aspectos relevantes nas etapas de coleta e análise dos dados nas pesquisas fenomenográficas, refletindo sobre as principais observações decorrentes da literatura e de estudos analisados. Com isso, pretendemos avançar no aspecto prático e colaborar com estudiosos interessados na temática. Destacamos que na realização de estudos fenomenográficos não existem técnicas exatas e as sugestões propostas neste

artigo não pretendem ser um 'faça assim' na realização da pesquisa fenomenográfica, e sim servir de guia para futuros estudos.

## **2. COLETANDO DADOS: ALGUMAS POSSIBILIDADES**

A coleta de dados em estudos fenomenográficos, geralmente, é conduzida utilizando-se de entrevistas individuais semiestruturadas (Bowden, 2005), nas quais o pesquisador define o tema da entrevista por meio de uma série de perguntas previamente definidas, mas podendo fazer uso de perguntas adicionais para esclarecer as respostas dos participantes (Akerlind, 2005). No entanto, não podemos pensar apenas em entrevistas, existem outras possibilidades de coleta de dados como, por exemplo, combinação de entrevistas com fotografias, mapas conceituais, gestos e respostas por escrito (Tight, 2016), grupos de discussão (Santos & Silva, 2019), entrevistas em grupo, desenhos, observação e análise documental (Akerlind, 2012; Amaro & Brunstein, 2014; Coelho et al., 2018).

A coleta de dados poderá ser também por meio de aplicativos de mensagens, e-mail ou via plataformas de web conferências (Töytäri et al., 2016) que são ferramentas utilizadas no cotidiano das pessoas para atividades diversas. O pesquisador identificará qual instrumento de coleta de dados será capaz de possibilitar ao participante externar suas concepções sobre o fenômeno pesquisado. Os instrumentos de coleta de dados devem ser elaborados com a finalidade de incentivar os participantes a descreverem suas experiências e significados de mundo a partir do fenômeno pesquisado.

O instrumento a ser utilizado na coleta de dados exige que o pesquisador exponha de forma objetiva sobre o que o participante está sendo solicitado a esclarecer. O participante deve ser instigado a apresentar sua forma de pensar ou vivenciar o fenômeno, ou seja, devemos ir além das perguntas do tipo 'o que você fez?' ou 'o que é X?', para perguntas como 'por que você fez dessa maneira?', 'você pode me falar mais sobre X?', 'poderia explicar isso usando palavras diferentes?', 'esta figura faz você lembrar de algo?', 'por que você falou sobre X dessa forma?', 'antes de terminarmos, tem algo que você gostaria de acrescentar que você ainda não mencionou?' (Akerlind, 2005; Walsh, 2000).

O objetivo destas estruturas de perguntas é incentivar os participantes a revelarem o máximo sobre suas ideias e experiências acerca do fenômeno pesquisado. No entanto, o pesquisador deve atentar que além das perguntas planejadas, como parte inicial da entrevista, as outras perguntas não devem introduzir novas ideias. Caso exista a introdução de novas ideias, elas devem surgir por meio dos participantes porque o objetivo da pesquisa fenomenográfica é descobrir quais questões são relevantes para eles, bem como suas opiniões sobre as questões relevantes. Isto é garantido quando perguntas e comentários feitos pelo pesquisador se limitam a pedidos de mais informações ou incentivos à explicação das ideias levantadas pelos participantes (Bowden, 2005).

Estas perguntas podem constar dos instrumentos de coleta de dados, bem como podem ser inseridas como perguntas de acompanhamento, para investigar melhor as respostas dos participantes. Sin (2010) relata alguns cuidados que os pesquisadores precisam observar ao inserirem perguntas de acompanhamentos em suas pesquisas: (I) evitar introduzir novos termos na conversa, (II) abster-se de corrigir o entrevistado com expressões mais precisas, (III) deixar o participante com tempo e espaço para refletir e falar e (IV) evitar expressões faciais de concordância ou discordância com as respostas.

O pesquisador, entre outras coisas, precisa definir as formas pelas quais os participantes serão convidados a participarem da pesquisa, estabelecer cenários nos quais os participantes sintam-se confortáveis em contribuir, realizar um “quebra-gelo”, com assunto não relacionado com o tema da pesquisa, expor os objetivos da pesquisa ao participante, fazer perguntas introdutórias sobre o tema e conceder tempo e espaço para o participante refletir, falar e analisar suas concepções sobre o tema demandado. Entendemos que devemos evitar introduzir novos termos e materiais que não foram planejados para a coleta de dados, bem como evitar corrigir o participante.

## **2.1 *Treinando a coleta de dados***

O treinamento para a coleta de dados serve para esclarecer, entre outras coisas: como abordar o participante, os tipos de perguntas que são permitidas e a maneira como estas devem ser feitas,

controlar a vontade de intervenção por parte do pesquisador e refinar as questões planejadas (Akerlind, 2005). A forma de treinar as entrevistas, por exemplo, é com realização de uma entrevista piloto (pré-teste). Tal procedimento tem por finalidade avaliar a viabilidade técnica da pesquisa, aperfeiçoar a técnica do entrevistador e analisar se as questões propostas captam a experiência dos participantes sobre o fenômeno pesquisado (Akerlind, 2012). Na pesquisa fenomenográfica, a habilidade mais importante é a de ser capaz de compreender as percepções que os participantes têm do fenômeno estudado. Tal habilidade precisa ser aprendida mediante prática, assim destaca-se a importância de realização de entrevista piloto (Walsh, 2000).

Para Green (2005), é fundamental que as entrevistas piloto sejam com pessoas semelhantes à amostra da pesquisa pretendida e que sejam descartadas e não utilizadas como parte da pesquisa, uma vez que os dados das entrevistas piloto podem ser contaminados por possíveis erros de questionamento e as diversas mudanças de entradas planejadas pelo pesquisador. Diante da impossibilidade de realização da entrevista piloto com amostra semelhante à da pesquisa, deverá ser realizada com pesquisador experiente em entrevistas para que sejam analisadas as questões e a forma de abordá-las. Assim, restará claro se o conjunto de perguntas realmente produzem informações sobre o fenômeno pretendido de uma forma que seja útil ao estudo em questão

Para finalizar o treinamento, após certificar-se de que as perguntas provocaram variação nas respostas, deverão ser realizadas as alterações percebidas pelo pesquisador, bem como o refinamento nas questões. Estes procedimentos de treinamento ajudarão a sanar as críticas que os pesquisadores fenomenográficos vão para campo com uma folha em branco (Webb, 1997). Ainda como efeito minimizador das críticas, entendemos que a revisão do instrumento por pesquisadores mais experientes e a realização do pré-teste da pesquisa surtem efeitos positivos.

Findo o treinamento da entrevista ou de outro instrumento de coleta de dados, é hora de conduzir a pesquisa. Mas você pode ter o seguinte questionamento: qual amostra devo utilizar na minha pesquisa?

## ***2.2 Quantos sujeitos devem participar da pesquisa fenomenográfica?***

A quantidade de participantes não pode gerar um volume de dados que sejam difíceis de gerir. De tal modo que quatro pessoas seria um número reduzido e trezentas poderia gerar uma quantidade volumosa de dados a serem analisados. Para Bowden e Green (2005), os estudos fenomenográficos podem apresentar entre 20 e 30 participantes, com uma variação de 5 para mais ou para menos. Para os autores, essa amostra é capaz de apresentar boa variação e produz uma quantidade de dados que pode ser gerenciável. Quando estabelecemos a quantidade de participantes na pesquisa, devemos atentar que alguns dados podem ser desconsiderados por alguma violação de protocolo ou alguma possível falha na condução da coleta dos mesmos (Akerlind, 2005).

Outro aspecto é atentarmos para a saturação dos dados. Alguns autores (Akerlind, 2012; Green, 2005; Walsh, 2000) apontam que a saturação, não geração de novas categorias, ocorre com cerca de quinze a vinte entrevistas. Pesquisa realizada por Cherman e Rocha-Pinto (2016) com vinte e dois profissionais de Recursos Humanos atingiu a saturação teórica na décima sétima entrevista. Tal fato, sugere que uma pesquisa com 20 a 30 participantes pode ser suficiente para descrever a forma como as pessoas enxergam e experienciam um determinado fenômeno. Por sua vez, Töytäri et al. (2016) utilizaram 1.622 participantes em uma pesquisa fenomenográfica. Os dados foram coletados, online, por meio de uma pergunta aberta. Os autores relataram que embora um conjunto de dados enorme seja viável, ele não fornece valores adicionais à pesquisa.

Portanto, a resposta é que a pesquisa precisa ter um número de participantes capazes de garantir uma variação suficiente nas formas de experienciar o fenômeno pesquisado.

## **3. ANALISANDO OS DADOS: DEBATENDO ALGUNS PROCEDIMENTOS**

Os dados coletados devem ser tratados conjuntamente para fins de análise, de modo que o foco esteja nas variações de compreensão de todos os participantes, e não apenas em respostas individuais. Os dados deverão ser analisados para que possamos construir as categorias de descrição, que representam as maneiras pelas quais

os participantes enxergam o fenômeno. Bowden (2000, p. 19) aponta “que nenhuma análise deve começar antes de todas as entrevistas terem sido realizadas”. Se o pesquisador iniciar a análise antes de concluir a coleta dos dados, existe a possibilidade de interferência nas demais coletas. Portanto, consideremos iniciar a análise dos dados após o trabalho de conclusão de coleta destes, e caso o pesquisador julgue prudente, poderá fazer uso de software de análise de dados qualitativos para construir os grupos iniciais de categorias.

### **3.1 Construindo as categorias**

Na pesquisa fenomenográfica as categorias de descrição não devem ser elaboradas a priori, elas devem ser construídas pelo pesquisador a partir da obtenção das concepções oriundas dos participantes. As categorias são construídas a partir de um conjunto de transcrições e não uma categoria para cada transcrição (Walsh, 2000). Em se tratando de entrevistas, elas deverão ser gravadas e transcritas e o cerne de análise passa a ser as transcrições (Sin, 2010; Walsh, 2000). Para Ashworth e Lucas (2000), a transcrição da entrevista deve ter como objetivo refletir com precisão as emoções e ênfases dos participantes sobre o fenômeno. Em seguida, as transcrições, como um grupo, são analisadas de modo a construir um número limitado de categorias de descrição lógica e hierarquicamente relacionadas.

O processo de análise dos dados deve ser descrito com clareza para permitir que o leitor possa avaliar as tentativas de formação de categorias e a formação do espaço de resultados. O estudo precisa gerar uma quantidade de categorias e descrevê-las, bem como seus significados e as diferenças de ideias. As categorias devem emergir dos dados e à proporção que o pesquisador analisa novos dados, identificando equivalências e distinções, surgem novas categorias (Akerlind, 2012). Segundo Bowden (2005, p. 15), “se não estiver na transcrição, então não é evidência”. O pesquisador não pode gerar categorias com dados que não estejam nas transcrições. No entanto, a relação do pesquisador com o fenômeno pode interferir na construção das categorias.

Visando diminuir a interferência do pesquisador, Bowden (2000, 2005) sugere que a pesquisa fenomenográfica possa ser desenvolvida em equipe e que outros membros atuem como “advogado do dia-

bo” em todas as etapas. O papel destes “advogados” é exigir que o pesquisador responsável pela construção das categorias apresente evidências na transcrição antes que os aspectos analisados sejam aceitos como categorias.

Para justificar as formas de identificação das concepções, o pesquisador responsável pela construção das categorias pode ser desafiado a responder algumas perguntas, a saber: Como surgiu esse termo? Não está faltando algo nessa categoria? Por que escolheu essas palavras em particular? O que há de diferente nesta categoria? De que outra forma isso poderia ser representado? Esses questionamentos servem para evitar a invenção de novos termos, preencher lacunas, permitir significados alternativos, procurar evidências contraditórias, usar domínio negativo para mostrar algo positivo, maximizar as diferenças para encontrar categorias coerentes e consistentes e procurar outras formas de mostrar a categoria – como o uso de mapas conceituais, por exemplo (Green, 2005). Estes questionamentos poderão ser sanados pelos diversos membros da equipe de pesquisa, no entanto, se a pesquisa for desenvolvida por apenas um pesquisador, sugerimos que os questionamentos sirvam de orientação por ocasião da construção das categorias.

No momento da construção das categorias devemos realizar a leitura das transcrições como um todo e não dividir as transcrições em pedaços, para que não percamos o foco na análise que serão as declarações-chave para a separação em categorias. O processo iterativo de leitura e releitura que os pesquisadores fenomenográficos realizam nas transcrições e na construção das categorias de descrição do fenômeno pesquisado estabelecem o rigor interpretativo da pesquisa. Durante este processo, se ficar claro em alguma transcrição que o entrevistador liderou o entrevistado, esta parte da transcrição deve ser excluída da análise dos dados.

Após a construção das categorias os pesquisadores fenomenográficos podem levar a análise para grupos de pessoas familiarizadas com o fenômeno, podendo incluir os entrevistados. Tal medida visa identificar se as categorias descrevem as percepções dos participantes ou não. Esta verificação pode ser realizada usando discussões em grupo focal (Bowden & Green, 2005). O objetivo não é que cada pessoa reconheça uma categoria como descritiva exatamente

de sua percepção sobre o fenômeno pesquisado e sim, se o grupo de pessoas identifica que as categorias englobam suas percepções.

Walsh (2000) sugere que o conjunto de transcrições possa ser analisado por outros pesquisadores quanto a sua relação com o conjunto de categorias e assim possa ser confirmado o processo de construção destas. Poderíamos considerar este procedimento como sendo a confiabilidade da pesquisa fenomenográfica. Construídas as categorias, o pesquisador deverá realizar a última etapa da análise dos dados: o espaço de resultados.

### ***3.2 Construindo o espaço de resultados***

A etapa final da análise dos dados é a construção do espaço de resultados. O espaço de resultados pode ser entendido como uma representação diagramática estruturada do conjunto finito de categorias de descrição do fenômeno pesquisado, disposta de forma hierárquica. O espaço de resultados precisa trazer as variações das concepções e experiências dos participantes, de forma coletiva, em relação ao fenômeno pesquisado (Akerlind, 2012).

Deve representar a relação hierárquica entre as categorias de descrição, demonstrando uma visão geral da experiência do fenômeno pelos participantes. A hierarquia não deve ser entendida como julgamento de valor de formas melhores e piores de entendimento das categorias e sim, como as evidências de que algumas categorias são inclusivas de outras (Akerlind, 2005). O espaço de resultados deve ser capaz de demonstrar esta relação inclusiva entre as categorias, com evidências lógicas e empíricas.

O espaço de resultados deve retratar as concepções dos participantes e estas devem ser apresentadas de forma gradativa, das mais simples para as mais complexas, trazendo trechos dos dados analisados e um possível resumo das concepções. São várias as possibilidades de apresentação dos resumos. Brunstein et al. (2016) ao mapear as variações nas concepções de um grupo de gestores sobre o significado do Fair Play (FP), elaboraram o espaço de resultados em forma de figura. Além da figura, o pesquisador pode usar quadros, diagramas, setas ou quaisquer formas que facilitem o entendimento do espaço de resultados. Para exemplo da utilização de quadro, sugerimos o estudo de Santos e Silva (2019) que

abordaram as concepções do ser professor na pós-graduação em Administração no Brasil.

Marton (2004) aponta três critérios de qualidade a serem utilizados pelos pesquisadores na construção do espaço de resultados: (I) cada categoria deve apresentar uma forma distinta de experienciar o fenômeno; (II) as categorias devem ser logicamente relacionadas entre si e com algum grau de hierarquia; e (III) o espaço de resultados deve ser parcimonioso, ou seja, a variação das experiências dos participantes deve ser representada pelo menor número de categorias possível.

Alguns estudos com visão crítica da fenomenografia (Collier-Reed & Ingerman, 2013; Richardson, 1999; Webb, 1997) apontam que os pesquisadores fenomenográficos, por vezes, estão mais preocupados com a quantidade de categorias e a hierarquia entre elas, do que as concepções apresentadas pelos participantes. Assim, corroborando o pensamento de Akerlind (2005), entendemos que devem ser priorizados os aspectos empíricos da análise mesmo que esta ação promova um espaço de resultados menos estruturado, mas que possa refletir as concepções dos participantes sobre o fenômeno e que traga alguma teorização sobre as diversas concepções. Outro aspecto que pode minimizar as críticas é a inclusão de trechos dos protocolos de pesquisa para auxiliar os leitores a compreenderem a conexão entre as categorias construídas e as concepções dos participantes (Santos & Silva, 2019).

#### **4. RIGOR, VALIDADE E CONFIABILIDADE DA PESQUISA FENOMENOGRÁFICA**

O rigor na pesquisa fenomenográfica diz respeito aos controles e métodos empregados para tentar neutralizar os impactos sobre os resultados da análise (Akerlind, 2005). Para Green (2005), o rigor da pesquisa fenomenográfica está em seguir alguns passos, por exemplo: preparação técnica para entrevistar, uso de estratégias consistentes para evitar impactos não planejados, descarte de dados contaminados, adesão rigorosa aos dados, realizar leitura e releituras dos dados e iteração no desenvolvimento de categorias.

Estes aspectos também estão diretamente ligados à questão do estabelecimento da validade. A validade dos resultados está relaciona-

da aos processos utilizados em todas as etapas da pesquisa. Buscando atender as demandas de validade e confiabilidade o pesquisador deve estabelecer determinadas normas, adotá-las e demonstrá-las explicitamente ao longo do estudo. Estes procedimentos podem envolver o planejamento cuidadoso das perguntas, o pesquisador não influenciar o participante, o controle e a verificação das interpretações do pesquisador, e a apresentação de resultados que possibilitem o exame por parte dos leitores (Bowden, 2005; Cope, 2004).

Logo, a confiabilidade do estudo fenomenográfico pode decorrer de uma descrição precisa de cada parte do processo da pesquisa, de qual foi a perspectiva aplicada ao fenômeno, na demonstração dos procedimentos para a coleta dos dados, bem como na explicação cuidadosa das análises e discussão dos dados.

## **5. FENOMENOGRAFIA NA ADMINISTRAÇÃO: POSSIBILIDADES DE USO**

Como apresentado anteriormente, a fenomenografia é marcante na área de Educação, mas apresenta inúmeras possibilidades de uso, como é o caso da Administração. Dewsnap et al. (2020) desenvolveram um modelo conceitual para explicar a flexibilidade na interface entre as áreas de marketing e vendas, e entender seus possíveis vínculos com os resultados organizacionais. Os participantes descreveram suas relações de trabalho entre marketing e vendas, com referência específica à troca de recursos, ao objetivo das trocas e à forma como as trocas são gerenciadas. Entendemos que ao desenvolver um modelo conceitual na pesquisa fenomenográfica, geram-se novas teorias e provoca-se um avanço no campo.

Outro campo que pode ser abordado pelas pesquisas fenomenográficas é o empreendedorismo. Angel et al. (2018) exploraram um conjunto de concepções que captam as diferentes formas pelas quais os empreendedores individuais entendem o sucesso empresarial. A pesquisa revelou quatro entendimentos distintos do sucesso empresarial: o cumprimento pessoal, relacionamento com o cliente, impacto da comunidade e o crescimento firme. No entanto, e ao contrário das pesquisas existentes sobre empreendedorismo, observou-se que o significado desses critérios variou dependendo da concepção particular de sucesso expressa por cada participante

da pesquisa. Acreditamos que estes aspectos podem ser explorados em futuras pesquisas sobre empreendedorismo e fazer avançar as perspectivas teóricas.

As percepções de gestores quanto aos fatores organizacionais ou as formas para capturar variações em como os gestores entendem e praticam a resiliência organizacional é mais uma oportunidade de pesquisa fenomenográfica em Administração (Conz et al.,2020). As pesquisas podem se concentrar nas formas qualitativamente diferentes em como os gestores concebem a capacidade preparatória para a mudança, a capacidade de controlar tais mudanças ou como absorver ou adaptar-se às mudanças.

Analisar as concepções de sustentabilidade dos estudantes de graduação, pós-graduação ou docentes em Administração é outra possibilidade de uso da fenomenografia. Farias et al. (2019) realizaram uma pesquisa com estudantes do curso de Administração da UFPB para identificar maneiras de incorporar a sustentabilidade à sua formação. Destaque para a forma inovadora de coletar os dados: 6 entrevistas com grupos de duas a seis pessoas. Seja entrevista individual ou em grupo, ao passo que avançamos devemos inserir perguntas complementares, porém com atenção para o volume de dados.

O volume de dados, como dito anteriormente, não pode ser muito pequeno que não seja capaz de apresentar as concepções dos participantes e nem muito volumoso ao ponto de colocar a análise em risco. Visando facilitar o planejamento de futuras pesquisas, ressaltamos que Cherman (2013) entrevistou 22 profissionais de Recursos Humanos. As entrevistas tiveram duração média de 57 minutos, e corresponderam a 21h09m de gravação e um total de 352 páginas de material de análise. Ressaltamos que estes aspectos interferem diretamente na estrutura das categorias.

Buscando entender e descrever a variação na forma de se experienciar e conceber a aprendizagem em práticas organizacionais guiadas pela abordagem do Design Thinking (DT), Guimarães (2018) conduziu a pesquisa focando na formação e tempo de experiência profissional dos participantes, a trajetória profissional e o trabalho atual, o que o participante entende por aprendizagem e DT, a experiência do participante com DT e a forma como estas experiências impactaram os participantes. Entendemos que a lógi-

ca adotada nesta pesquisa pode servir para guiar outras pesquisas em Administração abordando temáticas como gestão social e de pessoas, liderança no serviço público, logística ou atuação no setor financeiro, para citar algumas.

Os pesquisadores devem atentar para a relação estrutural das categorias que é fator preponderante na fenomenografia. Bailey (2015) investigou como gestores de recursos humanos descrevem, vivenciam, compreendem e analisam seu desenvolvimento profissional. O autor estruturou as categorias desse fenômeno apontando “o que” como sendo o desenvolvimento profissional, o “como” é o desenvolvimento profissional sendo realizado, o “quando” é o aspecto temporal do fenômeno e o “por que” é a finalidade. Estas concepções dos diversos atores de uma organização serão capazes de colaborar na construção do espaço de resultados.

Outro aspecto a ser considerado é o uso de softwares para analisar dados e construir categorias. O uso é recorrente por pesquisadores fenomenográficos. Utilizando o *MAXQDA 10*, Khan (2014) explorou as percepções de gestores e talentos, quanto aos fatores de retenção percebidos na indústria têxtil. Outra opção de software é o *NVIVO* que foi utilizado por Conz et al. (2020) para capturar variações na forma como os proprietários/gestores entendem e praticam a resiliência em 25 vinícolas familiares de longa data. O estudo aponta que as práticas de resiliência dos proprietários/gestores são determinadas por quatro entendimentos qualitativamente diferentes: capacidade de se preparar para a mudança, capacidade de controlar a mudança, capacidade de adaptação à mudança e capacidade de absorver mudanças. Os achados podem contribuir com pesquisas futuras em empresas tipicamente familiares.

Ressaltamos que são várias possibilidades de uso da fenomenografia na Administração para além das citadas acima, no entanto apresentamos e discutimos algumas delas com o objetivo de nortear pesquisas futuras e facilitar, de alguma forma, a construção dos dados e do percurso metodológico.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo lançou um olhar prático sobre a fenomenografia ao debater procedimentos e possibilidades de uso na Administra-

ção a partir das diversas maneiras de coletar e analisar dados em pesquisas fenomenográficas. O artigo buscou avançar nos aspectos metodológicos da pesquisa fenomenográfica ao abordar diferentes formas de utilização da fenomenografia em pesquisas práticas na Administração e discutir aspectos relevantes a serem observados na condução da pesquisa visando minimizar as críticas impostas aos estudos fenomenográficos.

Alguns críticos da fenomenografia (Collier-Reed & Ingerman, 2013; Richardson, 1999; Webb, 1997) expõem que os pesquisadores se preocupam em demasia com a quantidade de categorias a serem construídas e a hierarquia entre elas, esquecendo o objetivo principal dos estudos fenomenográficos: as concepções apresentadas pelos participantes. As concepções, bem como as experiências dos participantes, devem ser descritas no espaço de resultados e trazer explicações que facilitem o entendimento por parte do leitor. O pesquisador poderá ser instigado a mostrar como estas concepções fazem avançar a teoria fenomenográfica.

Outro aspecto apontado como relevante para minimizar as críticas e facilitar a compreensão do estudo é a inclusão, ao longo do texto, de trechos dos protocolos de pesquisa. Entendemos que a exposição dos protocolos de pesquisa minimizará o desafio de buscar as relações entre as transcrições, mantendo a integridade das concepções, além de contabilizar a compatibilidade e a diversidade entre elas. As concepções surgirão das diversas categorias de descrição construídas, no entanto, o percurso de transposição das transcrições para as categorias requer paciência e demanda bastante tempo. Até quando seremos desafiados a demonstrar passo a passo o que fizemos na pesquisa? Até que ponto os protocolos serão considerados mais relevantes que os resultados da pesquisa e seu avanço teórico?

Buscando sintetizar alguns procedimentos na realização de pesquisas fenomenográficas e para demonstrar rigor e confiabilidade da pesquisa, sugerimos que os pesquisadores ao invés de analisarem os dados solitariamente usem uma equipe para a construção das categorias de descrição. Cada membro da equipe pode, isoladamente, ler e reler as transcrições várias vezes e a decisão sobre como as categorias devem ser formadas, bem como sua redação, ficará a cargo da equipe.

Ao optar por trabalhar em equipe o pesquisador será provocado a refletir sobre suas ações e posições epistemológicas, uma vez que os integrantes poderão ter origens metodológicas diferentes.

O estudo não buscou ser um “faça assim” nas pesquisas fenomenográficas e sim trazer abordagens teóricas e práticas para o percurso metodológico. Nossa intenção foi contribuir para a discussão e aprofundamento da abordagem fenomenográfica de duas formas: trazendo argumentos teóricos relevantes para a compreensão da temática e abordando os aspectos práticos na condução de pesquisas futuras. Será que a abordagem fenomenográfica é capaz de registrar a multiplicidade das realidades construídas nas organizações? Esperamos que este artigo possa incentivar os pesquisadores a utilizarem a fenomenografia e tentarem responder a esta inquietação. Ressaltamos que apesar do enfoque na Administração este artigo poderá servir de base para pesquisadores das diversas áreas do conhecimento científico.

## REFERÊNCIAS

- Akerlind, G. S. (2005). Phenomenographic methods: a case illustration. In J. A. Bowden & P. Green (Eds.), *Doing developmental phenomenography - Qualitative Research Methods Series* (pp. 103–127). RMIT University Press.
- Akerlind, G. S. (2012). Variation and commonality in phenomenographic research methods. *Higher Education Research and Development*, 31(1), 115–127.
- Amaro, R. D. A., & Brunstein, J. (2014). As Contribuições Da Fenomenografia Para Os Estudos Da Competência Profissional. *Revista Alcance*, 21(4), 585–611.
- Angel, P., Jenkins, A., & Stephens, A. (2018). Understanding entrepreneurial success: A phenomenographic approach. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 36(6), 1–26.
- Ashworth, P., & Lucas, U. (2000). Achieving Empathy and Engagement: A practical approach to the design, conduct and reporting of phenomenographic research. *Studies in Higher Education*, 25(3), 295–308.
- Bailey, M. (2015). Professional development of hr practitioners – A phenomenographic study. *European Journal of Training and Development*, 39(3), 220–238.
- Bowden, J. A. (2000). The nature of phenomenographic research. In J. A. Bowden & E. Walsh (Eds.), *Qualitative research methods: Phenomenography* (pp. 1–18). RMIT University Press.
- Bowden, J. A. (2005). Reflections on the phenomenographic team research process. In J. A. Bowden & P. Green (Eds.), *Doing developmental phenomenography - Qualitative Research Methods Series* (pp. 11–31). RMIT University Press.

- Bowden, J. A., & Green, P. (2005). *Doing developmental phenomenography*. Qualitative Research Methods Series. RMIT University Press
- Bowden, J. A., & Walsh, E. (2000). Phenomenography. In *Qualitative Research Methods Series*. RMIT University Press.
- Brunstein, J., Heidrich, S. B., & Amaro, R. de A. (2016). Competências para o Fair Play nas Organizações: uma Análise Fenomenográfica das Concepções dos Gestores. *Brazilian Business Review*, 13(2), 109–140.
- Cherman, Andrea. (2013). *Valoração do Conhecimento nas Organizações: Percepções dos indivíduos e impactos nas práticas organizacionais*. Tese de Doutorado. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro PUC-Rio.
- Cherman, Andréa, & Rocha-Pinto, S. R. da. (2016). Valoração do conhecimento nas organizações e sua incorporação nas práticas e rotinas organizacionais. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 18(61), 416–435.
- Coelho, A. L. de A. L., Santos, H. C. C. dos, Silva, A. W. P. da, Coelho, C., & Oliveira, B. N. F. (2018). Sustainable Aquarela: Representative Images Of The Sustainability Design From Drawings Of Children And People Adolescents From João Pessoa. *Revista de Administração Da UFSM*, 11(0), 858–880.
- Collier-Reed, B., & Ingerman, Å. (2013). Phenomenography: From Critical Aspects to Knowledge Claim. In *International Perspectives on Higher Education Research*, 9, 243–260.
- Conz, E., Lamb, P. W., & De Massis, A. (2020). Practicing resilience in family firms: An investigation through phenomenography. *Journal of Family Business Strategy*, 11(2), 1–16.
- Cope, C. (2004). Ensuring Validity and Reliability in Phenomenographic Research Using the Analytical Framework of a Structure of Awareness. *Qualitative Research Journal*, 4(2), 5–18.
- Dall’Alba, G., & Sandberg, J. (1996). Educating for competence in professional practice. *Instructional Science*, 24(6), 411–437.
- Dewsnap, B., Micevski, M., Cadogan, J. W., & Kadic-Magljalic, S. (2020). Flexibility in marketing & sales interfacing processes. *Industrial Marketing Management*, 91, 285–300.
- Farias, L. C., Coelho, A. L. de A. L., & Coelho, C. (2019). Objetivos do Desenvolvimento Sustentável e educação para a sustentabilidade: análise das concepções de sustentabilidade de estudantes de Administração em uma instituição superior pública. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 20(3), 796–836.
- Green, P. (2005). A rigorous journey into phenomenography: From a naturalistic inquirer standpoint. In J. A. Bowden & P. Green (Eds.), *Doing developmental phenomenography - Qualitative Research Methods Series* (pp. 32–46). RMIT University Press.
- Guimarães, M. I. P. (2018). *O aprender nas rotinas organizacionais: o design thinking e a criação de rotinas guiadas por uma lógica de aprendizagem*. Tese de Doutorado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.
- Khan, S. H. (2014). Phenomenography: a Qualitative Research Methodology in Bangladesh. *International Journal on New Trends in Education and Their Implications*, 5(2), 34–43.

- Marton, F. (1981). Phenomenography? Describing conceptions of the world around us. *Instructional Science*, 10(2), 177–200.
- Marton, F. (2004). Phenomenography: A research approach to investigating different understandings of reality. *Qualitative Research in Education: Focus and Methods*, 21(3), 141–161.
- Marton, F., & Säljö, R. (1976). On qualitative differences in learning-ii outcome as a function of the learner's conception of the task. *British Journal of Educational Psychology*, 46(2), 115–127.
- Melo, J. F. V. de, Prado, T. C. G., Freire, F. dos S. A., & Bispo, A. C. K. de A. (2020). A reflexão na prática gerencial: uma análise à luz da fenomenografia. *Revista Perspectivas Contemporâneas*, 15(3), 116–134.
- Richardson, J. T. E. (1999). The concepts and methods of phenomenographic research. *Review of Educational Research*, 69(1), 53–82.
- Sandberg, J. (2000). Understanding human competence at work: An interpretative approach. *Academy of Management Journal*, 43(1), 9–25.
- Santos, G. T., & Silva, A. B. (2019). “Mergulhando” nos significados e revelando concepções do ser professor na administração. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 20(5), 1–34.
- Santos, L. S., Leal, F. G., Alperstedt, G. D., & Feuerschütte, S. G. (2018). O Método Fenomenográfico na Pesquisa Científica em Administração no Brasil: análise e discussão sobre seu uso. *Revista de Ciências Da Administração*, 20(50), 129–146.
- Sin, S. (2010). Considerations of Quality in Phenomenographic Research. *International Journal of Qualitative Methods*, 9(4), 305–319.
- Tight, M. (2016). Phenomenography: the development and application of an innovative research design in higher education research. *International Journal of Social Research Methodology*, 19(3), 319–338.
- Töytäri, A., Piirainen, A., Tynjälä, P., Vanhanen-Nuutinen, L., Mäki, K., & Ilves, V. (2016). Higher education teachers' descriptions of their own learning: a large-scale study of Finnish Universities of Applied Sciences. *Higher Education Research and Development*, 35(6), 1284–1297.
- Vieira, A. M., & Rivera, D. P. B. (2012). A Hermenêutica no Campo Organizacional: duas possibilidades interpretativistas de pesquisa. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 14(44), 261–273.
- Walsh, E. (2000). Phenomenographic analysis of interview transcripts. In J. A. Bowden & E. Walsh (Eds.), *Qualitative research methods: Phenomenography* (pp. 19–33). RMIT University Press.
- Webb, G. (1997). Deconstructing Deep and Surface: Towards a Critique of Phenomenography. *Higher Education*, 33(2), 195–212.

Recebido em: 19-12-2022

Aprovado em: 14-9-2023

Avaliado pelo sistema double blind review.

Disponível em <http://mjs.metodista.br/index.php/roc>