

Pesquisa Qualitativa no Campo Estudos Organizacionais: Explorando a Análise Temática

Resumo

O objetivo central deste artigo é explorar a Análise Temática como uma técnica de análise de dados e o seu uso no campo dos estudos organizacionais (EO's), em particular nas pesquisas de abordagem qualitativa. Para tanto, apresentam-se os caminhos de construção, operacionalização e desafios dessa técnica, a partir da discussão teórica baseada em autores como Alhojailan (2012), Braun e Clarke (2006), Cunliffe (2011) e Vaismoradi *et al.* (2013), assim como da exemplificação a partir de duas pesquisas que estão utilizando a Análise Temática como técnica de análise de dados. Espera-se contribuir para o entendimento do que seja a Análise Temática como técnica de análise, oferecendo novas possibilidades na construção do conhecimento do campo dos EO's.

Palavras-Chaves: Análise Temática. Estudos Organizacionais. Pesquisa Qualitativa.

Introdução

Quando uma teoria se constrói, ela se utiliza de questionamentos, contrapontos, análises e testes para validar suas teses, seus pontos de vista e sua base metodológica. É assim que Bachelard descreve esse processo a partir das barreiras intrínsecas ao ato de conhecer, as quais “ofuscam” o que realmente se deveria saber ou passar a conhecer (BACHELARD, 2010).

Tecendo o desenho metodológico, cabe ao pesquisador definir o percurso mais adequado à sua linha de raciocínio objetivando a construção do conhecimento. Essa definição compreende uma conjugação de tipologias, abordagens, instrumentos e análises que descrevem, de modo preciso, o percurso adotado pelo investigador que melhor se adequa ao seu problema e objetivos.

Porém, a própria diversidade existente na classificação da pesquisa aponta para diferentes caminhos, sendo possível afirmar que um desenho metodológico nunca se repete, porque a cada investigação as escolhas são únicas e giram em torno de objetos que se analisam com base num conjunto de decisões que orientam a investigação de modo singular. Talvez por isso, pela diversidade de possibilidades, esse processo seja sempre cercado de dúvidas dos pesquisadores a respeito dos métodos a empregar, da escolha da pesquisa a ser empreendida e das técnicas e formas de coletar e analisar o material adotadas.

É tarefa do pesquisador, diante da base que fundamenta a pesquisa empírica, delinear sua metodologia da pesquisa, selecionando as possibilidades que melhor vão ajudá-lo a entender seu objeto de estudo e tratar sobre o problema que o cerca. Além desse conjunto de possibilidades, são também passíveis de escolha as técnicas de coleta e, por conseguinte, as técnicas de análise de dados, onde podem se localizar, dentre outras opções, a análise de conteúdo, a análise temática e a análise do discurso.

Vergara (2010) considera importante alargar as opções metodológicas nos estudos organizacionais para novas possibilidades investigativas que saiam da orientação positivista, e que fundamentam a aplicação constante de métodos tradicionais de investigação, o que Marconi e Lakatos (2006) chamam de métodos de procedimento. Dentre esses métodos, Vergara (2010, p. 7) destaca inicialmente a análise de conteúdo, considerando-a como “[...] uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema.”

Em 1980, a *Academy of Management Review* publicou um artigo de referência de Gareth Morgan e Linda Smircich o qual apresentou um quadro situando métodos qualitativos dentro de suposições filosóficas mais amplas sobre a natureza da realidade e do conhecimento (CUNLIFFE, 2011). Os autores afirmaram que a colocação do método como a força motriz no trabalho empírico ignora o contexto mais amplo e mais profundo do conhecimento e da investigação social. Cunliffe (2011, p. 2, tradução nossa) comenta que:

[...] Teoria em Organizações e Gestão (Organization and Management Theory OMT) tem se expandido para cobrir uma ampla gama de temas, incluindo o desenvolvimento de novas formas organizacionais (por exemplo, de rede e formas feministas); "reconceitualizando" cultura organizacional (como estética, estratificado ou simulacros); criticando formas normalizadas e ideológicas de gestão de organizações; examinando processos de organização, construção de identidade, narrando e resistindo; e concentrando-se em questões como a sustentabilidade, violência, raça, sexo e o corpo. A Teoria em Organizações e Gestão também tem espelhado a evolução da teoria social, englobando interpretativismo, pós-estrutural e as formas criticamente informadas de teorização e pesquisa que incorpora uma infinidade de métodos qualitativos variando métodos narrativo, discursivo, psicanalítico e desconstrutivos.

O esforço dos pesquisadores dá-se na construção de metodologias que atendam aos seus interesses de pesquisa, o que muitas vezes exige novas construções baseadas em elementos metodológicos de análise que permitam novos olhares para objetos já conhecidos da área, sem se deixar tomar por excessos: "Se a revisão da literatura revela muito, os leitores sentem que a teoria não emerge dos dados; se a revisão da literatura revela muito pouco, o projeto vai parecer muito amplo no escopo para ser administrável." (BANSAL; CORLEY, 2012, p. 510)

É necessário que os dados interajam com a literatura de uma forma coordenada, em conjunto, mostrando que é uma produção autêntica e que faz sentido. Tracy (2010) apresenta oito marcadores de qualidade em pesquisa qualitativa: assunto autêntico, rigoroso, sinceridade, credibilidade, ressonância, contribuição significativa, ética e a coerência, que oferecem "um modelo pedagógico útil e fornece uma linguagem comum das melhores práticas qualitativas que podem ser reconhecidos como parte integrante de uma variedade de públicos." (TRACY, 2010, p. 840).

Os estudos organizacionais permitem oportunidades de desenvolvimento e aperfeiçoamento de métodos de investigação que se aplicam a diferentes ambientes, contextos, sujeitos e relações. Tais estudos também demandam seu próprio espaço de experimentação e testagem e sugerem a necessidade de interação entre os campos do conhecimento a partir da interdisciplinaridade no sentido de encontrar os caminhos mais adequados à análise e interpretação de fenômenos que se dão dentro e fora do ambiente das organizações, eminentemente dinâmico, contraditório e interativo.

Dito isto, observa-se que as práticas de pesquisa no campo da Administração vêm sendo desenhadas com o apoio de técnicas já consagradas na pesquisa social, mas também podem vir mescladas a métodos e técnicas que também se aplicam a outros campos, nesse sentido:

Parte da dificuldade em delinear o conceito indescritível de contribuição teórica é que estudos de organização e de gestão é um campo eclético - com múltiplas partes interessadas também. Não só se auto identificam como "tomadores" de muitas outras disciplinas científicas (por exemplo, psicologia, sociologia, economia, etc.), mas também afirmam falar para acadêmicos e profissionais. (CORLEY; GIOIA, 2011, p. 12)

O campo dos estudos organizacionais, numa perspectiva multiparadigmática, implica na coexistência de diferentes modos de acesso e conceituação da realidade (GODOI; BALSINI, 2010). Essa multiplicidade de forma de compreender os fenômenos organizacionais atinge os enunciados ontológicos, epistemológicos, teóricos e metodológicos do pesquisador. Possivelmente em virtude desta amarração, a investigação qualitativa tenha se caracterizado tal como assinalam Denzin e Lincoln (2000), primordialmente pelas tensões, contradições e vacilações.

Por pesquisa qualitativa, Denzin e Lincoln (2000, p. 3) entendem que é “uma atividade situada que coloca o pesquisador no mundo, consistindo num campo de práticas materiais e interpretativas que tornam o mundo visível”.

Segundo Godoi e Balsini (2010), a pesquisa qualitativa possibilita compreender o fenômeno social em sua complexidade; isto com o menor afastamento possível do cenário no qual esse fenômeno ocorre; ao que complementam: “[...] nesse cenário não se buscam regularidade, mas a compreensão dos agentes, daquilo que os levou singularmente a agir como agiram. Essa empreitada só é possível se os sujeitos forem ouvidos a partir da sua lógica e exposição de razões. (GODOI; BALSINI, 2010, p. 91)

Na perspectiva qualitativa, as conclusões e os resultados de estudos e pesquisas podem ser localizadas num espectro contínuo que vai da descrição à interpretação. Não há busca de regularidades, mas sim da compreensão dos agentes, do que os levou a agir e do como agiram, sendo interesse do pesquisador passar pela busca do significado e do sentido das ações e práticas que configuram a dinâmica social (GODOI; BALSINI, 2010)

Já Morgan (2007) ao defender uma abordagem pragmática, a qual não considera possível que os resultados da investigação sejam tão singulares que não tenham qualquer implicação para outros atores em outros contextos ou tão generalizados que se aplicam em todos os cenários históricos e culturais possíveis. Para o autor, uma questão importante é a “medida em que podemos levar as coisas que aprendemos com um tipo de método em um ambiente específico e fazer o uso mais adequado desse conhecimento em outras circunstâncias” (p.71). A esse modo de fazer inferências aos dados, Morgan (2007), inspirado em Lincoln e Guba (2000), chamou de transferibilidade de resultados de pesquisa. Para Morgan (2007, p.71), não se pode simplesmente supor que os métodos e a abordagem definidos para a pesquisa tornam nossos resultados contextualizados ou generalizáveis. Em vez disso, precisa-se “investigar os fatores que afetam se o conhecimento que ganhamos pode ser transferido para outras configurações.

Ao afirmarem que a pesquisa qualitativa possibilita a compreensão de processos ou fenômenos complexos, Godoi e Balsini (2010) advertem que esse tipo de pesquisa é uma espécie de conceito “guarda-chuva” por abranger formas variadas de pesquisa.

Dentre os diversos métodos, estratégias e técnicas de pesquisa que se caracterizam como qualitativas, aqui se destaca a análise temática como técnica de análise de dados. Visando ampliar e fortalecer iniciativas de estudos qualitativos sobre as organizações, este artigo tem como objetivo apresentar a análise temática como uma técnica de análise de dados e o seu uso no campo dos estudos organizacionais, em particular nas pesquisas de abordagem qualitativa.

Pesquisas qualitativas que apresentam, dentre outros aspectos, a compreensão dos fenômenos a partir das perspectivas dos participantes, a imersão de contexto, acolhem a técnica da análise temática como uma técnica de análise qualitativa, pois também parte do princípio de que o design da pesquisa não pode e nem precisa ser completamente especificado antes da

pesquisa de campo (GODOI; BALSINI, 2010). Ressalta-se que o processo e o contexto constituem elementos inseparáveis do tema da pesquisa qualitativa, cuja ênfase está nos significados, sua descrição e interpretação, assim como na análise temática. (ALHOJAILAN, 2012; BRAUN; CLARKE, 2006; CUNLIFFE, 2011; VAISMORADI *et al.*, 2013)

A estratégia metodológica para elaboração deste artigo foi de aproximação e utilização de um método específico com a finalidade de conhecer de perto sua operacionalização para, em seguida, situar seu uso nas pesquisas qualitativas no campo dos Estudos Organizacionais, conforme orientação de Flick (2012). Na construção do artigo é apresentado inicialmente o conceito de tema, assim como é discutida a análise temática como uma técnica de análise qualitativa. Também é feito um diálogo metodológico sobre a análise temática e as implicações de seu uso para os estudos organizacionais. Ao final são apresentadas as considerações finais e as referências.

O que é tema?

Para uma investigação, os dados não são simplesmente recipientes de significado. Um texto pode envolver múltiplos significados e sua identificação exige esforços do pesquisador no processo de análise. Eles são transformados em termos de temas e suas subdivisões relacionados como subtemas, embora algumas variações estão disponíveis na utilização dos termos "categoria" e "tema". (VAISMORADI *et al.*, 2016)

Para evidenciar o uso e as potencialidades da Análise Temática, tomou-se como passo inicial a compreensão sobre o que é um tema. Para Vaismoradi *et al.* (2016), tema é o principal produto de análise de dados fruto dos resultados práticos na área de estudo. Para os autores, o tema é usado como atributo, descritor, elemento e conceito. Em outras palavras, um tema organiza um grupo ideias e permite aos pesquisadores responder ao problema de pesquisa. Um tema contém códigos que têm pontos comuns e um alto grau de generalidade que unifica ideias sobre o assunto investigado.

Um tema representa um nível de resposta padrão ou significado dos dados que está relacionado com as questões de pesquisa. Para determinar o que pode ser considerado um tema, um dos caminhos é decidir pela sua prevalência. Isso não significa, necessariamente, a frequência com que um tema ocorre, mas sim a ocorrência em termos de espaço dentro de cada item de dados e em todo o conjunto de dados. O ideal é que o tema ocorra inúmeras vezes em todo o conjunto de dados, mas uma frequência mais elevada não significa necessariamente que o tema é mais importante para a compreensão dos dados. A decisão de um pesquisador é a ferramenta chave para determinar quais os temas são importantes e cruciais. Em outras palavras, para Braun e Clarke (2006), tema é entendido como uma ideia que capta algo importante sobre os dados em relação à questão de pesquisa que representa um padrão nas respostas.

Um tema é diferente de um código. Para Saldana (2009) o tema é considerado o resultado da codificação, e não o que está codificado. O código é o rótulo que é dado às partes específicas dos dados que contribuem para um tema. Por exemplo, "a segurança pode ser um código, mas uma falsa sensação de segurança pode ser um tema" (SALDANA, 2009). Uma armadilha na análise de dados ocorre quando os pesquisadores usam a questão de pesquisa como código em vez de criar códigos (BRAUN; CLARKE, 2006).

Há também diferentes níveis em que temas podem ser identificados, tais como o semântico e o latente. Temas semânticos tentam identificar os significados explícitos e superficiais dos dados, ou seja, o olhar do pesquisador não foi além do que o participante disse

ou escreveu. Neste caso, o pesquisador pretende dar ao leitor uma noção dos temas importantes. Assim, alguma profundidade e complexidade é perdida. No entanto, uma descrição rica de todo o conjunto de dados é representada. Por outro lado, temas latentes identificam ideias subjacentes, padrões e suposições. Isso requer muita interpretação dos dados, de modo que os pesquisadores podem se concentrar em uma questão ou área de interesse do conjunto de dados específico (BOYATZIS, 1998).

Quando os pesquisadores levantam a perspectiva do participante a um nível abstrato de conceituação e buscam o significado subjacente nas palavras dos participantes, significado implícito ou tema surgem. (BRAUN; CLARKE, 2006; VAISMORADI *et al.*, 2016). Em síntese, o propósito do tema é buscar a essência das experiências do participante, referindo-se a um nível mais implícito e abstrato, requerendo interpretação.

Análise Temática como uma técnica de análise qualitativa de dados

Braun e Clarke (2006) apresentam a Análise Temática como uma técnica de análise qualitativa caracterizada pela flexibilidade por ser essencialmente independente de uma teoria ou epistemologia específica e que pode ser aplicada com uma variedade de abordagens teóricas e epistemológicas.

[...] Análise Temática não é apegada a qualquer arcabouço teórico pré-existente e, por conseguinte, ela pode ser utilizada em diferentes quadros teóricos (embora não todos), e pode ser usada para fazer coisas diferentes dentro deles. (BRAUN; CLARKE, 2006, p. 81)

Este foi um aspecto que contribuiu para adoção dessa técnica na análise dos dados, nas pesquisas em discussão, pois as mesmas tinham um referencial teórico parcial mesmo após o término da pesquisa empírica.

Embora o engajamento com a literatura existente antes da coleta de dados seja característica da maior parte dos métodos qualitativos, é fortemente sugerido pelos autores Braun e Clarke (2006), Godoi e Balsini (2010), Deslauriers e Kérisit (2012) que a revisão da literatura em profundidade seja adiada até que a coleta da maioria dos dados seja concluída para evitar introdução de preconceito e noções percebidas.

Portanto, manter a revisão de literatura em suspenso, a fim de realizar a análise indutiva e o desenvolvimento de tema, embora possa parecer difícil é totalmente factível (BRAUN; CLARKE, 2006; GODO; BALSINI, 2010; DESLAURIERS; KÉRISIT, 2012). Hoje reconhece-se que a riqueza desta pesquisa está neste caminho de idas e vindas.

Em um estudo comparativo, Vaismoradi *et al.* (2013) concluíram que no campo da pesquisa qualitativa existem sobreposições entre Análise de Conteúdo e Análise Temática, como a manipulação de dados e busca de padrões e temas. A principal diferença, segundo os autores, reside na possibilidade de analisar dados qualitativamente e ao mesmo tempo quantificar dados com a Análise de Conteúdo. Para além de uma discussão sobre possíveis diferenças, conclui-se que o importante é o pesquisador buscar o meio de investigação e análise com maior coerência possível com os objetivos de sua pesquisa. Assim, ele pode decidir pela Análise Temática quando, ao invés de uma descrição detalhada do conjunto de dados, houver uma maior necessidade de interpretação de outros aspectos do campo, como, por exemplo, um contexto particular. Se realizar o trabalho exploratório numa área onde não é muito conhecida, o pesquisador pode optar pela Análise de Conteúdo para o relato de questões comuns mencionadas nos dados. Se utilizar entrevistas como instrumento de coleta, pode optar pela

Análise Temática quando envolver a busca e identificação de sentidos comuns que se estendem por uma ou por um conjunto de entrevistas onde a análise semântica somente não daria conta.

A Teoria Fundamentada, ou *Grounded Theory* (GT), é muito semelhante à Análise Temática no que se refere aos procedimentos de codificação de temas, mas para Alhojailan (2012) existe uma diferença a partir do principal instrumento da GT: a coleta e análise de dados que acontecem em processos paralelos, o que significa que a coleta adicional de dados deve se basear no que foi previamente analisado, ou seja, a GT depende da amostragem teórica determinada durante a coleta de dados.

Assume-se que a Análise Temática é a possibilidade de uso de uma ferramenta de pesquisa flexível e útil, que pode fornecer uma rica, detalhada e também complexa análise de dados.

Braun e Clarke (2006) trazem uma proposta de análise composta de seis fases e afirmam que o importante é justificar bem os usos, pois ao longo do processo de Análise Temática o pesquisador pode desenvolver ou flexibilizar instrumentos de análise para além daqueles apresentados.

Para exemplificar as seis fases definidas por Braun e Clarke (2006), descrevem-se a seguir duas pesquisas que estão no processo de análise de dados, com vistas a contribuir com a operacionalização da AT e o seu uso no campo dos estudos organizacionais. A Pesquisa A objetiva entender as razões do envolvimento ativista em Organizações Não-Governamentais Internacionais. A Pesquisa B tem como foco revisar o conceito de escola de governo, a partir da história organizacional da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). Esta pesquisa contou com o auxílio do software de dados *Atlas.ti*.

As pesquisas estão sendo executadas a partir dos princípios da AT, contudo optou-se aqui neste artigo por apresentar-se os dados de maneira gráfica distinta, a fim de ampliar o uso e as possibilidades desta técnica de análise de dados para os pesquisadores do campo dos estudos organizacionais. Destaca-se que uma etapa não precede a outra, tratando-se apenas de uma opção de como proceder a análise dos dados e sua representação. As seis fases da AT compreendem (BRAUN; CLARKE, 2006, p. 87):

Fase 1: familiarizar-se com os dados - no primeiro momento o pesquisador deve escutar as entrevistas, reler e editar as notas de campo, analisando globalmente e trazendo anotações e considerações que achar pertinente.

Existem duas principais formas de escolher o Conjunto de Dados e depende da forma como se está chegando aos dados, com uma pergunta específica ou não. Em primeiro lugar, o conjunto de dados pode consistir em muitos, ou todos, os itens individuais de dados dentro de seu corpo de dados - dados recolhidos para um projeto de investigação particular. Em segundo lugar, o conjunto de dados pode ser identificado por um determinado interesse analítico em algum tópico nos dados.

Um Conjunto de Dados compreende os Itens de dados e o Extrato de dados. Itens de dados são utilizados para se referir a cada indivíduo parte dos dados recolhidos, que juntos compõem o conjunto de dados, o corpo. Um item de dados, neste caso, seria: um indivíduo entrevista cirurgião, um documentário de televisão, ou de um determinado site. Extrato de Dados refere-se a um indivíduo codificado em bloco de dados, o qual foi identificado dentro, e extraiu-se a partir de um item de dados.

Fase 2: gerar códigos iniciais - Na segunda fase a codificação dependerá, até certo ponto, se os temas são mais "dirigidos aos dados" ou "dirigidos à teoria". No primeiro caso, os temas vão depender dos dados e no segundo é possível abordar os dados com perguntas específicas tendo em mente o que se deseja codificar (BRAUN; CLARKE, 2006, p. 88).

Tabela 1 – Temas dirigidos a dados ou a teoria

Mais "dirigidos a dados"	Os temas vão depender dos dados
Mais "dirigido a teoria"	Você pode abordar os dados com perguntas específicas em mente que você deseja codificar ao redor.

Fonte: elaboração própria

A Pesquisa A foi dirigida mais à teoria e nesse tipo pode-se utilizar um documento para cada entrevista contendo tabelas para extração de dados com perguntas e conceitos para relacionar com códigos que levaram aos temas, seguindo o seguinte modelo:

Tabela 2- Extratos por entrevistado

Perguntas específicas em mente (baseadas na questão de pesquisa) que e deseja codificar ao redor.	Comentários que levam a códigos e que levarão a temas
Extrato de dados	

Fonte: elaboração própria

Há uma confusão entre perguntas do roteiro da entrevista com as perguntas específicas baseadas na questão de pesquisa. Ainda, entre extratos, códigos, temas iniciais e temas definitivos. Vejamos o exemplo de um extrato que pode, inclusive, servir para mais de um código e para mais de um tema. Abaixo um exemplo de um extrato de dados da Pesquisa A com observações entre parênteses (Tabela 3):

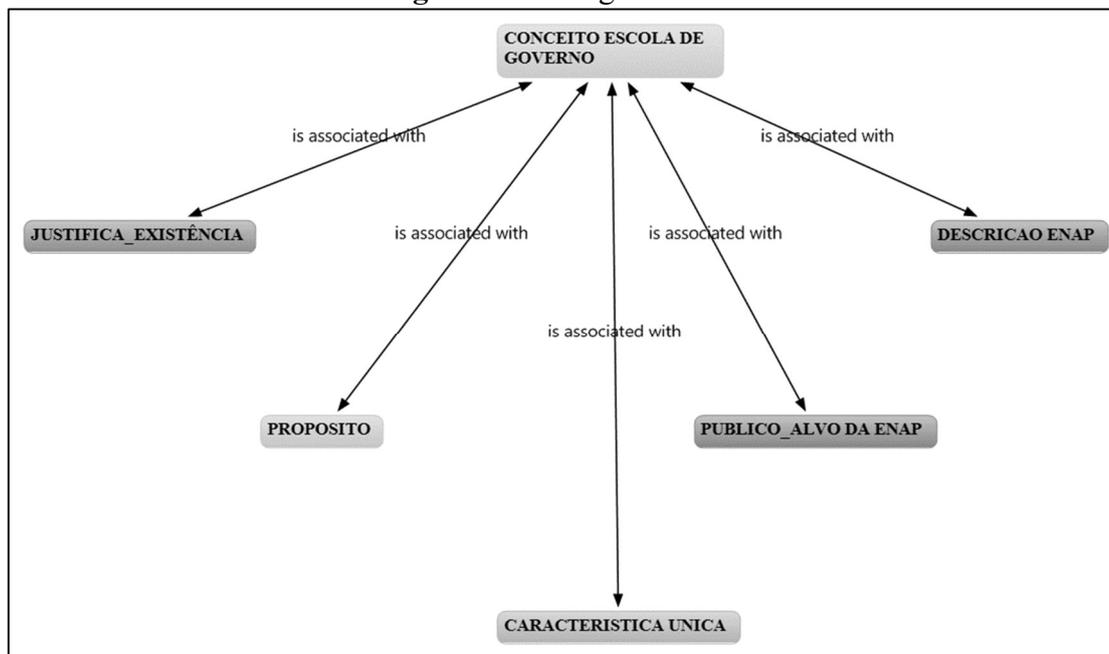
Tabela 3 – Exemplo de um extrato

O envolvimento com o trabalho ativista (Pergunta baseada na questão de pesquisa e em seus objetivos)	<ul style="list-style-type: none"> As crises (Código)
<p>(Extrato de dados com destaques do pesquisador em negrito)</p> <p>E - Foi um retorno inesperado, mas que na época eu achei que era necessário por conta da situação que eu estava vivendo. E esse ciclo do setor financeiro durou aproximadamente dois anos. Estive em duas instituições, ainda com um olhar maior para o setor social e para a base da pirâmide, mas ainda voltado para negócios. <u>E, claro que durante esse período, meu ativismo continuou vivo</u> e acabou se direcionando muito para a primeira infância então, saindo um pouco do setor ambiental, socioambiental, ligado ao setor ambiental para questões ligadas ao desenvolvimento infantil, à proteção da... da gravidez e do puerpério que é o período pós-nascimento e para o nascimento em si, parto humanizado e tal.</p> <p><u>Então eu passei a escrever alguns projetos, tentar captar recursos e tentativa de também criar uma condição para poder sair do mercado financeiro e ainda assim poder sustentar a minha família,</u> e por conta também da minha falta de tempo e ter que dividir e aí tem que ser um com a minha família que estava demandando bastante <u>por conta do primeiro ano da minha filha</u> e enfim, foi um período desafiador no sentido que eu precisava me consolidar no trabalho e ao mesmo tempo estava tentando criar essas alternativas.</p> <p>[...]</p>	<p>(Comentário)</p> <p>Chama a atenção o retorno, o “necessário” retorno, o nascimento da filha, a insistência em continuar no ativismo, o redirecionamento da causa.</p> <p>(Esse código “crise” deu origem posteriormente a um tema chamado de Ambiguidades do Trabalho Ativista)</p>

Fonte: elaboração própria

Já a Pesquisa B, em que os temas são mais dirigidos a dados, apresentou uma codificação inicial com a intenção de compreender o que é uma escola de governo, conforme a Figura 1:

Figura 1 - Códigos Iniciais



Fonte: elaboração própria

Interpretando os depoimentos coletados por entrevista narrativa, esta codificação inicial trouxe pistas de que o conceito de escola de governo está relacionado com o seu propósito, sua descrição como uma escola nacional de governo, com as características que uma escola de governo possui em relação a outros espaços de formação, o público-alvo atendido pelas escolas de governo e até pelos fatores e motivos elencados como justificativa para sua existência. Nesta fase houve forte influência das perguntas ou pontos do roteiro da entrevista na identificação dos códigos iniciais.

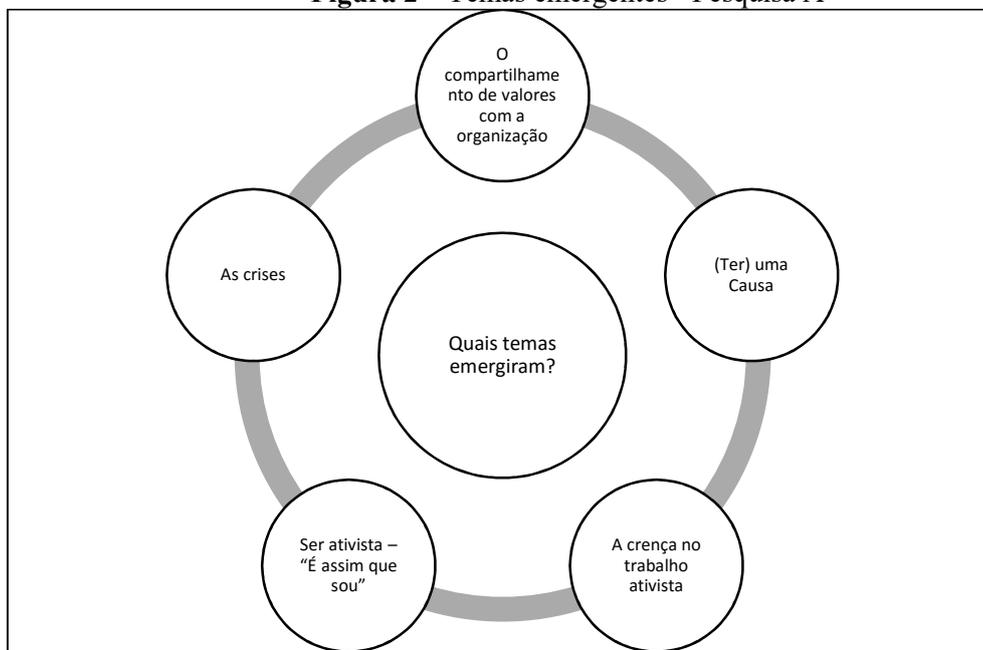
Fase 3: busca de temas - O importante é a consistência de como fazer isso dentro do que foi determinado para a análise particularmente” (BRAUN; CLARKE, 2006, p. 83) e principalmente não associar a utilização das perguntas de coleta de dados (tais como a partir de um roteiro de entrevista) como os temas. (BRAUN; CLARKE, 2006, p. 95)

Um documento complementar pode ser utilizado para facilitar a busca de temas contendo: a) perguntas como: o que faz meu estudo diferente?; b) Considerações por extratos de entrevistados; c) Questões que emergem no diário de campo; d) Insights; e) Perfil geral dos entrevistados. Tudo objetivando uma outra visão do que foi dito, tornando novas relações possíveis em um novo arranjo que permita novas descobertas.

Geralmente há muita manipulação de códigos e possíveis temas emergem a partir dos extratos de cada entrevistado. Nessa fase, alguns códigos se perdem porque não apresentam o mesmo sentido que tinham na primeira e segunda fase, por exemplo, e outros códigos ganham

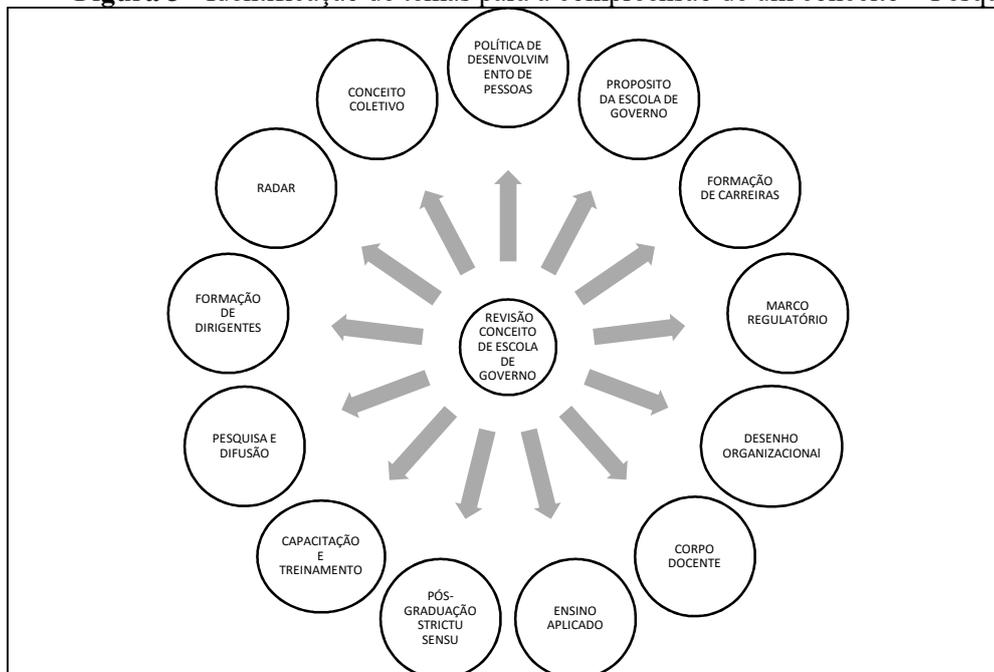
importância que antes não tinham. A figura 2 ilustra os temas emergentes da pesquisa A e a figura 3 a busca e a identificação de temas que ajudem na compreensão do conceito de escola de governo no Brasil (Pesquisa B):

Figura 2 – Temas emergentes - Pesquisa A



Fonte: elaboração própria

Figura 3 - Identificação de temas para a compreensão de um conceito – Pesquisa B



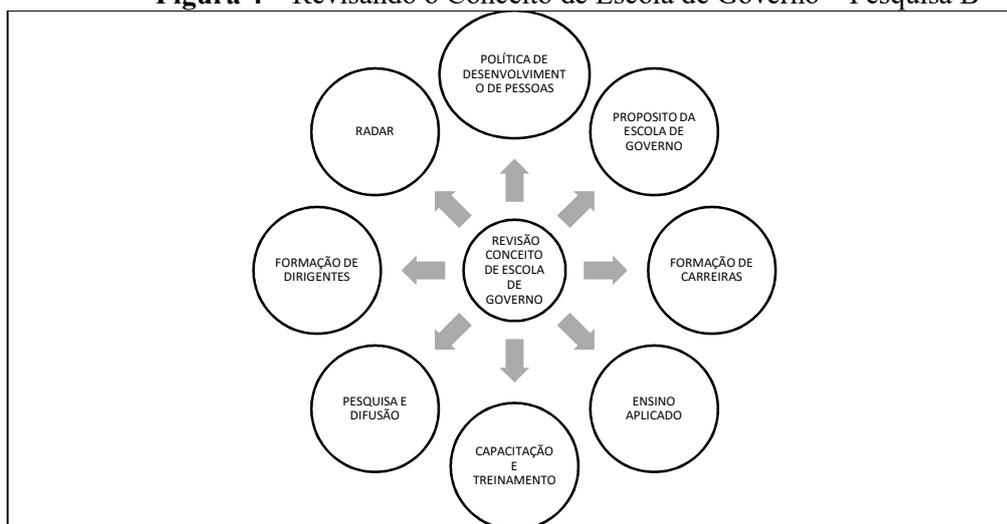
Fonte: elaboração própria

Nesta fase, conforme alerta Braun e Clarke (2006), afasta-se das perguntas e dos pontos roteiros, com intento de chegar cada vez mais perto dos relatos colhidos. Isto foi possível com as idas, vindas e retornos à Fase 1, nas releituras das transcrições e do diário de campo. Assim, a descrição torna-se cada vez mais rica e a interpretação vai sendo (re)construída e novas pistas auxiliam na busca dos temas e/ou subtemas a partir da prevalência dos dados.

Por outro lado, pode existir a sensação de não ter explorado mais os depoimentos e isso acontece porque no momento da pesquisa outras possibilidades de descobertas surgem, porém o que interessa é o surgimento de temas importantes ligados às questões e aos objetivos da pesquisa. Alguns parecem se confundir.

Fase 4: rever temas - Os temas se confundem e deve-se recorrer às releituras a todo o momento para ter certeza se eles pertencem uns aos outros ou se podem desenvolver uma autonomia de conteúdo que verdadeiramente venha a contribuir com a análise. “No final desta fase, deve-se ter uma boa ideia do que seus diferentes temas são, como eles se encaixam, e a história geral eles dizem sobre os dados” (BRAUN; CLARKE, 2006, p. 87).

Figura 4 – Revisando o Conceito de Escola de Governo – Pesquisa B



Fonte: elaboração própria

Nesta fase de revisão dos temas (Figura 4), foi possível inferir na Pesquisa B que a existência ou não de um corpo permanente de professores, bem como adoção de um desenho e estrutura organizacional não são fatores que implicam diretamente a conceituação de uma organização escola de governo. Já os temas da oferta ou não de cursos de pós-graduação e a definição de um marco regulatório, que definiria um dispositivo legal para todas as escolas de governo, ainda não apresentam consenso, apesar de ser um fator de grande importância para os entrevistados. Nesta fase as releituras dos extratos dos dados tiveram um papel importante, assim como a elaboração de mapas conceituais, com o auxílio do *Atlas.ti*ⁱ. Uma limitação desta pesquisa refere-se a não busca de subtemas para compor a identificação dos temas (principais) e de estabelecer relações e níveis entre os temas, assim como empreendido por Gross (2013).

Ter uma quantidade razoável de entrevistas, instrumento de coleta de dados das pesquisas que serviram de exemplo para esse artigo, importa porque a leitura das transcrições e extratos repetidas vezes é um trabalho lento, que pede atenção e reflexão. O método não estabelece nenhum parâmetro quantitativo de entrevistados.

Nesse momento citações diretas podem ser feitas, mas é bom ter em mente que o objetivo ainda não é ilustrar os códigos e temas, e sim deixar emergir ideias que favoreçam e justifiquem temas. Por isso, quando da releitura dos extratos para essa fase e a fase anterior, é importante destacar trechos. Braun e Clarke (2006) sugerem a criação de mapas conceituais. Pode-se, inclusive, utilizar de software de análise de dados qualitativos para auxiliar nesta fase, em especial para os mapas conceituais, assim como foi realizado na Pesquisa B.

Nesse momento é importante tomar cuidado para não estar fazendo suposições e a partir delas buscar trechos nas entrevistas que atestem tais ideias. A AT pede que temas sejam levantados, não especulações sejam postas e validadas. Nesse momento o importante é ter a questão de pesquisa e os objetivos sempre em vista e partir deles deixar emergir ideias autênticas, sem se perder nas falas dos entrevistados.

Fase 5: definir e nomear temas – Braun e Clarke (2006) afirmam identificar a "essência" do que cada tema é (bem como os temas globais) e determinar que aspecto dos dados cada tema captura. É importante não tentar obter um tema para fazer muito ou ser muito diverso e complexo. É possível fazer isso indo de volta para extrações de dados recolhidos para cada tema e organizando-os em um quadro coerente e internamente consistente com acompanhamento da narrativa. É vital não apenas parafrasear o conteúdo das extrações de dados apresentados, mas identificar o que é de interesse sobre eles e por quê. Para cada tema, individualmente, é preciso realizar e escrever uma análise detalhada, bem como identificar a "história" que cada tema traz, considerando como ele se encaixa na "história" global que está sendo dita sobre os dados, em relação à questão ou questões de pesquisa, para garantir que não há sobreposição demais entre temas. Por isso é necessário considerar os próprios temas e cada tema em relação aos outros (BRAUN; CLARKE, 2006, p. 92).

Fase 6: produzir o relatório - É importante que a análise (o relatório do mesmo, incluindo extratos de dados) forneça um relato conciso e coerente, lógico, não repetitivo e interessante da história que os dados contam - dentro e através de temas. O seu relatório deve fornecer provas suficientes dos temas dentro dos dados. Exemplo: dados extraídos suficientes para demonstrar a prevalência do tema. Escolha exemplos particularmente vivos ou extratos que capturam a essência do ponto que se está demonstrando, sem desnecessária complexidade. O extrato deve ser facilmente identificável como um exemplo do problema (BRAUN; CLARKE, 2006, p. 93).

É importante destacar o seguinte alerta: não se deve cair na tentação de fazer uma análise quantitativa, a exemplo da utilização dos termos "todos os entrevistados", "a maioria dos entrevistados", "40% dos entrevistados" e assim por diante. Também não se deve citar frases de efeito dos entrevistados, pois estas devem contribuir com a construção da ideia principal de análise. Há muitas frases interessantes, mas devem trabalhar em conjunto na análise. O objetivo do texto final da análise dos dados a partir da AT é contar a história de seus dados de uma forma que convença o leitor do mérito e validade de sua análise.

Ao final, é preciso mostrar as possibilidades que a Análise Temática oportuniza:

O tipo de perguntas que você precisa para estar se perguntando na fase final da sua análise, incluem: "O que é que este tema significa?" "Quais são as premissas que o sustentam" "Quais são as implicações deste tema?" "Que condições são

susceptíveis de ter dado origem a ele” “Por que as pessoas falam sobre isso dessa maneira particular (ao contrário de outras formas)?” e “ Qual é a história geral que os diferentes temas revelam sobre o assunto?”. Esses tipos de perguntas devem orientar a análise, uma vez que você tem uma noção clara do seu mapa temático. (BRAUN; CLARKE, 2006, p. 94)

Ainda tomando as orientações das autoras (BRAUN; CLARKE, 2006, p. 84): “O que é importante que o produto acabado contenha uma descrição - não necessariamente detalhada - do que foi feito e o por quê”.

A partir da observação da aplicabilidade das seis fases que compreendem o processo de análise temática, pode-se questionar a partir de então: mas enfim, o que faz uma boa Análise Temática? Uma das críticas da pesquisa qualitativa de pessoas de fora do campo é a percepção de que "vale tudo". Em resposta, eis a sugestão de critérios para avaliação da qualidade de uma Análise Temática, adaptados de Braun e Clarke (2006):

1. Os dados foram transcritos detalhadamente e devidamente contrastados com as versões áudio para detectar erros?
2. No processo de codificação, foi dada igual atenção a cada fonte de dados (i.e. cada entrevista)?
3. Os temas foram gerados através de um processo de codificação completo, inclusivo e aprofundado, não através de alguns recortes anedóticos do texto?
4. Todos os excertos relevantes foram agrupados em temas?
5. Os diferentes temas foram comparados entre si e contrastados com o texto original?
6. Cada tema é internamente coerente, consistente e distinto (de outros temas)?
7. Os dados foram analisados de forma interpretativa, não são apenas descrições ou paráfrases do texto?
8. A análise e os dados são compatíveis: os excertos ilustram claramente os temas sugeridos?
9. Os resultados da análise contam uma história organizada e convincente sobre o tópico?
10. Há um bom equilíbrio entre a narrativa de análise e a ilustração dos temas através de excertos?
11. A análise demorou algum tempo, não foi apenas uma passagem superficial pelos dados à procura de tópicos gerais?
12. No relatório final da análise, os pressupostos teóricos e todas as fases processo de análise são descritos detalhadamente na seção Método (ou tão detalhadamente quanto os requisitos da revista permitam)?
13. A descrição dos procedimentos de análise (#12) é coerente com a forma como os dados estão descritos nos resultados?
14. A linguagem e os conceitos usados são consistentes com as posições epistemológicas assumidas pelo investigador?
15. O investigador posiciona-se de uma forma ativa na análise - os temas não emergem por si só?

Nos momentos das entrevistas da pesquisa A as falas, os acontecimentos e as impressões do entrevistador, ajudaram a compor a análise. Feitas as transcrições, o desenvolvimento dos temas envolveu um trabalho interpretativo, observando o que havia de subjacente às respostas ditas dos entrevistados, trazendo impressões e ideias que não se tinha pensado, mesmo durante as primeiras formulações da tese. Em relação aos três temas apresentados, as conversas

introduziram um universo de concepções sobre os porquês das escolhas e do envolvimento dos ativistas com o seu trabalho e com as organizações.

Na pesquisa B o “enredo” foi escrito para apresentar esse processo de análise de dados que se constitui numa interpretação de como a ENAP é escola de governo, ao longo dos 30 anos. Nesta história os atores participaram ativamente na construção coletiva do texto. Suas falas e relatos apresentam uma narrativa e uma história coerentes, nas quais os temas estão descritos e, espera-se que, conectados.

Os autores Braun e Clarke (2006), Cunliffe (2011); Vaismoradi et al.(2013) reconhecem a história desenvolvida com base em temas como estratégia tomada de "sentido", não de "verdade(s)". Se a história for coerente e lógica, os leitores são capazes de viajar facilmente através os mundos de desenvolvedores "temas" e decidir por si mesmos se os temas são esforços legítimos de pesquisa.

Em síntese como Análise Temática é um método flexível, é preciso ser claro e explícito sobre o que se está fazendo e o que se diz que você está fazendo precisa corresponder se com o que você realmente faz.

Considerações Finais

Este artigo apresentou pistas sobre a operacionalização da técnica de análise temática conforme as características e sugestão de fases de análise descritas por Braun e Clarke (2006), a partir de pesquisas reais que estão em fase de conclusão da análise de dados com vista à elaboração do relatório final, com objetivo de apresentar esta técnica como uma possibilidade metodológica para o campo dos estudos organizacionais no Brasil.

A proposta não foi comparar a outras técnicas ou abordagens como a Análise de Conteúdo ou Grounded Theory, por exemplo, porque não há uma defesa aqui a AT seria a melhor, mais simples das possibilidades. Exploramos as suas características como mais uma opção para análise no sentido de ajudar a decisão e escolha pelo pesquisador, que deve se sentir confortável com sua aplicação, ou seja, com conhecimento dos limites da técnica, e, evidentemente, seguro que este será o melhor caminho para as descobertas previstas na pesquisa.

Percebe-se que a análise temática contribuiu para o desenvolvimento de pesquisas de cunho histórico que foi o caso da pesquisa B, pois a falta de registro de metodologia sobre como realizar pesquisa histórica explica o desafio da integração entre a análise histórica e a organização (WADHWANI; BUCHELI, 2014). Este tem sido o desafio dos autores em outras investigações que, de alguma forma, também serviu de motivação para a escrita deste artigo.

Assim, vislumbra-se que a análise temática também contribuirá para pesquisas amparadas pelos paradigmas interpretacionistas, nos quais as organizações são processos que surgem das ações intencionais das pessoas, individualmente ou em harmonia com outras. Elas interagem entre si na tentativa de interpretar e dar sentido ao seu mundo. A realidade social é, então, uma rede de representações complexas e subjetivas (VERGARA; CALDAS, 2005). A pesquisa A explora falas e contextos de sujeitos tratando de suas escolhas e sentimentos e a flexibilidade da análise temática deu a resposta imediata que o pesquisador precisava de como tratar aqueles dados nem sempre marcados por palavras, nem sempre dentro de pensamentos lineares, nem sempre ditos com a mesma simbologia das palavras faladas.

Espera-se contribuir para o entendimento do que seja a Análise Temática como técnica de análise, principalmente em pesquisas que envolvem alto nível de subjetividade envolvidos,

oferecendo novas possibilidades na construção do conhecimento da área, incentivando uma certa ousadia de produzir conhecimento criando novos caminhos de coleta e análise, e a pensar e fazer pesquisa “fora da caixinha”.

Referências

ALHOJAILAN, M. I. Thematic Analysis: a critical review of its process and evaluation. **West East Journal of Social Sciences**, v. 1, n. 1, p. 39-47, 2012.

BACHELARD, G. **A epistemologia**. São Paulo: Edições 70, 2010.

BANSAL, P.; CORLEY, K. Publishing in AMJ: What’s different about qualitative research? **Academy of Management Journal**, v. 55, n. 3, p. 509-513, 2012.

BOYATZIS, R. **Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development**. Thousand Oaks, California: Sage, 1998.

BRAUN, V.; CLARK, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research**, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006.

CORLEY, K. G.; GIOIA, D. G. Building theory about theory building: What constitutes a theoretical contribution? **Academy of Management Review**, v. 36, n. 1, p. 12-32, 2011.

CUNLIFFE, A. L. Crafting Qualitative research: Morgan and Smircich 30 years on. **Organizational Research Methods**, n. 14, p. 647-673, 2011.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DESLAURIERS; J.P;KÉRISIT,M. O delineamento de pesquisa qualitativa. In: **A pesquisa Qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**.In POUPART, J. et. al (Coord.) Petropolis, Rio de Janeiro: Ed. Vozes, 2012

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 89-112.

GROSS, C. B. **Spontaneous Images in the Mind: A Thematic Analysis of Psychoanalytic Literature on Psychotherapists’ Unbidden Visualizations**. 2013. 142 f. Dissertation (Master) - School of Public Health and Psychosocial Studies - Auckland University of Technology, 2013.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MORGAN, D.L. Paradigms lost and pragmatismo regained – methodological implications of combining qualitative and quantitative methods. **Journal of Mixed Methods Research**, v. 1, n.1, 2007.

SALDANA, J. **The Coding Manual for Qualitative Researchers**. Thousand Oaks, California: Sage, 2009.

TRACY, S. J. Qualitative Quality: Eight ‘big tent’ criteria for excellent qualitative research. **Qualitative Inquiry**, v. 16, n. 10, p. 837-851, 2010.

VAISMORADI, M. et al. Theme development in qualitative content analysis and thematic analysis. **Journal of Nursing Education and Practice**, v. 6, n. 5, p. 398-405, 2016.

_____. et al. Content analysis and thematic analysis: Implications for conducting a qualitative descriptive study. **Nursing and Health Sciences**, v. 15, p. 100-110, 2013.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010. _____.; CALDAS, M. P. Paradigma interpretativista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 4, 2005.

WADHWANI, D; BUCHELI, M. The Future of Past in Management and Management and Organization Studies. In. **Organizations in Time**. United Kindgom : Oxford, 2014. p. 124-146.

ⁱ Software de análise de dados amplamente utilizado na produzindo relatórios e sistemas de dados a partir dos critérios estabelecidos pelo próprio usuário