

TÉCNICA DO INCIDENTE CRÍTICO: REFLEXÕES SOBRE POSSIBILIDADES DE USO NO CAMPO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.

Flávio Henrique dos Santos Foguel (FGV/SENAC)ⁱ, Natália Noschese Fingerman (FGV/SENAC)ⁱⁱ

Resumo:

O presente estudo visa averiguar a forma e a frequência da utilização da Técnica do Incidente Crítico (TIC) pela área de Administração Pública, bem como sugerir possibilidades de seu uso. Primeiramente, caracteriza-se a TIC no contexto da metodologia qualitativa a partir de uma revisão bibliográfica. Em seguida, analisam-se as metodologias e técnicas de pesquisa utilizadas nas teses defendidas no Programa de Doutorado de Administração Pública e Governo da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, no período de 2006 a 2010. Por último, apresenta considerações sobre possíveis contribuições que o TIC pode trazer para a análise da área de Administração Pública, em especial no que se refere à avaliação e aperfeiçoamento de serviços públicos.

Palavras-chave: Metodologia Qualitativa, Técnica do Incidente Crítico (TIC), Administração Pública.

Abstract:

The current study aims to identify the form and regularity that public management area uses Critical Incident Technique (CIT), as well as suggest possibilities of its use. First, it analyses CIT in the context of qualitative methodology through a literature review. Then, the study investigates methodology and techniques of thesis of PhD in Public Management and Government at Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, between 2006 and 2010. Finally, it presents different ways that CIT may contribute to the analysis of public management, particularly, the valuation and improvement of service delivery.

Keywords: Qualitative Methodology, Critical Incident Technique (CIT) and Public Management.

I. Introdução

O uso de técnicas qualitativas de pesquisa é crescente no campo das Ciências Sociais Aplicadas. A diversidade de técnicas disponíveis traz ao pesquisador uma boa flexibilidade que pode gerar uma melhor adequação entre técnica e características da pesquisa (problema, objetivos, objeto), inclusive com a possibilidade de combinação com métodos quantitativos. Esta riqueza combinatória levou os autores deste artigo, durante o curso de Métodos de Pesquisa Qualitativa oferecido pelo Programa de Doutorado em Administração Pública e Governo na Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, a buscarem um maior aprofundamento sobre as técnicas disponíveis. Chamou-lhes a atenção uma das técnicas presentes no programa da disciplina, a Técnica do Incidente Crítico (TIC), que foi escolhida como tema do seminário que deveria ser apresentado para o Curso. A partir da necessidade de se preparar este seminário para o curso, estes pesquisadores buscaram estudos que abordassem ou utilizassem a TIC. Encontraram certa dificuldade em encontrar trabalhos que usaram a TIC, principalmente na área de Administração Pública. Este fato intrigou os autores e os levou a uma pesquisa mais aprofundada sobre o tema, e que resultou no presente artigo.

A primeira parte deste artigo apresenta a metodologia utilizada para realização do trabalho desenvolvido. Na sequência, busca-se apresentar a técnica do incidente crítico: suas origens, suas características, as etapas de aplicação, as possíveis aplicações, vantagens e desvantagens. Numa terceira etapa, é apresentada a pesquisa realizada sobre as técnicas de pesquisa utilizadas em teses defendidas pelo Programa de Doutorado em Administração Pública e Governo da Fundação Getúlio Vargas/S.P, com o intuito de diagnosticar a frequência do uso da técnica do incidente crítico. Finalmente, os autores sugerem possíveis aplicações da técnica em estudos da área de Administração Pública.

II. Metodologia

Para o desenvolvimento deste trabalho adotou-se a pesquisa bibliográfica. Conforme Gil (2002), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, principalmente livros e artigos científicos, permitindo ao pesquisador cobrir em seu trabalho uma dimensão mais ampla do que conseguiria ao pesquisar diretamente. Lakatos e Marconi (2001) afirmam que a pesquisa bibliográfica se utiliza de dados secundários (livros, artigos científicos, manuais, normas, jornais, documentos legais, pesquisas, dissertações, teses e publicações institucionais).

Na primeira fase deste trabalho, foram coletadas informações sobre a técnica do incidente crítico, com o objetivo de fundamentar teoricamente a análise que seria realizada. Os estudos de Flanagan (1973) foram o eixo norteador deste artigo. Adicionalmente, foi realizada a análise de artigos científicos que utilizaram esta técnica, buscando-se assim uma maior compreensão da aplicação da técnica. A busca por artigos realizada, envolvendo a base de teses e dissertações da Biblioteca Virtual Domínio Públicoⁱⁱⁱ, a base *SciELO*^{iv}, indicou uma tendência de baixa utilização da técnica do incidente crítico no Brasil. A consulta à base de teses e dissertações da Biblioteca Virtual Domínio Público trouxe apenas três indicações de trabalhos que utilizaram a técnica incidente crítico, todos eles relacionados à área de Saúde. Já a pesquisa na base eletrônica *SciELO*, entre as revistas editadas por instituições brasileiras, identificou onze

artigos informando a utilização da técnica, no período entre os anos 2000 e 2008. Destes artigos, nove abordam temas relacionados à área da Saúde e dois são da área de Gestão Mercadológica, tratando especificamente de estudos sobre comportamento e nível de satisfação do consumidor. Esta constatação intrigou os autores deste artigo, levando a uma busca adicional por estudos relacionados à Administração Pública.

Numa etapa seguinte, foram então analisadas todas as teses de doutorado defendidas no Programa de Administração Pública e Governo, ofertado pela Fundação Getúlio Vargas de São Paulo. No período de 2006 a 2010, foram defendidas vinte e oito teses^v nesta Instituição.

Com base, nos resultados desta pesquisa, os autores discutem as possibilidades de utilização da técnica de incidente crítico em estudos relacionados à Administração Pública.

III. A Técnica do Incidente Crítico (TIC)

A técnica do incidente crítico teve sua origem em 1941, com a sistematização por J. C. Flanagan de técnica desenvolvida em estudos comportamentais realizados no Programa de Psicologia da Aviação da Força Aérea dos Estados Unidos da América. Entre 1941 e 1945, vários estudos foram realizados no intuito de identificar exigências críticas determinantes para o sucesso ou fracasso de uma determinada atividade (FLANAGAN, 1973). Destacam-se:

- a análise das razões específicas do fracasso na aprendizagem de vôo, que forneceu subsídios para melhorias no programa de pesquisa para seleção de pilotos;
- a identificação das razões de fracassos em missões de bombardeio, através da análise sistemática por observadores especialistas dos relatórios das missões, o que resultou em relevantes aprimoramentos dos procedimentos de seleção e treinamento das tripulações;
- coleta e análise de incidentes comportamentais positivos e negativos relacionados à liderança no combate, resultando em um conjunto de exigências críticas comportamentais para a liderança em combate;
- identificação de situações e causas de desorientação em vôos de combate, que acarretou recomendações de mudanças na carlinga e no painel de instrumento dos aviões, bem como em alterações no programa de treinamento de pilotos.

Com o final da II Guerra Mundial, Flanagan e outros psicólogos do Programa de Psicologia da Aviação da Força Aérea Americana organizaram o Instituto Americano de Pesquisa, com o objetivo de estudar sistematicamente o comportamento humano, através de um programa de pesquisa que seguia os mesmos princípios utilizados no Programa da Aeronáutica. É em 1947, através de estudos desenvolvidos no Instituto que acontece a sistematização da técnica e a denominação formal como incidente crítico. Em paralelo, como professor do Departamento de Psicologia da Universidade de Pittsburgh, Flanagan orienta várias dissertações de mestrado que utilizam a técnica de incidente crítico. Estas pesquisas começam a aplicar a técnica em situações que transcendem o contexto militar tão presente até então. Analisam exigências críticas

comportamentais envolvendo dentistas, médicos, equipes industriais, contadores, professores e gestores. Em 1954, Flanagan publica no *Psychological Bulletin* (v. 51, n. 4) o seu artigo seminal sobre a técnica do incidente crítico: *The Critical Incident Technique*.

No Brasil, Dela Coleta foi o primeiro a utilizar a técnica em 1970, em um estudo que buscava definir critérios para seleção e avaliação de ajudantes de eletricitista de uma empresa de distribuição de energia. Entre 1972 e 1973, este mesmo autor desenvolveu pesquisa que aplicava a técnica do incidente crítico para determinar as exigências críticas da função de operador de hidrelétrica e subestações. Este estudo resultou em sugestões que permitiram o aprimoramento dos processos de recrutamento e seleção, e também a melhor organização de tarefas entre as diferentes ocupações, melhorando o desempenho de seus ocupantes (NOGUEIRA et al., 1993).

Segundo Flanagan a técnica do incidente crítico

[...] consiste em um conjunto de procedimentos para a coleta de observações diretas do comportamento humano, de modo a facilitar sua utilização potencial na solução de problemas práticos e no desenvolvimento de amplos princípios psicológicos, delineando também procedimentos para a coleta de incidentes observados que apresentem significação especial e para o encontro de critérios sistematicamente definidos (FLANAGAN, 1973:99).

O incidente é definido como *"qualquer atividade humana observável que seja suficientemente completa em si mesma para permitir inferências e previsões a respeito da pessoa que executa o ato"* (FLANAGAN, 1973:100). O incidente é crítico quando ocorre em *"uma situação onde o propósito ou intenção do ato pareça razoavelmente claro ao observador e onde suas consequências sejam suficientemente definidas, para deixar poucas dúvidas no que se refere a seus efeitos"* (FLANAGAN, 1973:100). Já Dela Coleta (1974) define o incidente como uma ruptura da normalidade ou padrão de uma atividade ou sistema. Os incidentes críticos são *"situações relevantes, observadas e relatadas pelos sujeitos entrevistados, podendo ser positivos ou negativos em função de suas consequências. Para cada incidente crítico identificaram-se situações, comportamentos e consequências"* (ANDRAUS et al., 2007:575, **grifo nosso**).

A técnica do incidente crítico busca identificar as exigências para o desenvolvimento de uma determinada atividade, resultando em um desempenho mais eficaz. Para Nogueira et al. (1993:6), a técnica *"consiste em analisar incidentes relatados por pessoas qualificadas para julgamento sobre a eficiência de determinado trabalho e, a partir da análise destes incidentes, extrair comportamentos eficientes ou não para o objetivo do trabalho"*. É a aplicação de um conjunto sistematizado de procedimentos que permite o registro de comportamentos específicos que impactam positiva ou negativamente o desempenho em determinada atividade, facilitando observações que levem à proposição de melhorias que resultem em uma maior eficácia.

Para Nogueira et al.,

a essência da técnica consiste em solicitar do observador, ou sujeitos envolvidos numa atividade, tipos simples de julgamentos ou relatos de situações e fatos que são avaliados pelo pesquisador em função da concordância/discordância destes julgamentos, ou relatos com o objetivo e natureza da atividade, ou situação, que se deseja estudar. Para evitar que as observações sejam feitas ao acaso, sem método e

sem sistematização, muitas vezes dependentes apenas das inferências subjetivas do observador, há necessidade de um conjunto de procedimentos que, além de coletar as observações, permitem uma sistematização e análise das mesmas (NOGUEIRA et al., 1993:7).

Serrano (2006) vê a técnica do incidente crítico como uma ferramenta útil na análise da satisfação e insatisfação dos clientes, bem como no relacionamento do cliente com o serviço. Para a autora, a descoberta de exigências críticas que gerem satisfação ou insatisfação aos clientes permite que as empresas desenvolvam programas de treinamento dos empregados, bem como aprimorar os processos relacionados.

Para a aplicação da técnica, Flanagan (1973) define cinco passos fundamentais a serem seguidos:

- a) **Objetivos Gerais:** a definição do objetivo geral de uma atividade é condição *sine qua non* para a avaliação de comportamentos específicos. Sem se entender o objetivo da atividade não há como se mensurar adequadamente a eficácia ou não no desenvolvimento desta atividade. O objetivo geral deve ser uma declaração breve, obtida das autoridades do campo, que expresse em termos simples aqueles objetivos com os quais a maioria das pessoas concordaria (FLANAGAN, 1973:112);
- b) **Planos e Especificações:** é fundamental para o sucesso da aplicação da técnica que um conjunto de instruções claras e específicas seja construído e multiplicado entre os observadores. É preciso delimitar a situação a ser observada (lugar, pessoas, condições e atividades), decidir o grau de relevância do comportamento em relação ao objetivo geral da atividade, especificar uma escala de intensidade do efeito (positivo e negativo) sobre o objetivo geral da atividade, e definir os critérios de seleção e treinamento dos observadores (FLANAGAN, 1973:113-5);
- c) **Coleta de Dados:** é fortemente impactada pela recentidade dos fatos. Quanto mais recentes forem os fatos nas mentes dos observadores, mais detalhadas serão as informações coletadas. A coleta de dados tem sido mais viabilizada através de quatro procedimentos: entrevistas individuais, grupos focais, envio de questionários por correio ou internet, e formas de registro no momento em que ocorre o incidente (formulários ou relatórios). A correta confecção das perguntas é crucial para o êxito da coleta. Elas devem ser breves, claras e relacionadas ao objetivo geral da atividade (FLANAGAN, 1973:115-21);
- d) **Análise dos Dados:** tem como propósito sumariar e descrever os dados de forma eficiente, aumentando assim a utilidade (compreensão, especificidade e validade) dos dados coletados e já descritos. Deve-se definir os critérios referenciais que possibilitem a construção de categorias de incidentes adequadas com a finalidade da pesquisa. O passo seguinte à escolha das categorias é a definição do grau de especificidade-generalidade a ser trabalhado na determinação dos comportamentos gerais que estarão inseridos na categoria. Como esta etapa tende a ser mais subjetiva, recomenda-se que a escolha das categorias e a determinação dos comportamentos gerais sejam feitas por observadores especialistas externos (FLANAGAN, 1973:121-4);

- e) ***Interpretações e Relatório:*** nesta etapa tanto as limitações da pesquisa como o valor de seus resultados precisam ser ressaltados (FLANAGAN, 1973:124-5).

Dela Coleta (1972) também um conjunto de etapas a serem consideradas na aplicação da técnica do incidente crítico:

- 1) determinação dos objetivos da atividade;
- 2) construção das questões que serão apresentadas aos entrevistados que fornecerão os incidentes críticos da atividade em estudo;
- 3) delimitação da população ou amostra de entrevistados;
- 4) coleta dos incidentes críticos;
- 5) análise do conteúdo dos incidentes coletados, buscando isolar os comportamentos críticos emitidos;
- 6) agrupamento dos comportamentos críticos em categorias mais abrangentes;
- 7) levantamento de frequências dos comportamentos positivos e/ou negativos que vão fornecer, posteriormente, uma série de indícios para identificação de soluções para situações problemáticas.

Dela Coleta detalha mais o conjunto de passos de Flanagan. É importante notar que o sétimo passo de seu constructo evidencia a grande contribuição da técnica do incidente crítico: a partir da análise de comportamentos causais, encontrar soluções para situações-problema.

As vantagens e desvantagens percebidas no uso da técnica foram trabalhadas por Serrano (2006:27-8). A autora considera como vantagens:

- a flexibilidade do Método, que pode ser utilizado em várias áreas do conhecimento;
- o recolhimento dos dados na perspectiva do entrevistado e por suas palavras;
- o respondente não é forçado a nenhuma resposta sugerida;
- a possibilidade de identificar eventos raros que podem não ser encontrados por outros métodos;
- o foco em apenas em eventos comuns do dia a dia;
- sua grande utilidade em situações onde o problema ocorre, porém a causa e a gravidade ainda são desconhecidas;
- sua ótima relação custo-benefício: baixo custo e rica geração de informações;
- flexibilidade no uso de entrevistas, questionários, formulários ou relatórios.

Serra (2006) identifica como desvantagens:

- como a identificação dos incidentes críticos geralmente confiam na memória dos entrevistados, quanto maior o tempo entre ocorrência do fato e coleta de dados, maior pode ser a imprecisão e detalhamento dos incidentes;
- os dados coletados tendem a estar ligeiramente enviesados pela memória mais recente. Os mais antigos tendem a ser esquecidos pelos entrevistados;
- a ênfase é mais sobre eventos raros. Os eventos mais comuns tendem a ser omitidos/ignorados pelos observadores;
- Os entrevistados podem não estar dispostos a cederem muito do seu tempo para falar (ou escrever) uma história detalhada para a descrição do incidente crítico.

Flanagan (1973:125) observa ainda que as possibilidades de aplicação da técnica do incidente crítico podem ser mais exploradas, envolvendo campos como: “*definição de medidas de desempenho típico, medidas de eficiência, treinamento, seleção e classificação, projetos de trabalho, procedimentos operacionais, projeto de equipamento, motivação e liderança, aconselhamento e psicoterapia*”. Esta gama de possibilidades levou os autores do presente trabalho a uma reflexão sobre as possibilidades de uso desta técnica na área de Administração Pública.

IV. O uso do TIC em Pesquisas relacionadas à Administração Pública

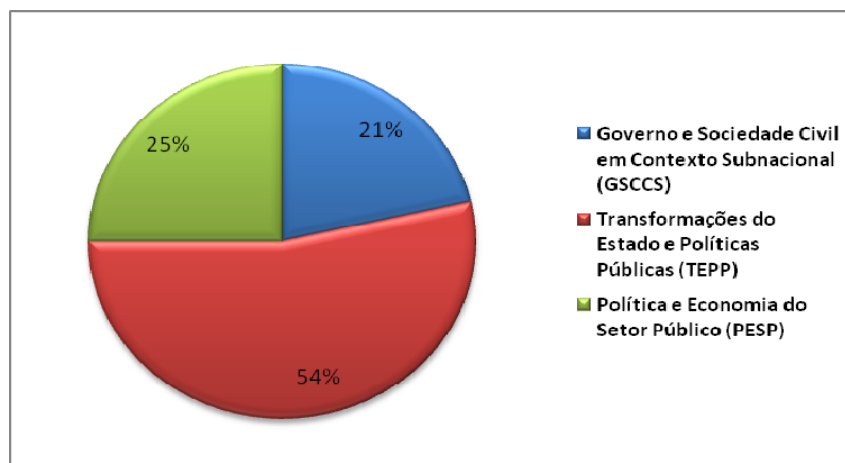
Com o propósito de averiguar o grau de utilização da técnica do incidente crítico na área de administração pública, analisou-se a metodologia de vinte e oito teses defendidas no doutorado em Administração Pública e Governo da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, entre o período de 2006 a 2010.

O Doutorado em Administração Pública e Governo (APG) da FGV-SP foi criado em 2003 e teve as suas primeiras teses qualificadas no ano de 2006. O programa em APG é composto por três linhas de pesquisa:

- i. Governo e Sociedade Civil em Contexto Subnacional - GSCCS;
- ii. Transformações do Estado e Políticas Públicas - TEPP;
- iii. Política e Economia do Setor Público – PESP (antiga linha de pesquisa em Finanças Públicas).

A quantidade de teses defendidas em cada linha varia de acordo com número de alunos ingressantes e o índice anual de evasão. O gráfico 1 mostra que mais da metade das teses defendidas, entre os anos de 2006 e 2010, são da linha de pesquisa TEPP, enquanto as da linha GSCCS e PESP representam 21% e 25%, respectivamente. Em termos numéricos, a quantidade de teses defendidas na linha de pesquisa TEPP é quinze, na GSCCS seis e na PESP sete.

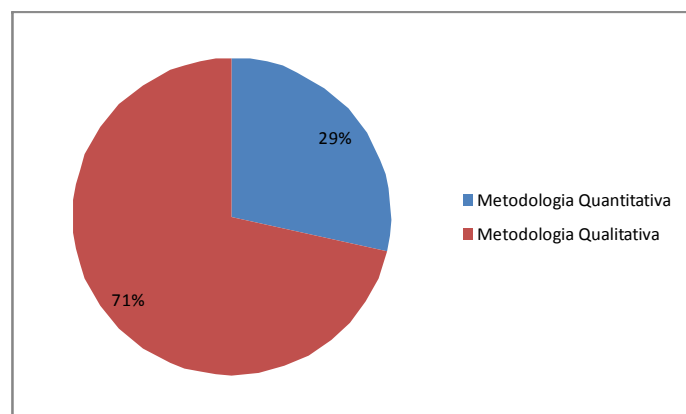
Gráfico 1: Teses Defendidas por Linha de Pesquisa (período 2006-2010)



Fonte: Catálogo eletrônico de Dissertações e Teses da Biblioteca Karl A. Boedecker - FGV/SP.

A análise das teses mostra que as linhas TEPP e GSCCS utilizam mais a metodologia qualitativa, enquanto a linha PESP emprega frequentemente a metodologia quantitativa, com uso restrito de técnicas de cunho qualitativo. No gráfico 2, verifica-se que 71%, do total de vinte e oito teses defendidas, seguem procedimentos qualitativos, enquanto 29% aplicam instrumentos quantitativos de análise. Em termos gerais, constata-se que na linha PESP todas as teses defendidas (sete) adotam técnicas quantitativas, Já na linha GSCCS as seis teses defendidas empregam exclusivamente procedimentos qualitativos. Na linha TEPP, entre as quinze teses defendidas, há uma que se utiliza de recursos quantitativos combinados com a aplicação de ferramentas qualitativas. As demais teses da linha de pesquisa TEPP (quatorze) seguem a tendência tradicional da linha e possuem como matriz metodológica as técnicas qualitativas de pesquisa.

Gráfico 2: Metodologia Aplicada no Doutorado de Administração Pública e Governo (%)



Para identificar o uso da técnica de incidente crítico (TIC) no Programa de Doutorado de Administração Pública e Governo da FGV-SP, decidiu-se por verificar detalhadamente a metodologia aplicada em cada uma das teses. Foram então criadas tabelas descritivas para cada uma das linhas de pesquisa, onde se examinou o uso e não uso das seguintes técnicas de pesquisa: análise documental, questionário (*survey*), entrevista semiestruturada, história de vida ou depoimentos, observação participante, estudo de caso, estudo comparado, experimentação, *focus group*, incidente crítico, estatística ou econometria e outros. Com o intuito de se fazer uma leitura ainda mais detalhada, foram confeccionados gráficos que apresentam os percentuais de uso de cada uma das técnicas em cada tese de cada linha de pesquisa. Importante ressaltar que algumas teses utilizaram mais de uma técnica de pesquisa, o que faz com que os gráficos apresentem percentuais superiores a 100%.

➤ Linha de Pesquisa GSCCS

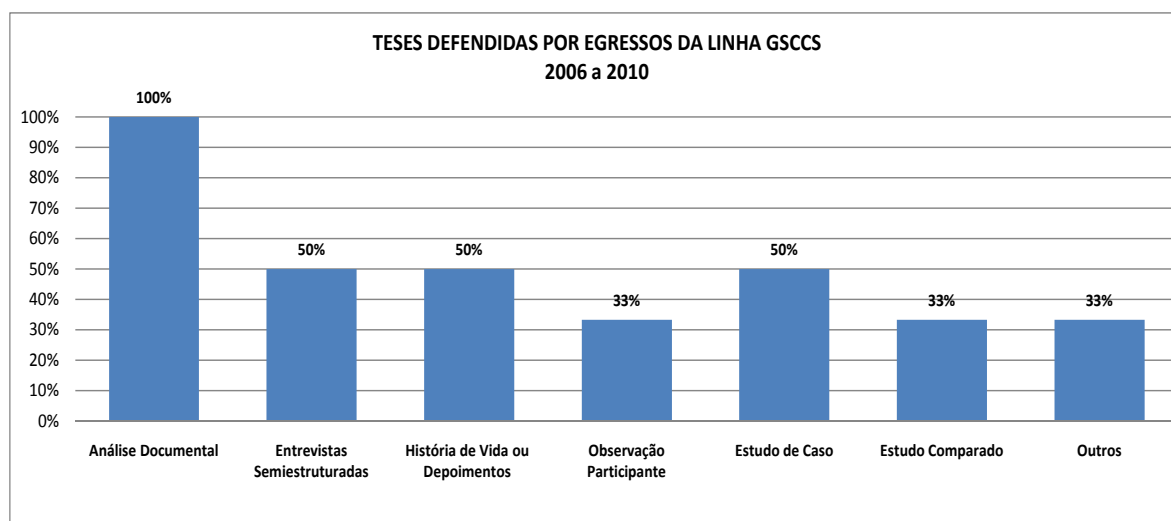
A Tabela 1 mostra que a análise documental como ferramenta de pesquisa foi utilizada por todas as seis teses defendidas pelos egressos da linha de pesquisa GSCCS. A entrevista semi-estruturada e o estudo de caso também são instrumentos frequentes, uma vez que aparecem em 50% das teses qualificadas. Já as técnicas como história de vidas/depoimentos, observação participante e estudos comparados aparecerem em 2 teses, representando 33% do total. O item Outros, que contém o uso de técnicas que não entraram na classificação desse estudo, representa também 33% do total. As técnicas contidas no item Outros são: (i) a técnica *sense-making*^{vi} e (ii) a análise de interface^{vii}. Por último, destaca-se o fato da técnica do incidente crítico não haver sido aplicada por nenhuma tese dessa linha, assim como algumas das mencionadas técnicas quantitativas (*survey*, estatísticas ou econometria) e qualitativas (experimentação e *focus group*). A frequência de utilização das técnicas em teses defendidas por egressos da linha GSCCS estão representadas no Gráfico 3.

Tabela 1: Técnicas Utilizadas na Linha de Pesquisa GSCCS (Total de Teses = 6)

Tipo de Técnica	Quantidade
Análise Documental	6
Questionário (Survey)	0
Entrevistas Semi-estruturadas	3
História de Vida ou Depoimentos	3
Observação Participante	2
Estudo de Caso	3
Estudo Comparado	2
Experimentação	0
Focus Group	0
Incidente Crítico	0
Estatística ou Econometria	0
Outros	2

Fonte: Catálogo eletrônico de Dissertações e Teses da Biblioteca Karl A. Boedecker - FGV/SP.

Gráfico 3: Percentual das Técnicas Utilizadas na Linha de Pesquisa GSCCS



Fonte: Catálogo eletrônico de Dissertações e Teses da Biblioteca Karl A. Boedecker - FGV/SP.

➤ **Linha de Pesquisa PESP**

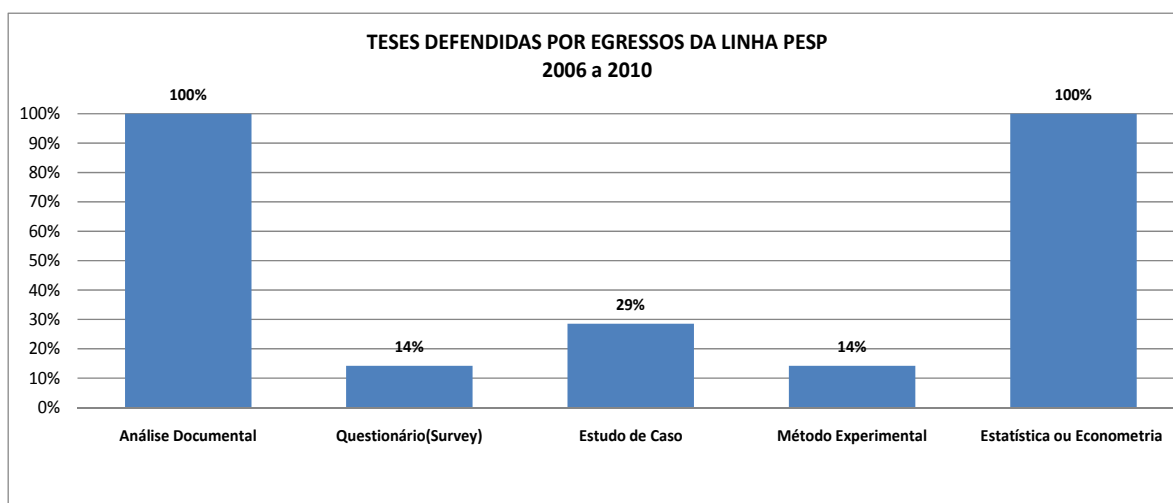
A pesquisa em teses da linha de pesquisa PESP demonstra a predominância de uso da metodologia quantitativa (todas as sete teses defendidas fizeram uso de métodos quantitativos). A Tabela 2 demonstra a escolha por técnicas quantitativas em todas as teses defendidas, mas também aponta a aplicação de técnicas qualitativas para dar complementaridade à pesquisa. Nota-se que a análise documental foi empregada em todas as teses da linha, enquanto o estudo de caso aparece em dois casos de maneira adicional (29% do total). Surpreendentemente, a técnica da experimentação (grupo controle x grupo de tratamento) é usada em uma das teses, enquanto a técnica de *survey* para coleta de dados, que se esperava encontrar com mais recorrência, está indicada em somente uma tese. Novamente, demonstra-se a não aplicabilidade da TIC por parte dos doutorandos em APG da FGV-SP. A frequência de adoção das técnicas pelas teses da linha PESP estão indicadas no Gráfico 4.

Tabela 2: Técnicas Utilizadas na Linha de Pesquisa PESP (Total de teses =7)

Tipo de Técnica	Quantidade
Análise Documental	7
Questionário (Survey)	1
Entrevistas Semi-estruturadas	0
História de Vida ou Depoimentos	0
Observação Participante	0
Estudo de Caso	2
Estudo Comparado	0
Experimentação	1
Focus Group	0
Incidente Crítico	0
Estatística ou Econometria	7
Outros	0

Fonte: Catálogo eletrônico de Dissertações e Teses da Biblioteca Karl A. Boedecker - FGV/SP.

Gráfico 4: Percentual das Técnicas Utilizadas na Linha de Pesquisa PESP



Fonte: Catálogo eletrônico de Dissertações e Teses da Biblioteca Karl A. Boedecker - FGV/SP.

➤ Linha de Pesquisa TEPP

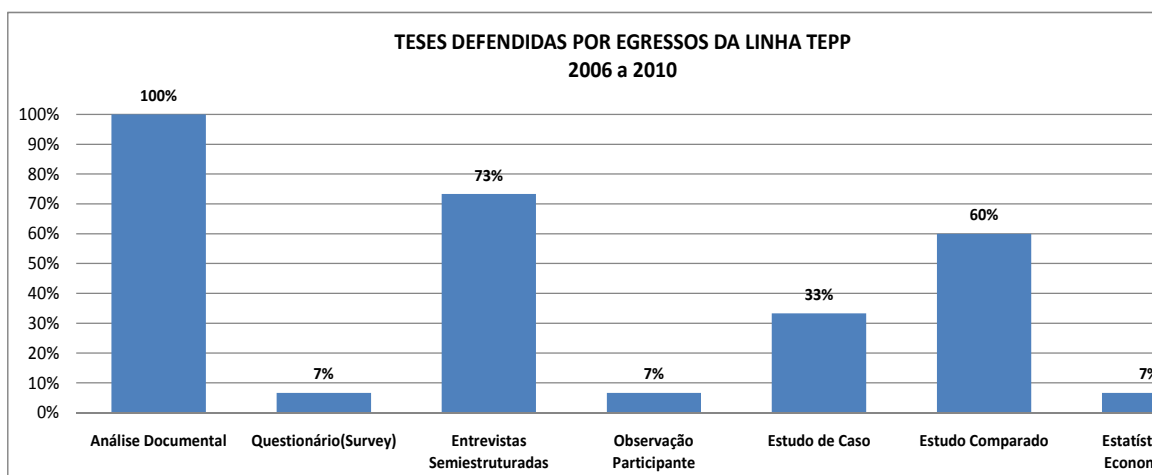
Pressupunha-se que a TIC haveria sido aplicada por alguma tese da linha de pesquisa TEPP, uma vez que essa linha abrange a maior parte de teses defendidas (15 teses defendidas) no Programa de Doutorado em APG, no período de 2006-2010. Entretanto, conforme apresentado na Tabela 3, a técnica do incidente crítico não é utilizada por nenhuma das investigações concluídas até a presente data. Tampouco, faz-se o uso da técnica de *focus group*, experimentação e história de vida/depoimentos. Destaca-se mais uma vez a utilização de análise documental por todas as quinze teses concluídas, como também a recorrência constante na aplicabilidade de entrevistas semi-estruturadas e estudos comparados. As entrevistas semi-estruturadas e os estudos comparados representam 73% e 60%, respectivamente. Já o estudo de caso representa 33%, enquanto a observação participante é usada por apenas uma tese (7% do total de teses defendidas). A técnica quantitativa, que foi aplicada de maneira suplementar em uma das pesquisas, empregou o *survey* para coletar os dados analisados através de ferramentas estatísticas. As frequências aqui descritas são apresentadas no Gráfico 5.

Tabela 3: Técnicas Utilizadas na Linha de Pesquisa TEPP (Total de teses =15)

Tipo de Técnica	Quantidade
Análise Documental	15
Questionário (Survey)	1
Entrevistas Semi-estruturadas	11
História de Vida ou Depoimentos	0
Observação Participante	1
Estudo de Caso	5
Estudo Comparado	9
Experimentação	0
Focus Group	0
Incidente Crítico	0
Estatística ou Econometria	1
Outros	0

Fonte: Catálogo eletrônico de Dissertações e Teses da Biblioteca Karl A. Boedecker - FGV/SP.

Gráfico 5: Percentual das Técnicas Utilizadas na Linha de Pesquisa TEPP



Fonte: Catálogo eletrônico de Dissertações e Teses da Biblioteca Karl A. Boedecker - FGV/SP.

As pesquisas realizadas na Biblioteca Virtual Domínio Público, na base eletrônica SciELO e na base eletrônica de teses defendidas pelo Programa de Doutorado em Administração Pública e Governo da Fundação Getúlio Vargas/S.P. demonstraram que a técnica do incidente crítico é, dentro de uma perspectiva otimista, ainda incipiente. Esta constatação levou estes autores a refletirem sobre as possibilidades de aplicação da técnica em estudos, pesquisas e projetos da área de Administração Pública.

V. Possíveis Aplicações em Administração Pública

Pacheco (2005; 95) lembra que a Administração Pública não é apenas um campo de pesquisa, mas ao mesmo tempo um campo profissional. O fato de ser ao mesmo tempo campo e objeto de estudo lhe confere um caráter “*essencialmente aplicado e voltado para a resolução de problemas*” (PACHECO, 2005:95). A autora lembra que atualmente há uma ampla aceitação da Administração Pública como “*uma atividade prática, sistematizada a partir da experiência e das lições aprendidas com as iniciativas bem-sucedidas*” (PACHECO, 2005:95), transcendendo uma visão que enfatize apenas o seu caráter científico. Neste contexto, percebe-se que a aplicação da

técnica do incidente crítico pode muito agregar, pois fornece ricos subsídios para soluções de problemas, para o aprimoramento de processos e para a melhor compreensão de práticas bem-sucedidas.

Considerando-se as possibilidades de uso da técnica indicadas por Flanagan (1973), estes autores percebem uma grande potencialidade para a aplicação no campo da Administração Pública. São algumas das possibilidades de utilização identificadas:

- A confecção de um conjunto padrão de exigências críticas que sirvam como base para verificação de desempenho em determinadas atividades podem agregar valor às avaliações de desempenho de funcionários públicos e de prestadores terceirizados de serviços à população;
- Os incidentes críticos podem servir de base para formulação de treinamentos de funcionários públicos ou ainda possibilitar a avaliação de mudanças comportamentais entre eles, durante e após o treinamento;
- A técnica pode muito contribuir com o aprimoramento de processos envolvendo serviços de primeira necessidade, principalmente na área da Saúde. Esta possibilidade também pode ser valiosa para o planejamento e preparação de ações em situações de catástrofes (Defesa Civil);
- A identificação de exigências comportamentais críticas para a boa realização de determinadas atividades pode auxiliar na seleção de funcionários, bem como propiciar uma maior adequação entre perfil e função;
- Mensuração do nível de satisfação dos cidadãos com a prestação de determinados serviços, identificando assim os motivos que alicerçam o grau de satisfação, o que será de grande importância para o planejamento e implementação de ações de melhoria;
- A identificação de incidentes críticos que prejudiquem a prestação de um serviço público com eficácia pode fornecer também subsídios que levem a melhorias de equipamentos públicos;
- A técnica pode ser utilizada também para a determinação de exigências críticas comportamentais para cargos de liderança.

VI. Considerações Finais

Apesar de toda a potencialidade da técnica do incidente crítico para a identificação de comportamentos que indiquem causas de possíveis problemas, propiciando possibilidades de solução e aprimoramento, sua utilização em estudos em Administração Pública ainda é incipiente. Estes autores vislumbram que a contribuição da TIC para a melhoria dos serviços públicos é grande, com forte impacto sobre a qualidade e satisfação dos cidadãos.

Entretanto, são necessários estudos mais aprofundados para uma melhor compreensão das razões da baixa adoção da técnica até o momento. Como próximos passos, estes autores pretendem expandir a pesquisa para teses defendidas por outros programas de doutorado em Administração Pública ofertados no país. Além disso, entrevistarão

pesquisadores em Administração Pública, com o intuito de melhor compreender a visão destes profissionais sobre a técnica.

Referências Bibliográficas

ANDRAUS, Lourdes Maria Silva; MUNARI, Denize B.; FARIA, Ruth M.; SOUZA, Adenícia. C. S. *Incidentes Críticos segundo os familiares de crianças hospitalizadas*. Revista de Enfermagem UERJ. V. 15, n. 4, p. 574-579. Rio de Janeiro, out./dez. de 2007.

DELA COLETA. J. A. A análise do trabalho e a determinação de critérios em psicologia aplicada. Arq. Bras. de Psicologia Aplicada., v. 24, n. 3, p. 71-82, 1972.

DELA COLETA. J. A. *A técnica dos incidentes críticos: aplicação e resultados*. Arq. Bras. de Psicologia Aplicada., v. 26, n. 2, p. 35-58, 1974.

FLANAGAN, J. C. *A técnica do incidente crítico*. Arq. Bras. de Psicologia Aplicada, v.21, n.2, p. 99-141, 1973.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS – SP. *Catálogo eletrônico de Dissertações e Teses da Biblioteca Karl A. Boedecker*. Disponível em <http://virtualbib.fgv.br/site/bkab/principal>. Acesso em 01/06/2010.

GIL, Antonio C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

LAKATOS, Eva. M; MARCONI, Marina A. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 2001.

NOGUEIRA, M.S.; MENDES, I.A.C.; TREVIZAN, M.A.; HAYSHIDA, M. *Técnica dos incidentes críticos: uma alternativa metodológica para análise do trabalho em áreas cirúrgicas*. Rev. Paul. Enf., v.12, n.3, set./dez. 1993.

PACHECO, Regina S. *Administração pública: a produção científica veiculada nas revistas especializadas – 1995-2002*. IN: BERTERO, Carlos O.; CALDAS, Miguel P.; WOOD JR., Thomaz (coords.). *Produção científica em administração no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2005.

REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO). *Biblioteca Virtual Domínio Público. Banco de Teses e Dissertações*. Disponível em www.dominiopublico.gov.br. Acesso em 02/06/2010.

SciELO – SCIENTIFIC ELETRONIC LIBRARY ONLINE. *Busca por Revistas editadas por instituições brasileiras*. Disponível em www.scielo.org. Acesso em 02/06/2010.

SERRANO, Ana Rita Neves. *Importância e Efeitos de Incidentes Críticos na Satisfação e Lealdade do Cliente*. Lisboa (Portugal): 2006. [Dissertação de Mestrado]. Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação de Lisboa.

ⁱ Bacharel em Administração, Mestre em Administração pela PUC/SP e Doutorando em Administração Pública e Governo pela FGV/SP. Professor e Coordenador do Bacharelado em Administração do Centro Universitário SENAC/SP.

ⁱⁱ Bacharel em Relações Internacionais pela PUC/SP, Mestre em *Social Development* pela University of Sussex e Doutoranda em Administração Pública e Governo pela FGV/SP. Professora e Coordenadora do Bacharelado em Relações Internacionais do Centro Universitário SENAC/SP.

ⁱⁱⁱ Biblioteca virtual criada em 2004 pelo Ministério da Educação brasileiro. Disponível em www.dominiopublico.gov.br.

^{iv} SciELO - Scientific Electronic Library Online é um modelo para a publicação eletrônica cooperativada entre periódicos científicos, disponibilizado pela Internet. Disponível em www.scielo.org.

^v O número total de teses defendidas no Doutorado em Administração Pública e Governo, no período de 2006 a 2010, é 29. Contudo, a tese “O que diferencia os desiguais na Federação Brasileira? Políticas Públicas e Ação Coletiva no Semi-Árido da Paraíba” defendida no ano de 2010 por Georgia Carapetkov do Nascimento, orientada por Fernando Luiz Abrucio, incluída na linha de pesquisa TEPP. Não se encontra disponível por estar em período de encadernação para disponibilização na Biblioteca.

^{vi} A Técnica *Sense-Making* foi utilizada na tese “Construção de Sentido Diante de um Acidente Ambiental: Administração Pública e Sociedade Contando Estórias”, defendida por Paulo Cesar Vaz Guimarães, orientador Mario Aquino Alves.

^{vii} A Análise de Interface foi utilizada na tese “A Sensibilidade Territorial das Políticas Públicas: Um Estudo em Comunidades Ribeirinhas na Amazônia Legal”, defendida por Henrique Guilherme Carlos Heidtmann Neto, orientador Peter Kevin Spink.