

OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO

UMA POSTURA ANTROPOLÓGICA

★ Maurício Serva

☆ Pedro Jaime Júnior

PALAVRAS -CHAVE:

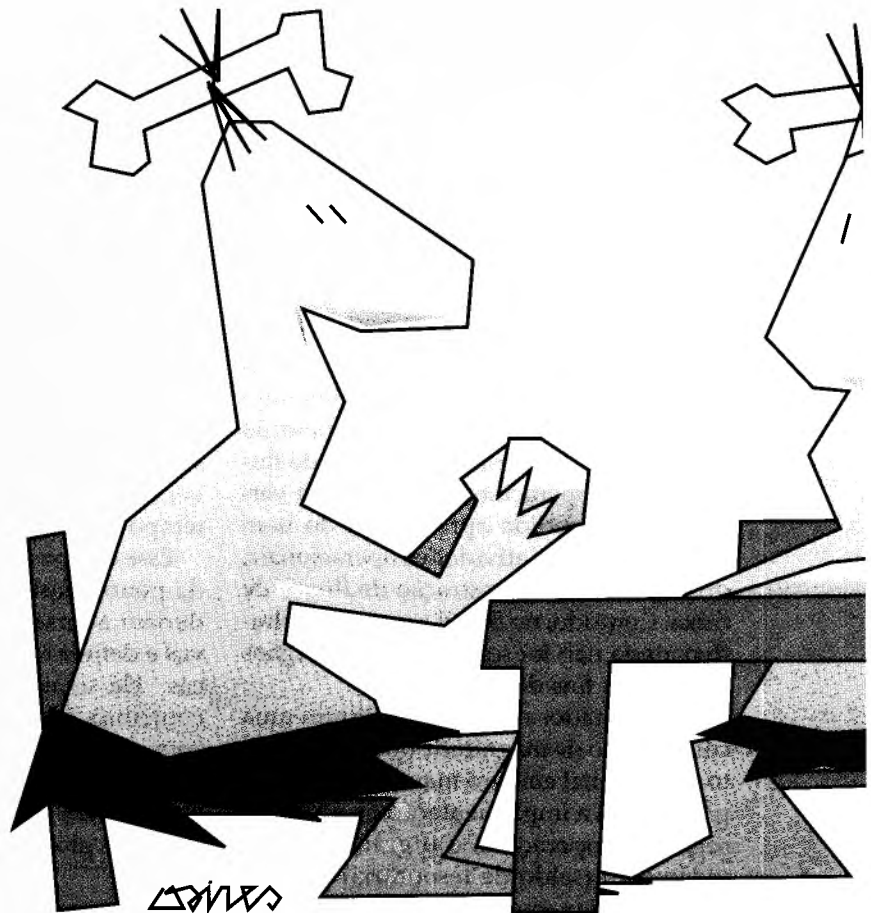
Teoria das organizações, antropologia, pesquisa, observação participante, Teoria Geral da Administração, métodos de pesquisa, metodologia de pesquisa.

KEY WORDS:

Organizational theory, anthropology, research, participant observation, General Theory Administration, research methods, research methodology.

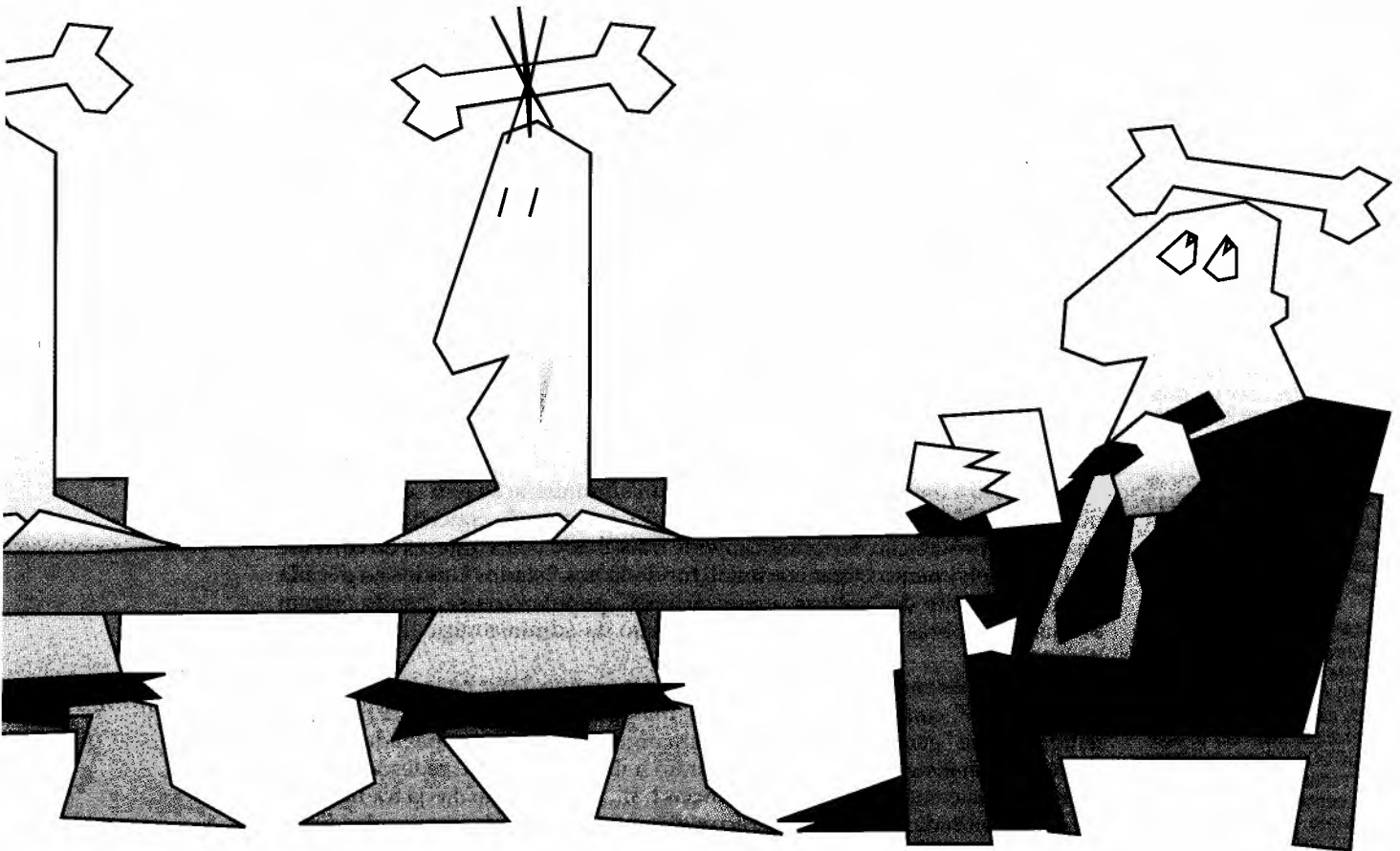
★ Professor da UFBA, Mestre e Doutorando em Administração na EAESP/FGV, Pesquisador na École des Hautes Études Commerciales, Montreal.

☆ Administrador (UFBA), Mestrando em Antropologia na UNICAMP.



A Teoria das Organizações ganha novas perspectivas no Brasil e no exterior com a adoção de uma postura antropológica: a observação participante.

Organizational Theory gains new perspectives in Brazil and abroad through the adoption of the anthropological framework: the participant observation.



Até o início dos anos 70, muitos acreditavam que aquilo que se popularizou como Teoria Geral da Administração (TGA) fosse o suficiente para um quadro teórico que proporcionasse a compreensão do que se passa no ambiente de trabalho.

A década de 70 avançou, impondo às sociedades mudanças profundas — algumas, drásticas — que alteraram para sempre as relações internacionais, a política, as economias, as instituições sociais do Ocidente, as organizações produtivas, as relações interpessoais, os seres humanos e seus valores. Em suma, o pensar e o agir humanos sofreram verdadeiros abalos num espaço de tempo relativamente curto.

No que tange à administração e à TGA, tudo o que parecia sólido desmanchou-se no ar. Os grossos manuais de TGA, importados dos EUA (e suas versões nacionais) pelas escolas brasileiras de administração, tão pesados de conhecimentos ditos científicos, tornaram-se incapazes de alicerçar a “insustentável leveza do ser” da era do *bip*, do desemprego crônico, da crise permanente, do fim da União Soviética, do desencanto do mundo, da sociedade planetária, da descoberta da ciência da complexidade. Esse ser exigente, consumidor, mais informado, alvo da mídia, é o trabalhador, o administrador, o funcionário. Enfim, é o membro das organizações da era de todas as fases “pós”: desde a pós-modernidade até a pós-industrialização e sua robótica, automática, informática...

Parece-nos evidente a necessidade de reelaborar os conhecimentos que podem remeter a uma maior compreensão do fenômeno humano no trabalho e das organizações que os homens não cessam de construir e reconstruir. Tais conhecimentos provêm de múltiplas fontes, de todas as “ciências da vida”¹, com predominância, por razões óbvias, das ciências humanas.

Não se trata, absolutamente, de ignorar tudo o que foi feito antes, tudo aquilo que integrava (ou desintegrava?) a TGA, e, sim, de recuperar o que é de boa qualidade, purgando-o de desgastadas ideologias e integrando-o aos novos aportes, sobretudo repensando-o sob uma nova lógica, vendo-o sob novas óticas.

Este artigo tentará informar sobre um trabalho em andamento, um esforço que assume o desafio de reconstruir as teorias que visam a ampliar a compreensão dos fenômenos humanos nas organizações produtivas. Esboça-se uma espécie de antropologia das organizações, no sentido etimológico do termo², cuja inspiração, na antropologia, ultrapassa o empréstimo de sua opção epistemológica, chegando à aplicação de métodos tradicionalmente por ela utilizados, ao visar o aprofundamento dos conhecimentos sobre o homem no trabalho. Nesse sentido, relataremos algumas experiências de utilização da metodologia da observação participante, tanto aquelas empreendidas no exterior quanto a que se refere à sua primeira utilização em administração, no nosso país.

TENDÊNCIA À POSTURA ANTROPOLÓGICA

O recurso à antropologia na pesquisa em administração tem se intensificado muito nos últimos 15 anos. A utilização massiva do conceito de cultura ilustra tal constatação. Sistemáticamente trabalhado pelos autores da corrente do Desenvolvimento Organizacional, fundada nos Estados Unidos na década de 60, o conceito de “cultura organizacional” popularizou-se, dando origem às inúmeras obras que invadiram o domínio da administração, inclusive no Brasil.

Malgrado os enormes abusos praticados em nome desse conceito tão caro à antropologia³, como também o caráter manipulativo embutido na inconsistente idéia de “gerenciamento da cultura organizacional”, propagado por autores funcionalistas, os anos 80 assistiram a uma verdadeira redescoberta da antropologia como mais uma das ciências humanas, ao lado das já tradicionalmente consultadas (sociologia, psicologia) — capazes de fornecer subsídios à compreensão dos fenômenos administrativo-organizacionais.

Marcel Mauss defendia vigorosamente a idéia de que a apreensão de um

1. CHANLAT, A. Les sciences de la vie et la gestion. In: CHANLAT, A., DUFOUR, M. (Orgs.) *La rupture entre l'entreprise et les hommes*. Montréal: Québec/Amérique, p.15-36, 1985.

2. Vers une anthropologie de l'organisation. In: _____. (Org.) *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*. Québec: Presses de l'Université Laval, p. 3-30, 1990.

3. DUPUIS, J.P. Anthropologie, culture et organisation: vers un modèle constructiviste. In: CHANLAT, J. F. (Org.) *L'individu dans l'organisation, les dimensions...* Op. cit. p. 533-52; AKTOUF, O. Le symbolisme et la “culture d'entreprise”: des abus conceptuels aux leçons du terrain. In: CHANLAT, J.F. (Org.) *L'individu dans l'organisation, les dimensions...* Op. cit., p. 533-58.

fato social requer a sua inserção em todas as esferas que o cercam, sejam elas econômicas, políticas, religiosas etc., relevando os aspectos particulares de cada esfera que o influenciam. Ensejava, assim, uma visão de conjunto que conferia ao fato social um sentido singular. Inspirado em Mauss, Jean-François Chanlat⁴ chama a atenção para o "fato humano nas organizações", essencialmente multifacetado, que, para sua apreensão, gera a necessidade de aportes de todas as disciplinas que por ele se interessam. Partindo da premissa de que há um mundo próprio do humano nas organizações, propõe que a tarefa de analisá-lo e compreendê-lo seria desempenhada mediante uma postura científica baseada na antropologia — a ciência do humano por definição. Assim, Chanlat esboça uma "antropologia das organizações", cujos primeiros elementos estariam distribuídos em cinco níveis de análise: no nível do indivíduo, da interação, da organização, da sociedade e do mundo.

Centrada excessivamente numa preocupação técnica, a formação do administrador nos dá uma falsa impressão de que o mundo organizacional é composto sobretudo de materialidade. Ledo engano! Em todas as sociedades, aí compreendidos os grupos que as constituem, é marcante a produção de bens imateriais, bens de natureza simbólica povoando um imaginário daquela coletividade, significados presentes no pensamento dos homens que desenvolvem atividades práticas, interferindo decisivamente na produção cotidiana dos bens materiais. As organizações não estariam, absolutamente, excluídas de tal esfera. Os bens imateriais, os significados, também denominados representações, conferem um sentido para o que se faz, pelo que se vive, isto é, para a própria existência humana, e quando vistas em conjunto (sistemas de representação) revelam a imagem que cada grupo tem de si mesmo, desvelam a noção de realidade construída por seres humanos associados. Definem desta forma, em se tratando de grupos organizacionais, os significados de trabalho, empresa, qualidade, objetivos, finalidades, recompensas, êxito, desempenho, criatividade, normas, comunicação, satisfação, profissão, dentre outros, tão importantes para a ação administrativa.

Segundo Lionel Vallée⁵, para aspirarmos ao conhecimento amplo da condição humana, do "homem total", teremos que compreender em profundidade os elementos pertinentes a cada dimensão da realidade dos grupos humanos, a saber, os processos de produção, os processos sociais e os processos de representação, bem como, e principalmente, as suas estreitas conexões e mútuas influências. "Ora, as representações alimentam as ações; elas se cristalizam em ações [...] A representação não é um fato pitoresco. Ela é um fato social, no sentido que Mauss afirmava. [...] As representações devem então ser reintegradas no tecido das relações humanas da empresa como da sociedade. Não existem percepções 'oficiais' do mundo"⁶. A antropologia é a ciência que nos pode oferecer a possibilidade de mapear, decodificar e entender as correlações dos processos de representação com os demais concernentes à realidade concreta das organizações.

Um dos grandes entraves ao real desenvolvimento da administração tem sido o caráter etnocêntrico das suas abordagens teóricas. De fato, quase que a totalidade das teorias administrativas foram elaboradas considerando única e tão-somente as condições específicas das sociedades ocidentais desenvolvidas, principalmente dos Estados Unidos. No caso da formação de administradores no Brasil, historicamente aquele país foi a grande matriz do conhecimento transmitido pelas escolas, desde a criação das primeiras unidades, efetivada nos anos 50 através de convênios entre os governos brasileiro e americano. Nesses convênios, a Michigan State University e a University of Southern California foram as principais transferidoras do conhecimento requerido. A continuidade da importação de metodologias administrativas no Brasil foi garantida mediante o largo emprego de mecanismos de mitificação, no sentido semiológico, pois seu real poder de generalização — maculado pelo excessivo etnocentrismo — é falho, conduzindo muitos gestores brasileiros a uma condição de eternos consumidores de mitos⁷.

Decorrido quase um século de esforços voltados para a sistematização teó-

**PARECE-NOS EVIDENTE A
NECESSIDADE DE
REELABORAR OS
CONHECIMENTOS QUE
PODEM REMETER A UMA
MAIOR COMPREENSÃO DO
FENÔMENO HUMANO NO
TRABALHO.**

4. CHANLAT, J.F. *Op. cit.*

5. VALLÉE, L. Représentations collectives et sociétés. In: CHANLAT, A., DUFOUR, M. (Orgs.) *Op. cit.*, p.195-242.

6. Idem, *ibidem*. (Nossa tradução.)

7. SERVA, M. A importação de metodologias administrativas no Brasil: uma análise semiológica. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro: FGV, v. 26, n. 4, p. 128-144, 1992.

rica, o já constituído campo da administração não pode se dar ao luxo de continuar repetindo tamanhos enganos. Uma nova abordagem científica da administração que se queira mais profunda, abrangente e que assuma o desafio de apreender o "fato humano", ou o "homem total" nas organizações, tem que necessariamente prestar contas ao risco do etnocentrismo. Mas, qual o caminho a ser trilhado? Referindo-se a uma publicação que se insere em tal abordagem, Alain Chanlat afirma que "para os autores desta coletânea está claro que a compreensão da personalidade psíquica passa por conceitos que portam claramente a marca da cultura dita 'ocidental'. [...] Só a etnologia pode dar uma visão exaustiva dos diferentes homens nas diferentes sociedades. O recurso a essa disciplina é indispensável para compreender a dinâmica interna que anima sua evolução e que as faz se abrir ou resistir a determinada mudança com relação a outra"⁸.

É necessário deixar bastante claro que a adoção de uma postura antropológica ultrapassa em muito o falso debate que opõe contraditoriamente métodos quantitativos a métodos qualitativos de pesquisa. A construção de uma antropologia organizacional não implica o abandono do instrumental quantitativo, implica a conscientização de suas limitações, evitando a multiplicação de seus abusos. O aparato quantitativo será sempre útil aos objetivos de descrição, enumeração, comparação de elementos/sistemas padrões, tão comuns ao cotidiano das organizações produtivas. Conseqüentemente, para alcançar o objetivo da compreensão das realidades organizacionais em seu conjunto, tarefa tipicamente humano-social, devemos nos valer de uma ciência que nos dê a plena condição de erigir uma economia das ciências do homem no quadro particular da organização, e que nos ofereça metodologias adequadas a tal tarefa⁹.

Para alguns pesquisadores, a contribuição essencial da antropologia às ciências da organização reside no método etnográfico. Baseado nesse raciocínio, Dupuis¹⁰ propõe um modelo construtivista para guiar a observação dos fenômenos organizacionais, relevando os contextos de interação social (históricos, geopolíticos, espaciais etc.), as práticas dos atores e os significados dessas ações, bem como as suas diversas inter-relações mapeadas numa perspectiva de multicausalidade. A aplicação do modelo construtivista, segundo Dupuis, é fruto de reflexões sobre o que é a antropologia hoje, partindo daí para a elaboração de quadros teóricos que possam mais efetivamente dar conta da complexidade do social, escapando dos determinismos (econômicos ou simbólicos), como também evitando que as ciências da organização caiam na simplificação e superficialidade ao se basearem em concepções muito ultrapassadas de antropologia e de seu conceito de cultura.

Tentamos, neste breve levantamento, delinear genericamente as orientações que um significativo conjunto de pesquisadores tem adotado nos últimos 15 anos, com base na ciência da antropologia, seja pela assunção de uma postura multidisciplinar que respeita as exigências de rigor científico próprias a cada ciência contribuinte (proposta de uma antropologia das organizações) seja pela aplicação de métodos etnográficos. Absolutamente, não se trata de mais uma moda, tão comum no campo da teoria administrativa¹¹. Muito pelo contrário! Um dos pontos de partida do que aqui denominamos postura antropológica é a crítica severa à vulgarização e à superficialidade que marcaram a utilização abusiva do conceito de cultura — apressadamente transformado em "cultura organizacional"; na maioria dos casos, uma transferência inadequada de categorias antropológicas, que denota a falta de rigor científico na elaboração de vários estudos organizacionais.

A atenção seriamente voltada para o "fato humano" nas organizações certamente não está comprometida *a priori* com a busca de soluções miraculosas para os candidatos a "golden boys" continuarem a perseguir desvairadamente o lucro a qualquer preço. Nem tampouco servirá como mais uma justificativa, travestida de ciência, para a manutenção do *status quo* de uma já desgastada ideologia gerencial. A apreensão do "fato humano" vai desvelar, no nível da

UM ASPECTO DE SUMA IMPORTÂNCIA É A REGULARIDADE E A EFETIVIDADE DA ATUAÇÃO DO PESQUISADOR ENQUANTO MEMBRO, AINDA QUE TEMPORÁRIO, DA ORGANIZAÇÃO.

8. CHANLAT, A. Op. cit., p.25. (Nossa tradução.)

9. AKTOUF, O. *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*. Québec: Presses de l'Université du Québec, 1987.

10. DUPUIS, J. P. Op. cit.

11. SERVA, M. Op. cit.

teoria, que menos do que o *locus* próprio do “sucesso”, da “excelência gerencial”, da sagacidade e pseudo êxito de alguns executivos — tornados heróis mitológicos no mundo dos negócios por meio de interpretações teóricas de segunda mão — que a organização produtiva é um dos espaços sociais onde os seres humanos mais são submetidos à angústia, à ansiedade, ao sofrimento moral, a doenças físicas e psíquicas, frustrações, egoísmo, orgulho, vaidade e ao poder. Não podemos mais ocultar essa face das organizações, olhando e teorizando apenas aquilo que reluz (que nem sempre é ouro...), o que “produz resultados”, ou, ainda, analisando somente a dimensão tecnológica do trabalho. Se se trata de apreender o “homem total” nas organizações, vamos ao encontro também da psicopatologia do trabalho¹². Tratemos de encarar o homem, também nas organizações, como um ser de prazer e sofrimento¹³.

E é justamente pela sua proposta ampla, e ao mesmo tempo profunda, que julgamos ser esta opção teórica uma via de reestruturação da teoria das organizações, pois ela pretende desvelar o fenômeno organizacional em todas as suas dimensões possíveis, sem reservas, em bases científicas mais consistentes, o que significa, em última instância, fornecer um quadro mais realista da magnitude dos desafios humanos, sociais e profissionais com os quais os administradores se defrontam cotidianamente.

Após esta tentativa de traduzir os contornos gerais da tendência antropológica, passaremos, na seção seguinte, ao tratamento de um dos métodos etnográficos mais célebres: a observação participante.

A OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE

A antropologia foi a primeira ciência humana a introduzir o pesquisador como parte integrante do universo pesquisado. A partir do final do século XIX, ela abandona paulatinamente o recurso de ter missionários como responsáveis pela coleta de dados¹⁴, passando ao pesquisador o papel de principal agente e instrumento da coleta, dando origem ao que ficou conhecido como trabalho de campo.

Entre 1880 e 1910, vários antropólogos realizam estudos mediante o trabalho de campo. Dentre eles, podemos citar Boas, Rivers, Seligman e Radcliffe Brown. Entretanto, é Malinowski quem empreende uma inovação radical na prática do trabalho de campo. As pesquisas anteriores eram desenvolvidas, quase que inteiramente, a partir de inquéritos realizados com uns poucos informantes bilíngües, ou com questionários aplicados com o auxílio de tradutores. Utilizava-se também a observação direta do comportamento dos nativos das aldeias indígenas, ainda que de maneira breve e superficial, por se tratarem de visitas de curta duração. Malinowski passou a viver por longos períodos nas aldeias, com os povos primitivos, aprendendo a sua língua, participando cotidianamente de suas vidas, enquanto realizava observações, fundando assim o que hoje se denomina observação participante.

A observação participante refere-se, portanto, a uma situação de pesquisa onde observador e observados encontram-se numa relação face a face, e onde o processo da coleta de dados se dá no próprio ambiente natural de vida dos observados, que passam a ser vistos não mais como objetos de pesquisa, mas como sujeitos que interagem em um dado projeto de estudos. A vivência dessas situações pode proporcionar maiores angústias no pesquisador, comparativamente às outras metodologias de pesquisa, uma vez que a interação face a face continuada acarreta, em tese, maiores dificuldades e obstáculos comportamentais a serem transpostos. Ao resgate da subjetividade, pela inserção do pesquisador numa relação direta e pessoal com o observado, corresponde a abertura para a emoção, o sentimento e o inesperado.

Não é por outra razão que DaMatta relaciona o trabalho de campo da antropologia ao *rhythm blues*: “*Seria, então, possível iniciar a demarcação da área básica do ‘anthropological blues’ como aquela do elemento que se insinua na prática etnológica, mas que não estava sendo esperado. Como um blues, cuja melodia ganha força pela repetição de suas frases de modo a cada vez mais se tornar perceptível. Da*

12. DEJOURS, C. Nouveau regard sur la souffrance humaine dans les organisations. In: CHANLAT, J. F. (Org.) Op. cit., p. 687-708.

13. CHANLAT, J. F. Op. cit.

14. A antropologia, a exemplo de todo conhecimento científico, é marcada em sua gênese pelo contexto histórico, pela ambientação existente quando da sua origem. Naquele momento, caracterizado pela colonização empreendida por sociedades européias na América, África e Índia, os antropólogos atuavam, ainda, como estudiosos de gabinete. Não obstante a ênfase que atribuíam aos dados empíricos, não tomavam para si a tarefa de coleta dos mesmos, deixando-a sob a responsabilidade de missionários da Metrópole, viajantes ou funcionários dos governos coloniais.

mesma maneira que a tristeza e a saudade (também blues) se insinuam no processo do trabalho de campo, causando surpresa ao etnólogo"¹⁵.

Como se pode depreender até aqui, a opção pela utilização da observação participante dá primazia à experiência pessoal vivida no campo, evitando o aprisionamento do pesquisador em apriorismos. Por outro lado, isso não significa, em absoluto, que não se disponha de quadros referenciais teóricos sólidos. Estes se constituem, inclusive, numa das condições básicas para a boa implementação da metodologia, como remarca o próprio Malinowski: "O pesquisador de campo depende inteiramente da inspiração que lhe oferecem os estudos teóricos [...] conhecer bem a teoria e estar a par de suas últimas descobertas não significa estar sobrecarregado de idéias preconcebidas. Se um homem parte numa expedição decidido a provar certas hipóteses e é incapaz de mudar seus pontos de vista constantemente, abandonando-os sem hesitar ante a pressão da evidência, sem dúvida seu trabalho será inútil [...] As idéias preconcebidas são perniciosas a qualquer estudo científico; a capacidade de levantar problemas, no entanto, constitui uma das maiores virtudes do cientista — esses problemas são revelados ao observador através seus estudos teóricos"¹⁶.

Acrescente-se a uma sólida formação teórica no campo escolhido algumas habilidades comportamentais igualmente requeridas para a aplicação da observação participante. Inicialmente, julgamos fundamental a adoção de determinados princípios éticos para com o grupo pesquisado, o que implica transparência, não esconder ou falsear os aspectos relativos à natureza e aos objetivos da investigação. O pesquisador não deve medir esforços para estabelecer uma espécie de "contrato psicológico" com o grupo, onde a sinceridade e, por extensão, a autenticidade sejam "cláusulas" permanentes.

A paciência e a capacidade de lidar com a própria angústia são armas para eliminar sinais de ansiedade. Saber entender e respeitar o ritmo de ação e de interação do grupo pesquisado é um passo decisivo para se viver a vida daquela unidade social, sentir-se na pele daquelas pessoas; sem isso não se alcançará nunca a compreensão de tal realidade e, principalmente, de como ela se produz. Ser aceito e legitimado pelo grupo é essencial, mas isso é eminentemente fruto de um processo relacional, que não tem prazo definido, variando bastante de um grupo a outro. Como a autenticidade é a base das relações, não se pode esperar sempre que todos os membros do grupo observado aceitem integralmente o pesquisador e forneçam as informações desejadas; o respeito é extensivo à opção — sempre legítima — daqueles que não querem se envolver. Este pode ser encarado como mais um precioso dado da experiência.

A humildade, o saber ouvir e bem escutar também são indispensáveis. Nesse tipo de metodologia, opera-se uma brutal inversão de *status* entre o cientista e o observado: o ponto de partida, inelutável, é de que o saber está com o observado, o cientista é aprendiz; os elementos do grupo são os mestres, o pesquisador, aluno¹⁷. Nada mais coerente, se lembrarmos de que o que se busca é a compreensão dos processos de construção social da realidade do grupo pesquisado, o que implica aprender, na medida do possível, a trabalhar como aquelas pessoas trabalham (ao menos, entender perfeitamente a lógica que preside as tarefas), comunicar-se como elas se comunicam, participar dos momentos de lazer, sentir as dores e dificuldades comuns ao seu cotidiano, decodificar as suas representações, percebendo as conexões entre estas e as práticas cotidianas. Esforços não podem ser poupados no sentido de desenvolver a aprendizagem requerida à participação e à compreensão do meio.

Finalizando esta breve identificação de habilidades comportamentais, que não se quer completa e sim apenas uma sinalização de alguns requisitos indispensáveis ao emprego dessa metodologia, mas que talvez não o sejam para o emprego de algumas outras, não podemos deixar de mencionar a argúcia do olhar. O olhar que permite ver em profundidade, que abre a percepção para a riqueza e importância dos detalhes, dos gestos, dos olhos de outrem (janelas d'alma?), da presença dos signos, o olhar antropológico... aquele que, mais do que vê, percebe. Para além dos conhecidos limites da visão, em direção às desconhecidas fronteiras da percepção, portanto extraído das profundezas da sensibilidade humana, esse olhar foi, é e sempre será a maior habilidade do

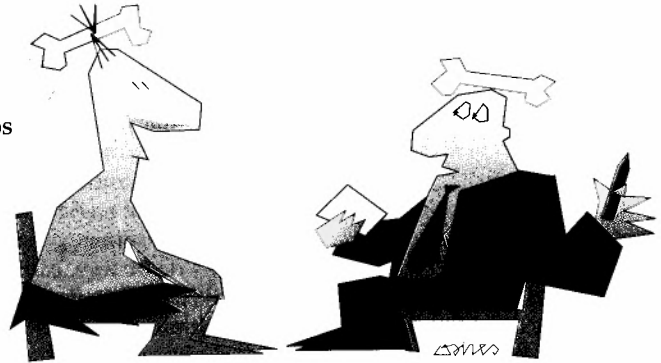
15. DaMATTA, R. O ofício de etnólogo, ou como ter *anthropological blues*. In: NUNES, E. (Org.) *A aventura sociológica*. Rio de Janeiro: Zahar, p. 30, 1978.

16. MALINOWSKI, B. *Argonautas do pacífico ocidental*. 3. ed. São Paulo: Abril Cultural, p. 22, 1984.

17. BOUCHARD, S. *Être truckeur (routier)*. In: CHANLAT, A. DUFOUR, M. (Orgs.) *Op. cit.*; AKTOUF, O. 1987, *Op. cit.*

antropólogo. Aos que se aventuram na observação participante, aos que assumem o risco de teorizar sobre a ação participando ativamente dela, urge desenvolver tenazmente a sensibilidade e a argúcia do olhar, visando a captar, em pleno jogo dos acontecimentos, aquilo que apesar de real não está evidente.

A pesquisa organizacional com base na metodologia da observação participante vem paulatinamente ganhando adeptos. Um número cada vez maior de pesquisadores tem assumido o desafio de utilizá-la no trabalho de campo. A seguir, reportaremos sinteticamente algumas experiências realizadas fora do Brasil.



PESQUISAS ORGANIZACIONAIS REALIZADAS ATRAVÉS DA OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE

Preocupado com a defasagem existente entre o mundo da pesquisa científica e o campo da ação administrativa, Tom Lupton, professor na faculdade de administração da Manchester University, recorreu à antropologia e, em particular, à observação participante, inicialmente para estudar a influência do grupo de trabalho sobre a elaboração das normas de produção em fábricas. Reproduziremos a sua síntese sobre o trabalho de campo: *"Eis aqui o método que eu utilizava para desenvolver antropologia social: eu me engajava inicialmente como trabalhador, eu me apresentava a todos como pesquisador, e após eu me inseria no grupo de trabalho. O método consiste essencialmente em sofrer em si próprio as pressões sociais, em observar os acontecimentos e as relações entre as pessoas, escutar as conversas e, o que é primordial, discutir com os colegas de trabalho as razões pelas quais eles justificam seus comportamentos e explicam o comportamento dos outros"*¹⁸.

Lupton aponta, como uma das vantagens de ser observador participante, a possibilidade de consolidar ou aperfeiçoar sua própria representação da realidade, coordenando todos os fatos e reações observados e vividos no campo e daí retirando conceitos gerais que lhes dão sentido. No caso do estudo sobre as normas de produção, ele lembra que não se poderia esquecer outros fatores intervenientes, de natureza técnica, econômica, legal, tais como modificação da gama de produtos, política de preços, introdução de nova legislação, cabendo ao pesquisador, então, a remontagem de todos os aspectos causais visando alcançar a maior globalização possível da questão. Lupton, atualmente aposentado, encerrou sua carreira como diretor daquela escola, conduzindo o seu corpo docente a uma prática de pesquisa exercida no campo efetivo da ação administrativa. Ele é um dos primeiros a empreender pesquisas voltadas exclusivamente para a área administrativa com base em observação participante.

Serge Bouchard, antropólogo, realizou na segunda metade dos anos 70 um notável estudo sobre a profissão de caminhoneiro em rotas de grande distância. Sua pesquisa teve lugar na Brazeau Transport, empresa de transporte rodoviário de cargas que cumpria regularmente trajetos como o de Matagami-Baie James-Matagami (compreendendo 1.800 km, em ida e volta), no nordeste do Québec, Canadá. Durante dois anos, Bouchard viajou junto com os caminhoneiros, em média dez dias por mês. Sua orientação partia da captação da representação que os caminhoneiros construíam de si próprios, do seu trabalho e do seu mundo, vivendo com eles no dia-a-dia, para atingir a compreensão mais profunda desse curioso *métier*. Suas revelações são de uma riqueza admirável. Passando pela decodificação dos signos presentes no imaginário dos caminhoneiros, tal como o significado do próprio caminhão e seu singular *design*, até a atitude perante o risco da estrada e a exploração a que são normalmente submetidos aqueles profissionais, Bouchard nos demonstra como a

18. LUPTON, T. Laisser parler les faits. In: CHANLAT, A. DUFOR, M. (Orgs.) Op. cit., p.324. (Tradução do autor.)

TODOS OS RISCOS, DEFICIÊNCIAS E LIMITAÇÕES SUSCITADOS POR UMA POSTURA ANTROPOLÓGICA E/OU PELO EMPREGO DA OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE NA PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO NÃO DEVEM INIBIR A SUA ADOÇÃO, POIS AS POSSIBILIDADES DE AVANÇO NA PRODUÇÃO DE CONHECIMENTOS DE ALTA QUALIDADE SUPERAM MUITO TAIS DESVANTAGENS.

visão que geralmente temos daquela profissão está longe daquela que realmente é, pois foi forjada evidentemente fora do seu universo. Para ele, suas conclusões "não fazem senão que testemunhar a importância do simbólico na sociedade moderna onde nós acreditávamos tê-lo desaparecido"¹⁹.

Omar Aktouf, professor titular da HEC - École des Hautes Études Commerciales (Université de Montréal), empreendeu, entre os anos de 1978 a 1987, pesquisas em oito empresas no Canadá e na Argélia, nos ramos de petróleo, cervejaria, produtos artesanais, papel e também uma instituição financeira, através da observação participante. Aktouf tornou-se um enérgico divulgador dessa metodologia no campo administrativo-organizacional. Seus trabalhos têm o mérito de focar primordialmente o universo das organizações produtivas, com suas especificidades, para as quais o pesquisador deverá estar sempre atento face à sua opção pela observação participante²⁰.

Recentemente, em março de 1994, Jacqueline Villemure defendeu tese de doutorado em administração na HEC intitulada *Les Particularités du Management Chinois*. Villemure desenvolveu sua pesquisa como observadora participante num grande hospital da China. Para tanto, aprendeu o idioma chinês e trabalhou lado a lado com os profissionais de saúde e funcionários administrativos do hospital. Para ela, as situações vivenciadas no campo foram fundamentais para compreender a relação existente entre o modo de gerir aquela organização com a cultura e história chinesas²¹. Sua tese foi aprovada com distinção.

No Brasil, tradicionalmente a observação participante tem sido utilizada nos campos da antropologia e, em menor grau, da educação. Não há, até então, qualquer registro de pesquisa sistematicamente pautada nessa metodologia que fosse dirigida exclusivamente ao campo administrativo-organizacional. Desconhecemos as verdadeiras causas desta lacuna. Sua identificação, entretanto, não faz parte dos nossos objetivos nesse trabalho; julgamos mais importante relatar uma pesquisa que empreendemos em 1993, em Salvador, na qual a observação participante foi a opção adotada para o trabalho de campo.

A PESQUISA EM ORGANIZAÇÕES SUBSTANTIVAS DE SALVADOR - UMA EXPERIÊNCIA SINGULAR

Antes de tratarmos da pesquisa em si, optamos por prestar algumas informações ao leitor, as quais, cremos, facilitarão a sua inserção no contexto concernente ao relato que se seguirá.

Em primeiro lugar, ressaltamos que o objetivo dessa pesquisa é a realização de um estudo detalhado sobre um tipo particular de organizações não-burocratizadas — as organizações substantivas —, a partir de elementos que julgamos essenciais para a análise e, quiçá, para compreensão da dinâmica de funcionamento de tais organizações. Acreditamos que o levantamento de aspectos como a postura face ao poder, o processo de tomada de decisão, a comunicação, a divisão do trabalho, os valores, os signos produzidos em comum, dentre outros, poderão nos fornecer pistas concretas sobre o tipo de racionalidade predominante nessas organizações, e como ela se manifesta nas ações que cada grupo desenvolve.

Em segundo lugar, gostaríamos de esclarecer a natureza do objeto de nossa pesquisa. Organizações substantivas são sistemas microssociais construídos espontaneamente por indivíduos que, partilhando determinados valores (tais como culto à liberdade, autonomia, auto-regulação, solidariedade, autenticidade), organizam-se para produzir bens e/ou serviços, resgatando a subjetividade, a afetividade e estabelecendo uma nova ética nas relações de trabalho²². Seu conceito e sua denominação

19. BOUCHARD, S. Op. cit., p.359. (Tradução do autor.)

20. AKTOUF, O. *Methodologie des sciences sociales...* Op. cit.

21. VILLEMURE, J. *Les particularités du management chinois*. Montréal: HEC, 1944 (Tese de Doutorado).

provêm da racionalidade substantiva (que nelas é predominante), segundo Guerreiro Ramos²³, uma racionalidade que habilita o indivíduo a ordenar a sua vida eticamente, na direção do aumento da satisfação pessoal/social e da auto-realização. As organizações substantivas vêm se multiplicando extraordinariamente em várias partes do mundo, atuando em ramos extremamente diversificados, tais como agricultura, informação, tecnologias apropriadas ecologicamente, comércio, educação e produção de bens²⁴.

Seus princípios valorativos fundantes e suas práticas acabam por diferenciá-las bastante das organizações burocráticas (tradicional objeto de estudo da teoria administrativa), nas quais predomina a racionalidade instrumental ou econômica, também denominada "razão com respeito a fins"²⁵, ou ainda, "razão tecnológica"²⁶. Tal racionalidade tem como primado o cálculo utilitário e o objetivo fundamental é a adequação, sem questionamentos éticos, entre meios e fins.

Quatro organizações estabelecidas em Salvador foram selecionadas para a realização da pesquisa. Um dos pontos mais importantes na decisão de trabalhar com essas entidades foi a disponibilidade imediata por parte de seus membros no tocante ao empreendimento. Desde os primeiros contatos, deixávamos bastante claro os objetivos do estudo, quais os temas a serem tratados e a metodologia a ser empregada. Assim, firmávamos os termos do "contrato psicológico", principalmente no tocante aos princípios éticos referentes à divulgação dos dados, e também como estabeleceríamos conjuntamente os cronogramas de trabalho.

A primeira organização é composta de três suborganizações autônomas: uma escola infantil com cerca de trezentos alunos, uma produtora de arte voltada essencialmente para a produção de peças teatrais e apresentações de dança contemporânea, e um "condomínio de serviços", isto é, um centro congregando 15 profissionais que prestam serviços de psicoterapia individual e de grupo, aulas de música, psicopedagogia, medicina naturalista e homeopática, ajustamento corporal e aulas de teatro. A escola foi a origem de todo o projeto. Fundada em 1982, notabilizou-se em Salvador pelos seus avançados métodos pedagógicos; considerada a melhor escola infantil da cidade, tornou-se um centro de pesquisa e formação/aperfeiçoamento de profissionais da área de educação. A produtora de arte, um pouco mais recente, é integrante de uma rede latino-americana de produtores independentes. O condomínio de serviços foi criado no início do ano de 1993. Essas três unidades contam, ao todo, com cerca de 50 pessoas trabalhando. Juridicamente, é uma empresa privada com dois sócios, os seus fundadores.

A segunda organização selecionada congrega também três subunidades: um condomínio de serviços um pouco semelhante ao citado acima, uma editora direcionada à divulgação da alimentação e medicina natural, filosofia e análise social (um de seus produtos, uma revista trimestral, é distribuído em vários estados do país e em alguns países estrangeiros), e uma terceira célula, situada num sítio à 70 km. de Salvador, onde são levadas adiante experiências de vida comunitária, agricultura natural e psicoterapias de grupo. Em torno de 30 pessoas participam do empreendimento, compreendendo os membros fixos e os colaboradores parciais. É uma fundação de direito privado.

A terceira entidade atua na área de serviço social. Trata-se de uma sociedade civil sem fins lucrativos, financiada por instituições internacionais que tradicionalmente apoiam atividades dessa natureza no Terceiro Mundo, juridicamente autônoma, embora vinculada a mosteiro de uma ordem religiosa católica, onde está situada a sua sede. Fundada há cerca de 17 anos, a organização vem desenvolvendo atividades junto a comunidades de baixa renda em várias regiões da Bahia. Estas atividades comportam o apoio pedagógico a escolas comunitárias, organização

22. SERVA, M. O paradigma da complexidade e a análise organizacional. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: FGV, v. 32, n. 4, p. 26-35, 1992; SERVA, M. O fenômeno das organizações substantivas. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: FGV, v. 33, n. 2, p. 36-46, 1993.

23. GUERREIRO RAMOS, A. *A nova ciência das organizações*. Rio de Janeiro: FGV, 1983.

24. ROTHSCHILD-WHITT, J. The collectivist organization: an alternative to rational bureaucratic models. *American Sociological Review*. Itaca, v. 44, p. 509-27, Aug. 1979; GUERREIRO RAMOS, A. Op. cit.; HUBER, J. *Quem deve mudar todas as coisas*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1985. Rothschild-Whitt referia-se a tais organizações como coletivistas. Ela estimava que, na década de 70, nos EUA, já havia 5 000 delas e que, a cada ano, em torno de 1.000 novas eram criadas. Guerreiro Ramos chamava-as de isonomias, e também identificou a sua extraordinária multiplicação nos EUA. Huber realizou um levantamento na Alemanha Ocidental no início dos anos 80, concluindo que ao menos 80.000 pessoas encontravam-se envolvidas em 11.500 organizações.

25. HABERMAS, J. *Técnica e ciência como ideologia*. In: *Textos escolhidos*. São Paulo: Abril Cultural, 1980.

26. MARCUSE, H. *A ideologia da sociedade industrial*. 6. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1987.

da sociedade civil no seio de tais comunidades, organização e treinamento de grupos de produção em diversas áreas tais como a produção e comercialização de remédios caseiros e artesanatos em cerâmica e tecidos, divulgação da alimentação natural, medicina natural, dentre outras. Quinze profissionais compõem o seu quadro de pessoal permanente. A expressão social dessa entidade é digna de destaque: é considerada uma das organizações de ponta no âmbito do serviço social, possui representação na Comissão de Defesa dos Direitos Humanos da Câmara Municipal de Salvador e recentemente foi escolhida para ser, na Bahia, um dos pólos coordenadores da campanha nacional contra a fome.

A última organização é a menor dentre as selecionadas. Uma pequena clínica psicológica, composta de sete profissionais liberais e três funcionários administrativos, que pode também ser considerada um condomínio de serviços, embora de amplitude menor que os anteriores, pois oferece adicionalmente serviços de medicina homeopática, de psicopedagogia e de lazer organizado, como excursões ecológicas e "acampamento verde". Com cinco anos de funcionamento, é uma associação de profissionais liberais.

Uma das condições essenciais à validade dos dados coletados é a definição do papel do observador no desenrolar das atividades cotidianas da organização²⁷. É preciso identificar claramente, para si e para todos os membros do grupo, como será feita a observação, quais as tarefas que o pesquisador poderá assumir no grupo e qual a sua regularidade no cumprimento de tais papéis e/ou tarefas.

Na primeira organização, na unidade produtora de arte, realizamos trabalhos tipicamente administrativos, acompanhamos os trabalhos de montagem dos eventos e assistimos algumas peças. No condomínio de serviços, ajudamos nos trabalhos administrativos, necessários face ao seu pouco tempo de funcionamento, participamos de reuniões gerais de coordenação e avaliação e também de atividades coletivas não-administrativas que, no entanto, faziam parte do cotidiano organizacional em construção, como, por exemplo, as sessões semanais de meditação que congregavam os elementos da equipe. Na escola infantil, como não era recomendável a participação dentro das salas de aula (devido à possibilidade de perturbar o andamento das aulas), participamos das reuniões entre o corpo docente, coordenação pedagógica e direção, onde se discutia todos os problemas verificados no decorrer do ano letivo; das reuniões eminentemente pedagógicas — verdadeiras oficinas construtivistas de aperfeiçoamento em educação — quando era desenvolvido o treinamento dos professores; dos eventos promovidos na escola, como a festa junina; das reuniões de pais com a direção para esclarecimentos e discussões pertinentes à pedagogia empregada e ao funcionamento da escola.

Na segunda organização, realizamos diversos trabalhos administrativos na editora, uma de suas unidades, nosso principal acesso ao cotidiano do grupo já que, obviamente, seria imprudente e tecnicamente inviável a "participação" numa consulta médica ou sessão terapêutica. Podemos destacar os trabalhos de organização dos dados relativos a vendas, como estatísticas de desempenho das zonas de vendas, classificação de clientes, e correlatos. A atividade mais rica, contudo, era a participação na reunião semanal, oportunidade onde todos os membros se reuniam e discutiam abertamente os problemas, tomavam decisões, dividiam os encargos comuns. Conhecemos também o sítio, as atividades normais e extraordinárias, como as comemorações e festas.

Na sociedade de serviço social, participamos de todos os tipos de atividades junto às comunidades servidas. Durante meses a fio, percorremos vários bairros da periferia de Salvador e de municípios da sua região metropolitana, áreas habitadas por populações de baixa renda. Su-

27. AKTOUF, O. *Methodologie des sciences sociales...* Op. cit.

bindo morros, muitas vezes a pé, enfrentando o inverno chuvoso de Salvador, ou o seu sol e calor causticantes, colocamo-nos à disposição da organização e, por extensão, daquela gente humilde e admirável, colaborando em todas as tarefas que podíamos executar nos projetos desenvolvidos pelos grupos, notadamente os de produção de remédios caseiros. Semanalmente, os profissionais reuniam-se durante uma tarde, para discutir o andamento dos trabalhos, avaliá-los, trocar informações, tomar decisões com a coordenação, elaborar planos de ação e estudar, aprofundar conhecimentos teóricos cotejando-os com as práticas cotidianas. Estávamos sempre presentes nessas reuniões. A entidade costuma promover encontros periódicos com os representantes das comunidades servidas, onde são feitos relatos do andamento dos projetos regionais, avaliação e principalmente a troca de experiências entre os grupos mais antigos e aqueles mais novos. O comparecimento a tal tipo de evento nos deu uma visão mais ampla da magnitude das ações empreendidas nos 17 anos da entidade, do seu raio de ação, dos projetos implementados em áreas geograficamente distantes e das pessoas neles envolvidas. Também fomos convidados, e participamos, de atividades festivas. Um conjunto de experiências realmente inesquecível!

Na pequena clínica psicológica, pelas mesmas razões apontadas na segunda organização, nossas observações limitavam-se às reuniões, também semanais, oportunidade em que os profissionais se encontravam para dividir o trabalho comum, discutir os caminhos trilhados pelo grupo, tomar decisões etc. Por diversas vezes, éramos solicitados a contribuir com informações específicas, como legislação comercial, dados econômicos, relacionamento com bancos e outras do gênero, as quais procurávamos atender com a máxima rapidez e qualidade, uma vez que tais demandas concretizavam a nossa efetiva participação.

Como se vê, a participação é ampla. Menos do que se circunscreve ao local físico do trabalho e aos períodos e atividades rotineiramente nele desenvolvidas, a observação participante limita-se pela noção, tipicamente antropológica, de espaço social²⁸.

Algumas lições já podemos, neste momento, retirar da nossa experiência, ainda em fase de análise e reflexão. Concordamos inteiramente com a premissa da detenção de conhecimentos científicos, conforme recomenda Malinowski, acumulados anteriormente ao trabalho de campo. Quanto mais sólida for a base de conhecimentos do pesquisador, menor será o risco de ele se perder no emaranhado fantástico de dados que se lhe oferecerem a partir dos fatos. Não se pode perder de vista o caráter relacional, pessoal, da observação participante; isso significa que após a aceitação plena do pesquisador na organização (processo que, como dissemos, tem duração variável de um grupo a outro) os dados jorram em abundância, instala-se uma relação de confiança e afetividade entre ele e os observados, e estes abrem-se cada vez mais, espontaneamente querem falar, comunicar, dizer algo sobre o que fazem, como vêm o que fazem, a organização e a si próprios (representações). A confiança e a simpatia acarretam a percepção do pesquisador como mais um dos nossos, permitindo-lhe assim ser convidado a participar de situações não previstas no início, tipos de eventos dos quais ele não participava até então, por vezes até fora do ambiente de trabalho.

Nessa fase, a base de conhecimentos é fundamental para que não se saia da rota, ou, se se tiver que alterá-la, para que se o faça com a consciência crítica e a percepção aguçadas, com a certeza de que a mudança é para melhorar a compreensão do fenômeno estudado. Por mais maravi-

O RECONHECIMENTO DOS LIMITES E DOS RISCOS PRÓPRIOS DA METODOLOGIA E SEU DEBATE ABERTO SÃO JUSTAMENTE ALGUNS DOS PROCESSOS QUE TÊM LEVADO A ANTROPOLOGIA A UMA EVOLUÇÃO CONSIDERÁVEL NO CONJUNTO DAS CIÊNCIAS HUMANAS.

28. SERVA, M. Temporalidade, espaço e palavra. In: *Organizações & Sociedade*. Salvador: Escola de Administração da UFBA, v.1, n.1, 1993.

**ACREDITAMOS SER ESTA
UMA BOA DÉMARCHE PARA
A RECONSTRUÇÃO DA
TEORIA, FORNECENDO UMA
MELHOR PREPARAÇÃO PARA
OS FUTUROS PROFISSIONAIS
DA ADMINISTRAÇÃO.**

lhosos que sejam os relacionamentos pessoais estabelecidos, e, em verdade, muitas vezes o são, o observador participante não deve se perder na teia dos acontecimentos, na ideologia ou na simpatia dos observados, embotando assim, a visão crítica do que se passa e a atenção aos objetivos da pesquisa. Estar, ao mesmo tempo, dentro e fora da organização, ser *insider and outsider*, não é condição das mais fáceis, é viver um conflito interno, vivenciar uma oposição dialética dentro de si próprio: eis um dos maiores desafios. Rapidamente se percebe, não à custa de poucas dúvidas e dores, que, em profundidade, o que está em jogo é o seu próprio crescimento pessoal.

Embora não sejam requisitos totalmente suficientes ao bom enfrentamento dessa crucial questão, saber bem, a todo momento, o que se quer e porque se quer como também estar aberto aos acontecimentos imprevistos revelaram-se requisitos indispensáveis. É fundamental, portanto, definir claramente os aspectos a serem analisados.

Para tanto, adotamos, como Aktouf²⁹, a denominação "rubricas". Cada rubrica comporta um conjunto de processos, aspectos e idéias concernentes a uma mesma dimensão. Aqui enumeraremos os títulos que denotam a natureza de cada rubrica:

- poder e tomada de decisões;
- distribuição de tarefas;
- reflexão sobre a organização;
- conflitos;
- comunicação e relacionamento (inclusive extrafuncionais) entre os membros;
- satisfação;
- expressão social da organização e suas relações ambientais;
- dimensão simbólica, incluindo signos, valores, rituais, representações.

A essas nove rubricas acrescentamos mais duas, conforme Aktouf: a primeira, imprevistos, onde eram registrados fatos e percepções sobre aspectos não contemplados naquelas rubricas mas que se revelavam importantes para o próprio aprofundamento nelas, e a segunda, sentimentos do observador, rubrica das mais essenciais, onde registrávamos nossos sentimentos em cada situação vivenciada, uma vez que o observador participante utiliza a si próprio como um instrumento de levantamento de dados; assim, nada mais necessário do que registrar as suas reações interiores, pois elas serão de grande valia na fase da análise.

As rubricas são também os guias para a tomada de notas. As notas devem ser feitas o mais recentemente possível após as jornadas de observações. À medida do possível, as notas devem espelhar fielmente as situações observadas. É recomendável, por exemplo, que ao descrever diálogos e afirmações, o pesquisador se valha dos mesmos termos empregados pelos observados, reproduzindo autenticamente as suas expressões verbais. A linguagem utilizada pelos observados é também uma preciosa fonte para a compreensão da dinâmica organizacional.

Um aspecto de suma importância é a regularidade e efetividade da atuação do pesquisador enquanto membro, ainda que temporário, da organização. A pesquisa organizacional com base na metodologia da observação participante vem paulatinamente ganhando adeptos. Ele nunca deve esquecer que aquela é uma organização produtiva. Ao engajar-se como membro, assume a responsabilidade pelo cumprimento de determinadas tarefas e papéis, que devem ser encarados como um férreo compromisso, já que a sua entrada no grupo gera, naturalmente, uma série de expectativas em relação ao seu comportamento, como acontece-

29. AKTOUF, O. *Methodologie des sciences sociales...* Op. cit.

ria com qualquer outro novo membro. Em se tratando de organizações produtivas, esse é um aspecto crucial. As pessoas não o aceitarão somente em função do bom relacionamento pessoal, da afetividade. A aceitação é também função do grau de comprometimento que o pesquisador investe nas tarefas que lhe são confiadas. Estas passarão a ser deveres, se se quer estabelecer uma real relação de trabalho com aquelas pessoas. O pesquisador nunca pode ser um empecilho à continuidade do ritmo normal de trabalho, por sua irregularidade, inefetividade ou desinteresse em realmente trabalhar. Isto implica cumprir horários, ser assíduo, ter disponibilidade para aprender, saber ouvir menos do que falar, esforçar-se verdadeiramente para ter o melhor desempenho possível.

Neste particular, uma dimensão tem que ser aqui relevada. Muitas vezes as tarefas assumidas são de natureza extremamente simples. A nossa experiência nos ensinou que quanto mais simples, melhor! Assim, poderíamos entrar diretamente em contato com todos os membros da organização, conhecer vários tipos de atividades e pessoas, principalmente aquelas que se situam na "linha de frente" do trabalho, perceber toda a sorte de representações. Pesquisamos pequenas organizações, que enfrentam as dificuldades inerentes a qualquer pequena organização. Não nos recusamos, nunca, a reorganizar arquivos, preencher fichas, carregar instrumentos de trabalho, ou a sujar os sapatos caminhando no barro molhado dos morros da periferia durante o inverno chuvoso de Salvador... O trabalho de reorganização dos arquivos da produtora de arte, por exemplo, atividade tão simples, porém desempenhada com todo o amor, desencadeou, em toda a empresa, reações tão positivas quanto inesperadas (por nós), reações em cadeia que se manifestaram até o final da nossa experiência lá, às quais imputamos uma boa parte da qualidade e veracidade dos dados coletados, constituindo-se como algumas das condições de validade da enquete³⁰. Ao passarmos para outra unidade da empresa fomos apresentados como "os pesquisadores que levam adiante o seu trabalho ajudando". Vale ressaltar que essa empresa, visitada anualmente por dezenas de pesquisadores e estudantes de pedagogia, devido aos seus avançados métodos pedagógicos, nunca passara por situações de observação participante.

Em suma, a implicação no cotidiano da organização, mediante a participação real do pesquisador nas operações regularmente desenvolvidas, é um atributo essencial, sem o que a observação participante perderia toda o seu sentido e, sobretudo, a sua legitimidade científica.

Tivemos que nos despir, inteiramente, da condição de professor, consultor, mestre em administração. Aquilo que no olhar de um profissional experimentado de administração possa parecer simplório, elementar, tarefa não intelectual, pode ser extremamente importante para o grupo, pode ser uma resposta eficaz, requerida e absolutamente necessária naquele momento. Por qual dos olhares optar? Por tudo que foi dito até aqui, o olhar do antropólogo, é óbvio! Aquele que se guia, acima de tudo, pela humildade; aquele que só pode ser possuído por quem se assume desde o início como aluno, os observados é quem são os mestres.

O emprego da observação participante numa pesquisa muitas vezes requer a sua complementação com outras metodologias, o que é muito salutar. Para esclarecer determinados aspectos, captar os contornos de algumas representações e obter uma visão do conjunto dos membros do grupo sobre determinadas questões, realizamos diversas entrevistas dirigidas, registrando-as com o auxílio de gravadores. No levantamento de dados jurídicos, de projetos e suas avaliações, do relacionamento for-



30. Idem, ibidem; BOUCHARD, S. Op. cit.

mal com outras organizações do meio ambiente, consultamos os documentos disponíveis nos arquivos das organizações pesquisadas. Inspirados em Malinowski, elaboramos uma memória fotográfica registrando todos os grupos observados em conjunto com os pesquisadores, em pleno desenvolvimento dos trabalhos.

Assim, de abril a dezembro de 1993, levamos adiante a pesquisa, somando mais de 400 horas de trabalho de campo como dois observadores participantes. Não apresentamos aqui as conclusões, pois encontramos em fase de reflexão e análise. Tal fase, como aquelas anteriores ao trabalho de campo propriamente dito, durará o tempo que for necessário para a sua maturação; acreditamos que esse é um campo onde pressa definitivamente não combina com qualidade. Entretanto julgamos conveniente, nesse momento, levar ao conhecimento do público interessado o processo metodológico utilizado, uma vez que o trabalho de campo já está concluído.

COMENTÁRIOS FINAIS

Está em curso, no esforço conjunto e individual de diversos pesquisadores, em várias partes do mundo, a revitalização da teoria das organizações, desta feita não mais na ilusão fantasiosa da Teoria Geral da Administração, mera colcha de retalhos mal costurados com as linhas rotas de um funcionalismo profundamente questionado há algum tempo, e as agulhas enferrujadas de uma ideologia gerencial cada vez mais desgastada. Em plena era pós-moderna, ao final deste século tão assolado por profundas mudanças e graves problemas, velhos e novos, não poderíamos nos contentar com um arranjo epistemologicamente mal construído, reducionista e cego para determinados fenômenos e dimensões críticos, pertinentes às realidades do homem no trabalho e das organizações. Se almejarmos construir melhores horizontes para tais níveis de realidades, inelutavelmente teremos que reconstruir o conhecimento que embasa a formação daqueles que irão impulsionar diretamente os destinos dos grupos organizados de nossas sociedades. Sem desconsiderar a dimensão funcional das atividades organizacionais, poderemos ampliar a nossa percepção para muito além dos estreitos limites impostos pelas teorias tradicionais de administração.

Aqueles que se engajaram neste esforço já perceberam que não devem ceder perante o desafio de recuperar o "homem por inteiro" nas organizações produtivas. Todos os aportes, sérios, dos outros campos do conhecimento que se interessem pelo drama humano no trabalho serão bem-vindos; buscar-se-á sempre identificar seus pontos de conexão e de complementaridade ao que se já dispõe, como também acolher suas contribuições originais. A tarefa mais difícil, sem dúvida, é a de identificar o curso desse imenso rio tão pleno de afluentes. O recurso à antropologia nos parece promissor; pela sua lógica, seus métodos e, não reconhecer, pela sua coragem em lançar-se à compreensão do homem.

Neste breve trabalho, tentamos ressaltar uma das mais ousadas metodologias de pesquisa, originada na antropologia — a observação participante — que já está sendo empregada em pesquisas nas organizações produtivas. Ao esforço, engajamo-nos integralmente, sem reservas. Aqui reportamos algumas das experiências bem-sucedidas do seu emprego, no exterior, ao passo que sumarizamos a primeira aplicação sistemática dessa metodologia, no Brasil, com objetivos exclusivamente direcionados para a administração.

A utilização da observação participante requer, sem dúvida alguma, habilidades adicionais face às metodologias tradicionalmente empregadas na pesquisa em administração. Como vimos, é necessário operar uma mudança profunda na postura do pesquisador, que deve assumir a postura do antropólogo,

principalmente no tocante ao trabalho de campo. Tal postura favorecerá o desenvolvimento das habilidades consideradas como adicionais, quase todas de ordem comportamental, o que exige um grande esforço pessoal do pesquisador.

Nesse tipo de pesquisa, as possibilidades de ampliação da compreensão dos processos organizacionais são promissoras, uma vez que se pode ter o acesso direto aos dados, às situações, pode-se surpreender os membros das organizações em plena ação. O grau de acessibilidade aos fatos é inegavelmente o maior dentre todas as metodologias qualitativas. Mesmo não esquecendo que a presença do observador obviamente provoca mudanças na configuração do grupo estudado.

Por outro lado, tal vantagem tem o seu respectivo preço. Uma metodologia que minimiza a filtragem do informante, transfere praticamente toda a responsabilidade para a interpretação do pesquisador. O que equivale ao investimento na subjetividade. Tal investimento pode e deve ser atentamente refletido, constantemente confrontado pelo próprio investigador por meio da busca das condições de validade, acima descritas, dos dados e de suas interpretações. Não se trata de iludir-se com uma possibilidade de objetivar o subjetivo, e sim de estar sempre consciente das conseqüências que poderão advir do envolvimento pessoal do pesquisador com os indivíduos observados. Problemas dessa natureza têm sido enfrentados por todos os etnólogos, há várias décadas. O reconhecimento dos limites e dos riscos próprios da metodologia, e seu debate aberto, são justamente alguns dos processos que têm levado a antropologia a uma evolução considerável no conjunto das ciências humanas.

No caso do campo da administração, um outro tipo de limitação deve ser também levado em conta. Ele não está propriamente situado no pesquisador, e sim na organização: uma série de dificuldades oriundas do caráter formal (questões legais, burocráticas etc.) da maioria das organizações pode impedir a aceitação do emprego da observação participante. Tais questões podem até servir como alibis para dissimular o receio de dirigentes e demais membros de serem observados em plena ação. De fato, não são comuns pesquisas em organizações produtivas realizadas com a utilização dessa metodologia.

Outros métodos poderão complementar o levantamento dos dados. A abordagem não deve ser restrita à participação. Assim procedendo, o pesquisador amplia suas fontes, ao passo que combate alguns riscos e deficiências que, embora partindo da metodologia, são em sua grande maioria originados das próprias limitações, deficiências e erros do pesquisador.

Todos os riscos, deficiências e limitações suscitados por uma postura antropológica e/ou pelo emprego da observação participante na pesquisa em administração não devem inibir a sua adoção, pois as possibilidades de avanço na produção de conhecimentos de alta qualidade superam muito tais desvantagens. Convidamos os nossos colegas brasileiros a sair dos seus respectivos gabinetes, onde muito se fala sobre temas como trabalho, motivação, decisão etc., mas pouco se vive o que seja cada um desses temas. Os riscos nos fornecem a exata medida do empreendimento humano. Isso é válido, também, para toda e qualquer organização criada e animada por seres humanos.

Segundo Alain Chanlat, "*estamos na pesquisa de um novo humanismo centrado no sujeito*"³¹. Acreditamos ser esta uma boa *démarche* para a reconstrução da teoria, fornecendo uma melhor preparação para os futuros profissionais da administração. A busca cega da objetividade gerou objetivações absurdas. Continuará a administração a ser confundida com organização "racional" do trabalho? Em última instância, quererá ser ela a ciência do trabalho ou ciência do homem no trabalho?

Parafraseando Edgar Morin, façamos ciência, mas com consciência. Definitivamente, não administramos coisas, administramos pessoas. □



0950307

31. CHANLAT, A. Op. cit., p. 35. (Tradução do autor.)

Agradecemos aos pesquisadores Alain Joly, Norberto Hoppen, Jean-François Chanlat, Luiz Bignetti, Omar Aktouf, Jean-Pierre Dupuis e Gabriel Gagnon pelos comentários concernentes à primeira versão deste texto. Contudo, a versão final é de responsabilidade única de seus autores.