

**Lendo um manuscrito desbotado: da produção à análise dos dados na pesquisa etnográfica em administração**

**PEDRO JAIME COELHO JÚNIOR**  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FEI-SP  
pedrojaim@uol.com.br

# LENDO UM MANUSCRITO DESBOTADO

## *Da produção à análise dos dados na pesquisa etnográfica em administração*

### 1. Introdução

*Fazer etnografia é como tentar ler [...] um manuscrito estranho, desbotado, cheio de elipses, incoerências, emendas suspeitas e comentários tendenciosos.*  
(CLIFFORD GEERTZ, 1989: 20)

*Essa perspectiva voltou o foco da pesquisa à observação das pessoas fazendo coisas em diferentes contextos, para tentar decifrar sobre o que se tratava e, então, observar mais e formular perguntas. Isso ficou conhecido como observação participante. Juntamente com participação e questionamento, esse método de realizar trabalho de campo significava fazer anotações copiosas sobre quem fez ou disse o que, quando, onde, para quem e com quem.*  
[...] *A partir dessas informações, pode-se traçar mapas de relações sociais.*  
(ERIC WOLF, 2003: 347)

As frases aqui postas em epígrafe, escritas em distintos estilos por dois dos principais antropólogos do século XX, resumem o empreendimento que pretendo desenvolver nesse trabalho. Eric Wolf (2003) sintetiza numa linguagem realista o trabalho de campo etnográfico, para então sugerir que a análise dos dados produzidos pelo etnógrafo deve levá-lo ao traçado do mapa das relações sociais. Clifford Geertz (1989) define a etnografia mediante o recurso a uma metáfora. Ele sinaliza assim que a análise própria do fazer etnográfico é sinuosa e que o pesquisador é bem sucedido não quando segue algum tipo de rigor metódico, mas quando é capaz de ir tateando, refinando o seu trabalho na medida em que avança na produção dos dados e na sua interpretação. Pensar sobre as passagens entre a produção e a análise dos dados etnográficos, enfocando a pesquisa em administração; esse é o objetivo desse trabalho.

O texto que segue está dividido em três seções. Na próxima recupero algumas ideias centrais sobre a etnografia, pensada como abordagem metodológica originária nas ciências sociais, notadamente na antropologia e na sociologia; para em seguida apresentar orientações básicas que possam ajudar o pesquisador menos versado nesse método no processo de análise dos dados. Em seguida, aprecio três artigos publicados em revistas científicas brasileiras de administração, que resultaram de pesquisas realizadas por meio da abordagem etnográfica. Nesta apreciação enfoco o uso que seus autores fizeram da etnografia e especialmente alguns aspectos da análise dos dados etnográficos. Por fim, teço alguns comentários finais, reforçando a complementaridade entre a etnografia e a administração.

### 2. A etnografia: da construção à análise dos dados

Na primeira metade do século XX a etnografia conquistou um espaço institucional como abordagem metodológica no campo das ciências sociais, notadamente na antropologia, desde os trabalhos de Franz Boas e Bronislaw Malinowski; e na Sociologia, a partir da emergência da Escolha de Chicago, que teve em Robert Erza Park um dos seus principais fundadores (VAN MAANEN, 1988; OLIVIER DE SARDAN, 2008). Atualmente o recurso ao método etnográfico é uma evidência em diferentes disciplinas, como ciência política, direito, medicina, psicologia, educação, comunicação, administração (VAN MAANEN, 1988), sem falar na centralidade que ela ganhou em campos interdisciplinares como os estudos culturais (BARKER E JANE, 2016). Geertz (1989, p. 33-34) definiu o trabalho de campo etnográfico como aquele no qual o antropólogo, se debruçando sobre “materiais produzidos por um trabalho de campo quase obsessivo de peneiramento, a longo prazo, principalmente (mas não exclusivamente) qualitativo, altamente participante e realizado em contextos confinados”, é capaz de fazer com que “megaconceitos com os quais se aflige a ciência social contemporânea” possam adquirir

“toda a espécie de atualidade sensível que possibilita pensar não apenas realista e concretamente *sobre* eles, mas, o que é mais importante, criativa e imaginativamente *com* eles”. Trata-se, portanto, de uma caminhada lenta que parte da observação em direção à interpretação, da prática em direção à teoria, como apontou Agier (2004).

Gostaria de destacar aqui algo que pode passar despercebido na definição da etnografia proposta por Geertz (1989), mas que tem grande importância para a discussão que realizo nesse trabalho. Quando ele aponta que o antropólogo se debruça sobre materiais *produzidos* no trabalho de campo etnográfico, ele está sugerindo que nesta abordagem metodológica os dados não são coletados à maneira do geólogo ou do botânico. Eles são construídos numa interação dialógica na qual o pesquisador se envolve com seus interlocutores, com quem partilha, de maneira suficientemente duradoura, uma experiência (RABINOW, 1992; LAPLANTINE, 2006). Geertz (1989, p. 19) é explícito à esse respeito, ao afirmar que “o que chamamos de nossos dados são realmente nossa própria construção das construções de outras pessoas”. É por essa razão que Laplantine (2006, p. 23), após ressaltar que o trabalho de campo etnográfico consiste “numa atitude de ruptura com uma concepção assimétrica da ciência fundada sobre a captação de informações por um observador absoluto que sobrevoaria a realidade estudada mas não faria parte dela”, adverte que não existe etnografia sem confiança mútua e sem troca. A ideia de que os dados etnográficos são produzidos e não coletados possui consequências quanto ao processo de análise desses dados. A primeira coisa a observar nesse sentido é que não há, nessa abordagem metodológica, uma separação rígida entre a produção dos dados no trabalho de campo e a sua interpretação no gabinete. Quanto a isso, ainda que utilize termos que prefiro não usar, não por um preciosismo linguístico desnecessário, mas por uma compreensão de que o léxico utilizado para falar de procedimentos metodológicos traz em si concepções epistemológicas, Charlotte Davies (2008) faz uma advertência fundamental. Ela assinala que o processo de análise é intrínseco a todas as etapas da pesquisa etnográfica e não algo que se inicia apenas quando a coleta de dados está completa. E Hammersley e Atkinson (2009) ressaltam que está análise começa antes mesmo da formalização da pesquisa. Isto porque as negociações com atores-chave já fazem parte do trabalho de campo etnográfico e consequentemente devem ser objeto de registro e interpretação. De toda forma, Davies (2008) argumenta que nesse tipo de investigação normalmente chega um momento em que o pesquisador se retira do campo e a análise se torna então mais formalizada.

Davies (2008) sugere então que os dados sejam trabalhados em diferentes níveis de análise. O primeiro nível seria a própria descrição das observações, feitas ainda durante o trabalho de campo e escritas em um diário. De uma perspectiva da qual me distancio, mas que reconheço a contribuição para a compreensão do processo de análise na etnografia, ela aponta que esse nível permanece mais próximo dos dados originais, ainda que envolva seletividade, organização e foco. Afirmo que me distancio dessa perspectiva por uma razão que espero ter deixado claro anteriormente. Daqui de onde vejo as coisas, a inscrição dos dados no diário reflete um recorte feito pelo pesquisador antes mesmo da tomada das notas, durante o desenrolar da observação, uma vez que aquilo que é capaz de enxergar e ouvir é condicionado por fatores de ordem teórica, existencial e política. Sendo assim, do meu ponto de vista, não existem *dados originais*. Os dados são sempre produzidos pelo etnógrafo! Creio que Emerson, Fretz e Snaw (2011) corroboram essa perspectiva ao afirmarem que quando um etnógrafo considera que possui uma quantidade substancial de dados sobre um tópico, isso não é tanto em razão de algo inerente aos dados, mas sim ao fato de que ele organizou, relacionou e interpretou um grande corpo de materiais relativos a este tópico.

Porém, segundo Davies (2008) o trabalho de análise dos dados vai além desse estágio descritivo. Ele avança à medida que o pesquisador começa a fazer inferências a partir deles. Ou seja, trata-se de ir caminhando das situações concretas observadas em direção à abstração. Ela destaca a complexidade desse movimento, pois os dados etnográficos, por sua própria natureza,

são contraditórios, subjetivos e parciais, provendo assim uma base reduzida para a produção de um conhecimento com maior certeza. Sem querer jogar fora a ambição científica do conhecimento produzindo por meio da etnografia, gostaria de apontar que considero polêmico o uso da palavra certeza em referência aos resultados da pesquisa etnográfica, tal como faz Davies (2008). Considero, com Clifford (1991), que não são apenas os dados produzidos pelo etnógrafo que são parciais; a sua análise também o é. Ademais, subscrevo a posição de Renato Rosaldo (1993), para quem não existe nenhum ponto arquimediano a partir do qual se possa remover-se a si mesmo do mútuo condicionamento entre as relações sociais e o conhecimento humano. Dessa forma, penso que o que se aspira, ou se deveria aspirar, na etnografia, não é a produção de um conhecimento verdadeiro, mas sim verossímil. Creio que o que se busca, ou se deveria buscar, por meio da pesquisa etnográfica não é a exatidão, a certeza da explicação, mas a coerência, a consistência, a plausibilidade, em uma palavra: a qualidade, da interpretação. Uma interpretação que seja compreensível para leitores não familiarizados com o mundo social etnografado (Emerson, Fretz e Snaw, 1995). Para isso é fundamental que o etnógrafo apresente com clareza ao leitor não só as evidências que sustentam a sua interpretação, ou seja, que demonstre como construiu suas inferências; mas também que estabeleça conexões com as linhas teóricas tomadas como referências (OLIVIER DE SARDAN, 2008).

De toda forma, meu distanciamento de Davies (2008) não é integral. Estou de acordo com sua defesa da necessidade de o pesquisador manter uma criativa tensão e um contínuo vai-e-vem entre os dados etnográficos e a teorização. Endosso igualmente sua colocação de que o pesquisador deve submeter os dados a uma análise rigorosa para dar credibilidade a sua interpretação. Quanto a isso, Hammersley e Atkinson (2009) ressaltam que não existe fórmula ou receita para a análise dos dados etnográficos. Em outras palavras, não há procedimentos que garantam o sucesso da análise, o que chamo de fetiche do método. No entanto, sinalizam que há formas potencialmente frutíferas de se trabalhar. Quais seriam essas formas? Para responder a essa questão, antes de mais nada é preciso lembrar que a pesquisa etnográfica produz uma grande variedade de dados. Os mais comuns são as notas de campo, registradas em um diário. Mas há pelos menos dois outros tipos de materiais que resultam do trabalho de campo etnográfico: entrevistas transcritas e documentos diversos, como cartas, manuais, matérias jornalísticas, textos disponíveis em páginas da internet (BREWER, 2005; DAVIES, 2008, HAMMERSLEY E ATKINSON, 2009; EMERSON, FRETZ E SNAW, 2011).

A primeira etapa a cumprir então para garantir a qualidade da análise é organizar esse material. Ela começa quando o pesquisador dá por encerrado o trabalho de campo e, portanto, cessa a tomada de notas (EMERSON, FRETZ E SNAW, 2011). Esse não é um processo simples. Como aponta Davies (2008), a quantidade de dados produzidos, mesmo por um único pesquisador de campo, é usualmente imensa. A título de ilustração ela lembra que uma simples entrevista semi-estruturada ou não estruturada com duração de uma hora requer de seis a oito horas para ser transcrita e resulta em um texto com aproximadamente 50 páginas. Ademais, um bom etnógrafo toma notas de campo sobre o encontro, nas quais descreve o entrevistado, o local da entrevista e a forma como se deu a interação; além de registrar pontos da conversa que possuem um interesse particular, ou requerem aprofundamento; e tece algumas especulações teóricas a seu respeito. Essas notas podem ser breves, mas por vezes se estendem a várias páginas. Multiplique-se isso pelo número de pessoas que um pesquisador deve entrevistar em seu trabalho etnográfico a fim de compreender os pontos de vista de diferentes atores sobre um dado fenômeno. Acrescente que ele escreve notas não apenas sobre os encontros com essas pessoas, mas também sobre eventos que teve ocasião de participar e observar; notas estas que costumam ser mais extensas. Isso sem mencionar os documentos que consegue reter. Compreende-se então que a pesquisa etnográfica costuma gerar um volume enorme de materiais. Eles precisam ser ordenados para que o pesquisador consiga enxergar tópicos que

podem ser articulados para contar uma história, ou certo número de histórias, sobre a realidade social estudada (EMERSON, FRETZ E SNAW, 2011).

No momento da organização, como apontam Hammersley e Atkinson (2009), o pesquisador terá que tomar uma decisão imporrante quanto a um dos materiais que produziu. Trata-se da questão de saber se irá transcrever a totalidade das entrevistas ou apenas parte delas. Transcrever apenas parte delas pode evitar perda de tempo e dispersão, concentrando a atenção nas passagens da narrativa do entrevistado consideradas relevantes para a pesquisa e não no que ele divagou. Porém, há sempre o risco de que se passe por cima de coisas importantes, ainda mais porque o que se considera importante frequentemente muda ao longo do tempo com o avançar do trabalho de análise e interpretação. E como aquilo que não é transcrito tende a ser esquecido, pode-se perder coisas significativas. Uma solução é tomar essa decisão apenas após ter escutado de forma atenta, e mais de uma vez, as entrevistas em sua íntegra e tendo em vista os objetivos do estudo, o problema de pesquisa, as perguntas de investigação. A coisa pode ser ainda mais complicada no caso de um projeto que envolve mais de um pesquisador, pois aquilo que é considerado relevante para um pode não ser para outro.

A rigor, como aponta Davies (2008), ao final do trabalho de campo os dados já estão, ou deveriam estar, organizados de alguma forma. As notas de campo estão agrupadas no diário, com as datas das entradas; as entrevistas identificadas por respondentes, data e horário/duração do encontro; os documentos catalogados por fonte e data de aquisição. Porém, como ressalta Davies (2008) em razão do desenho de pesquisa aberto comumente adotado pelos etnógrafos, os materiais estão muito pouco organizados, se é que estão, a partir de considerações analíticas. E quando uma tentativa nesse sentido foi feita, normalmente se trata de um esboço, frequentemente alterado com o desenrolar do estudo. Por conseguinte, ao final do trabalho de campo um esforço de ordenação é necessário. Hammersley e Atkinson (2009) também refletem sobre esse ponto. Eles ressaltam que as notas de campo, por exemplo, normalmente são registradas pelo pesquisador em ordem cronológica, da mesma forma que as entrevistas são arrumadas por indivíduos entrevistados. Porém, o trabalho de análise normalmente requer uma reorganização desse material em temas e categorias. Portanto, a codificação dos dados em categorias é importante para a análise mais sistemática. Mas essa codificação, no caso da etnografia, é muito distinta daquela empreendida nos métodos quantitativos, ou mesmo na análise de conteúdo. Por exemplo: na etnografia não é obrigatório que um item do dado deva ser alocado em uma e apenas uma categoria, ou que se tenha regras explícitas para isso. A definição das categorias e a inclusão de estratos de dados em cada uma delas pode, inclusive, ser alvo de modificação na medida em que o processo de codificação costuma levar a uma passagem de categorias mais detalhadas e concretas, mais próximas da realidade observada; para outras mais genéricas e analíticas, que serão fundamentais para o processo de interpretação e teorização.

Fica claro assim que ordenar um conjunto grande e pesado de dados é fundamental para que algumas análises teóricas possam ser testadas e refinadas, outras sejam descartadas, enfim para que dentre os dados produzidos pelo etnógrafo aqueles mais relevantes possam se tornar conhecidos e acessíveis para dar suporte aos argumentos e interpretações que serão construídas. Esse processo é facilitado se o pesquisador, antes mesmo de iniciar o trabalho de campo, define um conjunto de rubricas para guiar a produção dos dados. Tais rubricas podem ser categorias extraídas da revisão da literatura (DAVIES, 2008). Contudo, como adverte Brewer (2005), embora algumas vezes os etnógrafos iniciem um trabalho de campo com uma clareza do que querem observar, em grande parte das vezes isso não acontece, ou os seus interesses mudam uma vez iniciada a pesquisa empírica. Assim, se não estão totalmente certos do que lhes interessa, eles entram no campo como uma espécie de rede de arrasto e então coletam dados sobre muitas coisas, cujo significado e o valor para a pesquisa é incerto inicialmente. Hammersley e Atkinson (2009) também advertem sobre essa característica da pesquisa

etnográfica, chamando a atenção para o fato de que a produção dos dados na pesquisa etnográfica está estruturada na forma de um funil, sendo progressivamente focada em seu curso. Eles apontam que ao longo do tempo o problema de pesquisa pode ser transformado. Sinalizam que é frequente que no processo de investigação o pesquisador descubra do que trata a pesquisa exatamente. E admitem que não é incomum que ela seja direcionada para outra coisa bastante diferente do que havia sido prenunciado. Redirecionando ou não o problema de pesquisa, o certo é que o etnógrafo deve ser flexível o bastante para rever alguma categorização que porventura tenha sido estabelecida previamente. Davies (2008) sugere que o ordenamento dos dados deve levar em conta tanto as categorias extraídas do referencial teórico; quanto as que refletem os entendimentos dos sujeitos, objeto da pesquisa; ou ainda aquelas constituídas pelo pesquisador durante ou após o trabalho de campo. Todavia é importante distinguir as categorias provenientes do sistema de classificação do pesquisador das que são mobilizadas pelos seus interlocutores. Estes distintos sistemas classificatórios têm sido comumente chamados em etnografia de categorias nativas e categorias antropológicas, ou êmico e ético. O primeiro par de termos remete às origens coloniais da antropologia, a ciência das sociedades “primitivas”, aquelas formações sociais próprias de lugares distantes, “exóticos”, povoados pelos chamados nativos. O segundo, por sua vez, foi concebido pela antropologia em analogia à linguística. Neste campo, fonema diz respeito à menor unidade sonora de uma língua; ao passo que fonética se refere ao estudo desse sistema sonoro. Na antropologia se convencionou designar com o vocábulo êmico o padrão de pensamento próprio aos membros de um dado grupo social; e com o termo ético, aquele que é fruto da elaboração do pesquisador. Considero mais apropriado o par proposto por Geertz (1998): *conceitos próximos da experiência* e *conceitos distantes da experiência*. Os primeiros são utilizados pelos próprios atores para falar à respeito das suas vivências; enquanto os segundos são mobilizados pelos antropólogos para interpretar essas mesmas vivências.

No que se refere às categorias que dizem respeito à classificação feita pelo pesquisador, Emerson, Fretz e Snaw (2011) apontam que ela tem início quando a escrita das notas de campo dá lugar à leitura das mesmas. Para eles, primeiramente o etnógrafo deve ler todas as notas como um *corpus* completo. Então, ao submeter essa ampla coleção de apontamentos a uma reflexão mais próxima e intensiva, vai elaborando e refinando as primeiras ideias e linhas de análise. Esse processo de classificação, ainda de acordo com Emerson, Fretz e Snaw (2011), é dividido em dois procedimentos. O primeiro se refere ao que nominaram como categorização aberta (*open coding*), na qual o etnógrafo lê minuciosamente suas notas para identificar e formular todas e quaisquer ideias, temas e questões que elas suscitem, não importando o quão variadas e díspares elas sejam. Este procedimento se inicia com o pesquisador lançando perguntas para os dados que produziu. Perguntas como: O que as pessoas fazem? Como elas fazem o que fazem? Que meios e estratégias utilizam para isso? Que razões dão para justificar os seus atos? Como eu os vejo? O que aprendi ao observá-los e ao ouvir o que me disseram sobre eles? Tais questões ajudam a mapear o ponto de vista dos atores. Contribuem também para cruzar as percepções do pesquisador com as dos seus interlocutores e assim ir descobrindo trilhas interpretativas, temas de interesse analítico e de generalização teórica. Trata-se de um processo criativo, no qual o pesquisador vai conectando eventos específicos com categorias analíticas mais gerais. E não há regra pré estabelecida para isso. Por vezes a familiaridade com conceitos-chaves o leva a perceber rapidamente como certos dados são interessantes para a realização da análise. Mas, outras vezes, é necessário buscar referências teóricas sobre as quais ainda não têm domínio para encontrar os conceitos pertinentes à interpretação. Procedendo dessa maneira, o etnógrafo poderá decidir com mais segurança o que aprofundar e o que deixar de lado, ao menos provisoriamente. Quanto a isso, Emerson, Fretz e Snaw (2011) sugerem que se dê prioridade a temas sobre os quais uma substancial quantidade de dados tenha sido produzida e que reflitam atividades recorrentes para o grupo estudado. Também é interessante

priorizar aquilo que é significativo para os membros desse grupo. Consideram ainda que vale prestar atenção em tópicos que podem ser relacionados com outros, resultando em categorias temáticas mais gerais. De toda forma, Emerson, Fretz e Snaw (2011) destacam que a análise neste estágio ainda permanece preliminar e que o significado e a importância dos dados estão abertos a reinterpretações. Por esta razão é possível classificá-los em múltiplas categorias.

O segundo procedimento de classificação dos dados diz respeito ao que Emerson, Fretz e Snaw (2011) designaram como codificação focada (*focused coding*). É quando as notas são peneiradas minuciosamente com base nos tópicos que foram identificados como sendo de particular interesse. Aqui o etnógrafo usa um conjunto de ideias e categorias que considerou serem promissoras para prover os principais temas que irão compor o texto final. Será preciso conectar dados que inicialmente talvez não tenham aparecido como estando relacionados; e também delinear subtemas que sugerem diferenças e variações em um tópico mais amplo. A mesma abertura recomendada no procedimento de codificação aberta é requerida aqui. É possível que o procedimento gere novas questões ou abra veredas que leve a análise para direções inteiramente diferentes, ou que possam resultar num reagrupamento das notas de campo. De toda forma, o mais comum é que ao proceder à codificação focada o pesquisador comece a reconhecer padrões no que inicialmente parecia uma massa confusa de dados. Ele pode também começar a visualizar possíveis maneiras de desenvolver um argumento ou contar uma história. Este procedimento deve levar à escrita de relatórios analíticos, nos quais é necessário desenvolver conexões teóricas entre extratos dos dados etnográficos com as categorias conceituais que elas implicam. Será necessário então definir qual tema será o objeto central do artigo ou livro, quais serão incluídos como subtemas e quais serão excluídos. Hammersley e Atkinson (2009) advertem que, como em toda jornada, na análise dos dados etnográficos algo sempre fica para trás. Apontam que descrições concretas revelam muitas facetas do fenômeno que retrata, abrindo diversas possibilidades analíticas. Entretanto, o desenvolvimento da explicação e da teorização requer um estreitamento do foco, para que possa ocorrer um processo de abstração. Esse movimento pode levar o pesquisador a retomar o problema de pesquisa e então responder para si próprio, com honestidade e sem subterfúgio, a seguinte pergunta: Qual é mesmo a questão mais abrangente que eu estou buscando enfrentar?

Em síntese, Emerson, Fretz e Snaw (2011) destacam que na pesquisa etnográfica a teoria não está apenas esperando um refinamento, que viria quando o pesquisador procedesse ao teste dos conceitos contra os eventos observados na realidade social. Os dados, por sua vez, não ficam separados como medidas independentes de adequação teórica. Teoria e dados estão imbricados dialeticamente de tal forma que a teoria está presente em todas as etapas da pesquisa, influenciando não apenas a análise, mas a forma como os acontecimentos sociais foram percebidos e registrados como dados durante o trabalho de campo. É por isso que, conforme foi assinalado anteriormente, na etnografia os dados nunca são puros. Eles estão permeados e são estruturados por conceitos. É por isso também que, como igualmente já foi sinalizado, o trabalho de campo é considerado parte do esforço analítico: porque as notas de campo são fruto de decisões interpretativas e conceituais. Consequentemente, o desafio que o processo de análise coloca ao pesquisador na etnografia não é simplesmente o de desvendar o que os dados dizem, mas o de torná-los significativos. Isto porque da mesma forma que na pesquisa etnográfica os dados são produzidos e não coletados durante o trabalho de campo, nesta abordagem metodológica a análise é uma questão de criação e não de descoberta. Trata-se um processo criativo que deve ser pensado não como o caminho que levaria ao ponto culminante, representado pela elaboração teórica; mas como a própria caminhada, durante a qual o pesquisador, desde o trabalho de campo, vai aguçando os sentidos, vai refinando o olhar e a escuta para melhor compreender o que vê e o que ouve, sempre informado por conceitos e teorias que definiu como pertinentes para seu estudo.

Contudo, Hammersley e Atkinson (2009) advertem que a despeito do fato de a análise e a teorização serem largamente dependentes da imaginação criativa do pesquisador, há estratégias gerais que podem ajudar. E para eles o conhecimento da literatura relevante sobre o fenômeno estudado tem um papel de destaque nesse processo. Acrescentam então que embora seja raro que uma pesquisa etnográfica comece com uma teoria bem definida, e mesmo que haja perigos em se iniciar dessa forma, o processo de análise não pode prescindir das ideias existentes que o pesquisador pode acessar na literatura. Porém, ressaltam eles, isso não pode tomar a forma de pré-julgamento, de forçar a interpretação dos dados no molde fornecido pela teoria. Trata-se de usá-las como recursos para dar sentido aos dados. Isto porque o objetivo do esforço interpretativo não é apenas fazer com que os dados etnográficos se tornem inteligíveis, mas fazer isso de uma maneira analítica que forneça uma perspectiva nova sobre o fenômeno que está sendo estudado e/ou que possa articulá-los com outros fenômenos similares. Advertem também que de nada adianta desenvolver uma tipologia altamente sistematizada e modelos sofisticados se eles possuem pouca aderência aos dados etnográficos. O desenvolvimento da tipologia ou do modelo não deve ser um exercício puramente lógico. Deve haver um constante recurso ao material que se está analisando. Da mesma forma que as categorias da análise precisam ser esclarecidas e desenvolvidas uma em relação com as outras, é necessário que as ligações entre os conceitos e os dados sejam especificadas e refinadas.

De acordo com Emerson, Fretz e Snow (2011), o procedimento de categorização focada (*focused coding*) vai dando origem à segunda etapa da análise dos dados etnográficos. Neste momento o etnógrafo começa a transformar os seus materiais empíricos numa escrita voltada para uma audiência maior. Trata-se, segundo Brewer (2005), de uma etapa crucial para a construção da interpretação, que tem a ver com dar significado e significância para os dados ao colocá-los numa forma textual mais acabada. Para tanto, como aponta Davies (2008), é necessário mobilizar conceitos já existentes ou desenvolver novos a fim de explicar as categorias que emergiram da primeira etapa da análise dos dados, bem como para explorar as relações entre esses conceitos. Claro que esses conceitos podem (e devem) ser desafiados, modificados, expandidos, refinados, ou rejeitados, sempre em razão da sua pertinência para o entendimento dos dados produzidos no campo. Porém, deve-se ir além dos dados e desenvolver ideias que os iluminem. Isso ajudará o pesquisador a relacionar seus materiais com aqueles produzidos em pesquisas sobre temas semelhantes, mas realizadas em distintos universos empíricos; e suas análises com as de outros autores. Afinal de contas os etnógrafos não estão interessados apenas em gerar relatos sobre grupos ou realidades sociais específicas. Embora a imaginação etnográfica esteja sempre ancorada na vida cotidiana desses grupos ou realidades, a interpretação não deve ficar refém das circunstâncias locais. O pesquisador precisa relacioná-las com perspectivas analíticas mais amplas. Para isso é fundamental estabelecer conexões entre os dados etnográficos e as categoriais teóricas que os transcendem. É justamente a qualidade dessa conexão que será avaliada pelos seus pares. Como aponta Brewer (2005), o etnógrafo vai ser julgado pela habilidade de construir interpretações simultaneamente ancoradas nos dados etnográficos e acessíveis à avaliação crítica por parte da comunidade científica.

Esta comunidade possui critérios que definem a boa e a má pesquisa etnográfica. Eles não estão assentados em regras rígidas, mas existem. E garantem a validade da pesquisa e conseqüentemente a sua autoridade. Tanto Davies (2008), quanto Olivier de Sardan (2008) apontam que tal validade e autoridade se baseiam na capacidade de persuasão do etnógrafo, que deve deixar claro por meio de relatos detalhados a precisão das suas observações e o fundamento das evidências que sustentam suas interpretações e conclusões. Isso significa fazer uso no texto final, seja um artigo ou um livro, de citações de trechos de entrevistas ou da apresentação, direta ou indiretamente, das anotações feitas no diário de campo. É a honestidade da produção dos dados e a transparência da sua restituição na escrita que dá credibilidade à análise etnográfica e que permite a sua avaliação. Porém, como adverte Brewer (2005) é preciso



atenção quanto ao uso das citações literais. Elas devem ser utilizadas na quantidade suficiente para apresentar um relatório crível, para dar substância à interpretação e levar o leitor a avaliar a explanação; sem que se abuse delas, a ponto de tornar o texto repetitivo e enfadonho. Ademais, o etnógrafo não pode substituir a sua voz por uma coleção de citações. A esse respeito, Hammersley e Atkinson (2009) alertam que não se deve tomar extratos das falas dos sujeitos simplesmente como ilustrações do que se pretende dizer, ou como substitutos preguiçosos de uma interpretação sistemática e coerente. Esses extratos precisam de uma análise detalhada. Uma análise que situe as falas dentro do contexto mais amplo no qual elas estão inseridas.

Brower (2005) aponta outro cuidado que contribui para dar mais qualidade à análise. Segundo ele, o etnógrafo deve checar as suas interpretações com as dos seus interlocutores no trabalho de campo. Do meu ponto de vista, não se trata com isso de entender essa checagem como um processo de validação. Como bem ressaltou o antropólogo Ulf Hannerz (1997), as interpretações dos etnógrafos não são necessariamente validadas ou invalidadas pelo fato de coincidirem ou não com as interpretações feitas pelos seus interlocutores. Deve-se ter em mente que os pesquisados podem possuir interesses não apenas divergentes, como conflitantes, dando ainda mais complexidade a esse processo. Ademais, ainda segunda Hannerz (1997), a rejeição da interpretação etnográfica pelo pesquisado pode estar dizendo mais sobre a entrada dessa interpretação em um complexo jogo político, do qual o etnógrafo também faz parte. Essa perspectiva é subscrita por Hammersley e Atkinson (2009). Para eles, não se pode dizer que a confirmação pelos sujeitos da interpretação construída pelo etnográfico é o teste de validade do seu estudo. Ao contrário, deve-se desconfiar da ideia da validação do estudo pelos pesquisados. Isso por várias razões. Primeiro, porque as informações que eles recebem por meio de suas redes de relação podem ser falsas. Em seguida, porque não é prudente assumir que alguém é um comentarista privilegiado sobre suas próprias ações, no sentido de que a verdade do seu relato está garantida. Por fim, advertem que as reações das pessoas à análise etnográfica são matizadas pelas suas posições sociais, interesses e percepções sobre o ato de pesquisa. Porém, Hammersley e Atkinson (2009) apontam também que isso não inviabiliza que se busque correspondências entre a visão do etnógrafo e aquela dos seus interlocutores, explorando em que extensão eles reconhecem e dão assentimento à análise construída pelo pesquisador. Mas isso sob a condição de não ver esse processo como validação. Independentemente de o pesquisado ser entusiasta, indiferente ou hostil ao que o observador diz, suas reações não podem ser tomadas diretamente como certificação ou refutação da análise do etnógrafo. O melhor é pensar esse diálogo entre o pesquisador e os pesquisados como uma nova fonte de dados para reflexão. Talvez por concordar com essa perspectiva, Brewer (2005) recomenda que o etnógrafo represente a polifonia das vozes ouvidas no trabalho de campo, pois provavelmente existirão diferentes versões sobre a verdade entre os sujeitos. Sugere também que ele adote uma postura crítica em relação ao que esses sujeitos dizem e procure sempre explicações alternativas. Seja como for, se engajar numa conversação com os pesquisados sobre suas interpretações pode levar o pesquisador a análises mais consistentes.

Essa interação entre o etnógrafo e seus interlocutores remete a um último ponto que gostaria de destacar quanto à análise dos dados etnográficos. Brewer (2005) ressalta que ela deve ser objeto de reflexão por parte do pesquisador, sendo fundamental para garantir a qualidade da interpretação etnográfica. Trata-se, portanto, da reflexividade, que pode ser entendida como uma atenção por parte do pesquisador ao fato de que as suas localizações identitárias e aquelas dos pesquisados afetam o processo de pesquisa. Por conseguinte, reflexividade e interpretação devem caminhar juntas, estando o pesquisador atento para a presença de temas sensíveis, para as assimetrias de poder que porventura se estabeleçam, por diferentes razões, entre ele e seus interlocutores no campo, bem como para como isto afeta a maneira como os dados etnográficos são interpretados e restituídos por meio da escrita. Portanto, a reflexividade envolve tanto a questão da representação, isto é, a forma como a

realidade social estudada é descrita; quanto o status dos próprios dados, sua legitimidade. Quanto a esse aspecto, Hammersley e Atkinson (2009) ressaltam que o etnógrafo deve estar continuamente atento a como sua presença pode ter moldado os dados, como as expectativas dos seus interlocutores em relação a ele podem ter interferido em suas ações e relatos. Ademais, advertem que os sentimentos do pesquisador durante o trabalho de campo, suas sensações de ansiedade, desconforto, surpresa, aceitação, rejeição, etc. devem ser registradas no diário. Não se deve desprezar essa fonte de dados, juma vez que questões pessoais podem ser transformadas, por meio da reflexão e da análise, em conhecimento público. Enfim, a questão da reflexividade evidencia que o etnógrafo é parte da realidade que está buscando entender.

O quadro a seguir apresenta uma síntese das principais etapas da análise dos dados na pesquisa etnográfica, tal como apresentados nesta seção.

#### **Quadro 1 - Etapas da análise dos dados etnográficos**

- Organizar a massa amorfa de dados em unidades manejáveis.
- Codificar os dados, indexando-os em categorias e temas.
- Analisar preliminarmente os dados, buscando sentidos.
- Descrever qualitativamente os dados, identificando eventos-chave, pessoas, comportamentos.
- Identificar padrões que emergem dos dados a partir de temas recorrentes e conexões entre eles.
- Estabelecer um sistema de classificação, criando tipologias.
- Examinar os casos negativos, as exceções que não cabem no fluxo da análise.
- Avaliar a necessidade de modificação na classificação prévia.
- Situar os dados no contexto histórico-social mais amplo.
- Teorizar a partir dos dados, seja formulando novos conceitos, seja dialogando com aqueles já estabelecidos.
- Refletir sobre a influência das identidades do pesquisador e dos pesquisados no processo de produção e de análise dos dados.

Fonte: o autor

### **3. A etnografia na pesquisa em administração: apreciação de alguns trabalhos recentes**

Passo agora a apreciar alguns artigos publicados em revistas científicas do campo da administração, que resultaram de pesquisas realizadas por meio da abordagem etnográfica. Selecionei artigos nacionais relativos a diferentes subáreas da administração, a saber: administração de sistemas de informação, marketing e estudos organizacionais. Não se tratou de um levantamento exaustivo, para atender aos interesses de um estudo de tipo bibliométrico. Mas sim de um mapeamento qualitativo, com o intuito de pensar sobre esses artigos a partir do referencial levantado na seção anterior desse trabalho. A seleção foi realizada por meio do site Spell e levou em conta os seguintes critérios: a) os artigos deveriam ter sido publicados em revistas dos extratos A2 ou B1 da classificação de periódicos científicos da área pela Capes; b) há no máximo 10 anos, ou seja não antes de 2007; c) possuir os termos etnografia ou observação participante listados entre as suas palavras-chave; d) não serem voltados a reflexões de ordem puramente teórica ou epistemológica, isto é, deveriam trazer informações relativas à pesquisa empírica. Assim foram escolhidos os três artigos apreciados a seguir.

### *Um exemplo de análise etnográfica na pesquisa em administração da informação*

Abib, Hoppen e Hayashi Júnior (2013) analisam o impacto do uso das tecnologias da informação e da comunicação no ambiente econômico e social das organizações. Eles apresentam os resultados de uma pesquisa empírica na área de AI, realizada por meio da observação participante. Remarcam a inscrição da observação participante no âmbito das abordagens epistemológicas interpretativa e crítica, dos métodos de pesquisa qualitativos e mais especificamente na tradição antropológica e etnográfica. Sendo assim, referenciando-se em determinados autores, subscrevem alguns dos princípios da pesquisa etnográfica discutidos na seção anterior desse trabalho, tais como: a ênfase dada a um fenômeno social, o uso de dados qualitativos, obtidos e interpretados de forma indutiva e dialógica e analisados sem que o pesquisador recorra a um esquema rígido de categorias previamente fixadas.

A pesquisa empírica apresentada pelos autores diz respeito à apreciação da dimensão social no processo de alinhamento estratégico entre negócio e tecnologia da informação numa subsidiária brasileira de uma multinacional com empreendimentos no Brasil em vários segmentos da economia, sendo que o estudo se deteve ao negócio de energia renovável. Os dados resultaram da observação participante combinada com entrevistas e análise de documentos. A empresa estava implantando um portal corporativo, com o propósito de prover as informações necessárias para a gestão do negócio e para a tomada de decisões. Ela permitiu que os pesquisadores acompanhassem as fases de levantamento de necessidades, desenho, implantação e validação do portal. Também foi garantido a eles o acesso aos três níveis hierárquicos da organização: o estratégico, o tático e o operacional. O trabalho de campo se desenrolou por 12 meses e nesse período, um dos autores do trabalho, o único que participou do trabalho de campo etnográfico, manteve contato mais próximo com cinco áreas/departamentos: TI; responsável pelo projeto do portal corporativo; Presidência, que facultou o acesso à empresa e forneceu valiosas informações; Recursos Humanos, Meio Ambiente e Segurança, que eram os usuários. Segundo os autores, alguns dados foram coletados de maneira não sistemática em reuniões e treinamentos realizados pela empresa, nas apresentações para a equipe e em conversas informais no café. Nenhuma dessas conversas foi gravada, para que não houvesse interferências. Eles ressaltam também que, para minimizar problemas de confiabilidade, as anotações foram efetuadas durante ou logo após cada evento, sendo revisitadas quando da sua digitalização. Ao todo, foram realizadas 29 reuniões e preenchidas 79 páginas de anotações, contendo desenhos, citações, informações e reflexões.

A experiência etnográfica apresentada no trabalho de Abib, Hoppen e Hayashi Júnior (2013) é bastante inovadora. Os autores conseguiram negociar o acesso à empresa, conquistaram a confiança da presidência, de gestores e da equipe técnica o que lhes permitiu o acesso a muitas informações. Ademais, ficaram por um longo período no campo, o que mostra que não banalizam o empreendimento etnográfico. Todavia, é possível perceber no texto sinais do aprisionamento da etnografia nos ditames do paradigma positivista. Certas posturas assumidas pelos autores se afastam do caráter artesanal que, conforme discutido na seção precedente, caracteriza a etnografia, lhe conferindo sua força. Para operacionalizar o estudo, foi elaborado um protocolo de pesquisa contendo tema; objetivos e proposições teóricas utilizadas; formas de coleta dos dados; fontes de dados (primárias e secundárias); instrumento de coleta; formatação do caderno de campo; critérios de análise e procedimentos de validade e confiabilidade a serem adotados. Chama a atenção o uso de um protocolo tão rígido e a afirmativa de que para o trabalho interpretativo foi adotada a técnica de análise de conteúdo categórica, a partir das cinco categorias definidas para a coleta de dados. Isto está em contradição com o esclarecimento feito logo na introdução do trabalho de que na etnografia os dados são analisados sem que o pesquisador recorra a um esquema de categorias previamente fixado. É de se notar também que, ao se referirem às dificuldades encontradas na adoção da

etnografia como estratégia metodológica da pesquisa, os autores separem rigidamente essas dificuldades, classificando-as como relativas ao ingresso no campo, à coleta de dados e à análise. Ao procederem dessa forma eles não levam à termo a recomendação, discutida na seção precedente desse trabalho, de que a análise dos dados etnográficos se inicia durante o trabalho de campo, desde a própria entrada no universo a ser pesquisado. Afirmando isso porque eles apontam que a negociação com a empresa foi feita diretamente com a presidência, uma vez que a pesquisa envolvia os três níveis hierárquicos. Assinalam também que o contato com a presidência resultou numa demora de quatro meses para se agendar uma reunião e que o encontro que viabilizou a pesquisa aconteceu seis meses após o primeiro contato, estando presentes a gestora de RH, o diretor de TI e o presidente da empresa. Mas tiram dessas informações apenas a interpretação de que esses dois momentos iniciais contribuíram para o estabelecimento do laço de confiança. Não fazem nenhuma conexão entre elas e as dificuldades encontradas durante o trabalho de campo. Reconhecem que “a busca pela legitimação dos atores deu-se com conversas informais antes e depois das reuniões, em dias de treinamento, no café e na área de fumantes”, mas que, “mesmo assim, essa aceitação nem sempre foi uma unanimidade”. Admitem também que “desde o início, os atores não se mostraram incomodados com a presença de um pesquisador e participante nas reuniões, mas as suas contribuições eram mais tímidas” (p. 612). Porém, não retiraram dessas situações indícios capazes de fazer avançar a análise. Não se colocam perguntas como: Por que as contribuições eram mais tímidas? Quem não aceitava bem a presença do pesquisador? Por quais razões? O que essa timidez e essa resistência teriam a ver com o fato de a porta de entrada dos pesquisadores ter sido a presidência? O que isso fala sobre as relações de poder entre esta e as áreas envolvidas no projeto, entre as próprias áreas entre si e, portanto, sobre o desenvolvimento do portal? Eles parecem aceitar a explicação mais óbvia de que “O que se evidenciou é que, com o passar do tempo, os atores se acostumaram com a presença do observador, verificando-se uma acomodação dos papéis e o fortalecimento dos laços de confiança entre ambos” (p. 612). Não estou querendo sugerir que as coisas não tenham ocorrido dessa maneira, que é praxe na pesquisa etnográfica. No entanto, isso não deve apagar a investigação dos significados da desconfiança e da resistência iniciais.

Ademais, percebe-se que o trabalho não assumiu a reflexividade como uma dimensão importante da pesquisa etnográfica. Afirma-se isso porque é dito em vários momentos que o pesquisador percebeu que também era observado. No entanto, admite-se que não foi possível extrair do grupo a percepção relativa à sua presença. Penso que isso seria totalmente exequível se o pesquisador estivesse atento à importância desta percepção (ou destas percepções) para a compreensão do desenrolar da pesquisa e do próprio processo de implantação do portal corporativo. A apreensão da etnografia nos ditames da epistemologia positivista fica evidente ainda quando os autores sugerem ao final do artigo que tomaram cuidado para que a subjetividade fosse “minimizada”. Entre esses cuidados, listam a “apresentação e leitura dos resultados para os informantes-chave” (p. 614). Isso reforçaria a “validade dos resultados”, posto que passariam por uma “discussão” e “verificação” (p. 615). Por fim, advertem que “uma importante limitação dos estudos que adotam a observação participante decorre da influência da visão pessoal dos pesquisadores nos resultados”. Ora, conforme discutido na seção anterior desse trabalho as questões da subjetividade do pesquisador e de validação da sua interpretação são bem mais complexas na etnografia do que essas passagens sugerem.

#### *Um exemplo de análise etnográfica nos estudos de marketing*

De Souza Leão e De Melo (2009) partem da constatação que no campo dos estudos de marketing pouco se sabe sobre como os consumidores entendem e definem as marcas e que esta compreensão é fundamental para uma ampliação do conhecimento que sobre elas, bem como

para o desenvolvimento de estratégias relativas à sua gestão. Visando preencher essa lacuna, os autores empreenderam um estudo exploratório de caráter indutivo, uma vez que não assumiram construtos ou variáveis definidas *a priori*. Eles declaram que o estudo se inscreve na tradição de pesquisas qualitativas e, mais especificamente, no paradigma interpretativista. Dentro dessa ampla tradição, realizaram uma etnografia da comunicação, cujas bases, apontam, se encontram tanto na antropologia quanto na linguística. Ressaltam que a etnografia da comunicação se assemelha à etnografia tradicional. Apontam que em ambas a observação participante ocupa um lugar central. Mas advertem que enquanto na etnografia tradicional o objetivo é aprender sobre uma cultura de forma ampla; na etnografia da comunicação o propósito fundamental é compreender certos aspectos culturais de uma dada comunidade do ponto de vista da interação verbal entre seus participantes.

Eles esclarecem que as observações foram feitas junto a grupos com os quais um dos autores já se relacionava em sua vida cotidiana, a exemplo de familiares, amigos, colegas de trabalho ou de academia, vizinhos, alunos, ou até mesmo com outras pessoas com as quais possuía ligações profissionais ou casuais, tais como profissionais de saúde, taxistas, estranhos na rua, desconhecidos no supermercado, no cabeleireiro ou na fila do teatro. Justificam essa escolha afirmando que o método que adotaram prevê a interpretação é dependente do compartilhamento pelo pesquisador das regras de uso da linguagem no meio em que ele esteja inserto e que não pretenderam realizar uma etnografia de subculturas específicas. Ao todo, o levantamento etnográfico durou um ano e propiciou aos pesquisadores 139 observações. Índícios de saturação dos dados já surgiam a partir da centésima observação, pouco mais de seis meses após o início do trabalho de campo. Apontam que consonante com o que se recomenda na tradição etnográfica e no próprio paradigma interpretativo, o pesquisador carregou para o campo seus próprios valores e visão de mundo e nas interações em que esteve como observador apresentou-se ao outro em seu papel social relativo ao campo em que se encontrava, isto é, como colega de trabalho, familiar, amigo, vizinho, etc. Ademais, destacam que visando maximizar os benefícios da imbricação do pesquisador em seu campo e minimizar a possibilidade de que o próprio olhar do observador sobre o fenômeno estivesse comprometido, o investigador atentou para duas práticas fundamentais em estudos etnográficos: a reflexividade e o estranhamento.

Quanto a interpretação dos dados, ressaltam que esta foi realizada pela dupla de pesquisadores, o que, com base em autores que assumiram como referência, é um critério de validade e confiabilidade em qualquer metodologia qualitativa. Apontam também que esta interpretação se baseou na análise de discurso funcional, que considera o discurso social como advindo das falas dos sujeitos, quando em interação, em que estes geram significado na medida em que os signos são usados conjuntamente e, portanto, têm sentido para ambas as partes. O embasamento se deu também pela noção pragmática do significado, segundo a qual o que é expresso só pode ser entendido no contexto da situação social em que está sendo proferido. Esclarecem ainda que as interações sociais que observaram são um tipo de interação específica: a verbal. Tratam-se de atividades de fala, ou seja, de interações em que os envolvidos estão falando entre si e fazendo coisas a partir do que dizem. Isto porque, essa perspectiva assume a fala como ação. Porém, acrescentam que não trabalharam com atividades de fala quaisquer, mas sim com aquelas em que marcas são objetos discursivos. Nestas interações nunca se está falando da marca enquanto ente abstrato. Está-se falando de certas peculiaridades das marcas, que podem apresentar-se de formas diversas: uma característica, um sentimento, um juízo etc. A partir dessas referências cunharam o termo atividades marcárias, para fazer referência a ações dos consumidores em relação às marcas por meio de suas falas em interação. Ações que são significativas na medida em que incorrem na forma como os consumidores entendem e também definem as marcas.

Do meu ponto de vista, temos aqui um uso mais complexo da etnografia na pesquisa em administração do que aquele referente ao artigo apreciado anteriormente. Um uso mais atento às complexidades que cercam a produção e a análise dos dados etnográficos tal como discutidos na seção anterior desse trabalho. Apesar disso, creio que ao menos uma observação pode ser feita quanto à análise etnográfica nesse estudo. Ela diz respeito a questões de deontologia, ou seja, da ética na pesquisa. Os autores afirmam no artigo que a documentação das observações foi feita tanto por gravação quanto por notas de campo, de forma complementar. No primeiro caso, o gravador, pequeno, na forma de *pen drive*, esteve sempre no bolso da camisa do pesquisador de campo. Ele foi acionado previamente, afirmam os autores, em situações em que era possível supor oportunidades de interações sociais, tais como festas, jantares em família, reuniões de trabalho etc. Foi acionado também, de forma discreta, quando da súbita percepção de que uma dada interação se havia iniciado. Além do gravador, o pesquisador de campo também carregava consigo um pequeno bloco de notas. Imediatamente, no final de cada interação observada, procurava um lugar em que pudesse ficar sozinho para tomar nota tanto de impressões gerais quanto de aspectos não-verbais da interação. As observações foram transcritas e a ela acrescentadas as observações de campo do bloco de notas. Nenhuma informação é dada sobre as questões éticas envolvidas nesse processo. Ao que é possível inferir pela expressão “de forma discreta” a decisão de gravar essas conversas era unilateral do pesquisador, sem consentimento e nem mesmo ciência desse fato por parte do pesquisado. Essa me parece uma decisão que merecia prestação de contas por parte dos autores do artigo. Não estou querendo assumir aqui um discurso moralista, sugerindo que os pesquisadores faltaram com a ética. Estou apenas sinalizando que uma reflexão sobre essa importante dimensão moral da investigação científica merecia ter sido contemplada na discussão sobre o método.

#### *Um exemplo de análise etnográfica em estudos organizacionais*

Cavedon (2011) utilizou a etnografia em um estudo que visou compreender os modos de enfrentamento de um fazer diário que envolve o convívio profissional com a morte violenta. A pesquisa foi realizada entre os anos de 2007 e 2010 no Departamento de Criminalística (DC) do Instituto Geral de Perícias (IGP) do Rio Grande do Sul e envolveu a realização de entrevistas, observação simples e participante. Ela pretendeu com a investigação contribuir com os estudos organizacionais, chamando a atenção para uma temática pouco abordada na área, bem como enfatizando a relevância de as organizações encontrarem mecanismos de auxílio àqueles que têm por profissão o convívio com a morte violenta. Ainda que trate de questões como estresse e transtorno psíquico, a autora aborda o sofrimento no trabalho não pela via da psicodinâmica do trabalho, mas da sociologia, da antropologia e da história. A escolha parece coerente, uma vez que ela buscou referências consistentes nos estudos sociológicos, antropológicos e históricos sobre os sentidos da violência e da morte na sociedade ocidental, antes de se dedicar à questão do trabalho com a morte violenta realizado pelos peritos em criminalística. Assim, morte é entendida em um espectro mais amplo para posteriormente ser capturada como objeto de trabalho no dia a dia organizacional

A rigor a pesquisadora se propunha inicialmente a empreender a investigação por meio de uma abordagem qualitativa, mas não necessariamente etnográfica. Pretendia realizar entrevistas em profundidade e fazer algumas observações simples, entendidas como aquelas ocorridas durante as entrevistas ou mesmo sobre aspectos materiais acerca do local onde tem lugar parte das atividades profissionais dos entrevistados. Entre 2007 e 2009 ela empreendeu 26 entrevistas, tendo optado por conversar com servidores com os mais diversos tempos de atuação, bem como lotados nos mais diferentes setores do Departamento de Criminalística. Todavia, com o passar do tempo foi conquistando a confiança de personagens importantes tanto da hierarquia formal, quanto da organização informal da instituição, o que viabilizou a

realização da observação participante dando maior densidade a sua etnografia. Assim, passou a compartilhar espaços de trabalho, tomar cafezinho, assistir televisão e conversar com diversos profissionais de modo constante. Ou seja, passou a ter mais proximidade com as pessoas e a ouvir suas histórias. Ademais, incorporou a reflexividade, tão importante na pesquisa etnográfica, e fez dela uma aliada na compreensão da realidade social etnografada. Embora no começo achasse que permaneceria imparcial a tudo que ouvisse ou visse, chegou um momento em que sentiu o que os seus pesquisados relatavam com certa irritabilidade: um começo de depressão. Se, por um lado, isso lhe causava incômodo no âmbito pessoal; por outro, lhe dava a certeza de ter obtido uma imersão no campo. Afirma ter conseguido viver o mundo laboral do outro que investigava, ao mesmo tempo em que refletia sobre a sua própria atividade profissional.

Cavedon (2011) aponta que a análise dos dados seguiu os ditames dos estudos etnográficos, uma vez que a interpretação foi construída por meio da interlocução entre os conceitos teóricos e as visões dos sujeitos. Porém, penso que uma observação pode ser feita com relação a esse diálogo entre a teoria e os dados etnográficos em seu artigo. Boa parte do referencial teórico da autora é composto por historiadores ou sociólogos que tecem considerações sobre a morte a partir de quadros de referência bastante amplos. Nas apropriações que deles faz, não fica claro quando eles estão falando das sociedades ocidentais e quando estão falando da humanidade como um todo. Aliás essa ambição de falar sobre a humanidade como um todo, os sociólogos e historiadores se permitem bem mais do que os antropólogos, especialmente quando estes estão ancorados em pesquisas etnográficas. Estas servem para dar cores locais aos conceitos, problematizando-os, desafiando-os. Assim, causa certo incômodo perceber que, no marco de uma pesquisa etnográfica a autora parece endossar frases tão genéricas quanto: existe na contemporaneidade a ideia de que o riso deve ser banido do espaço da morte. Uma frase alicerçada na perspectiva de Elias de que isto denunciaria sintomas da tentativa semiconscente dos vivos de distanciar-se dos mortos e de empurrar esse aspecto embaraçoso da animalidade humana para tão longe quanto possível atrás das cenas da vida normal. Mas, a quais sociedades dizem respeito essa contemporaneidade? Acaso as sociedades indígenas, as sociedades tradicionais africanas, ou outras em que o riso e a alegria diante dos mortos não são afastados, como revela a comemoração do dia de finados no México e em outros países latino-americanos, não seriam nossas contemporâneas? Ou ainda a seguinte ideia extraída de uma apropriação de Bauman: por mais que o ser humano diga estar preparado e ter consciência da sua finitude, ele nunca vai estar apto para lidar com essa realidade porque se trata da única coisa inconcebível de ser visualizada, é algo que ultrapassa a imaginação humana. Nenhum ser humano, em nenhum tempo e lugar, está ou esteve preparado para lidar com sua finitude? Nem budistas, nem espíritas, nem xamãs, nem pais de santos? A morte é algo que ultrapassa a imaginação de qualquer ser humano?

Seja como for, Cavedon (2011) logra sucesso no empreendimento de dialogar com autores importantes para trazer à tona os modos de enfrentamento da morte violenta desenvolvidos pelos servidores do Departamento de Criminalista do IGP do Rio Grande do Sul, promessa do trabalho. Ela demonstra cabalmente como esses modos remetem seja à ênfase no outro mundo, no mundo das almas; seja à couraça fornecida pela ciência, em sua promessa da verdade; seja ainda à banalização, presente no riso e no humor. Consegue também chamar a atenção de que parte daqueles que “escolhem” trabalhar com a morte violenta talvez o façam por razões sobre as quais não possuem controle total, mas que remetem a uma forma de elaborar acontecimentos pessoais. Assim, conta que ao longo do trabalho de campo ficou sabendo do suicídio da esposa de um perito e de tentativas de suicídio por parte de outros servidores; para então apontar que as pessoas parecem buscar um enfrentamento das vivências pessoais trágicas nesse ambiente laboral. E num belo e denso exercício de reflexividade, ao final do artigo ela nos dá pistas de que elaboram a morte violenta não só aqueles que com ela trabalham como

peritos criminais, mas também alguns que sobre ela pesquisam ou pesquisaram. Conclui o seu texto reconhecendo que ao longo do seu itinerário etnográfico percebeu que seu engajamento nesta investigação se deveu também a uma busca de enfrentamento de uma situação de morte violenta que teve por vítima uma pessoa próxima.

#### **4. Considerações finais**

Procurei nesse trabalho contribuir com a reflexão acerca da análise de dados qualitativos na pesquisa em administração realizada a partir da perspectiva etnográfica. Para tanto, busquei inicialmente situar a etnografia como uma abordagem metodológica própria das ciências sociais, e mais especificamente da antropologia e da sociologia; para então apresentar algumas orientações capazes de auxiliar o pesquisador menos acostumado com esse método no processo de análise dos dados etnográficos. Em seguida, apreciei três artigos veiculados em periódicos do campo da administração e que resultaram de pesquisas realizadas por meio da abordagem etnográfica. Nesta apreciação enfoquei o uso que os autores fizeram da etnografia e especialmente alguns aspectos da análise dos dados etnográficos empreendida por eles. Espero que o esforço que desenvolvi possa ser tomado como uma contribuição para que mais pesquisadores do campo da administração se dediquem a pesquisas de natureza etnográfica. Acredito fortemente nas potencialidades da etnografia para fazer avançar as pesquisas em administração. Uma ciência social aplicada como a administração, voltada para o estudo da ação gerencial e suas consequências na vida dos sujeitos, tem muito em comum com uma forma de fazer pesquisa que coloca os sujeitos em ação no centro da enquete. É verdade que a análise dos dados etnográficos não é algo simples. Trata-se de um empreendimento complexo e que traz angústias ao pesquisador, como procurei apontar ao longo do texto. Quanto a isso só resta dizer que essa complexidade e dificuldade pode, em reciprocidade, proporcionar ao pesquisador não só uma riqueza de dados, como uma experiência simultaneamente científica e humana. Talvez uma das mais humanas dentre as experiências científicas: estar o mais perto possível dos sujeitos para extrair aprendizados da convivência com eles.

Gostaria de concluir esse trabalho ressaltando outra faceta da complexidade do fazer etnográfico. Foi assinalado anteriormente que a análise dos dados etnográficos começa ao longo do trabalho de campo; que a interpretação é, em parte, simultânea à produção dos dados. Nesse momento quero destacar que a análise etnográfica se inicia no campo e se prolonga na escrita. Ela não se esgota numa suposta fase intermediária entre a pesquisa empírica e a redação. Quanto a isso o sociólogo Howard Becker (2007) já advertiu que escrever é pensar e o antropólogo Roberto Cardoso de Oliveira (2000) já ressaltou que escrever é um ato cognitivo. Sendo assim, o etnógrafo não conclui a análise dos dados etnográficos para depois se lançar na empreitada da escritura. À medida que escreve, ele faz relações dos dados entre si, estabelece conexões com a teoria, situa o fenômeno estudado no contexto histórico-social mais amplo, dialoga com os diferentes leitores que têm em mente. Este processo leva a um retorno aos dados, a uma revisão das referências teóricas. Ele é parte do vai-e-vem entre o material empírico e a teoria. O que quero destacar é que é na escrita e reescrita que o etnógrafo vai refinando a análise dos seus dados, construindo a sua interpretação. É por meio dela que ele vai se dando conta da trama que está tecendo. Mas essa é uma outra história.

#### **Referências**

- ABIB, Gustavo; HOPPEN, Norberto; JUNOR, Paulo Hayashi. Observação participante em estudos de administração da informação no Brasil. *Revista de Administração de Empresas*, v. 53, n. 6, 2013.
- AGIER, Michel. *La sagesse de l'ethnologue*. Paris: L'oeil neuf, 2004.



- BARKER, Chris; JANE, Emma. *Cultural studies: theory and practice*. London: Sage, 2016.
- BECKER, Howard. *Writing for social scientists: How to start and finish your thesis, book, or article*. Chicago: The University of Chicago Press, 2007.
- BREWER, John. *Ethnography*. Buckingham: Open University Press, 2005.
- CARDOSO DE OLIVEIRA, Roberto. *O trabalho do antropólogo*. São Paulo: Editora Unesp, 2000.
- CAVEDON, Neusa. Modos de enfrentamento da morte violenta: a atuação dos servidores do departamento de criminalística do instituto geral de perícias do Rio Grande do Sul. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 12, n. 4, 2011.
- CLIFFORD, James. Introducción: verdades parciales. In: CLIFFORD, James; MARCUS, George. *Retorias de la Antropología*. Madrid: Júcar Universidad, 1991.
- DAVIES, Charlotte. *Reflexive ethnography: A guide to researching selves and others*. London: Routledge, 2008.
- DE SOUZA LEÃO, André Luiz Maranhão; DE MELLO, Sérgio Carvalho Benício. Atividades marcárias na vida cotidiana dos consumidores: descoberta de uma nova forma de se pensar as marcas? *Revista de Administração Contemporânea*, v. 13, n. 1, 2009.
- EMERSON, Robert; FRETZ, Rachel; SHAW, Linda. *Writing ethnographic fieldnotes*. Chicago: University of Chicago Press, 2011.
- GEERTZ, Clifford. Uma descrição densa. Por uma teoria interpretativa da cultura. In: *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: Rocco, 1989.
- \_\_\_\_\_. Do ponto de vista do nativo: a natureza do entendimento antropológico. In: *O saber local: novos ensaios de antropologia interpretativa*. Petrópolis: Vozes, 1998.
- HAMMERSLEY, Martyn; ATKINSON, Paul. *Ethnography: principles in practice*. London: Routledge, 2009.
- HANNERZ, Ulf. Fluxos, fronteiras, híbridos: palavras-chave da antropologia transnacional. *Mana – Estudos de Antropologia Social*, Rio de Janeiro, v. 3, n. 1, 1997.
- LAPLANTINE, François. *La description ethnographique*. Paris: Nathan, 2006.
- OLIVIER de SARDAN, Jean-Pierre. *La rigueur du qualitatif: les contraintes empiriques de l'interprétation socio-anthropologique*. Louvain: Academia Bruylant, 2008.
- RABINOW, Paul. *Reflexiones sobre un trabajo de campo en Marruecos*. Madrid: Júcar, 1992.
- ROSALDO, Renato. *Culture and truth: the remaking of social analysis*. Boston: Beacon Press, 1993.
- VAN MAANEN, John. *Tales of the field: on writing ethnography*. Chicago: The University of Chicago Press, 1988.
- WOLF, Eric. Trabalho de campo e teoria. In: FELDMAN-BIANCO, Bela e LINS RIBEIRO, Gustavo. *Antropologia e poder: contribuições de Eric Wolf*. Brasília, Ed. UnB, 2003.