

NAS SOMBRAS DO GRUPO GALPÃO: A EXPERIÊNCIA DA APLICAÇÃO DO  
SHADOWING PARA COMPREENDER O ORGANIZING

*IN THE SHADOWS OF GRUPO GALPÃO: AN EXPERIENCE OF USING  
SHADOWING TO UNDERSTAND ORGANIZING*

Recebido em: 24/02/2017 • Aprovado em: 08/05/2017  
Avaliado pelo sistema *double blind review*  
Editora Científica: Claudia Stadlober  
DOI 10.13058/raep.2017.v18n3.544

**MÍRIAM DE CASTRO POSSAS** *miriampossas@gmail.com*

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

**CINTIA RODRIGUES DE OLIVEIRA MEDEIROS**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

**RESUMO**

O shadowing é uma técnica de pesquisa qualitativa raramente utilizada na pesquisa em organizações. Essa técnica consiste no acompanhamento de uma pessoa durante o seu dia de trabalho, por um extenso período de tempo, no tempo de suas atividades e interações diárias, de modo a colher informações que são registradas no diário de campo, podendo, ainda, o pesquisador utilizar outros recursos. Neste artigo, o objetivo foi relatar a experiência da aplicação da técnica shadowing como modo de pesquisa no campo dos estudos organizacionais. Para tanto, registrou-se a experiência de uma das autoras no acompanhamento de um grupo de teatro com o objetivo de compreender o modo pelo qual as organizações são criadas e recriadas a partir das práticas constantes e do resultado de processos, o que contribui para o conhecimento sobre o modo como as organizações acontecem, e não como elas simplesmente são. Apresenta-se a experiência com a aplicação da técnica considerando as bases conceituais do shadowing, a fase da preparação, o acompanhamento e as recomendações práticas para a aplicação da técnica. Ao fazer isso, aponta-se para o potencial dessa técnica na contribuição da pesquisa organizacional.

Palavras-chave: Shadowing. Organizing. Prática de pesquisa.

**ABSTRACT**

*Shadowing is a qualitative research technique that has been rarely used on research in organizations. It consists of accompanying a person during their working day during their activities and daily interactions for an extended period of time, in order to collect information that is then registered in the field diary. Besides the diary, the researcher can use other resources. In this paper, our objective is to report the experience of using the shadowing technique in the field of organizational studies. We report the experience of an author accompanying a theater group aiming to understand the way organizations are created and recreated through constant practice and as results of processes. This way, this study contributes to the knowledge of how organizations happen and not simply about how they are. We present the experience with the technique considering the conceptual basis of shadowing, preparation and field research phases, and practical recommendations for applying the technique. By doing so, we point to the technique's potential of contributing to organizational research.*

*Keywords: Shadowing. Organizing. Research Practice.*

## INTRODUÇÃO

A partir dos anos de 1970, os estudos organizacionais receberam forte influência da antropologia e da sociologia, assim, fazendo com que as relações entre objetividade e subjetividade começassem a ser questionadas (PECI, 2003; DUBERLEY; JOHNSON; CASSELL, 2012). Com esses questionamentos, a antropologia trouxe consigo uma mudança de perspectiva para os estudos organizacionais, além do uso de métodos de pesquisa de campo que ainda não eram reconhecidos e utilizados em estudos organizacionais (CZARNIAWSKA, 2008).

Diversas mudanças ocorreram nas sociedades ocidentais contemporâneas, entre elas, a aceleração dos processos sociais, e, conseqüentemente, menor duração das estruturas sociais, assim, causando maior simultaneidade de eventos, o que demandou um novo entendimento da dinâmica social (CZARNIAWSKA, 2008). Nos estudos organizacionais, a mudança passa a ser entendida como condição inerente às organizações (TSOUKAS; CHIA, 2002), sendo essas entendidas como algo constantemente performático (CZARNIAWSKA, 2006). Essas ações contínuas podem manter-se ou se modificar, ou seja, as práticas não são estáveis (COOPER, 1992), portanto, as organizações estão sempre se modificando (CLEGG; KORNBERGER; RHODES, 2005) e não devem ser encaradas como algo estático (SANTOS; ALCADIPANI, 2015).

Czarniawska (2008) sugere formas de estudar organizações que considerem uma simultaneidade de eventos e locais, em que o tempo passa rapidamente; e as pessoas e os objetos modificam-se constantemente. Assim, a autora descreve várias técnicas utilizadas pelos pesquisadores na tentativa de capturar a especificidade da atual organização, que é móvel, dispersa, heterogênea e, frequentemente, mediada por tecnologias modernas (CZARNIAWSKA, 2008). Entre essas técnicas, está o shadowing, que é o tema explorado neste artigo, que tem como objetivo relatar a experiência da aplicação da técnica shadowing como modo de pesquisa no campo dos estudos organizacionais.

O artigo está estruturado em cinco seções, sendo a primeira delas esta introdução. Na segunda seção, apresentam-se as bases conceituais do shadowing, e, em seguida, relata-se a experiência em três atos: (1) planejamento da pesquisa; (2) entrando em cena; e (3) epílogo. Então, são elencadas algumas considerações práticas para a aplicação da técnica e encerra-se o artigo com as considerações finais.

## AS BASES CONCEITUAIS DO SHADOWING

O shadowing tem sido utilizado em pesquisas organizacionais desde a década de 1940 (QUINLAN, 2008), mas ganhou destaque em um estudo seminal de Mintzberg, em 1970, sobre o comportamento gerencial, porém, nos dias de hoje, sua utilização não é recorrente (MCDONALD, 2005). Alguns autores (CZARNIAWSKA, 2008; VÁSQUEZ; BRUMMANS; GROLEAU, 2012; GILL; BARBOUR; DEAN, 2014) escrevem, atualmente, sobre o tema, na tentativa de resgatar e difundir a metodologia e suas particularidades.

Geralmente, é descrito como um método de coleta de dados empíricos, baseado no acompanhamento e na observação de um determinado grupo de pessoas, uma organização ou uma prática social (GILLIAT-RAY, 2011), o shadowing consiste em acompanhar uma pessoa (shadowed) continuamente durante o seu dia de trabalho (CZARNIAWSKA, 2008), por um extenso período de tempo (MCDONALD, 2005), no decorrer de suas atividades e interações diárias, colhendo informações que resultam em um diário de campo, podendo, ainda, utilizar gravações filmicas, de áudio e fotografias como suporte (VÁSQUEZ; BRUMMANS; GROLEAU, 2012).

O acompanhamento pode ser realizado em dias consecutivos ou não, por um dia ou um mês (MCDONALD, 2005). Em um caderno de campo, o pesquisador (shadow) irá registrar uma quase contínua série de notas, descrevendo os participantes, os acontecimentos, as conversas, as respostas aos seus questionamentos, o máximo de comentários possível, para, ao final, ter uma rica, densa e compreensível série de dados que lhe fornecerá uma fotografia multidimensional do campo (MCDONALD, 2005). Além das observações, o pesquisador pode fazer comentários e perguntas durante o shadowing (GILL; BARBOUR; DEAN, 2014), assim, as perguntas terão breves comentários das pessoas acompanhadas, possibilitando a anotação das respostas e verbalizações sociais – descrições e explicações do que está sendo realizado no cotidiano organizacional (MCDONALD, 2005).

Entre as dificuldades potenciais associadas ao shadowing está o acesso ao campo, que deve ser negociado, e, em algumas organizações, em que as questões de confidencialidade ou de segurança são fundamentais,

pode revelar-se difícil (GILLIAT-RAY, 2011). Assim como para a realização das entrevistas, para o shadowing é preciso obter autorização para entrar na organização e a concordância expressa dos indivíduos. Dessa forma, os momentos de acompanhamento precisam ser negociados e renegociados constantemente (MCDONALD, 2005), não somente com novas pessoas, mas, até mesmo, com a pessoa que será novamente acompanhada no outro dia (CZARNIAWSKA, 2008). Apesar de o acompanhamento não interromper o fluxo normal das atividades, essa técnica pede um envolvimento pouco convencional, o que pode gerar certo desconforto com a presença do observador ou shadow (MCDONALD, 2005).

Nem sempre o shadowing se configura como uma observação passiva (GILLIAT-RAY, 2011), pois é dificultoso e complexo ficar imparcial, como uma “mosca na parede” (GILL; BARBOUR; DEAN, 2014). Assim, o observador pode adotar uma característica de envolvimento ou de invisibilidade (TURETA; ALCADIPANI, 2011; GILL; BARBOUR; DEAN, 2014) que pode se modificar dependendo da situação. Em alguns casos, é preciso ficar sentado em um canto observando e, em outros casos, deve-se participar ativamente da situação, assim, fazendo parecer que pertence àquele ambiente (QUINLAN, 2008).

O shadowing apresenta não poucos desafios práticos (CZARNIAWSKA, 2008), como, por exemplo, adequar-se à rotina de outra pessoa, o que significa deixar os confortos de sua própria rotina (GILL; BARBOUR; DEAN, 2014). Além de se ajustar a essa rotina, o pesquisador deve tomar notas, observar e improvisar reações para os diversos eventos que acontecem, o que exige dele uma intensa fisicalidade, porque, muitas vezes, é preciso tomar notas estando em pé ou até mesmo fazer gravações após o período de acompanhamento (GILL; BARBOUR; DEAN, 2014).

Outro desafio do shadowing é o gerenciamento de dados gerados, pois as técnicas observacionais produzem vasta quantidade de dados, o que é de difícil manipulação (MCDONALD, 2005). Com tantos dados, muitas vezes, a análise posterior requer muito tempo e esforço, o que pode ser uma desvantagem significativa em uma era de prazos e investigações pressionados pelo tempo (QUINLAN, 2008).

Junte isso ao processo de demanda física de seguir os observados e a demanda emocional e mental da tarefa de imersão no campo e será fácil visualizar o porquê de o shadowing ser uma experiência extremamente exaustiva e desgastante, tanto na coleta como na análise de dados (MCDONALD, 2005). Assim, é comum sentir sono e cansaço durante o shadowing, principalmente, quando os períodos de acompanhamento são extensos (CZARNIAWSKA, 2008; GILL; BARBOUR; DEAN, 2014).

## DA PREPARAÇÃO AO ACOMPANHAMENTO

Nesta seção, apresenta-se a aplicação da técnica em quatro momentos, denominados aqui de atos: Ato 1 - Planejamento da pesquisa (escolhas e preparo), Ato 2 - Entrando em cena (o acesso, a entrada em campo e o cotidiano), Ato 3 - Epílogo (os resultados e a saída do campo). A redação do texto desta seção foi feita em primeira pessoa do singular, visto ser o relato de uma das autoras do artigo.

### ***ATO 1: PLANEJAMENTO DA PESQUISA***

Este artigo é parte de uma dissertação de mestrado na qual o tema escolhido foi o organizing, que emerge das últimas quatro décadas, nos estudos organizacionais e traz uma nova perspectiva de análise das organizações. Nessa perspectiva, entende-se que a organização não é uma entidade fixa, controlável, estável e reificada, mas, ao contrário, constitui-se de práticas e processos (WEICK, 1979). Logo, as organizações são constituídas pelas ações humanas e, conseqüentemente, um produto dessas ações, apresentando todas as características inerentes ao ser humano, como a mudança, as emoções, a imprevisibilidade, entre outras (CLEGG; KORNBERGER; RHODES, 2005). Weick (1979) ressalta a importância de estudar os processos ao invés das estruturas organizacionais, bem como de entender a organização não como um substantivo, mas como um verbo (organizing).

O objetivo principal foi analisar um grupo de teatro com a finalidade de compreendê-lo como resultado de suas práticas e processos, tendo como pressupostos que as organizações são resultado de práticas e processos (WEICK, 1979), a mudança é condição inerente e, por isso, a organização encontra-se em constante transformação (TSOUKAS; CHIA, 2002), o que envolve um complexo movimento em que os atores organizacionais criam sentido continuamente sobre suas ações (CZARNIAWSKA, 2006).

O campo de pesquisa escolhido foi o Grupo Galpão, um grupo de teatro com sede em Belo Horizonte, fundado em 1982. Esse grupo apresenta-se como um importante objeto de pesquisa devido à sua relevância no cenário artístico, pois é um grupo que se perpetua por mais de 30 anos,

com projeção nacional e internacional (SOUZA; CARRIERI, 2011), e, consequentemente, as práticas e os processos que constituem o grupo são fomentadores da arte, da memória cultural e da troca de conhecimentos. Seus agentes e suas práticas empenham-se em consolidar a prática teatral e disseminar as artes cênicas, e, mais que isso, os grupos teatrais ainda são objetos pouco explorados pelos estudos organizacionais e pela administração, apesar de sua relevância sociocultural e do número expressivo de organizações culturais e artísticas na atualidade.

Dois motivos nortearam a escolha pelo Grupo Galpão: primeiro, por ser uma associação e, por esse motivo, apresentar características distintas de uma instituição empresarial. Segundo, pelo destaque e pela projeção nacional e internacional do grupo. Ademais, pela natureza das atividades realizadas, um grupo teatral nos pareceu propício para a abordagem do tema.

A perspectiva adotada na pesquisa retoma a realidade vivida pelos agentes organizacionais (SANTOS; ALCADIPANI, 2015), enfatizando que, sem as pessoas, as organizações não seriam possíveis. Isso quer dizer que as organizações são resultados das interações pessoais, ou seja, essas consistem em um conjunto de ações das pessoas que as constituem. Para compreender a organização pesquisada como processos (WEICK, 1979), pois são os processos continuamente executados que dão origem à organização, ancoramo-nos na abordagem qualitativa e interpretativista, o que nos levou a escolhas de procedimentos técnicos, como o shadowing, a análise de documentos e entrevistas com membros da organização.

## ***ATO 2: ENTRANDO EM CENA***

Nesta seção, descrevo o acesso ao campo e as cenas do cotidiano da pesquisa. Embora muitos pesquisadores relatem dificuldade com o acesso ao campo (GILL; BARBOUR; DEAN, 2014), a minha aproximação com o Grupo Galpão foi marcada por abertura e aceitação. Entrei em contato com um profissional que trabalhava na parte técnica do grupo, uma pessoa já conhecida, e expliquei, de modo geral, sobre a pesquisa, solicitando que me indicasse um contato no grupo para que eu pudesse conversar e formalizar a pesquisa. Esse profissional pediu alguns dias para pensar sobre



quem me indicaria, pois o grupo tinha 12 sócios e responsáveis, o que me chamou bastante atenção, porque me pareceu não haver uma hierarquia rigidamente definida. Entrei em contato com ele no dia seguinte, apenas para sondar, mas ele disse que já havia pensado e passou-me o contato de um dos sócios, o diretor-geral.

Então, liguei para o diretor-geral do Grupo Galpão, Horácio, que me respondeu estar em uma reunião, assim, solicitando que eu ligasse mais tarde. Atendendo ao seu pedido, retornei a ligação, explicando-lhe o meu projeto e a metodologia, ao que ele não se opôs, e sugeriu-me que comesse a pesquisa pelo Centro de Memória do Cine Horto Galpão, onde havia diversos trabalhos que tinham como foco de pesquisa o grupo.

Depois de frequentar o Centro de Memória por duas semanas, entrei em contato com o diretor-geral do grupo para marcar uma reunião a fim de conversarmos sobre o trabalho e os aspectos metodológicos. Nessa reunião, o diretor disse que se o meu mestrado era em administração, eu deveria focalizar na parte administrativa, conversar com as pessoas das áreas de gestão e financeira, e não haveria por que observar aos ensaios e a produção do espetáculo. Novamente, expliquei o tema da pesquisa, com maior detalhamento, e manifestei minha intenção de, também, observar o elenco e a produção de espetáculos, afinal, durante uma boa parte da trajetória do grupo, o elenco havia realizado toda a organização sem a ajuda de nenhuma outra pessoa que não atuasse no espetáculo. Ele aceitou, porém, teria de se reunir com o grupo, antes, para acertar os detalhes, e eu poderia assistir ao ensaio naquele dia, com o consentimento dos membros.

Nesse mesmo dia, iniciei as observações do grupo, já com um caderno de campo em mãos, e, no fim de semana, enviei o e-mail para o diretor-geral com todos os detalhes da pesquisa. Nesse e-mail, fiz três solicitações: acompanhar e observar o grupo por 50 dias, corridos ou alternados, pelo tempo de 4 ou 5 horas diárias; acompanhar reuniões, ensaios, apresentações, atividades administrativas e viagens; acompanhar, além do elenco, eventualmente, o restante da equipe. As minhas solicitações foram baseadas na literatura sobre shadowing e tinham o intuito de conferir consistência na formação do corpus de pesquisa.

Na semana seguinte, continuei fazendo o acompanhamento com autorização do gerente executivo, mas sem a decisão formalizada do conselho executivo sobre a minha presença, o que só aconteceu no meio da semana. O retorno que recebi foi que todas as minhas solicitações haviam sido atendidas, com exceção do número de dias de observação (que diminuiu de 50 para 35) e com o comprometimento de que eu arcaria com as despesas de locomoção durante o shadowing. Não me foi relatado o porquê dessas decisões. A princípio, senti que a redução de dias poderia afetar a qualidade do trabalho, por isso, com a intenção de manter o número de horas similar a uma observação com maior número de dias, decidi que me manteria no campo, durante os dias observados, por 5 horas diárias ou mais. Sobre as despesas, eu aceitei arcar com todo o ônus, inclusive, aquele referente à viagem que fiz acompanhando o grupo. Para formalizar essas decisões, um termo de autorização foi assinado pelo conselho executivo do grupo.

A partir de então, realizei o shadowing durante 35 dias, totalizando 185 horas. Nesse período, acompanhei o grupo em ensaios, reuniões, apresentações, viagens e atividades administrativas. Nesta pesquisa, o shadowing ganha uma variação: ao invés de acompanhar somente um integrante do grupo, como na maior parte dos estudos, acompanhei todo o elenco e a produção do grupo teatral em suas atividades. Parte das atividades aconteceu em galpões situados no bairro Sagrada Família, em Belo Horizonte (Minas Gerais), como os ensaios, as reuniões e as atividades administrativas; outras aconteceram em teatros e praças, como as apresentações. Ainda, acompanhei o grupo em uma viagem a Jacareí, incluindo o deslocamento para a cidade, a hospedagem e as apresentações. Assim, uma das características mais marcantes e distintivas do shadowing foi mantida, que é ser uma técnica dinâmica e itinerante (MCDONALD, 2005; CZARNIAWSKA, 2008), produzindo material empírico pela observação direta e, por esse fato, considerada fonte primária.

Registrei todas as observações em um diário de campo e, seguindo as recomendações de Gill, Barbour e Dean (2014), dividi cada página em três colunas: na primeira, anotava o horário; na segunda, um resumo do que estava acontecendo; e, na terceira, questões ou notas que a experiência em

campo faziam emergir. Além do diário, levei a campo: água, lanche, caneta, máquina fotográfica, gravador e muita disposição, tendo em vista que o shadowing é um trabalho cansativo e de grande desconforto físico (MCDONALD, 2005; CZARNIAWSKA, 2008; GILL; BARBOUR; DEAN, 2014).

Durante o acompanhamento, eu interagía com as pessoas fazendo observações, comentários e perguntas (MCDONALD, 2005; GILL; BARBOUR; DEAN, 2014), o que, de certa forma, ajudou-me a aproximar dos membros do grupo e fazê-los sentirem-se mais confortáveis com a minha presença. No primeiro momento, inclusive, um dos acontecimentos que chamou minha atenção foi não haver esse estranhamento por parte dos observados, tendo em vista que, na literatura sobre shadowing e sobre observação em geral, esse estranhamento é constantemente narrado pelos pesquisadores (MCDONALD, 2005). Após algumas reflexões, concluí que talvez isso não tenha ocorrido devido à especificidade do meu objeto, afinal, por ser um grupo de teatro, o espectador está constantemente presente. As constantes anotações no diário, creio eu, com o passar do tempo, fizeram com que os participantes se sentissem intimidados com a minha presença, principalmente, por estarem em um processo criativo e por não haver clareza sobre o que eu estava pesquisando. Por esse motivo, solicitei ao gerente executivo que, quando houvesse oportunidade, explicasse ao elenco e à equipe de produção sobre o meu trabalho e o conteúdo das minhas anotações, na tentativa de que esses se sentissem mais à vontade com a minha presença.

As anotações feitas no caderno foram, posteriormente, ampliadas em uma gravação, quando eu narrava mais detalhadamente o dia observado, no intuito de preservar mais informações sobre a observação, e, em contrapartida, deparei-me com uma quantidade enorme de dados para manejar, o que é uma característica comum no shadowing (MCDONALD, 2005; CZARNIAWSKA, 2008; QUINLAN, 2008; GILL; BARBOUR; DEAN, 2014). Logo depois, as gravações foram transcritas em documentos no Microsoft Word, resultando um diário de 127 páginas.

A utilização de mais de uma fonte é comum em pesquisas de cunho qualitativo (BOWEN, 2009), logo, o uso do shadowing foi combinado com

a utilização de entrevistas e documentos, na tentativa de conferir maior credibilidade. Por conseguinte, quando o trabalho se caracteriza por sua natureza qualitativa e por sua perspectiva subjetiva, o shadowing, as entrevistas e os documentos são entendidos como um conjunto de fontes importantes para estudar as organizações por meio das interações cotidianas (MILLER; DINGWALL, 1997; CZARNIAWSKA, 2008; VÁSQUEZ; BRUMMANS; GROLEAU, 2012).

Nesse sentido, o trabalho possui uma perspectiva subjetiva, pois entende-se que o resultado do acompanhamento fornece informações sobre os processos e as práticas gerenciais (VÁSQUEZ; BRUMMANS; GROLEAU, 2012). Isso porque a metodologia focaliza-se nas interações cotidianas e nas relações interpessoais na tentativa de estudar como os atores estabelecem as organizações (CZARNIAWSKA, 2008; VÁSQUEZ; BRUMMANS; GROLEAU, 2012).

Como recomendado por Gill, Barbour e Dean (2014), conversas iniciais aconteceram para que fosse acordado como e quando seria feito o acompanhamento, com o intuito de balancear as agendas e os interesses dos observados e da observadora. Após explicar um pouco sobre o meu trabalho, meus objetivos e metodologia, tive a seguinte impressão:

O Horácio foi com quem eu tive o primeiro contato. Quando ele chegou, nós conversamos, eu falei com ele sobre o meu trabalho, sobre os objetivos do meu trabalho. Inicialmente, ele falou assim comigo: “não, então, já que você quer fazer sobre a parte administrativa do Galpão e tudo, então, você tem que ficar mais aqui em cima, vendo o financeiro, vendo os processos, mais com a Emília e tal”. Assim, essa já foi a minha primeira percepção de que eles achavam que a organização se dava somente dessa forma: administrativa mesmo (Diário de Campo – 15/05/2014).

Após conversarmos, chegamos ao consenso que eu observaria todo o cotidiano do grupo, tanto os atores quanto a parte administrativa. Comecei as observações nesse mesmo dia e a primeira delas consistiu em uma experiência inesquecível, pois as técnicas observacionais são de grande envolvimento do pesquisador e de grande expectativa. O pesquisador está

exposto e entregue, de forma que narrei com muita emoção esse momento em meu diário de campo:

Além disso, o que eu posso falar do meu primeiro dia é de que foi uma experiência, assim, realmente incrível [...] eu estava inebriada, como eu estava apaixonada com o que eu tinha visto, como eu tinha achado tudo maravilhoso, como eu tinha amado aquele ambiente ali, sabe? E isso foi a sensação do meu primeiro dia. Tanto que uma vez o Laertes entrou na sala me perguntando: “Está tudo bem? Você precisa de alguma coisa?”. E eu disse: “É disso que eu preciso, é disso que eu precisava” (Diário de Campo – 15/05/2014).

O shadowing não precisa ser, necessariamente, feito em dias consecutivos (MCDONALD, 2005), diante disso, fiz a primeira etapa no mês de maio e retornei em agosto para a segunda etapa. Quando retornei, muitos membros manifestaram-se, como, por exemplo: “O Cássio perguntou se eu reprovei, se não foram suficientes os dados que eu havia coletado anteriormente” (Diário de Campo – 25/08/2014). E “Caio brinca que ele acha que eu voltei a observar porque eu apresentei o trabalho para meus professores e os professores falaram: Não, não é possível. Isso não existe. Isso não funciona. Volta lá e faz de novo” (Diário de Campo – 27/08/2014).

O interesse pelo meu trabalho foi diversas vezes demonstrado pelas pessoas observadas: algumas vezes, elas perguntavam sobre o tema ou sobre o andamento do trabalho. Outras diziam querer lê-lo: “Nós queremos ler o seu trabalho (Rosalina, em entrevista)” (Diário de Campo – 22/10/2014), “E não... tá todo mundo querendo saber o resultado, quer ler o seu trabalho final e tal. Isso aí é de lei” (Catarina, em entrevista). Em algumas ocasiões, eu senti que falar sobre o que eu estava pesquisando deixava-os mais à vontade (GILL; BARBOUR; DEAN, 2014). O interesse pelo meu trabalho, muitas vezes, vinha acompanhado de uma percepção que eles tinham do próprio grupo, como um grupo desorganizado:

Eu perguntei para ele [membro do grupo], o quê que eles estavam fazendo. Ele respondeu que estava fazendo figurino e perguntou quem eu era.

Falei que eu era uma pesquisadora, uma estudante, e na hora que eu falei assim: “Ah... Eu vim aqui pra entender como vocês se organizam”, ele já disse assim: “ah... como a gente se desorganiza?” e riu, então, eu falei: “ah.. então eu vou acompanhar os ensaios todos os dias e tal”, então ele disse: “nossa, que coragem!”. Esse tom de diálogo foi bastante recorrente (Diário de Campo – 15/05/2014).

Em outros momentos, como se fosse complexo entender o grupo, “Horácio me apresenta a Rosalina e pede que eu fale sobre o meu trabalho. Ao explicar sobre o meu trabalho, Rosalina disse que eu ia descobrir a mágica que eles faziam. E o Cássio disse que eu ia ficar rica” (Diário de Campo – 01/09/2014). Em outro momento, “Caio vem conversar comigo, me oferece o que está comendo e me pergunta sobre o meu trabalho. Pergunta-me em que área é, e eu respondo que é de administração e digo que é mestrado. Então, ele diz que não há pós ou mestrado que me fará entender o que acontece aqui” (Diário de Campo – 15/10/2014).

Em determinados momentos, foi possível perceber que alguns queriam saber os resultados, ter feedbacks das minhas observações (GILL; BARBOUR; DEAN, 2014), o que me remeteu, diversas vezes, a um texto da Czarniawska (2008), quando ela questiona se é possível ser um consultor interpretativo. Muitas das vezes, eu tinha a sensação de que não poderia ajudá-los: “Então, é... que bom poder falar essas coisas para você assim, porque eu acho que essa sua dissertação vai ser fundamental, na verdade, para que o grupo pense mesmo” (Ofélia, em entrevista).

Durante o acompanhamento, percebi que ocorreu certo estranhamento e deslocamento da observadora, conforme apontado na literatura sobre shadowing. Eu não pertencia àquele grupo. Por diversas vezes, senti-me uma estranha ou uma intrusa, deslocada daquele contexto, e, uma das vezes que cheguei atrasada no campo, escrevi: “Cheguei atrasada, eles já haviam fechado às portas. Entrei muito sem graça e sentei-me sobre um baú” (Diário de Campo – 07/10/2014). Por chegar atrasada, não me senti à vontade, pois eu estava desrespeitando uma regra, que era o horário de início dos ensaios, e, ainda por cima, não era um deles.

Ficar sentada observando confere um lugar e uma função para o pesquisador, pois, quando se está em pé, a pessoa que observa fica exposta e as pessoas observadas percebem mais sua presença. Ademais, há momentos em que as pessoas não querem ser observadas ou não querem ser ouvidas: são momentos de privacidade. Aconteceu em vários momentos, por exemplo, quando um deles me pediu para fechar a porta para conversarem sobre algo que eu não podia ouvir. O pesquisador está em um limite e esse limite é variável: “Caio pediu que eu e o Ricardo saíssemos. Apesar de não querer sair, me levantei e saí prontamente. Achei que esse momento me daria muito material para a dissertação, mas, enfim, não pude assisti-lo. Me confortou a ideia de que eu poderia recuperar algo quando voltasse ou durante as entrevistas” (Diário de Campo – 29/08/2014).

Em alguns momentos, o observador precisa manter a calma e tentar intervir menos. O shadowing pode ter uma característica mais parecida com um observador invisível ou com um observador bem envolvido (TURETA; ALCADIPANI, 2011; GILL; BARBOUR; DEAN, 2014). Muitas vezes, eu tive de conter minha vontade de participar, pois nem sempre a observação mais participante é bem-vinda:

Caio mexe no baú e encontra a farinha da Emília, me ofereço para levar para ela e Gertrudes me repreende, diz que estão ensaiando agora e que isso atrapalharia. (Fico cada vez mais sem graça e acuada. Durante todo o restante do ensaio, tenho dificuldade até de olhar para a Gertrudes, e, algumas vezes, até de acompanhar o ensaio e cantar as músicas, como faço geralmente). Nesse momento, me lembro da questão da observação participante e não participante, das possíveis intervenções e dos acessos negociados e renegociados. Lembrei da questão de deixar as coisas acontecerem como se eu não estivesse aqui (Diário de Campo – 13/10/2014).

Ao sentir que a minha presença causou diversas repreensões, fui sentindo-me uma intrusa e, em diversos momentos, relatei esse sentimento no diário de campo: “Com as repreensões da Gertrudes, senti-me bastante acuada, tive vontade de ir ao banheiro durante o ensaio e não fui” (Diário de Campo – 13/10/2014). Uma ação cotidiana, como ir ao banheiro,

tornou-se algo constrangedor, pois, ao levantar-me, eu chamava atenção, poderia interromper o ensaio e receber outra repreensão. Relatei essa dificuldade três dias seguidos: “Estou superalérgica. Vou ao banheiro bem relutante. Cássio, Nerissa e Horácio me cumprimentam, o que me faz sentir melhor. Gertrudes também me cumprimenta e sorri. Torço para que o clima fique melhor” (Diário de Campo – 14/10/2014). E, “Vou ao banheiro. Ainda há certo constrangimento em ir ao banheiro. Como houve uma movimentação na cozinha, fiquei mais à vontade” (Diário de Campo – 15/10/2014).

Ao sentir-me um pouco desconfortável, a relação com os observados se modificou: “Bianca diz que achou muito bonito olhando de fora. Antes eu olharia para ela, sorriria e concordaria, porém fiquei com a cabeça baixa anotando minhas observações, sem nenhuma expressão. Estava me sentindo uma intrusa.” (Diário de Campo – 13/10/2014). Apesar disso, o observador cria um envolvimento com o que está sendo feito (VÁSQUEZ; BRUMMANS; GROLEAU, 2012). É dificultoso e complexo você tentar ficar imparcial, como uma “mosca na parede” (GILL; BARBOUR; DEAN, 2014).

Em contrapartida, em alguns momentos, auxiliar as pessoas e participar do processo pode ser bem prazeroso, estreitando as relações com os observados e, em alguns momentos, deixando-os mais à vontade com a minha presença: “Ajudei o Edgar a dobrar as cortinas do espetáculo. Ele confessou que ficou feliz de ser eu quem ajudaria, já que quase sempre é um homem que ajuda e homens não têm muito cuidado para dobrar tecidos” (Diário de Campo – 11/10/2014). Em outro momento, “Pedro me pediu para ajudá-lo com as sobrinhas, e me senti bem melhor ajudando. Também coloquei uns lacres no cenário. Além disso, recolhi o lixo das águas, ajudei o Lourenço a fazer o café, conversei com ele e com o Graciano enquanto fazíamos café” (Diário de Campo – 11/10/2014).

As reações dos observados foram as mais variadas. Uma reação bastante frequente foi a atribuição de apelidos: “Laertes passa dizendo: “A espia”. Em outro momento, Marina fala que sou da CIA” (Diário de Campo – 30/09/2014). “Isabela chega e brinca comigo como se assustasse por



me ver e apontou-me com o dedo dizendo: Espiã” (Diário de Campo – 13/10/2014). “Emília se referiu a mim com a expressão: ‘Ela é fiscal’” (Diário de Campo – 22/10/2014).

Outras reações dos observados à observação foram: eles se sentiram vigiados, falaram sobre censuras e discutiram sobre o tempo de observação, achando-o demasiado ou sacrificante. Um exemplo foi quando “Cássio conversou comigo sobre censura. Disse que, antes de eu ir embora, eu deveria deixar o caderno, pois a censura arrancaria algumas páginas” (Diário de Campo – 21/05/2014). A sensação de que eu estava fiscalizando algo aparece no seguinte trecho: “Macbeth pergunta sobre mim para Laertes, que explica sobre mim e sobre o meu trabalho para ela. Depois brinca que eu sou uma espiã. Ela respondeu: Depois que você observar tudo vai perceber que está tudo ok!” (Diário de Campo – 01/10/2014).

Depois que acompanhei, por diversos dias, os atores ensaiando as mesmas músicas, ouvi coisas interessantes sobre o trabalho de pesquisador. Caio, por exemplo, fazendo um sinal de loucura, disse: “Não dá para entender, a pessoa não é obrigada a se submeter a isso” (Diário de Campo – 25/08/2014). E “Edgar me perguntou: ‘Como que você aguenta?’ Ao que eu respondi: Vou observar vocês por 35 dias. E ele: ‘Nossa, não deve aguentar mais ouvir’” (Diário de Campo – 27/08/2014). Quando perguntada sobre como foi ser observada, uma das entrevistadas responde: “Você é muito legal, a gente adorou te ter aqui esses dias todos! [...]”. E outra responde: “Nossa... não, tranquilíssimo, você é muito gente boa, energia ótima, a gente nem esquentou a cabeça” (Catarina, em entrevista).

Durante o acompanhamento do grupo, passamos muito tempo juntos, viajei com eles, hospedei-me no mesmo hotel, fiz as refeições nos mesmos restaurantes e horários. Com alguns, fiquei até de madrugada acompanhando o trabalho. Assim, segundo Vásquez (2012), juntos, observador e observados desenvolvem relações mais ou menos íntimas, complexas e, com frequência, produtivas. Com o tempo, é de se esperar que as relações entre os observados e o observador estreitem-se (QUINLAN, 2008), o que aconteceu: “Bianca, percebendo as cores das blusas diz: Só eu que não vim de preto. As três vieram de preto (apontando para Isabela, Nerissa e Ger-

trudes). A Gertrudes corrige, apontando para mim: “As quatro!” (Diário de Campo – 03/10/2014).

Quando os membros do grupo souberam que eu iria viajar com eles, isso se intensificou e eles passaram a expressar-se mais. Surgiram algumas manifestações de eu substituí-los em alguma atividade. Nesse momento, mesmo que os comentários fossem feitos em um tom de brincadeira, foi possível perceber que a barreira entre observador e observado diminuía: “Cássio brinca, dizendo que já que eu vou viajar com eles, posso substituí-lo, fazer seu personagem na peça” (Diário de Campo – 08/10/2014). Outros exemplos: “Conversam sobre a viagem para Jacaré e eu falo que também vou nessa viagem. Quando eu disse isso, a Nerissa falou: “Ah... Então, você vai ficar na boutique...”. Eu ri e disse que ficaria, apesar de não saber o que era. Depois, descobri que era a vendinha. Achei bacana, ainda mais que ela falou: “é uma pessoa que a gente confia” (Diário de Campo – 03/10/2014).

Durante a viagem, houve uma maior aproximação entre mim e a parte técnica do grupo, pois acompanhei a descarga do caminhão, a montagem (do cenário, luz e som), a desmontagem e o carregamento, ficando, por esse motivo, mais próxima à equipe responsável por essas funções: “Chegamos em Jacaré por volta das 15 horas. Almoçamos no hotel. Fiquei em dúvida de me hospedar no mesmo hotel que eles estavam hospedados, porque era um pouco mais caro, e acabei ficando nele mesmo, achei que seria menos trabalhoso para acompanhá-los e, também, para fazer as refeições e, principalmente, para voltar à noite, após a desmontagem” (Diário de Campo – 10/10/2014).

Fiquei até o final da desmontagem. Os atores foram embora por volta das 23 horas. Perguntaram-me se eu queria ir, mas eu preferi ficar. O Lourenço dispensou a van, pois o motorista estava à nossa disposição desde às 8 horas e ainda nos levaria no dia seguinte, de manhã, de volta ao aeroporto de São Paulo. Dessa forma, fomos para o hotel de táxi. A montagem só foi finalizada a 1 hora. Ao chegarmos ao hotel, pizzas nos esperavam. Estava uma delícia, comemos juntos, rimos e fomos dormir. Todos estavam muito cansados, inclusive eu (Diário de Campo – 11/10/2014).

Mesmo obtendo a permissão para o acesso ao campo (GILL; BARBOUR; DEAN, 2014), esse não é liberado por completo, são necessários diversos momentos de negociação e renegociação (MCDONALD, 2005; CZARNIAWSKA, 2008). O interessante é que nem sempre as renegociações aconteciam com a mesma pessoa: “Conversei com o Horácio sobre continuar as observações na semana seguinte e ele autorizou. Tanto o Horácio como o Edgar, comentaram sobre: ‘como você aguenta?’, ‘se você aguentar...’” (Diário de Campo – 28/08/2014). Em um dos dias, “Espero Gertrudes chegar para me autorizar a continuar as observações. Gertrudes chega e autoriza: ‘Claro. Estamos contando com você’” (Diário de Campo – 13/10/2014). Em outro momento, “Conversei com o Horácio e com a Emília sobre as observações na parte administrativa, os dois me autorizaram, dessa forma, findo meu cronograma na semana que vem” (Diário de Campo – 15/10/2014).

Não somente renegocieei datas e horários, como foi preciso negociar momentos específicos, como, por exemplo, assistir a reuniões e acompanhá-los na viagem: “Pergunto ao Laertes se posso assistir à reunião. Ele permitiu, e então eu fiquei na porta da sala, porém do lado de fora. Caso eles não quisessem que eu escutasse algo, eles poderiam fechar a porta de correr” (Diário de Campo – 02/10/2014).

Segundo Gill, Barbour e Dean (2014) e Czarniawska (2008), é comum sentir sono e cansaço durante o shadowing, principalmente, quando os períodos de acompanhamento são extensos. Diversas vezes senti-me cansada e, em algumas vezes, até cochilei. A primeira vez que senti sono foi durante as observações na parte administrativa: “Agora entendi os artigos que falavam sobre sono e o cochilar no shadowing. Quando as atividades são silenciosas e individualizadas, o observador se sente mais cansado, menos participativo” (Diário de Campo – 30/09/2014).

Quando viajei com o grupo, tive de acordar cedo para acompanhá-los, assim, “Pedi diversas vezes para ajudar, somente observar estava me causando extremo sono, pois havia dormido tarde e acordado cedo. Há certa monotonia em ser observador” (Diário de Campo – 11/10/2014). Depois da viagem, continuei o acompanhamento por mais uma semana, sem

pausa para descanso, o que me deixou sonolenta: “O Horácio me ofereceu um café, disse que eu estava sonolenta. Acho que eu devo ter ‘pescado’ algumas vezes durante o ensaio” (Diário de Campo – 13/10/2014).

A situação do sono foi bem inusitada. Lembrei que os autores de shadowing haviam escrito sobre isso. Não sei por que esses dias tenho tido mais sono nos ensaios, talvez pelo fato de que estou na terceira semana consecutiva de observação e duas semanas sem interrupção devido à viagem. O fato de eles estarem com o círculo mais fechado e mais distante diminuiu a interação deles comigo. Além da sequência de músicas que tem aumentado, diminuindo cada vez mais as conversas entre eles e, conseqüentemente, minhas anotações. O fato de ficarem sentados a maior parte do tempo, também, influencia, pois antes se movimentavam mais, chamando-me mais atenção (Diário de Campo – 15/10/2014).

Afora o cansaço, Gill, Barbour e Dean (2014) destacam a importância de se fazer intervalos para ir ao banheiro e lanche. Diversas vezes, fiz o meu lanche junto com os atores, que me convidavam e ofereciam-me lanche e café com frequência. Com isso, acabei criando uma rotina: “Me convidam para lanche. Fazem brincadeiras dizendo que eu vou escrever no meu trabalho que não pude concluí-lo por ter sido maltratada (pois hoje lancharam mais tarde que de costume)” (Diário de Campo – 25/08/2014).

Ao realizar o acompanhamento da área administrativa, senti certo desconforto para fazer os horários de lanche e ir ao banheiro, pois a equipe não tinha um horário preestabelecido para o intervalo: “A Miranda me ofereceu um café. Aceitei. Aqui eu terei mais dificuldade de conciliar o lanche e outros intervalos, pois, além de me faltar liberdade, elas não têm um horário de lanche definido, cada um lancha em um momento” (Diário de Campo – 30/09/2014).

Por causa dessa individualidade do lanche, nenhum dos dias levantei e fui até a mesa lanche, o que gerou comentários: Emília me oferece morangos e disse: “Nunca vi você tomar um café, comer nada!” (Diário de Campo – 21/10/2014). Esse foi um ponto que me chamou atenção. Quando o observador chega ao campo, os observados já possuem sua rotina,

seus costumes e hábitos bem-estabelecidos. Assim, deve haver um esforço do observador em se adaptar à rotina dos observados. Algumas situações chegam a causar estranhamento, como, por exemplo, a forma de cumprimentar: “Cássio chegou e me chamou para entrar, aí eu cumprimentei, bem sem graça, o Adônis e o Edgar, porque eles, assim, eles beijam, eles abraçam, isso, inicialmente, foi um estranhamento” (Diário de Campo – 20/05/2014). E, também, as trocas de roupa: “Adônis troca de calça na frente de todo mundo, isso, também, foi uma coisa que me chamou atenção, porque eles trocam de roupa na frente de todo mundo, tiram até mesmo a roupa íntima, e ficaram nus na minha presença, sem nenhum constrangimento” (Diário de Campo – 20/05/2014).

Portanto, há sempre um movimento que varia entre aproximação e distanciamento, no que se refere ao observado e ao observador. Há sempre um limite até onde podemos chegar, tanto na aproximação como no afastamento.

### ***ATO 3: EPÍLOGO***

Depois de passados oito meses de pesquisa sobre o Grupo Galpão (seja em sites, livros, observações in loco, vídeos, transcrições de entrevistas), fui me despedindo do grupo aos poucos. Avisei a todos que seriam meus últimos dias de acompanhamento e, mesmo depois do último dia, voltei algumas vezes para fazer entrevistas, pegar as autorizações assinadas e, inclusive, para assistir aos espetáculos. Dessa forma, meus encontros com o grupo tornaram-se cada vez mais espaçados, até que não mais aconteceram.

Percebo, então, que todo o corpus de material empírico que tive acesso acabou por criar uma fotografia. Todas as vezes que li e reli o material, resultante da pesquisa, eu me transportava para essa fotografia, esse recorte no tempo. O envolvimento com o Grupo Galpão não se restringiu somente aos momentos de pesquisa. Eu vivi o grupo, cantava suas músicas no banho, fazia alongamentos em casa, como aqueles observados durante os ensaios. O grupo era assunto de minhas conversas e cheguei até mesmo a divulgar espetáculos e lançamentos para meus conhecidos. De fato, fiquei imersa em um universo que antes me era desconhecido.

Ao distanciar-me para escrever as análises, percebo que toda e qualquer forma de explicar e didatizar as práticas organizacionais já trazem em si reduções e limitações, pois abarcar toda a complexidade organizacional não é possível e, ao trazer para o papel a fração vivenciada, também, reduzo as experiências vividas em temáticas e eventos recorrentes.

## RECOMENDAÇÕES PRÁTICAS PARA A APLICAÇÃO DA TÉCNICA

Nesta seção, estão sintetizadas algumas recomendações para a aplicação da técnica a partir da literatura consultada e das situações vivenciadas em campo.

O shadowing é recomendado para aplicação em estudos que têm como foco principal o ambiente e as pessoas em suas interações, o que proporciona um olhar holístico e uma preocupação maior com os processos em detrimento dos resultados. No caso desta pesquisa, essa técnica permitiu estar em constante contato com o dia a dia dos membros organizacionais, assim, observando o cotidiano da organização e as interações estabelecidas entre as pessoas e o seu fazer diário. O shadowing, também, é recomendado para estudos que tenham como objeto de análise a fala, as relações afetivas e as práticas cotidianas, bem como que focalizem valores, representações, hábitos e crenças, com o intuito de se aprofundar na complexidade dos fenômenos e processos que são específicos de um grupo (MINAYO; SANCHES, 1993). Ao observar o Grupo Galpão, foi possível captar traços de sua cultura organizacional, como, por exemplo, suas representações, suas crenças e seus valores.

O shadowing ainda pode contribuir para aquelas pesquisas em que haja necessidade de que o pesquisador esteja presente, que ele vá até a organização e permaneça o máximo de tempo possível (CZARNIAWSKA, 2008), o que significa que o shadowing é entendido como uma metodologia adequada para estudar organizações nas quais há uma crescente simultaneidade de eventos. Por isso, como as atividades do Grupo Galpão não se materializam em um único espaço, foi possível vivenciar essa constante adaptação aos diversos ambientes ocupados pelo grupo, como, por exemplo, a sala de ensaio, a rua, a praça, o aeroporto, a sala de reuniões e o hotel. As pessoas são as mesmas, mas as interações modificam-se, os objetivos readaptam-se. A presença do pesquisador possibilita captar as nuances das relações estabelecidas entre os observados, dos observados com o pesquisador e dos observados com o espaço e com os objetos.

Também é recomendada a utilização do shadowing quando o objetivo reside nas experiências de vida das pessoas, nos comportamentos, nas emoções, nos sentimentos e nos fenômenos culturais (QUINLAN, 2008; STRAUSS; CORBIN, 2008). Ao pesquisar o Grupo Galpão, foi possível perceber não só as relações de trabalho, mas as relações afetivas, os hábitos, a história que o grupo carrega nesses 32 anos de existência. Ainda, quando a pesquisa inclui questões sobre como a vida social é organizada, como as instituições operam e sobre como indivíduos e grupos criam sentido para as experiências vividas (MILLER; DINGWALL, 1997), o shadowing mostra-se uma técnica relevante. Durante a pesquisa, conseguiu-se perceber movimentos de sensemaking; sendo a criação de sentido uma atividade coletiva, as observações possibilitaram entender o processo de criação de sentido dos atores organizacionais.

De modo mais específico, condensou-se, na sequência, algumas recomendações para a aplicação da técnica agrupadas em três momentos:

- I – A chegada ao campo - o primeiro contato com os observados é crucial para a atividade de acompanhamento, sendo importante que eles não se sintam vigiados ou avaliados. A negociação de horários é outro fator a ser levado em consideração. Se possível, o pesquisador deve optar por horários com intervalos ou aqueles de curta duração diária. Outro aspecto fundamental é o preparo físico do pesquisador, pois o esforço exigido pela técnica é considerável. Assim, o pesquisador deve dormir bem, alimentar-se, beber água e vestir-se de modo confortável durante o acompanhamento, pois isso interfere na qualidade das observações. Sobre o preparo emocional, é preciso que o pesquisador saiba do envolvimento para que possa trabalhar o distanciamento. Além disso, é muito importante chegar ao campo já com informações sobre o grupo de pessoas ou a pessoa a ser observado, o que pode ser facilitado por uma pesquisa documental benfeita.
- II – Durante o shadowing – Após realizar bem o primeiro passo, durante o shadowing, é importante a rotina de manter um caderno de campo organizado e sempre em mãos, por isso, não pode ser um cader-



no muito pesado ou muito pequeno, atentando-se, também, para uma caneta reserva. Além do caderno, recomenda-se a utilização de um gravador para momentos nos quais seja mais fácil falar do que escrever.

Outras recomendações: (1) pensar anteriormente o que deve ser observado, onde o pesquisador vai focalizar sua atenção; (2) encontrar um meio-termo entre anotar tudo e nada anotar. Consecutivas anotações cansam o pesquisador e intimidam os observados. Não anotar nada causa desconfiança dos observados e, também, dificulta o trabalho de análise do pesquisador, além de causar sono e distração durante as observações; (3) manter pausas para ir ao banheiro, lancha e descansar. Alerta-se que é possível que esses momentos sejam feitos com os observados, pois resultam em muito material empírico. Os momentos de pausa dos observados podem ser de intensa observação; (4) A aceitação do grupo observado é muito importante para que seja realizado um bom trabalho, pois, quando o observador se sente um intruso ou incômodo, a pesquisa é comprometida; (5) o cansaço e desânimo são comuns nesse processo, é comum sentir sono durante a observação, bem como é normal se sentir desmotivado a ir ao campo no dia seguinte. E, para minimizar isso, é necessário que o pesquisador crie uma rotina e faça um planejamento, poupando horas para descansar ou fazendo as observações em dias e/ou horários intercalados.

III – Saída do campo – Essa etapa é tão importante quanto a primeira. O pesquisador deve evitar deixar o campo de forma brusca, repentina, para não romper o relacionamento que se mantinha com o campo de forma súbita. O ideal é se afastar aos poucos e deixar boas impressões, o que ajuda no momento de fazer as transcrições e análises. A quantidade de material empírico a ser analisada aparenta, em primeiro momento, grande, confusa, desconexa e repetitiva, o que pode causar um desconforto no pesquisador. Para isso, é preciso que essa fase seja feita também com tempo hábil a fim de que o pesquisador possa ler e reler os dados quantas vezes forem necessárias para se

familiarizar e criar associações, identificando e associando os dados à teoria que rege a pesquisa. O cansaço não estará presente somente durante as observações, a análise é, também, muito cansativa, por isso, é importante manter uma rotina de pausas e descanso, também, nessa fase.

Desse modo, além de abarcar toda a complexidade da vida organizacional em uma tentativa de captar a natureza efêmera, fragmentada, interrompida e múltipla das práticas organizacionais, que resulta em um diário de campo, com anotações diárias (MCDONALD, 2005), a técnica é apropriada no sentido de conferir maior dinamicidade ao processo de observação, dessa forma, contrastando com a imobilidade de técnicas tradicionais, como a etnografia. Shadowing é, então, o método por excelência para estudar como atores estabelecem as organizações por meio de interações cotidianas (VÁSQUEZ; BRUMMANS; GROLEAU, 2012), sendo recomendado para pesquisas que ensejem dados detalhados e de primeira mão, produzidos a partir de uma observação direta e contextualizada, por conseguinte, tornando possível a análise de forma holística das situações (MCDONALD, 2005; ROSA; MEDEIROS; VALADÃO JÚNIOR, 2012).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo ao escrever este artigo foi relatar a experiência da aplicação da técnica shadowing como pesquisa no campo dos estudos organizacionais, destacando elementos relevantes que possam contribuir para sensibilizar pesquisadores de organizações quanto ao caráter peculiar dessa técnica, além de oferecer contribuições quanto ao trato das tensões que lhe são inerentes.

De modo geral, as recomendações ecoam a necessidade de preparo do pesquisador que irá se dedicar ao shadowing e orientam para a adaptação da demanda física, psíquica e emocional da técnica. Além disso, ofereceu-se recomendações centradas na preparação e nas tensões do cotidiano da pesquisa.

Quanto às contribuições deste artigo, destaca-se que a discussão se concentrou em detalhes e especificidades que caracterizam a aplicação da técnica. Assim, este estudo contribui para as pesquisas em âmbitos organizacionais por apresentar uma técnica apropriada para tal contexto de análise, pois, sendo a mudança condição inerente das interações sociais e organizacionais, o shadowing permite captar as nuances e os acontecimentos de forma holística, mostrando-se capaz de suprir as demandas da constante simultaneidade de eventos nas conformações organizacionais atuais.

O shadowing pode não ser bem-sucedido em locais em que as questões de segurança e confidencialidade sejam importantes. Por isso, técnicas observacionais podem não ser indicadas por parecerem aos observados mais invasivas. Se não houver aceitação por parte dos observados, a técnica pode ser comprometida, portanto, a empatia entre observador e observado é importante. Outra recomendação é aliar a técnica observacional a outras técnicas, como a pesquisa documental e as entrevistas, para enriquecer as análises e dar suporte às observações.

O shadowing apresenta-se como uma técnica de significativa contribuição para os estudos organizacionais em razão das suas características como a mobilidade e o envolvimento exigidos, se comparado a técnicas mais tradicionais, como a etnografia, permitindo interações dos observa-

dos e o observador e, também, por exigir que o observador esteja presente em diversos momentos do cotidiano organizacional.

Ainda, o shadowing apresenta desafios como a necessidade de mediar a linha tênue que se estabelece entre a intervenção e a não intervenção nos acontecimentos observados, por isso, sugere-se que a dimensão emocional seja considerada na escolha da técnica para que haja um preparo e uma orientação sobre como iniciar a pesquisa, como mediar momentos de distanciamento e aproximação durante as observações e como se preparar para a saída do campo observado.

## REFERÊNCIAS

- BOWEN, G. A. Document Analysis as a Qualitative Research Method. **Qualitative Research Journal**, v. 9, n. 2, p. 27-40, 2009.
- CLEGG, S.; KORNBERGER, M.; RHODES, C. Learning/Becoming/Organizing. **Organization**, v. 12, n. 2, p. 147-167, 2005.
- COOPER, R. Systems and Organizations: Distal and Proximal Thinking. **Systems Practice**, v. 5, n. 4, p. 373-377, 1992.
- CZARNIAWSKA, B. A Golden Braid: Allport, Goffman, Weick. **Organization Studies**, v. 27, n. 11, p. 1661-1674, 2006.
- CZARNIAWSKA, B. Organizing: how to study it and how to write about it. **Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal**, v. 3 n. 1, p. 4-20, 2008.
- DUBERLEY, J.; JOHNSON, P.; CASSELL, C. Philosophies Underpinning Qualitative Research. In: SYMON, G.; CASSELL, C. **Qualitative Organizational Research: core methods and current challenges**. London: SAGE, 2012, p. 15-34.
- GILL, R.; BARBOUR, J.; DEAN, M. Shadowing in/as work: ten recommendations for shadowing fieldwork practice. **Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal**, v. 9. n. 1, p. 69-89, 2014.
- GILLIAT-RAY, S. 'Being there' the experience of shadowing a British Muslim Hospital chaplain. **Qualitative Research**, v. 5, n. 11, p. 69-86, 2011.
- MCDONALD, S. Studying actions in context: a qualitative shadowing method for organizational research. **Qualitative Research**, v. 5, n. 4, p. 455-473, 2005.
- MILLER, G.; DINGWALL, R. **Context and Method in Qualitative Research**. London: SAGE, 1997.
- MINAYO, M. C.; SANCHES, O. Quantitativo-Qualitativo: Oposição ou Complementaridade? **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 239-262, 1993.
- PECI, A. Estrutura e ação nas organizações: Algumas perspectivas sociológicas. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 1, p. 24-35, 2003.
- QUINLAN, E. Conspicuous Invisibility: Shadowing as a Data Collection Strategy. **Qualitative Inquiry**, v. 14, n. 8, p. 1480-1499, 2008.
- ROSA, A. R.; MEDEIROS, C. R. O.; VALADAO JUNIOR, V. M. Sob as sombras do discurso colonial: subalternidade e configurações de gênero em uma lavanderia do interior de Minas Gerais. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, p. 393-410, 2012.
- SANTOS, L. L. S.; ALCADIPANI, R. Por uma epistemologia das práticas organizacionais: a contribuição de Theodore Schatzki. **O&S**, v. 22, n. 72, p. 79-98, 2015.

SOUZA, M. M. P.; CARRIERI, A. P. Racionalidades no fazer artístico: estudando a perspectiva de um grupo de teatro. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n. 4. p. 382-395, 2011.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TSOUKAS, H.; CHIA, R. On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. **Organization Science**, v. 13, n. 5, p. 567-582, 2002.

TURETA, C.; ALCADIPANI, R. O objeto objeto na análise organizacional: a teoria ator-rede como método de análise da participação dos não-humanos no processo organizativo. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 7, n. 1, artigo 4, p. 51-70, 2009.

VÁSQUEZ, C.; BRUMMANS, B. H. J. M.; GROLEAU, C. “Notes from the field on organizational shadowing as framing”. **Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal**, v. 7, n. 2, p. 144-165, 2012.

WEICK, K. **The Social Psychology of Organizing**. 2.ed. Massachusetts: Addison-Wesley, 1979.

## DADOS DOS AUTORES

**MÍRIAM DE CASTRO POSSAS\*** *miriampossas@gmail.com*

**Mestre em Administração pela UFU**

Instituição de vinculação: Universidade Federal de Minas Gerais

Belo Horizonte/MG – Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Estudos Organizacionais

\* *Rua Beta, 45 Jardim América Belo Horizonte/MG 30421-402*

**CINTIA RODRIGUES DE OLIVEIRA MEDEIROS** *cintia@ufu.br*

**Doutora em Administração com foco em Estudos Organizacionais pela FGV/EAESP**

Instituição de vinculação: Universidade Federal de Uberlândia

Uberlândia/MG – Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: estudos organizacionais