

# OUTROS OLHARES SOBRE AS ORGANIZAÇÕES: CONTRIBUIÇÕES DOS SIMBOLISMOS E DA ETNOGRAFIA NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

Kássia de Aguiar Salazar\*  
Alfredo Rodrigues Leite da Silva\*\*  
Letícia Dias Fantinel\*\*\*

**RESUMO:** O objetivo deste artigo é discutir as contribuições das investigações sobre os simbolismos, em uma ênfase interpretativa a partir da etnografia, nos estudos organizacionais. A relevância deste artigo encontra-se em seu alinhamento com posturas mais críticas em relação às teorias organizacionais dominantes, em buscar alternativas para tratar de aspectos subjetivos complexos, oriundos das construções sociais nas organizações. Para alcançar o objetivo proposto, a discussão se inicia apresentando o campo dos estudos sobre simbolismo organizacional. Em seguida, os quatro paradigmas sociológicos discutidos por Burrell e Morgan (1970) com foco nos estudos organizacionais são abordados na ótica do campo do simbolismo organizacional (MORGAN; FROST; PONDY, 1983). Dentre esses paradigmas o artigo se volta para o interpretativo e defende que ele se posiciona como uma abordagem adequada para a compreensão de aspectos formais e informais socialmente construídos em uma organização, bem como para a utilização da etnografia. Por fim, o artigo trata da etnografia (GEERTZ, 1989) como um método com amplos potenciais para os Estudos Organizacionais. Conclui-se que adotar o simbolismo na abordagem interpretativa e o método etnográfico abre horizontes nas pesquisas em Administração. Essas escolhas permitem um aprofundamento em determinado contexto, a partir da reflexão e discussão do pesquisador e dos sujeitos de pesquisa sobre o cotidiano desses atores sociais, que passa a fazer parte do cotidiano de estudo do pesquisador. Isso remete a um embate de múltiplas interpretações com o potencial de ampliar a compreensão sobre fenômenos organizacionais subjetivos e complexos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Antropologia; Etnografia; Paradigma Interpretativo; Simbolismo Organizacional.

---

\* Mestre em Administração pelo Programa Pós-Graduação em Administração no Centro de Ciências Jurídicas e Econômica da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), Brasil; E-mail: kassia.salazar@yahoo.com.br

\*\* Doutor em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG); Docente do Programa de Pós-Graduação em Administração no Centro de Ciências Jurídicas e Econômica da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), Brasil.

\*\*\* Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia com estágio-sanduiche na Universidade Paris IX; Docente do Programa de Pós-Graduação em Administração no Centro de Ciências Jurídicas e Econômica da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), Brasil.

## **DIFFERENT VIEWS ON ORGANIZATIONS: CONTRIBUTIONS OF SYMBOLISM AND ETHNOGRAPHY IN ORGANIZATIONAL STUDIES**

**ABSTRACT:** The contributions of investigations on symbolisms in organizational studies are discussed with special emphasis on ethnography. The paper is relevant due to an alignment with the most critical stance with regard to dominant organizational theories in their search for alternatives on complex subjective aspects originating from the social constructions in organizations. Discussion comprises studies on organizational symbolisms, followed by four sociological paradigms investigated by Burrell and Morgan (1970). Organizational studies are analyzed from the point of view of organizational symbolism (MORGAN; FROST; PONDY, 1983). Discussion evolves towards an interpretation and defends that it is posited as an adequate approach for the understanding of the socially constructed formal and informal aspects in an organization, coupled to the employment of ethnography. Ethnography (GEERTZ, 1989) is seen as a model with great possibilities for Organizational Studies. Results show that the employment of symbolism within the interpretative approach and the ethnographic method broadens research on Administration. These choices deepen a determined context through reflections and discussions by the researchers and research agents on the day-to-day activities of social agents. The above becomes part of researcher's day-to-day study. Consequently, a conflict of multiple interpretations occurs with the possibility of broadening the understanding on subjective and complex organizational phenomena.

**KEY WORDS:** Anthropology; Ethnography; Interpretative Paradigm; Organizational Symbolism.

### **INTRODUÇÃO**

O objetivo deste artigo é discutir as contribuições das investigações sobre os simbolismos, em uma ênfase interpretativa a partir da etnografia, nos estudos organizacionais. Na discussão em torno desse objetivo o artigo se inicia com a apresentação do campo dos estudos sobre Simbolismo Organizacional para tratar da articulação dos quatro paradigmas sociológicos discutidos por Burrell e Morgan (1970), abordados na ótica do campo do Simbolismo Organizacional (MORGAN; FROST; PONDY, 1983). Em seguida, o artigo se volta para o paradigma interpretativo

e o método etnográfico (GEERTZ, 1989), defendendo as contribuições desse caminho para a abordagem simbólica nos estudos organizacionais.

A abordagem simbólica oferece contribuições para os estudos organizacionais ao potencializar diferentes maneiras de investigação e compreensão dos fenômenos organizacionais (CARRIERI; SILVA, 2013). A discussão de Morgan, Frost e Pondy (1983) sobre essa temática demarca as múltiplas abordagens de Simbolismo Organizacional a partir dos quatro paradigmas sociológicos da análise organizacional, apresentados por Burrell e Morgan (1979). Os autores revelam que, nos estudos que partem de cada um dos diferentes paradigmas – funcionalista, interpretativo, humanista radical e estruturalista radical – é possível encontrar diversas abordagens com foco em Simbolismo Organizacional.

Dentre essas múltiplas alternativas, o paradigma interpretativo, destacado neste artigo, tem como foco entender a experiência subjetiva da organização e de seus membros, por meio de uma ótica na qual a realidade social é vista como um processo emergente (BURRELL; MORGAN, 1970). Ela é considerada como a criação e a extensão da experiência subjetiva dos atores sociais envolvidos no meio organizacional, no qual emergem os Simbolismos Organizacionais.

Morgan, Frost e Pondy (1983) ilustram esse caráter simbólico manifestado no contexto organizacional ao evidenciarem que as atividades de rotina na organização podem simbolizar padrões de dominação; além disso, evidenciam que as linguagens específicas articuladas em determinadas organizações servem para a constituição de padrões particulares de significados sociais.

Ao assumir a importância da investigação desses significados e o processo de sua produção no próprio contexto em que são construídos, este artigo denota a relevância na adoção do método etnográfico como uma alternativa em pesquisas de enfoque construtivista e interpretativo na área de estudos organizacionais. Entendemos que o método etnográfico pode oferecer diversas contribuições para o campo, a partir da construção de diferentes compreensões do contexto organizacional (CUNLIFFE, 2010; ROULEAU; ROND; MUSCA, 2014), oferecendo uma maior profundidade na investigação de aspectos formais e informais da organização (CAVEDON, 2008).

Apesar de sua conhecida complexidade (YANOW, 2012), a etnografia como estratégia de pesquisa permite produzir compreensões e interpretações (ROCHA;

ECKERT, 2008), tendo como campo privilegiado de construção dos dados o cotidiano organizacional (WATSON, 2012), produzido essencialmente por meio de interações sociais (EMERSON, 2009).

As possibilidades que se abrem a partir do uso da etnografia para o desvendamento dos elementos simbólicos presentes nas organizações se destacam, na medida em que se buscam identificar e compreender padrões simbólicos de discursos, mantidos por meio de processos simbólicos específicos. A etnografia permite tratar do conjunto de sistemas que se entrelaçam a partir de signos interpretáveis (GEERTZ, 1989). No caso deste artigo, a discussão proposta se volta para revelar as contribuições da etnografia em uma ênfase interpretativa, quando os signos interpretáveis entrelaçam-se em contextos organizacionais.

Para desenvolver essa discussão, nos tópicos a seguir se realiza a contextualização do campo de estudo do Simbolismo Organizacional e dos paradigmas que o permeiam, para, então, defender o potencial das contribuições do paradigma interpretativo e do método etnográfico a partir de sua aplicação a estudos sobre simbolismo nas organizações.

## **2 SIMBOLISMO ORGANIZACIONAL**

Segundo Carrieri e Silva (2013), o despontar do termo Simbolismo Organizacional foi marcado pela emersão de estudos diversos e heterogêneos acerca de contextos organizacionais complexos, mas que guardavam um ponto de partida principal: o entendimento de subjetividades organizacionais por meio de aspectos simbólicos. Em contrapartida, prosseguem os autores, nesse debate evidenciou-se a falta de polissemia do próprio termo Simbolismo Organizacional, tendo em vista a diversidade teórico-epistemológica presente nos referidos.

Dessa forma, o estudo dos Simbolismos Organizacionais advém do reconhecimento da importância dos significados produzidos e reproduzidos em um contexto organizacional, uma vez que as organizações podem ser vistas como sistemas humanos que se manifestam em padrões complexos de atividade cultural. Morgan, Frost e Pondy (1983) reforçam a capacidade dos sujeitos para o uso da

linguagem, para a significação e ressignificação de eventos organizacionais, bem como para a interpretação de metáforas, comportamentos, etc. Assim sendo, pode-se dizer que o agir simbólico está presente no cotidiano organizacional, de forma que os sujeitos constroem suas próprias definições de realidade, e que essas definições são referenciais para a ação. Gioia (1986) reforça esses argumentos:

[...] A tese principal é que os símbolos e roteiros de atuação são os principais dispositivos organizacionais do fazer. Símbolos são signos ou representações que significam um conceito mais amplo ou significação [...] Eu argumento que o entendimento é realizado e comunicado principalmente por meio de símbolos (GIOIA, 1986, p. 50).

Não obstante, o sentido do termo Simbolismo Organizacional pode ser relacionado à compreensão do próprio conceito de símbolo. O signo pode ser considerado uma manifestação ou sinal (fenômeno, objeto, som, gesto ou forma) que, por sua vez, possui um sentido específico que pode ser relacionado à manifestação em si. Por sua vez, o símbolo seria uma modalidade de signo cuja ligação de sentido com a manifestação ultrapassa aquela que é específica ou usual.

O símbolo, portanto, vai além dos aspectos que o caracterizam, e pode ser compreendido sob diferentes lentes epistemológicas. Essa compreensão leva ao entendimento de uma ambiguidade do termo, ainda que sob um olhar menos mecanicista nos estudos organizacionais (CARRIERI; SILVA, 2013).

Símbolos passam a ser vistos, portanto, como essenciais na busca por entender as sucessivas transformações em contextos organizacionais, tendo em sua multiplicidade um importante recurso para a compreensão dessas dinâmicas. Turner (1990) argumenta, nesse sentido, que um único símbolo organizacional pode ter múltiplas implicações, dependendo de sua produção/reprodução, bem como sua significação/ressignificação. Morgan, Frost e Pondy (1983) afirmam, ainda, que os símbolos emergem quando proporcionam aos indivíduos uma lente para a compreensão de seu próprio mundo, a partir de um padrão particular de significado subjetivo.

Ao considerar, assim, uma determinada organização, com seus membros, eventos e estruturas físicas, pode-se observar que os sujeitos que ali convivem e trabalham fazem parte de todo esse contexto ao vivenciarem o cotidiano

organizacional, participando da construção e reconstrução simbólica da própria organização. Morgan, Frost e Pondy (1983) explicam que o próprio espaço físico da organização, bem como artefatos organizacionais, por exemplo, podem denotar elementos que evidenciam as construções simbólicas presentes no contexto organizacional. São exemplos a posição da sala do presidente, a decoração de sua sala, o tamanho de sua cadeira, aspectos visíveis a qualquer observador, que não fazem parte *a priori* de elementos racionais ou funcionais naquele contexto, mas que exprimem significados sobre a posição de dominação que ele exerce naquele contexto. Acerca desses aspectos, Gioia (1986) explica que tais processos de significação não são conscientes, operando para além de um nível estritamente racional.

As investigações sobre esses processos se inserem em diferentes perspectivas, reveladas por Morgan, Frost e Pondy (1983). É dessas diferentes possibilidades que trata o item a seguir.

### **3 PARADIGMAS SOCIOLÓGICOS NOS ESTUDOS SOBRE SIMBOLISMO ORGANIZACIONAL**

Morgan, Frost e Pondy (1983) revelam a diversidade do campo do Simbolismo Organizacional ao classificarem variadas abordagens simbólicas, a partir de quatro paradigmas, como diferentes perspectivas para análises dentro da ótica do Simbolismo Organizacional.

Os autores tomaram por base o modelo clássico de quatro paradigmas desenvolvido por Burrell e Morgan (1979). Nesse modelo, os autores discutem as bases epistemológicas das pesquisas organizacionais focando quatro cortes principais. Cada um dos paradigmas aborda diferentes tipos de metáforas, como fundamento de construção de teoria, definindo diferentes tipos de questionamentos de pesquisa e gerando percepções diversas.

Burrell e Morgan (1979) identificaram esses quatro paradigmas a partir de duas dimensões básicas: a natureza da sociedade – com um polo da sociologia da mudança radical e outro da sociologia da regulação; a natureza da ciência social

– com um polo objetivo e outro subjetivo. Assim, as diferentes combinações dos quatro polos tornam possível a identificação dos quatro paradigmas: o funcionalista (objetivo/sociologia da regulação); o interpretativo (subjetivo/sociologia da regulação); o estruturalista radical (objetivo/mudança radical); e o humanista radical (subjetivo/sociologia da mudança radical).

Esses paradigmas, para Burrell e Morgan (1979), forneceriam uma espécie de mapa para guiar o posicionamento do pesquisador em determinada área de estudo, oferecendo uma maneira conveniente de identificar similaridades básicas e diferenças no trabalho dos vários teóricos. A partir de tal diferenciação, Morgan, Frost e Pondy (1983) detalham os quatro modelos paradigmáticos e suas características com foco no Simbolismo Organizacional, da seguinte maneira:

- No paradigma interpretativo, os símbolos são analisados como o meio essencial pelo qual indivíduos criam seu mundo. Nesse corte, a teoria e a pesquisa são orientadas para compreender os processos pelos quais as pessoas se utilizam de símbolos para constituírem seu meio social.
- No paradigma funcionalista, o estudo do Simbolismo Organizacional se direciona ao contexto composto por símbolos, vendo-os como meios de informação e significado; em geral, orienta-se para a descoberta das funções que tais símbolos representam na manutenção da ordem social.
- No paradigma humanista radical destaca as possíveis tendências patológicas como sobre o fenômeno, sob uma ótica que permite desvendar o processo de articulação das realidades dos trabalhadores em formas simbólicas opressivas e alienantes.
- Finalmente, no paradigma estruturalista radical, o estudioso se concentra em estudar as organizações como foco nas construções simbólicas que operam como formas de ideologia e controle nos interesses das elites dominantes.

Esses quatro paradigmas, portanto, oferecem diferentes perspectivas possíveis sobre o simbolismo, que partem da premissa de que os seres humanos criam e utilizam os simbolismos na vida organizacional (MORGAN; FROST;

PONDY, 1983). Embora o corte em quatro paradigmas centrais possa ser criticado contemporaneamente, a discussão sobre essas diferentes perspectivas para o estudo do Simbolismo Organizacional oferece ao pesquisador um ponto de partida concreto, ao identificar algumas das diferentes direções em que ele poderá alinhar seu estudo simbólico.

Cabe destacar que, nos estudos organizacionais, a perspectiva predominante é a funcionalista, embora seja perceptível o desenvolvimento de estudos com outros vieses paradigmáticos. O paradigma funcionalista se volta para a análise e tratamento dos símbolos como variáveis, em um viés mais mecanicista, com foco no desenvolvimento de metodologias de homogeneização na construção social de uma organização (MORGAN; FROST; PONDY, 1983).

No entanto, é importante sublinhar que as abordagens funcionalistas, por si, não dão conta de apreender a complexidade do processo de construção dos Simbolismos Organizacionais (CARRIERI; SILVA, 2013), existindo espaço para as outras abordagens. Dentre elas este artigo se volta para o paradigma interpretativo. Parte-se do reconhecimento de que a vida social é essencialmente uma atividade simbólica por diversas interpretações, dessa maneira o corte interpretativo se contrapõe à lógica funcionalista de investigação baseada na descoberta de relações objetivas definida por variáveis. O corte interpretativo busca entender as relações simbólicas distintas que existem por diferentes construções sociais da realidade que coexistem em uma organização (MORGAN; FROST; PONDY, 1983; BERGER; LUCKMANN, 1985).

Segundo Berger e Luckmann (1985), o drama, o jogo e as narrativas tornam-se então imagens recorrentes para interpretar a realidade social das instituições pelos sujeitos nas organizações e também fora delas. Assim,

[...] Não podemos esquecer que os sujeitos sociais que compõem a organização, gestores e trabalhadores, antes de serem membros de uma organização produtiva, ou melhor, concomitantemente a esse *status*, são portadores de filiações políticas, crenças religiosas, possuem seus grupos de referência, suas parentelas, suas origens étnicas e regionais, suas preferências sexuais, suas formações profissionais, suas histórias de vida, enfim múltiplas localizações identitárias (JAI-ME JR., 2005, p. 163).

Compreende-se, portanto, que as significativas contribuições das perspectivas que se voltam para o Simbolismo Organizacional estão em empregar seu potencial em trabalhos que vão além da lógica da regulação, ou da objetividade, que descrevem a visão funcionalista. O simbolismo é uma base teórica potencial para os estudos organizacionais irem além das limitações das abordagens nos olhares organicista ou mecanicista do funcionalismo. E o paradigma interpretativo, nesse caso, evidencia diferentes possibilidades na busca por compreender a complexidade organizacional e humana (MORGAN; FROST; PONDY, 1983; CARRIERI; SILVA, 2013).

Para isso, as abordagens interpretativas nos Estudos Organizacionais se apóiam especialmente em pesquisas de cunho qualitativo e constroem um movimento de interdisciplinaridades metodológicas e epistemológicas com outras áreas, com destaque para a Antropologia, Sociologia e Psicologia, na busca por entender as organizações e uma infinidade de aspectos relacionados a elas. Dentre essas contribuições de áreas diversas, este artigo se volta para a etnografia, que primeiro foi empreendida na Antropologia, teve seu uso disseminado para outras áreas do conhecimento, sendo aplicada inclusive no olhar interpretativo nos Estudos Organizacionais.

#### 4 O OLHAR INTERPRETATIVO NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

Perceber a realidade como construída socialmente implica entender o mundo social como complexo e resultante de experiências subjetivas e intersubjetivas dos sujeitos. A partir dessa percepção, a perspectiva interpretativa compreende a sociedade tendo como base a ação dos participantes em sua complexidade contextual, imersos em significação social por meio dos indivíduos e seus procedimentos diários nas organizações (BURRELL; MORGAN, 1979; PACAGNAN; GIMENEZ; RUBO, 2012).

Carrieri e Silva (2013) explicam que o uso da lente interpretativa para a compreensão dos Simbolismos Organizacionais é uma forma de abrir os horizontes nas pesquisas em Administração. Os autores que se filiam a essa corrente compreendem, pois, que instâncias objetivas e formalizadas no meio organizacional representam apenas a superfície dos aspectos organizacionais, uma vez que tais

elementos não conseguem esgotar a profunda complexidade das relações diárias nas organizações.

Do ponto de vista da abordagem interpretativa, a realidade não é algo dado. A intenção do interpretativismo não é explicar os fenômenos com base em leis e relações causais, visto que os atores sociais e os fenômenos sociais não replicam a estímulos de forma linear e objetiva, como no mundo físico e natural das ciências naturais (BARBOSA et al., 2013).

Pelo contrário, a compreensão interpretativa entende que as organizações são compostas por sujeitos que constroem significados, e que estes podem ser compreendidos através da leitura e interpretação das ações simbólicas dos sujeitos em seus mundos sociais. Busca-se, assim, captar a dinâmica organizacional a partir das interações cotidianas dos sujeitos que estão sendo estudados (BARBOSA et al., 2013; VAGHETTI et al., 2006; BRAMBILLA, 2012).

Nesse sentido, diferentes categorias teóricas podem ser mobilizadas para a compreensão desses significados subjetivos e intersubjetivos. Rey (2005), por exemplo, salienta que o desenvolvimento do sentido subjetivo busca explicar como a emergência da emoção pode ser analisada como convergência do confronto entre os elementos dos sentidos dos sujeitos. Tais elementos, por sua vez, constituem a subjetividade do indivíduo como expressão da sua história e de outros aspectos que surgem a partir das suas ações no meio social em que vive. Para esse autor

A subjetividade está constituída tanto no sujeito individual, como nos diferentes espaços sociais em que este vive, sendo ambos constituintes da subjetividade. O caráter relacional e institucional da vida humana implica a configuração subjetiva não apenas do sujeito e de seus diversos momentos interativos, mas também dos espaços sociais em que essas relações são produzidas (REY, 2005, p. 24).

O cotidiano também acaba emergindo como uma rica fonte para pesquisa. Franco e Puglisi (2003) enfatizam, nesse sentido, que a vida cotidiana como base para pesquisa não pode se resumir ao “aqui e agora”. Ao contrário disso, o cotidiano revela-se em uma longa construção histórica e social, complexa e conflitiva. Os autores alertam que, para entender as ocorrências do cotidiano, é imprescindível considerar que tais fatos acontecem em determinados campos de interação social (pessoal e coletivo), em ambientes específicos, que são mediados por certas modalidades técnicas de construção e propagação de mensagens.

A partir dessa compreensão da necessidade de dar sentido à experiência subjetiva da organização e de seus membros, pesquisadores que trabalham sob o paradigma interpretativo buscam entender como é feita essa construção da realidade em um contexto organizacional. Burrell e Morgan (1979) enfatizam que as teorias do paradigma interpretativo são construídas do ponto de vista do ator individual (o trabalhador) em contraposição ao do observador da ação. Os estudiosos dessa vertente veem a realidade social como um processo emergente, isto é, como uma extensão da consciência humana e da experiência subjetiva, em que a realidade social é considerada como a criação e a extensão da experiência subjetiva dos indivíduos envolvidos no meio organizacional. Para essa realidade social ser acessada eles articulam diferentes abordagens qualitativas.

## **5 A ABORDAGEM QUALITATIVA E O MÉTODO ETNOGRÁFICO NA ANÁLISE INTERPRETATIVA**

Tendo em vista que determinados aspectos sobre a vida social não podem ser quantificados, abre-se espaço para metodologias que visam à interpretação (TRIVIÑOS, 1987). A compreensão dos sentidos e atitudes dos sujeitos, assim, demanda métodos de investigação e mesmo abordagens epistemológicas que permitam a busca por um conhecimento intersubjetivo, compreensivo e descritivo, ao invés de um conhecimento objetivo, racional e explicativo. Portanto, na perspectiva interpretativa, o pesquisador, ao invés de ir a campo com os instrumentos e técnicas na busca por medir a realidade estudada, vai com o intuito de captar o que é significativo para os sujeitos que convivem naquele ambiente social. Nessa perspectiva, o estudo científico está ancorado nas palavras, ideias, conceitos, expressões, enfim, nas experiências que os atores sociais estão vivenciando na realidade investigada (BARBOSA et al., 2013). Uma vez que este artigo tem como objetivo problematizar o uso da etnografia na análise interpretativa, nosso foco de discussão repousará sobre o referido método, sem que sejam trazidas outras abordagens de cunho qualitativo.

Assim, o papel do pesquisador, nessa perspectiva, é de um intérprete do discurso social, buscando traduzir os significados que são socialmente construídos

pelos sujeitos. No caso da etnografia, as interpretações do pesquisador se apoiam, em geral, no trabalho de campo como forma de possibilitar uma descrição minuciosa das relações sociais vivenciadas e uma leitura das entrelinhas dos discursos dos “nativos” (os sujeitos estudados). Para conseguir realizar essa leitura, em campo, o estudioso desenvolve diferentes práticas: “entrevistar informantes, observar rituais, deduzir os termos de parentesco, traçar as linhas de propriedade, fazer o censo doméstico [...] escrever seu diário” (GEERTZ, 1989, p. 7). Assim, como

[...] O método etnográfico consiste no levantamento de todos os dados possíveis sobre uma determinada comunidade com a finalidade de melhor conhecer o estilo de vida ou a cultura específica da mesma. Tal método tem como lócus privilegiado a Antropologia Social, exatamente porque nesta disciplina encontra-se a origem do mesmo, sendo que, hodiernamente, quando se fala em estudos de cultura, nesta área de conhecimento, fala-se em método etnográfico, fazendo com que as discussões mais aprofundadas aí se concentrem (CAVEDON, 2008, p. 143).

Para conseguir fazer esse minucioso levantamento dos dados na busca por traduzir um determinado contexto, o etnógrafo toma parte nessas interações, o que não significa que ele se transformará em um nativo. Geertz (1989) enfatiza que o pesquisador, nesse caso, procura o diálogo com os nativos, no sentido de compreensão, na busca por entender os signos e significados nas relações simbólicas. Ainda, para a excelência de um relatório etnográfico, deve-se evidenciar a capacidade do etnógrafo de esclarecer com detalhamento e profundidade o que ocorre nesses lugares. Dentro de uma perspectiva denominada textual, o autor prossegue:

[...] Fazer etnografia é como ler (no sentido de “construir uma leitura de”) um manuscrito estranho, desbotado, cheio de elipses, incoerências, emendas suspeitas e comentários tendenciosos, escrito não com os sinais convencionais do som, mas com exemplos transitórios de comportamento modelado (GEERTZ, 2008, p. 7).

Nesse sentido, Cavedon (2008) propugna que a etnografia exige do pesquisador uma imersão no cotidiano de determinado ambiente organizacional, em um processo de assimilação das categorias inconscientes daquele contexto, procedendo a uma aculturação do pesquisador. Daí a importância de “falar a língua”

do nativo, ou seja, construir junto aos sujeitos estudados uma intersubjetividade capaz de dar conta do caráter dialógico do método (CLIFFORD, 1998):

[...] A observação participante serve como uma fórmula para o contínuo vaivém entre o “interior” e o “exterior” dos acontecimentos; de um lado, captando o sentido de ocorrências e gestos específicos, através da empatia; de outro, dá um passo atrás, para situar esses significados em contextos mais amplos (CLIFFORD, 1998, p. 33).

Tal sentido dialógico reside na importância do texto etnográfico como polifônico, em que se abre espaço para múltiplas vozes, entre elas a do pesquisador. Sendo assim, o respeito do pesquisador pelo campo e pelos nativos passa igualmente pela sensibilidade em compreender o momento de perguntar, o momento de calar e o de ouvir. Essa sensibilidade é uma das qualidades exigidas para que esse pesquisador do Simbólico Organizacional tenha sucesso nos seus estudos (CAVEDON et al., 2010). Igualmente, o saber ouvir com base na emoção (sentimento que auxilia na desconstrução do campo) e a compreensão do contexto são atributos essenciais para um etnógrafo. Ao considerar a etnografia para o desvendamento dos aspectos simbólicos inerentes ao contexto organizacional, seu uso reflete a intenção do pesquisador em entender com profundidade tal contexto (CAVEDON, 2008), definindo a organização como um lugar interpretativo, uma vez que o pesquisador interpreta o fluxo do discurso social: as falas, silêncio, gestos, ações (JAIME JR., 2005).

Assim, concorda-se com Cunha (2010) ao descrever a pesquisa etnográfica como uma estratégia de estudo em que o investigador adentra a realidade social que almeja pesquisar, buscando entender os aspectos tácitos e intrínsecos do grupo em questão. Para atingir esse envolvimento social, a etnografia pode fazer uso de várias técnicas; dentre elas, as mais comuns são a entrevista e a observação participante ou não-participante. Contudo, cabe destacar a importância da distinção entre método e técnica, ou seja, da compreensão de que, embora a etnografia possa ser feita a partir da observação participante, ambas não são sinônimas, e tampouco uma é requisito absoluto para o empreendimento de outra. Diferentes métodos podem fazer uso da observação participante sem caracterizar-se como uma etnografia (LEITE DA SILVA; FANTINEL, 2014). Por outro lado, para além da observação participante, em uma

etnografia podem ser utilizados recursos audiovisuais, levantamento de registros históricos, uso de técnicas advindas da historiografia, como história oral ou de vida, entrevistas, etc. (CHIESA; FANTINEL, 2014).

Apesar de possibilitar caminhos para que diversas técnicas administrativas alcancem sucesso nos meios organizacionais na medida em que o decifrar do contexto organizacional permite igualmente prover os administradores de aspectos relevantes para a tomada de decisão (CAVEDON, 1999), essa apreensão do método etnográfico em meio organizacional não se dá de forma unívoca e consensual. A própria autora já pontuou diversas dificuldades do uso da etnografia no âmbito da administração, tendo em vista o direcionamento desta ciência a aspectos relacionados à aplicabilidade, pragmatismo e utilitarismo, bem como ao senso de urgência muitas vezes premente no campo (CAVEDON, 2008), aparentemente contraditório ao longo tempo de imersão em campo normalmente associado à prática etnográfica (ROULEAU; ROND; MUSCA, 2014). Apesar disso, é importante ressaltar que tal método vem representando valiosas contribuições ao campo, a ponto de se falar, contemporaneamente, em uma “virada etnográfica” nos estudos organizacionais (ROULEAU; ROND; MUSCA, 2014).

O interesse contemporâneo crescente pelo método etnográfico (CUNLIFFE, 2010) tem origem em diferentes fenômenos, descritos por Rouleau, Rond e Musca (2014). Um deles diz respeito à dinâmica própria das organizações, cujas práticas estão em constante transformação. Nesse sentido, é perceptível uma demanda por estratégias de pesquisa que possibilitem captar variações sutis na vida organizacional, para além dos métodos ditos tradicionais de pesquisa qualitativa.

Outro ponto destacado pelos autores é a crescente complexidade, fragmentação e dispersão organizacional em dimensões espaço-temporais. Considerando a busca por interpretações que privilegiem o cotidiano organizacional, compreendendo as organizações como elas acontecem (SCHATZKI, 2006), para além de meras formas organizacionais burocraticamente estruturadas (WATSON, 2012), é possível dizer que o estudo das práticas organizativas contemporâneas se dá em diferentes tempos e espaços, realidade da qual muitos métodos e técnicas de pesquisa convencionais não dão conta. Nesse sentido, abre-se espaço para práticas etnográficas alternativas, como, por exemplo, as etnografias multi-situadas

(MARCUS, 1995), mais alinhadas a perspectivas pós-modernas e pós-estruturalistas, ou netnografias, dadas em contexto virtual (ROULEAU et al., 2014).

Além disso, muitas abordagens consonantes com a contemporânea “virada prática” (SCHATZKI et al., 2006) na produção teórica organizacional vêm privilegiando o uso da etnografia (GHERARDI, 2013). Da mesma forma, o estudo de discursos em contexto organizacional é de difícil empreendimento sem que se levem em conta ações e interações dadas no fluxo do cotidiano, o que torna a etnografia um método que favorece a apreensão de tais dimensões (ROULEAU et al., 2014). Ademais, diversas etnografias empreendidas contemporaneamente possibilitam entender a organização e seu contexto para além de uma lógica binária ou dual, de forma que suas fronteiras não estejam claramente estabelecidas, percebendo, dessa forma, sua permeabilidade e relação (WATSON, 2012).

Assim, ao oferecerem novas possibilidades de teorização ao campo, os trabalhos de natureza etnográfica renovam-se, permitindo o desenvolvimento de inferências e interpretações relacionadas ao organizar cotidiano (ROULEAU et al., 2014). Aspectos simbólicos na organização, se analisados rápida ou superficialmente, podem não trazer respostas adequadas em termos das interpretações desenvolvidas, tendo em vista a própria natureza do objeto. Trata-se, portanto, de um método complexo que busca dar conta de uma realidade igualmente complexa.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo, buscou-se explicitar que os aspectos simbólicos estão presentes nos mais diversos elementos do cotidiano organizacional, e que, por isso, é relevante o estudo das organizações por meio da etnografia tendo como base teórica o Simbolismo Organizacional. Nessa ótica, o artigo evidenciou a importância da abordagem do paradigma interpretativo, dentre as demais abordagens dos paradigmas definidos por Burrell e Morgan (1979), para compreender as relações informais e as formais, bem como suas inter-relações no ambiente organizacional.

Por exemplo, no caso de estudos sobre liderança, motivação, comunicação, controle, política e poder, estrutura organizacional ou mudanças organizacionais,

tratam-se de processos simbólicos que envolvem as relações nas organizações. Essas relações estão para além dos processos formais das organizações e agregam significados para uma compreensão mais profunda e subjetiva da complexidade que é uma organização (CAVEDON, 2003). O entendimento do outro pela via da etnografia permite uma abordagem multidisciplinar, mais completa e mais profunda.

Isso é possível na medida em que ocorre uma aproximação do pesquisador com as maneiras como esses atores sociais compreendem suas experiências na prática e, a partir disso, como essas experiências estão relacionadas com a prática que é operacionalizada por eles ao realizarem seu trabalho. A decorrência desse estudo detalhado pela etnografia é promover, a partir dos resultados do pesquisador, a reflexão e discussão do próprio pesquisador e dos sujeitos de pesquisa sobre seu mundo, sua realidade e seu cotidiano.

A presente análise, portanto, evidencia as possibilidades do método, que, ao dispensar um olhar diverso e polifônico ao cotidiano organizacional, permite também novas teorizações. Tais teorizações, é importante ressaltar, emergem adaptadas às novas abordagens contemporâneas, como as voltadas ao cotidiano, às práticas, aos discursos, aos fenômenos relativos ao organizar. Portanto, entende-se a etnografia, para os fins deste artigo, como um caminho que demanda esforços do pesquisador.

Ao contrapor-se à lógica tradicional da pesquisa linear, a etnografia não necessariamente restringe-se a um espaço, não necessariamente fecha-se nas fronteiras, ela pode tratar-se de um estudo longitudinal. Ela pode necessitar de meses ou anos para ser realizada. O método demanda imersão do estudioso no contexto social observado, ao mesmo tempo em que aprendem a lidar com sua mútua interferência na dinâmica social do contexto investigado. O potencial para reconhecer e tratar dessas inter-relações justifica a relevância em utilizar a etnografia para entender com profundidade a complexidade de uma organização.

## REFERÊNCIAS

BARBOSA, M. A.; SANTOS, J. M. L.; MATOS, F. R. N.; ALMEIDA, A. M. B. Nem só de debates epistemológicos vive o pesquisador em administração: alguns apontamentos

sobre disputas entre paradigmas e campo científico. **Revista Cadernos EBAPE. BR**, v. 11, n. 4, artigo 9, Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/8176>>. Acesso em: 2013.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 1985.

BRAMBILLA, F. R. Etnometodologia na pesquisa em engenharia de produção. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social: As Contribuições da Engenharia de Produção, 32., 2012. **Anais...** Rio Grande do Sul, 2012. p. 1-10.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organisational analysis: elements of the Sociology of corporate life**. London: Heinemann, 1979.

CARRIERI, A. P.; SARAIVA, L. A. S. Por que Simbolismo organizacional no Brasil? In: CARRIERI, A.; SARAIVA, L. A. **Simbolismo organizacional**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 1-10.

CARRIERI, A. P.; SILVA, A. R. L. da. Simbolismo Organizacional. In: VIEIRA, F. O.; MENDES, A. M.; MERLO, A. R. C. (Org.). **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013, p. 395-403.

CAVEDON, N. R. O método etnográfico em estudos sobre a cultura organizacional: implicações positivas e negativas. In: ENCONTRO DA ANPAD, 23, 1999. **Anais...** Paraná: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 1999. p. 1-15.

CAVEDON, N. R. **Antropologia para administradores**. Porto Alegre: UFRGS, 2008.

CAVEDON, N. R.; FACHIN, R. C. Homogeneidade *versus* heterogeneidade cultural: Um estudo em universidade pública. In: CARRIERI, A. P.; CAVEDON, N. R.; SILVA, A. R. L. **Cultura nas organizações**. Curitiba: Juruá, 2008. p. 41-44.

CAVEDON, N. R.; FANTINEL, D. L.; ÁVILA, L. R.; VALADÃO JR., V. M. O mate amargo

e o doce de leite: entrecruzando as culturas regionais, locais e organizacionais nos mercados públicos de Porto Alegre e de Uberlândia. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 11, n. 2, p. 157-175, 2010. Disponível em: <<http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/860>>. Acesso em: 2013.

CHIESA, C.; FANTINEL, L. “Quando eu vi, eu tinha feito uma etnografia”: notas sobre como não fazer uma “etnografia acidental”. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 8, 2014, Gramado. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.

CLIFFORD, J. Sobre a autoridade etnográfica. In: CLIFFORD, J. **A experiência etnográfica: antropologia e literatura no século XX**. REGINALDO SANTOS, J. (Org.). Rio de Janeiro: UFRJ, 1998. p. 17-62.

CUNHA, J. A. C. A Etnografia como Estratégia de Pesquisa Interdisciplinar para os Estudos Organizacionais. **Revista Qualitas**, v. 9, n. 2, 2010. Disponível em: <<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/692>>. Acesso em: 2013.

CUNLIFFE, A. Retelling Tales of the Field: In Search of Organizational Ethnography 20 Years On. **Organizational Research Methods**, v. 13, n. 2, abril 2010, p. 224-239.

EMERSON, R. Ethnography, interaction and ordinary trouble. **Ethnography**, v. 10, n. 4, p. 535-548, 2009.

FRANCO, B.; PUGLISI, M. L. **Análise de conteúdo**. Brasília: Plano, 2003.

GEERTZ, C. Uma descrição densa: Por uma Teoria Interpretativa da Cultura. In: GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 1989. p. 3-21.

GHERARDI, S. **How to conduct a practice-based study: problems and methods**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2013.

GIOIA, D.A. Symbols, scripts, and sensemaking: creating meaning in the organizational experience. In: SIMS, H. P.; GIOIA, D. A. (Ed.). **The thinking organization**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1986. p. 49-74.

JAIME JR., P. Um texto, múltiplas interpretações: antropologia hermenêutica e cultura organizacional. In: CAVEDON, N.; LENGELER, J. (Org.). **Pós-modernidade e etnografia nas organizações**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2005. p. 145-169.

LEITE-DA-SILVA, A. R.; FANTINEL, L. D. Dilemas e implicações do uso da observação enquanto técnica em detrimento da etnografia. In: ENCONTRO DA ANPAD, 38., 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.

MARCUS, G. E. Ethnography in/of the world system: the emergence of multi-sited ethnography. **Annu. Rev. Anthropol**, v. 24, p. 95-117, 1995.

MORGAN, G.; FROST, P.; PONDY, L. Organizational symbolism. In: PONDY, L. R.; FROST, R. J.; MORGAN, G.; DANDRIDGE, T. C. (Ed.). **Organizational symbolism**. Connecticut: Jay Press, 1983, p. 3-35.

PACAGNAN, M. N.; GIMENEZ, F. A. P.; RUBO, M. Estratégia como prática: uma alternativa de pesquisa a partir do paradigma interpretativista e suas categorias. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, v. 5, n. 1, p. 77-85, 2012. Disponível em: <<http://www.admpg.com.br/revista2012/Artigos/09Gestao%20Estrategica%20Organizacional.pdf>>. Acesso em: 2013.

REY, G. **Pesquisa qualitativa e subjetividade**: os processos de construção da informação. São Paulo: Thomson, 2005.

ROCHA, A. L. C.; ECKERT, C. Etnografia: saberes e práticas. In: PINTO, C. R. J.; GUAZZELLI, C. A. B. (Org.). **Ciências humanas: pesquisa e método**. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2008.

ROULEAU, L.; ROND, M.; MUSCA, G. From the ethnographic turn to new forms of organizational ethnography. **Journal of Organizational Ethnography**, v. 3, n. 1, p. 2-9, 2014.

SCHATZKI, T. R. On Organizations as they Happen. **Organization Studies**, v. 27, n. 12, p. 1863-1873, 2006.

SCHATZKI, T. R.; KNORR-CETINA, K.; SAVIGNY, E. V. **The practice turn in**

**contemporary theory.** New York: Routledge, 2006.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução, à pesquisa em Ciências Sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

YEN-TSANG, C.; DUTRA-DE-LIMA, R. G.; PRETTO, K. Análise qualitativa das publicações nacionais e internacionais em etnografias em administração e estudos organizacionais. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 14, p. 211-247, 2013.

TURNER, B. A. Introduction. In: TURNER, B. A. (Ed.) **Organizational symbolism.** New York: De Gruyter, 1990, p. 1-11.

VAGHETTI, H. V.; PADILHA, M. I. C. S.; MAIA, A. R. C. R. O referencial teórico-metodológico de Geertz como uma possibilidade para o estudo da cultura das organizações hospitalares. **Revista Cuadernos de Administración**, Bogotá, v. 19, p. 179-194, 2006. Disponível em: < <http://www.sci.unal.edu.co/pdf/cadm/v19n32/v19n32a08.pdf>>. Acesso em: 2013.

WATSON, T. Making organizational Ethnography. **Journal of Organizational Ethnography**, v. 1, n. 1, p. 15-22, 2012.

YANOW, D. Organizational ethnography between toolbox and world-making. **Journal of Organizational Ethnography**, v. 1, n. 1, p. 31-42 2012.

*Recebido em: 13 de março de 2013*

*Aceito em: 19 de outubro de 2015*