

PESQUISA QUALITATIVA COMO CAMINHO PARA UMA ANÁLISE COMPLEXA DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Marlene Branca Sólido
Universidade de Caxias do Sul - UCS

RESUMO

Este trabalho é parte de pesquisa onde buscamos mostrar que as relações capital trabalho se dão na instância da subjetividade e são mais complexas do que podem aparentar num primeiro momento, exigindo que as Organizações desenvolvam uma “escuta” na direção de seus Sujeitos. Defendemos a tese de que elas precisam perceber sua relação com os empregados como algo que se alimenta recursivamente da própria qualidade o que exige permanente espaço para a transformação. Fundamentamo-nos em três grandes áreas do conhecimento: a Comunicação, os Estudos Organizacionais e a Psicanálise. Para o cotejo entre fundamentação teórica, experiência vivencial, e material obtido nas organizações pesquisadas, adotamos o Paradigma da Complexidade. O artigo analisa a metodologia da coleta de dados: entrevistas de profundidade, material-base para a análise de discurso.

PALAVRAS-CHAVE: Organização, Comunicação organizacional, Pesquisa qualitativa, Pesquisa quantitativa.

Nosso objetivo é estudar como acontecem os principais processos de Comunicação Organizacional; como elementos de subjetividade dos atores de Organizações podem interferir na recepção/interpretação das mensagens e como esses processos de comunicação poderiam contribuir para a melhor compreensão de aspectos complexos das relações interpessoais e intergrupais da Organização. Para tanto, trabalhamos com Pesquisa Qualitativa, desenvolvida em duas Organizações.

O estudo dos processos de Comunicação Organizacional tem contemplado, cada vez mais, vieses polissêmicos e interdisciplinares de análise.¹

¹ A esse respeito, podemos ler entre outros: CALDAS, Miguel P.; WOOD JÚNIOR, Thomaz Wood. **Transformação e realidade organizacional:** uma perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 1999; CHANLAT, Jean-François (Coord.) **O indivíduo na organização:** dimensões esquecidas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996 v. I; CHANLAT, Jean-François (Coord.) **O indivíduo na organização:** dimensões esquecidas. 3.

[...] só o conjunto interdisciplinar de abordagens poderá delinear uma imagem menos parcelada do indivíduo na organização, porque somente cruzando e multiplicando os diferentes níveis é que se poderá interpretar a realidade observada, buscando reconstruí-la em sua integridade. (CHANLAT, 1996, p. 33, v. 1).

Parece importante pensarmos os vários discursos presentes no cotidiano das Organizações numa perspectiva de circularidade de causa e efeito: eles revelam uma prática das relações/Comunicação, que, por sua vez, materializa-se em novo Discurso, sempre numa relação dissimulada de forças, enfrentamentos e contradições. Dessa forma, vemos crescer a importância da escuta, da análise, das relações, que implicam em ir além do “quantificar, computar, relatar, diagnosticar, descrever.

Chanlat (1996, v. 1) lembra que a riqueza do universo mental do homem permanece exageradamente simplificada, dando lugar a uma visão mecanicista da natureza humana, o que leva a uma profusão de abordagens sobre a motivação, ao custo de uma baixa compreensão. E Dejours (2006) traz para a discussão um aspecto de extrema riqueza, quando diz que “tudo que dizia respeito à subjetividade, sofrimento subjetivo, patologia mental, tratamentos psicoterápicos suscitava desconfiança e até reprovação pública, salvo em certos casos notórios [...]. (DEJOURS, 2006, p. 38). Enriquez completa, lembrando-nos que a Psicanálise é

igualmente e essencialmente a ciência das interações entre os diferentes ‘outros’ e os processos de identificação, de projeção, de culpabilização e de formação dos fantasmas que se colocam em ação nessas inter-relações e que afetam tanto a vida psíquica dos diversos protagonistas, quanto a vida psíquica dos grupos onde ocorrem essas inter-relações. Ela é portanto uma ciência social tendo como característica postular que a outra cena (a do imaginário, a do inconsciente) é pelo menos tão interessante e operante senão até mais) quanto aquela do visível, que é o objeto habitual da investigação sociológica. (ENRIQUEZ, 1997, p. 17).

Nesse sentido revela-se fundamental, para nossa perspectiva, o paradigma da Complexidade. Morin, em O Método 1, defende que a necessidade histórica da sociedade contemporânea é encontrar um método que evidencie, ao invés de ocultar (como faz o racionalismo), as ligações, articulações, solidariedades e implicações, imbricações, interdependências, enfim, as complexidades e, nos atrevemos a dizer, conspirações. “A

ed. São Paulo: Atlas, 1996, v. III; CHANLAT, Jean-François (Coord.) **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001, v. II; FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (Org.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996; GUTIERREZ, Gustavo Luis. **Gestão comunicativa: maximizando criatividade e racionalidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999; MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

aceitação da confusão pode se tornar um meio de resistir à simplificação mutiladora.” (MORIN, 2002a, p. 29). Trata-se, portanto, de ligar o que estava separado, por meio de um Princípio de Complexidade, que é, segundo ele,

um tecido (complexus: o que é tecido junto) de constituintes heterogêneas inseparavelmente associadas: ela [a complexidade] coloca o paradoxo do uno e do múltiplo. Num segundo momento, a complexidade é efetivamente o tecido de acontecimentos, ações, interações, retroações, determinações, acasos que constituem nosso mundo fenomênico. (MORIN, 2005b, p. 13).

Acreditamos, como Morin, que ordem e desordem se confundem, se chamam, se requerem, se combatem, contradizem. “Esse diálogo se dá no grande jogo fenomenal das interações, transformações, organizações em que trabalham cada um por si, todas contra uma, todas contra todas ...” (MORIN, 2002a, p. 106).

O paradigma materialista sofre abalos significativos a partir dos anos 60,² quando as ciências Físicas e Matemáticas assumem nova atitude na descrição da natureza. A teoria dinâmica e a mecânica clássica estabelecem diálogo, mostrando que as relações entre simples e complexo/ordem e desordem são mais estreitas do que se pensava até então.

Esse rearranjo descortina novos saberes e amplia fronteiras epistemológicas. Procura-se, em diferentes campos, noções teóricas que permitam um saber como gerador de um campo *sui generis*, pronto a buscar, em áreas já estabelecidas, fragmentos que lhe confirmem hibridismo. De 1900 aos nossos dias: Freud, Adorno, Castoriadis, Morin, Devereaux, Lacan, Jacquard e outros estudiosos de diversos campos discutem a objetividade científica, ou seja, a relação Sujeito/objeto. Toma corpo a multiplicidade de vieses/olhares. Entendemos que os aspectos biopsicossociais são indissociáveis e desenham a relação Sujeito-objeto num permanente movimento de retroação. A lógica do ser é, assim, dialética e paradoxal, complexa.

² No início dos anos 60, o meteorologista norte-americano Edward Lorenz descobriu que acontecimentos simples tinham um comportamento tão desordenado quanto à vida. Chegou a essa conclusão após testar um programa de computador que simulava o movimento de massas de ar. Lorenz teclou um dos números que alimentavam os cálculos da máquina com algumas casas decimais a menos, na expectativa de que o resultado tivesse poucas mudanças. No entanto, a pequena alteração transformou completamente o padrão das massas de ar. Segundo ele, seria como se o bater das asas de uma borboleta no Brasil causasse, tempos depois, um tornado no Texas. Fundamentado em seus estudos, Lorenz formulou equações que demonstravam o “efeito borboleta”. Origina-se assim a Teoria do Caos. Alguns cientistas concluíram que a mesma imprevisibilidade aparecia em quase tudo. Reforçando essa teoria, na década de 70 o matemático polonês Benoit Mandelbrot registrou que as equações de Lorenz coincidiram com as que ele fizera ao desenvolver os fractais (figuras geradas a partir de fórmulas que retratam matematicamente a geometria da natureza). A junção do experimento de Lorenz com a matemática de Mandelbrot indica que a Teoria do Caos está na essência de tudo, e dá forma ao universo. Ela estabelece que pequena alteração no início de um evento pode ter consequências desconhecidas no futuro.

O olhar para um objeto demanda contemplar a ambiguidade, a ambivalência, variáveis não passíveis de mensuração linear. O objeto não é uma realidade em si, mas algo construído, em movimento, em mudança permanente, até porque o Sujeito/observador é permanentemente outro e modificado pelo próprio objeto.

Quando trabalhamos os dispositivos, por exemplo, a avaliação qualitativa, observamos que precisamos articular conceitos, teorias, os quais são de diferentes campos do saber, tais como: filosofia, sociologia, psicanálise, psicologia social, antropologia, arte, educação, física, matemática, etc. Construímos, assim, novas trilhas, caminhos transversais, possibilidades, perspectivas, de um olhar, de um fazer ciência, com combinações metodológicas experimentais, alternativas novas e, sobretudo, mais abrangentes, mais performantes, mais epistêmicas que os modelos clássicos. (BORBA).³

Dáí buscarmos pontos de contato entre o Paradigma da Complexidade de Morin e a teoria psicanalítica, quando pensamos o Sujeito Organizacional. Morin nomeia sete Princípios básicos em seu paradigma, sem valor hierárquico: Sistêmico ou Organizacional, Hologramático, Retroativo, Recursivo, da Auto-organização: autonomia/dependência, Dialógico e da Re-introdução do conhecimento em todo o conhecimento

Assim, em sintonia com o Paradigma da Complexidade, parece-nos fundamental que as Organizações vejam seus Sujeitos não apenas como seus “meios/produtos”, mas também como seus produtores. Ao reconhecê-los como individualidades, mais do que apenas como “unidades produtivas”, elas estarão atualizando um espaço para a renovação.

Entendemos que as Organizações precisam dar-se conta de que, na mesma medida em que exploram o meio ambiente, dependem dele para sobreviver. O patrimônio ambiental de que elas se apropriam pertence ao conjunto da sociedade. As Organizações precisam reconhecer sua dependência como premissa básica para a conquista da independência.

No Princípio *Dialógico*, Morin fala da união de “dois princípios ou ações que devem excluir-se um ao outro, mas são indissociáveis numa mesma realidade. Há uma dialogia ordem/desordem/interação/organização (tetragrama) desde o nascimento do universo. Ele aponta para a “associação complexa (complementar/concorrente/antagônica)

³ GODOI, Cristiane Kleinübing; MELLO, Rodrigo Bandeira de; SILVA, Anielson Barbosa da. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. Barra Funda: Saraiva, 2006.

de instâncias *necessárias em conjunto* à existência, ao funcionamento e ao desenvolvimento de um fenômeno organizado”. (MORIN, 2002c, p. 110)⁴. Ordem e desordem são conceitos antagônicos. Um suprime o outro, mas, em determinadas situações, são colaborativos, gerando organização e complexidade.

Entende-se, a partir desse princípio, que apenas a discussão, o confronto, a multiplicidade de pontos de vista levam ao crescimento, ao avanço. E isso é o que as Organizações, de modo geral, tendem a evitar. Um exemplo muito claro disso é, em grande número de casos, o fato de coibirem de forma clara e ostensiva a participação de seus empregados em sindicatos de categoria.⁵

Não há como traçar/delimitar fronteira estanque entre o Sujeito do conhecimento, o conhecimento e o objeto. Como, então, isolar valores, posturas, saberes que o Sujeito Organizacional traz consigo e, ao mesmo tempo, isolando-o conseguir que ele contribua para o desenvolvimento de uma Organização, quando ela se comporta como se fosse um sistema fechado, com uma Cultura cristalina que paira sobre seu próprio contexto? Assim, parece-nos que a tentativa de olhar para a relação/interação Organização/ator por meio da complexidade, tende a enriquecer as possibilidades de análise.

Pensar pelo Paradigma da Complexidade significa preservar o antagonismo na complementaridade como condição da fecundidade. O conhecimento complexo pressupõe/exige o diálogo retroativo e permanente das aptidões complementares/concorrentes/antagônicas, que são análise/síntese, concreto/abstrato, compreensão/explicação. (MORIN, 2002c). “Nele, o conhecimento se liberta de qualquer postura e tom absolutizante. Ganha uma amplitude onde transitam as certezas, em parceria com as incertezas, sem a hierarquização, com um cenário histórico. É provisório bem ao gosto e dentro da lógica e da ilógica da vida. (SÓLIO, RAMOS, 2007, p. 13).⁶

Ao pensar as questões propostas sob a ótica do Paradigma da Complexidade, precisávamos encontrar uma metodologia coerente com a forma de análise que

⁴ A afirmação original de Morin está em *Méthode 1*, pp. 379 e 380 e *Méthode 2*, p. 372).

⁵ Essa afirmação tem base em entrevistas aplicadas em duas empresas, durante a elaboração de nossa dissertação de mestrado, já mencionada; em entrevistas aplicadas em projetos de pesquisa organizacional desenvolvidos na Universidade de Caxias do Sul (**Marcas das relações de Poder na Comunicação formal e/ou informal**) e em entrevistas aplicadas nas Organizações selecionadas para o desenvolvimento deste trabalho.

⁶ **O Sujeito Organizacional visto pela complexidade da psicanálise**. Trabalho apresentado no NP de Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XXX INTERCOM, Santos – SP, 2007.

pretendíamos. Assim, chegamos à Análise do Discurso,⁷ cujo embrião está no trabalho dos formalistas russos. Os estudos linguísticos tinham uma abordagem filológica da língua, viés superado com a instauração da busca de uma lógica de encadeamentos “transfrásicos”. Apesar do avanço, a geração de estruturalistas que inicia os estudos em Análise do Discurso “propõe-se como objetivo estudar a estrutura do texto ‘nele mesmo e por ele mesmo’, e restringem-se a uma abordagem imanente do texto, excluindo qualquer reflexão sobre sua exterioridade”. (BRANDÃO, s. d., p. 15)

A partir dos anos 50 a Análise do Discurso está delineada como disciplina e aponta duas grandes direções que marcam

duas maneiras diferentes de pensar a teoria do discurso: uma que a entende como uma extensão da Linguística (que corresponde à perspectiva americana) e outra que considera o enveredar para a vertente do discurso o sintoma de uma crise interna da Linguística, principalmente na área da Semântica (que corresponde à perspectiva europeia). (BRANDÃO, s. d., p. 16).

Os estudos de Análise do Discurso, pautados pela Pragmática e a Sociolinguística vão enriquecer os estudos linguísticos, sem que haja uma ruptura, pois não existe a preocupação com o como se institui o sentido, mas apenas com as formas como se organizam os elementos que vão constituir o sentido.

Já numa perspectiva que se contrapõe, a escola europeia começa a olhar para a contaminação entre o que é dito e as suas condições de produção. A análise de unidades mais complexas de Discurso vai mostrar a necessidade de conceitos exteriores à linguística e os mais urgentes serão Discurso e Ideologia. Duas grandes vertentes vão marcar os estudos de corrente francesa: a ideológica, com os estudos de Althusser, e a do Discurso, com os estudos de Foucault.

Os estudos da AD, hoje, estão aglutinados em duas grandes gerações: aquela que vai da sua constituição ao final dos anos 70, que “procurava essencialmente colocar em

⁷ Segundo Gill: “Análise de discurso é o nome dado a uma variedade de diferentes enfoques no estudo de textos, desenvolvida a partir de diferentes tradições teóricas e diversos tratamentos em diferentes disciplinas. Estritamente falando, não existe uma única ‘análise de discurso’, mas muitos estilos diferentes de análise, e todos reivindicam o nome. O que estas perspectivas partilham é uma rejeição da noção realista de que a linguagem é simplesmente um meio neutro de refletir, ou descrever o mundo, e uma convicção da importância central do discurso na construção da vida social.” (GILL, Rosalind, *Análise de discurso*. In: BAUER, Martin; GASKELL, George. **Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som**. 2005, capítulo 10, p. 244).

evidência as particularidades de formações discursivas (o Discurso comunista, socialista, etc.), consideradas como espaços relativamente auto-suficientes, apreendidos a partir de seu vocabulário” (MAINGUENEAU, 1997, p. 21) e aquela que aparece “ligada às teorias enunciativas, [que] pode ser lida como uma reação sistemática contra aquela que a precedeu.” (MAINGUENEAU, 1997, p. 21). “A análise do discurso é, com efeito, pluridisciplinar, já que, de um lado, o discurso integra as dimensões sociológicas, psicológicas, antropológicas... e, de outro lado, está no coração dessas mesmas disciplinas...” (CHARAUDEAU; MAINGUENEAU, 2006. p. 15).

Com o esfacelamento da União Soviética e a grande baixa sofrida pelo Comunismo, os estudos de Análise do Discurso (que brilharam de forma especial nas décadas de 60 e 70 os de intelectuais franceses como Althusser, Foucault e Pêucheux, começam a sofrer reveses fortes e se revela uma tendência de agregar-lhes, cada vez mais, aspectos da Psicanálise. Charraudeau e Maingueneau (2006) frisam que a partir dos anos 80, e acentuadamente na década de 90, ocorre “uma descompartimentalização generalizada entre as diferentes correntes que tomaram o ‘discurso’ como objeto.” (2006, p. 13).

Nossa perspectiva de análise busca explorar as condições de produção do discurso em questão, ou seja, o contexto e, como evidenciam Moraes e Galiazzi (2007, p. 144), “tem como preocupação primeira a interpretação, especialmente uma interpretação crítica, fundada em alguma ‘teoria forte’ [...] e assumida a priori como referencial interpretativo e crítico”. A Análise do Discurso busca contemplar questões nele implícitas, mais do que as explícitas, “uma vez que se preocupa com as condições de produção do discurso, com sua crítica a partir de pressupostos externos”. (MORAES; GALIAZZI, 2007, p. 148). O oculto, o não-dito, é a preocupação central da Análise do Discurso em nossa perspectiva de trabalho.

Como se desenvolveu a prática

Entrevistamos vinte⁸ trabalhadores nas duas Organizações selecionadas ⁹. Com questões abertas, apenas um pontos de referência. No decorrer do diálogo, estabeleceram-

⁸ Gaskell argumenta que “há um limite máximo ao número de entrevistas que é necessário fazer, e possível de analisar. Para cada pesquisador, este limite é algo entre 15 e 25 entrevistas individuais, e ao redor de 6 a 8 discussões com grupos focais.” (GASKELL, George Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, Martin, GASKELL, George. **Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som**. 2005. p. 71. capítulo 3).

⁹ Parece importante esclarecer que existe uma grande discussão, e também muita confusão, em torno dos conceitos de Pesquisa Quantitativa e Pesquisa Qualitativa. “A pesquisa quantitativa lida com números, usa modelos estatísticos para explicar os dados, e é considerada pesquisa *hard*. O protótipo mais conhecido é a

se questionamentos da maior relevância. Como diz Hagutte (1997, p. 97), “além dos dados ‘previstos’ para obtenção por meio do roteiro, existem muitos outros, talvez mais importantes, que poderão ser coletados mediante a habilidade e o sexto sentido do entrevistador para aproveitar os ‘pontos cegos’ e as ‘deixas’ do entrevistado.” Gill¹⁰ complementa:

Os analistas de discurso, ao mesmo tempo em que analisam a maneira como a linguagem é empregada, devem também estar sensíveis àquilo que não é dito – aos silêncios. Isso, por sua vez, exige uma consciência aprimorada das tendências e contextos sociais, políticos e culturais aos quais os textos se referem. (2005, p. 255).

A autora ressalva, ainda, que,

quando um analista de discurso discute o contexto, ele está também produzindo uma versão, construindo o contexto como um objeto. Em outras palavras, a fala do analista de discurso não é menos construída, circunstanciada e orientada à ação que qualquer outra. O que os analistas de discurso fazem é produzir leituras de textos e contextos que estão garantidas por uma atenção cuidadosa aos detalhes, e que emprestam coerência ao discurso em estudo. (2005, p. 255).

Parece-nos fundamental buscar uma reflexão sobre a especificidade da metodologia de trabalho adotada, na medida em que buscamos nos dados manifestos, o conteúdo latente, fazendo largo uso da interpretação e da construção de um conteúdo subjetivo, amparado na dúvida. Isso não significa afastarmo-nos de princípios e procedimentos revestidos do que a pesquisa tradicional chama de cientificidade, na medida em que do ponto de vista epistemológico amparamo-nos em conceitos tomados de empréstimo à Psicanálise. Para Gabriel,

A Psicanálise vai além da fenomenologia, da interação simbólica e do construtivismo social. A Psicanálise desconfiava da verdade, da fala manifesta e adiciona as experiências do passado para explicar fenômenos atuais, não aceitando as evidências dos significados. A busca dessa verdade não é para desmenti-la no nível cognitivo, mas para engajar o seu sentido no nível do significado e do desejo, no nível que não é mentira cognitiva, mas verdade da gratificação do desejo¹¹. (1999, p. 74).

pesquisa de levantamento de opinião. Em contraste, a Pesquisa Qualitativa evita números, lida com interpretações das realidades sociais, e é considerada pesquisa *soft*. O protótipo mais conhecido é, provavelmente, a entrevista em profundidade.” (Gaskell, *Entrevistas individuais e grupais*. In: BAUER, Martin, GASKELL, George. **Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som**. p. 2005. p. 22 e 23. capítulo 3).

¹⁰ GILL, Rosalind Análise de discurso. In: **som**. BAUER, Martin; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. 2005. p. 244. capítulo 10).

¹¹ Gabriel, Y. (1999). **Organizations in depth**. London: Sage. Citado por MENDES, Ana Magnólia Bezerra, no artigo **Contribuições teóricas do referencial psicanalítico para as pesquisas sobre Organizações**.

Pela experiência adquirida nesse tipo de trabalho, optamos por aplicar as entrevistas fora do contexto da Organização. O fato de o entrevistado estar em seu ambiente de trabalho pode funcionar como inibidor sob vários aspectos, destacando-se a pressão de tempo para o retorno à produção e a auto-censura, ou seja, o medo de que aquilo que venha a dizer possa, de alguma forma, tornar-se público e ser usado contra ele.

Nossa experiência vai ao encontro do que afirmam alguns teóricos: a necessidade de o entrevistador desmitificar qualquer idéia de sua superioridade, usando linguagem simples bem como portando-se e vestindo-se com simplicidade. Parece-nos importante lembrar que “além do poder econômico, existe o poder do ‘saber’ que tem se tornado, através dos tempos, monopólio dos grupos dominantes. Isso não significa que os oprimidos não possuam saber, eles o possuem, mas não têm consciência do valor que este saber representa”. (HAGUETTE, 1997, p. 156).

É importante enfatizar que esse tipo de entrevista requer do entrevistador que: a) consiga estimular a fantasia do entrevistado, quando poderá perceber/registrar aspectos que de outra forma não seriam atualizados (*insights*); acesse o imaginário do entrevistado por meio do simbólico (linguagem), algo que se apresenta difícil, na medida em que, como já referimos, o imaginário está associado a situações de medo, de ansiedade e mesmo de ameaça; b) consiga separar suas impressões subjetivas do conteúdo trabalhado, fazendo uma autocrítica permanente; c) exercite sua capacidade de ouvir; d) seja capaz de identificar os momentos de resistência do entrevistado, dimensionando a riqueza do material ali depositado.

As entrevistas aplicadas em nossa pesquisa foram gravadas e transcritas, tomando-se o cuidado de omitir, na transcrição, dados que personalizem o entrevistado bem como a empresa à qual está ligado. Segundo Goldenberg (1999, p. 34), “não é possível formular regras precisas sobre as técnicas utilizadas em um estudo de caso porque cada entrevista ou observação é única: depende do tema, do pesquisador e de seus pesquisados”. (GOLDENBERG, 1999, p. 34).

Gill¹² lembra que

Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2002000300010. Acesso em 4 fev. 2008.

¹² GILL, Rosalind. Análise do discurso. In: BAUER; Martin; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. 2005, p. 250. capítulo 10.

Seria muito agradável se fosse possível oferecer uma receita, ao estilo de manuais de cozinha, que os leitores pudessem acompanhar, metodicamente; mas é impossível. Em algum lugar entre a “transcrição” e a “elaboração do material”, a essência do que seja fazer uma análise de discurso parece escapar: sempre indefinível, ela nunca pode ser captada por descrições de esquemas de codificação, hipóteses e esquemas analíticos”. (BAUER; GASKELL, 2005, p. 250).

A autora complementa:

A análise de discurso é semelhante a muitas outras tarefas: os jornalistas, por exemplo, não são muito treinados para identificar o que faz com que um acontecimento seja notícia, mas depois de um pequeno tempo de experiência seu senso de “valor de notícia” se torna bem claro. Não é, na verdade, substituto para aprender fazendo. (BAUER, Martin, GASKELL, George, 2005, p. 250).

Nessa pesquisa, as entrevistas não tinham limite máximo de tempo, mas, por experiências anteriores, sabíamos que demandam sempre a média de uma hora e meia de diálogo. Outro aspecto que consideramos importante é incluir no encontro um familiar, mas que seja, também, trabalhador. Essa triangulação propicia comparações, novas questões, críticas e, em algumas situações, tira o entrevistador do foco, permitindo maior descontração e uma abordagem mais profunda e “sincera” do entrevistado, que tem com seu interlocutor uma relação de intimidade e confiança. Com isso, pretendemos também levar em consideração o que destaca Goldenberg:

Um dos principais problemas enfrentados na pesquisa qualitativa diz respeito à possível contaminação dos seus resultados em função da personalidade do pesquisador e de seus valores. O pesquisador interfere nas respostas do grupo ou indivíduo que pesquisa. A melhor maneira de controlar esta interferência é tendo consciência de como sua presença afeta o grupo e até que ponto este fato pode ser minimizado ou, inclusive, analisado como dado da pesquisa. (GOLDENBERG, 1999, p. 55).

A opção pela entrevista em profundidade busca, além da coerência com o método, considerar que “é evidente o valor da Pesquisa Qualitativa para estudar questões difíceis de quantificar, como sentimentos, motivações, crenças e atitudes individuais.” (GOLDENBERG, 1999, p. 63). A entrevista em profundidade permite levar em conta reações subjetivas, o que no caso da pesquisa em curso é fundamental. Segundo Haguette, “as afirmações de natureza subjetiva estão sempre imersas em reações que devem ser levadas em conta”. (HAGUETTE, 1997, p. 88).

Gaskell lembra que

há um número limitado de interpretações, ou versões da realidade. Embora as experiências possam parecer únicas ao indivíduo, as representações de tais experiências não surgem das mentes individuais; em alguma medida, elas são o resultado de processos sociais. Neste

ponto, representações de um tema de interesse comum, ou de pessoas em um meio social específico são, em parte, compartilhadas. Isso pode ser visto em uma série de entrevistas. As primeiras são cheias de surpresas. As diferenças entre as narrativas são chocantes e, às vezes, ficamos imaginando se há ali algumas semelhanças. Contudo, temas comuns começam a aparecer, e progressivamente, sente-se uma confiança crescente na compreensão emergente do fenômeno. A certa altura, o pesquisador se dá conta que não aparecerão novas surpresas ou percepções. Neste ponto de saturação do sentido, o pesquisador pode deixar seu tópico guia para conferir sua compreensão, e se a avaliação do fenômeno é corroborada, é um sinal de que é tempo de parar”. (BAUER, Martin, GASKELL, George, 2005, p. 71).¹³

Entendemos que a entrevista em profundidade pode trazer vantagens importantes para a pesquisa a que nos propusemos, na medida em que permite entrevistar analfabetos; propicia o envolvimento do entrevistado, motivando-o muito mais do que o faz a entrevista escrita; permite que o entrevistado repita, corrija, volte atrás e reflita ao longo da entrevista, bem como esclareça dúvidas ou lacunas; permite que o entrevistador faça uma leitura de expressões e gestos (linguagem corporal), bem como de atos-falhos, detectando possíveis contradições (conteúdo latente); permite a correção de rumo da própria entrevista, pois há muitas situações em que o entrevistado traz questões ignoradas ao entrevistador; estabelece um vínculo entre pesquisador e pesquisado, o que leva à minimização do medo/insegurança com relação ao uso/aplicação dos dados obtidos.

Muitos dos dados obtidos com pesquisas quantitativas compõem estatísticas das Organizações, mas seus resultados não consideram a subjetividade e os processos de computação/análise raras vezes são interpretativos. Em grande número de casos, não existe um cruzamento/relação dos dados, que são vistos de forma isolada, ou seja, dissociada do conjunto daquele ambiente. “[...] *A gente acha que isso não seria muito confiável, porque se eu tenho um problema com o meu chefe, na medida que eu falo isso claramente, eu não sei até que ponto eu posso ser bem ou mal interpretado*”, justifica a entrevista F, o que deixa à mostra a falta de confiança do trabalhador na relação com a organização: “[...] *Se eu respondo uma pesquisa, eu não me identifico, e ninguém pode me identificar, eu posso ser mais fiel*”, argumenta, sem considerar que o anonimato também pode acolher a má fé e a distorção. “*Então, nós usamos mais a ouvidoria, no sentido de, assim: – eu tô mal com o meu chefe, eu posso procurar, tu me ouve, eu te ouço e tudo mais.*” Em primeiro lugar, é

¹³ GASKELL, George Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, Martin; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. 2005, p. 71. capítulo 3.

posta na berlinda, até como mecanismo de defesa, a relação chefe/subordinado, o que pode ser indicativo de ponto nevrálgico na Organização, se pensamos no processo de livre associação da psicanálise, pois ao falar sobre o assunto foi isso que veio à tona na memória/fala do entrevistado. Em segundo lugar, se a ouvidoria é acionada, o processo para a pesquisa qualitativa teoricamente estaria aberto e, em terceiro lugar, ao justificar que “[...]Fazer pesquisa perguntando para as pessoas as perguntas que a gente faz na pesquisa de clima, a gente acha que não seriam respondidas”, o entrevistado mostra o desconhecimento sobre o que seja uma pesquisa qualitativa. É importante evidenciar que não estamos dispensando o uso da pesquisa quantitativa. Em determinadas situações ela é fundamental. O que evidenciamos é a ausência da pesquisa qualitativa.

De outro lado, a entrevista S nos dá pistas em outra direção ao responder à questão **“Hoje em dia ainda resiste uma relação de medo, entre o funcionário com a empresa?”** *Ah, nossa, com certeza, medo de perder o emprego. As pessoas calam para não perder o seu emprego. Porque, com certeza, nós teríamos muito para falar, se não fosse este medo. Mas vai do teu dia também, porque tem dias que tu não está de bom humor e sai alguma coisa, sem querer.* A entrevista evidencia a necessidade de olharmos para a subjetividade no momento da relação com o Sujeito Organizacional, quando traz à tona a latência do recalco e o medo de que ele possa se precipitar.

A entrevista O, por sua vez, mostra o tipo de leitura que a recepção faz da pesquisa quantitativa, que vem de encontro ao que foi dito na entrevista F: “[...] *Eles fazem a pesquisa de satisfação. Mas é obscura esta pesquisa. Quando eles vêem que não está bem para eles, eles não dão bola, eles querem ver o que eles apontam para se levar a sério. E ao invés de arrumar o que foi pedido, eles ignoram a pesquisa. Eles sonegam os defeitos da empresa.*” Está clara, na fala, a polifonia do discurso.

Podemos relatar vivência pessoal que corrobora com a leitura acima quando uma Organização com a qual trabalhávamos selecionou itens da pesquisa que lhe eram convenientes para publicar em seu veículo impresso de comunicação interna, desenhando um mapa manipulado sobre o clima orgnizacional. A determinação partiu da gerência de Recursos Humanos que, inclusive, participou, com um de seus encarregados, da seleção de dados a publicar. Não podemos, com isso, afirmar que todas as Organizações ofereçam esse tipo de tratamento a suas pesquisas de clima, o que queremos evidenciar é a falta de conhecimento de muitas Organizações sobre a importância da pesquisa qualitativa ao lado da pesquisa quantitativa, além de deixar aberta a possibilidade de que aquela atitude tenha

atendido a necessidades de ordem pessoal, possibilitada justamente pelo espaço de poder de que gozava a gerência.

Na América Latina, podemos relacionar o medo dos entrevistados aos possíveis/prováveis usos dos dados revelados a um contexto político-econômico específico: o de um ciclo de ditaduras militares. Até esse período, esse tipo de pesquisa é referido como investigação alternativa, investigação participante, auto-senso, pesquisa popular, pesquisa dos trabalhadores, pesquisa confronto, investigação militante, pesquisa-ativa, estudo-ação, investigação sociológica, enquete-participação. Kurt Lewin foi quem cunhou o termo, nos Estados Unidos. Ele e seus discípulos se orientaram para a solução de problemas sociais que a população americana viveu durante e depois da Segunda Guerra Mundial. A partir desses estudos, configuraram-se a pesquisa-ação de diagnóstico, a pesquisa-ação participante, a pesquisa-ação empírica e a pesquisa-ação experimental.¹⁴, com metodologia própria, que começa a firmar-se e a se aperfeiçoar.

Considerações finais

Resistem ainda muitos questionamentos quanto à cientificidade desse tipo de pesquisa, que adota técnicas como a história de vida, a história oral e a entrevista em profundidade, entre outras. O fato é que, independentemente da técnica empregada, a escolha de um paradigma e o “procedimento científico” são sempre uma definição pessoal, com a qual o pesquisador se identifica e na qual impregna, por ser um intermediário, as suas marcas, o que significa dizer que neutralidade e objetividade são utopias a perseguir, não garantias de consecução.

Bauer e Gaskell (2002) mostram que a fonte de dados na Pesquisa Qualitativa são textos que, no caso de nosso projeto, se atualizam por entrevistas desenvolvidas com vinte trabalhadores de duas Organizações; a análise se volta à interpretação de dados, e a entrevista é a forma usual de construção do objeto. A Pesquisa Qualitativa exige flexibilidade e criatividade (GOLDENBERG, 1997), buscando estabelecer um método que lhe ofereça credibilidade. Parece importante lembrar que, de modo geral as Pesquisas Qualitativas derivam de estudos de campo etnográficos da antropologia e se caracterizam pela imersão do pesquisador no contexto do objeto de pesquisa, balizando-se pela

¹⁴ Mais dados sobre o assunto: HAGUETTE, Tereza Maria Frota. **Metodologias qualitativas na sociologia**. 5. ed. São Paulo: 1997, p. 112 e 113.

perspectiva interpretativa. O pesquisador tem amplo espaço para a interpretação da realidade, a partir da análise/descrição detalha de fenômenos e comportamentos; da citação direta de experiências de Sujeitos/atores entrevistados; de partes de documentos, da transcrição de entrevistas e/ou discursos (falas). A Pesquisa Qualitativa leva em consideração aspectos de subjetividade, ao contrário da Pesquisa Quantitativa, que trabalha com assertivas com valor de lei. Na Pesquisa Qualitativa, o pesquisador considera a realidade como algo da ordem do subjetivo e socialmente construído, o que leva a pensar as noções de relatividade/complexidade.

Acreditamos importante um comparativo entre as duas técnicas de pesquisa (qualitativa e quantitativa), sem porém, idealizar a primeira e demonizar a segunda. Pelo contrário, elas são complementares e, dependendo do problema que decidimos trabalhar, andam juntas. Bryman, (1988), enfatiza que alguns autores associam a pesquisa quantitativa ao positivismo e a qualitativa à fenomenologia, considerando, assim, os dois paradigmas inconciliáveis. O autor aponta o caminho da conciliação, na medida em que os dois procedimentos podem ser complementares, mutuamente informativos e esclarecedores.

O que queremos, ao optar por esse tipo de entrevista? Uma perspectiva de olhar. Não necessariamente absoluta ou correta, mas uma perspectiva que possa apontar caminho ou, pelo menos, ser criticada e revista, portanto enriquecida, a partir de outras perspectivas ou de outros vieses. Não imaginamos que a Pesquisa Quantitativa tenha menor valor ou importância do que a Pesquisa Qualitativa, na medida em que elas não guardam relação de oposição. A opção pela Pesquisa Qualitativa se dá à medida em que nos preocupa, neste projeto, o processo mais do que a estrutura do fenômeno estudado.

REFERÊNCIAS

- ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**. Perdizes: Boitempo, 2005
- BAUER, Martin W.; GASKELI, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som. um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2005.
- BECKER, Howard. **Métodos de pesquisa em ciências sociais**. 4. ed. São Paulo: Hucitec, 1999.
- CHARAUDEAU, Patrick; MAINGUENEAU, Dominique. **Dicionário de análise do discurso**. São Paulo: Contexto, 2006.
- DEJOURS, Christophe **“A banalização da injustiça social”**. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- DEJOURS, Christophe **“ A loucura do trabalho”**. 4. ed. Perdizes: Cortez, 2005.

- ENRIQUEZ, Eugène. **A organização em análise**. Petrópolis: Vozes, 1997.
- GODOI, Cristiane Kleinübing; MELLO, Rodrigo Bandeira de; SILVA, Anielson Barbosa da. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. Barra Funda: Saraiva, 2006.
- GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. 3. ed. Rio de Janeiro: Record, 1997.
- HAGUETTE, Tereza Maria Frota. **Metodologias qualitativas na sociologia**. 5. ed. São Paulo: 1997.
- LOPES, Maria Immacolata Vassallo. **Pesquisa em comunicação**. 5. ed. São Paulo: Loyola, 2001.
- MORAES, Roque; GALIAZZI, Maria do Carmo. **Análise textual discursiva**. Ijuí: Unijuí, 2007.
- MORIN, Edgar. **O Método 2: a vida da vida**. Porto Alegre: Sulina, 2001b.
- MORIN, Edgar. **O Método 1: a natureza da natureza**. Porto Alegre: Sulina, 2002a.
- MORIN, Edgar. **O Método 5: a humanidade da humanidade**. Porto Alegre: Sulina, 2002b.
- MORIN, Edgar. **O Método 3: o conhecimento do conhecimento**. 2. ed. Porto Alegre: Sulina, 2002c.
- MORIN, Edgar. **O Método 4: as idéias**. 3. ed. Porto Alegre: Sulina, 2002d.
- MORIN, Edgar. **O Método 6: a ética**. Porto Alegre: Sulina, 2005a.
- MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina 2005b.
- SAIDON, Osvaldo et al. **Práticas grupais: a Psicanálise**. Rio de Janeiro: Campus, 1983.
- SÓLIO, Marlene Branca. **A subjetividade dos sujeitos como componente da Comunicação Organizacional**, Disponível em: <http://www.ucs.br/cchc/deco/portalbranca> e em <http://www.intercom.org.br>. Trabalho apresentado no NP Comunicação Organizacional do Intercom 2006.
- SÓLIO, Marlene Branca; RAMOS, Roberto. **O Sujeito Organizacional visto pela complexidade da Psicanálise**. Trabalho apresentado no NP de Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XXX INTERCOM, Santos, SP, 2007. Disponível em <http://www.ucs.br/cchc/deco/portalbranca> e em <http://www.intercom.org.br>
- WEIL, Pierre, D'AMBROSIO, Ubiratan, CREMA, Roberto. **Rumo à nova transdisciplinaridade: sistemas abertos de conhecimento**. 3. ed. São Paulo: Summus, 1998.

Revistas e jornais

- Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, número 3 maio/junho 1995, volume 35. GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa Qualitativa – tipos fundamentais
- Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, número 4 junho/agosto 1995, volume 35. GODOY, Arilda Schmidt. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas.