

# UM ROTEIRO DA PESQUISA ORGANIZACIONAL

Luciano Zajdsznajder\*

Abordamos, nestas páginas, os elementos de um roteiro básico de pesquisa das organizações. Certamente, as atividades investigativas mais criativas e originais não seguem um roteiro estrito, sabendo-se, também, que é inconveniente rotinizar a atividade de produção de conhecimentos segundo um esquema rígido. Pode-se, porém, demarcar o terreno das indagações, assinalando métodos e fornecendo algumas pistas sobre o caminho a percorrer. Estas indicações, por mais sumárias e gerais que possam ser, têm a virtude de dotar o investigador de alguns conhecimentos prévios para melhor armar a sua estratégia, e melhor utilizar os seus recursos.

Na primeira parte do que se segue, procura-se apresentar um quadro bastante completo dos principais objetos de investigação. Trata-se de uma listagem dos aspectos da realidade organizacional que constituem questões de pesquisa.

Na segunda parte, descreve-se "modelos geradores de perguntas". São de fato modelos teóricos das ciências sociais e humanas, que geram estratégias de questionamento acerca das realidades organizacionais. Os principais focos de indagação partem destes modelos, quer separadamente, quer em combinação.

Em conclusão, expõe-se algumas idéias sobre procedimentos, meios e técnicas de investigação.

## A PESQUISA ORGANIZACIONAL E SEUS NÍVEIS

O objetivo da pesquisa organizacional apresenta-se em dois níveis. O primeiro, é o organizacional propriamente dito; o segundo nível é o institucional. Embora seja concebível, e às vezes necessário, que se trate cada nível de forma autônoma e separada, são eles de fato inseparáveis, o que jamais deve ser ignorado.

Examinar-se-á, agora, os principais conteúdos de cada nível.

### O NÍVEL ORGANIZACIONAL

#### ● Objetivos

A investigação dos objetivos organizacionais envolve também questões sobre as suas finalidades e suas metas. As finalidades encontram-se em um plano mais geral, vinculando-se de alguma forma às necessidades humanas permanentes. Os objetivos apresentam-se como especificações concretas das finalidades, e assinalam o caráter próprio da organização. As metas — que nem sempre são claramente definidas — são eleições de situações concretas: qualitativas e quantitativas — a serem atingidas em algum momento do tempo. A investigação das finalidades é de natureza mais conceitual, mas não deixa de estar voltada para um exame das experiências da organização. O exame dos objetivos assenta-se principalmente na verificação de onde estão concentrados os recursos da organização. A inexistência de metas fixadas já é um elemento importante para a compreensão da organização, enquanto a sua fixação com irreabilidade é outro sinal importante. O atingimento de metas ou a sua revisão indicam outros aspectos importantes.

#### ● Processos

O exame dos processos organizacionais orienta-se, inicialmente, para uma compreensão daquele ou daqueles que forma o seu núcleo básico. Este exame acha-se entrelaçado com o estudo das finalidades e objetivos, porque o processo básico é a materialização destes. Bem compreendido o núcleo básico, o esforço deve, então, orientar-se para os demais processos organizacionais, buscando-se entender a sua especificidade na organização particular que está sendo estudada. Alguns destes processos assumem uma importância significativa, servindo para definir a própria característica da organização. Outros processos — como aqueles que envolvem relações com o ambiente, ou se encontram ligados à estrutura de poder — deverão constituir-se em objeto específico de investigação.

#### ● Estrutura

A investigação da estrutura deve estar orientada para a descoberta das formas de grupamento efetivo da organização, em contra-distinção com aquilo que ela apresenta oficialmente, ou que constitui o relato enviesado de alguns de seus membros. Deve-se ainda focalizar os processos de transformação estrutural em curso, e os que no passado foram significativos. O estudo da estrutura não fica completo se não é feito à luz dos processos e finalidades e, especialmente, das questões de poder na organização.

#### ● Ambiente

A identificação do ambiente em que a organização encontra-se inserida é seguida pelo estudo de seus os com os diversos segmentos ambientais, buscando-se perceber as relações de dependência. Neste sentido, um aspecto fundamental é examinar-se de que maneira o comportamento da organização como um todo define-se por sua capacidade de influir no ambiente, ou pela submissão que a ele apresenta. Devem ser tentadas algumas previsões sobre o direcionamento do ambiente, de modo a permitir compreender os movimentos futuros da organização. Além disso, muitas vezes será possível perceber aspectos do ambiente maior da organização — com o qual a mesma não se encontra senão indiretamente em contato — para onde ela possivelmente se expandirá.

#### ● Indivíduos e Grupos

Orienta-se esta parte da investigação para verificar a maneira como os indivíduos são tratados pela organização e como se sentem em relação a ela, especialmente quanto ao trabalho que executam e as recompensas que recebem. Trata-se, em suma, do estudo do engajamento que os membros mostram em relação aos seus objetivos. O estudo dos grupos deve orientar-se no sentido da identificação dos que têm maior significância na dinâmica organizacional e o papel que aí desempenham. Devem ser estudadas as suas principais características, sua identidade, suas fronteiras, seus processos de ingresso e exclusão. O estudo dos grupos fornecerá importantes subsídios para a análise das questões de poder na organização.

\* Professor da EBAP/FGV.

### ● Poder

O estudo do poder na organização deve voltar-se para a identificação do grupo dominante, e da maneira como este se distribui entre os setores da organização. A partir da identificação do grupo dominante, deverá ser examinada a maneira como se dão os processos decisórios e como estes se realizam nos diversos espaços organizacionais, segundo os seus principais conteúdos. Dentro deste quadro mais amplo é que serão estudadas as questões atinentes à coordenação, à supervisão e às formas de controle.

### ● Mudanças

É importante obter uma visão da mudança organizacional, tanto em termos globais quanto relativamente às suas partes. A compreensão da mudança melhor seria obtida caso fosse estudada segundo três enfoques. O primeiro diz respeito ao passado da organização, buscando-se conhecer as fases por que passou, suas crises, e as maneiras como realizou as mudanças. O segundo refere-se ao presente processo de mudança, baseado nos problemas atualmente enfrentados, analisando-se suas principais tendências e posições. A terceira, orientada para o futuro, buscaria examinar a possibilidade de prever novos direcionamentos para realizar tais previsões.

### ● Estratégias

Esta última parte do estudo visa a definir a maneira de dispor-se a organização, em termos globais, frente às suas oportunidades e limitações, tanto internas quanto externas. Busca-se apreender a sua estratégia interna — materializada na estrutura, nos usos dos recursos, nas retribuições — e externa — que se mostra nas suas alianças, emulações e conflitos.

## O NÍVEL INSTITUCIONAL

### ● Identidade

Esta investigação inclui: a) a imagem global que a organização apresenta de si, a seus membros e ao ambiente, afirmando o que foi, o que é e o que será; b) a sua maneira mais globalizante de agir e de reagir e o valor mais fundamental que afirma, tanto real quanto em declarações formais; c) a qualidade expressa em seus insumos, processos e produtos.

### ● Valores

Refere-se aos que a organização afirma como de maior importância nos seus produtos, insumos e processos. Revela-se também na forma como são alocados os recursos (prioridades), hierarquizados os grupos e na série de mensagens que objetivamente envia ao ambiente.

### ● Doutrina

Constitui o discurso explicativo e justificador da organização para os seus membros e para o ambiente, relatando suas origens e histórias, justificando o estado presente ou a necessidade de mudança, e traçando uma imagem do futuro. Este discurso vela e revela realidades organizacionais, apresentando-se como racionalizações de erros e acertos e justificativa de decisões.

### ● Padrões de liderança

Esta investigação dirige-se aos estilos de tomada de decisão, de direção, de coordenação disseminados pela organi-

Um roteiro da pesquisa organizacional

zação, e que reproduzem e afirmam — embora possam também negar — os valores fundamentais e a identidade da organização.

### ● Rituais

O estudo do comportamento ritualístico da organização é capaz de descobrir determinadas mensagens que são transmitidas a seus membros e ao público em geral, que não se encontram explícitas de outra forma. Também o conhecimento da importância do ritual para a organização auxilia a explicitar a realidade desta, e a importância efetiva de seus diversos afazeres e da sua distribuição de recursos, oportunidades e retribuições.

### ● Simbolismo

O estudo dos símbolos que permeiam a organização, algumas vezes de modo explícito, e freqüentemente de modo encoberto, auxiliam na apreensão da realidade organizacional. O simbolismo pode ser percebido nos documentos e na linguagem oficial ou informal, no modo de vestir-se na distribuição dos espaços, no formato dos prédios etc. O seu estudo permite melhor compreender a identidade da organização, naquilo que apresenta ou encobre.

### ● Poder

A análise institucional do poder distingue-se da análise organizacional por seu interesse nos aspectos rituais e simbólicos e, especialmente no esclarecimento das bases mais inconscientes da vida dos grupos da organização. No entanto, as duas análises não se excluem; antes, se complementam. Ao lado dos aspectos simbólicos e rituais, devem ser estudadas as relações entre saber e poder na organização, e toda a representação que se encontra codificada e serve para regrar as condutas dos dirigentes e as relações entre eles e os demais membros.

### ● Discursos

O estudo do discurso organizacional realiza a síntese da abordagem institucional. Este estudo extrapola as questões de doutrina expostas oficialmente, para voltar-se também para o conjunto de documentos produzidos e para a linguagem informal, buscando distinguir o expresso do inexpresso. Várias formas de discursos podem ser objeto de exame. Entretanto, a orientação central deve ser no sentido do entendimento de suas formas principais e de suas metamorfoses.

## MODELOS GERADORES DE PERGUNTAS

O universo de questionamentos da pesquisa organizacional é constituído por três perguntas básicas: 1) o que temos feito? 2) onde estamos? 3) para onde vamos? Estas perguntas, quando aplicadas aos conteúdos dos quatro níveis do seu objeto, originam a agenda mais geral da pesquisa.

A articulação interna deste universo de questionamento pode ser descrita com maior detalhe. As perguntas básicas tomam orientações específicas, como decorrência de formulações teóricas acerca da natureza dos objetos sociais. Estas formulações teóricas apresentam-se como modelos, a partir dos quais se desenvolvem padrões de perguntas e de explicações. Quatro modelos podem ser utilizados.

O primeiro modelo é *funcional*. Implica que estejamos diante de totalidades, onde as partes desempenham determinadas funções nas relações entre si e perante o todo. A principal pergunta decorrente deste modelo diz respeito à função —

ou papel — que cada parte desempenha. A pergunta de ordem prática — e portanto que mais afeta à pesquisa — refere-se à presença de disfunções, ou falta de integração entre partes e destas em relação ao todo, isto é, à organização.

O segundo modelo é *dialético*. Representa também uma perspectiva de totalidade, na qual as partes desempenham determinadas funções. Entretanto, a perspectiva principal é a do movimento do todo na sua concretude, que se faz segundo contradições entre as partes e destas em relação ao todo. Estas contradições são supostas como sempre presentes, e os movimentos de transformação efetiva da organização originam-se da oposição entre partes e consequente vitória de umas sobre outras.

O terceiro modelo é *existencial*. Constitui a perspectiva da organização como individualidade, ou seja, como ente único, que dispõe de identidade, a qual é representada por um “*si mesmo*”. O esquema principal é o do encontro e da perda da identidade, que se acham vinculados à consciência de si e às categorias correlatas de alienação ou perda de si, autenticidade e fidelidade a valores, dominação ou submissão, dúvida e desespero.

O quarto modelo é *psicanalítico*. Representa a perspectiva da busca das gratificações instintivas e de seus recalques, repressão e sublimação. Ao contrário dos modelos anteriores, que são aplicados à organização como um todo, este volta-se também para as relações entre indivíduos e a organização — entendida aqui como um conjunto de grupos ou entre grupos no interior da organização.

## A = O modelo funcional e suas perguntas

O modelo funcional gera interrogações a partir de problemas na efetuação de processos e nas relações entre as partes em um todo. Sua perspectiva fundamental é teleológica: se os fins buscados foram atingidos: ou caso não tenham sido, as explicações devem encontrar-se em inúmeras disfunções, isto é, no mal funcionamento.

Sua principal pergunta é: estão as partes cumprindo as funções que lhes foram atribuídas, ou estão desviando-se de tais funções? Estes desvios podem ocorrer devido a relacionamentos falhos entre as partes, na forma de: a) os insumos não estão correspondendo às necessidades de um determinado processo; b) os processos não estão adequados ao que se pretende obter; c) os produtos de um processo não estão correspondendo às necessidades de outro processo.

Basicamente, os problemas geradores das perguntas versam sobre questões de quantidade, de qualidade, ou ambas. A quantidade diz respeito a intensidade ou número. A qualidade diz respeito a características ou propriedades. São as quantidades e qualidades dos processos, insumos e produtos, que devem ser examinadas, quando se questionam as disfunções.

A qualidade será entendida como adequação a determinados fins e, em alguns casos, pode ser traduzida em termos de quantidade: notas acadêmicas, quocientes intelectuais, teor de minério etc.

A quantidade será entendida principalmente na forma de certas razões ou taxas — produtividade, eficiência — e aplicada a processos de transformação dos sistemas, em termos de diversas medidas dos fluxos de entrada e de saída.

A hierarquia existente entre as partes também pode ser elemento gerador de perguntas. Indaga-se não apenas se as relações de subordinação estão corretamente assinaladas e determinadas, como também se as amplitudes de responsabilidade são adequadas.

Este conjunto de questões — sobre disfunções, quali-

dade, quantidade, hierarquia — põe-se novamente em termos de relações entre a totalidade — o sistema — e a realidade extra-sistema: o ambiente. Ademais, o modelo supõe um alto grau de importância das relações com o ambiente, como fonte dos insumos — energia, matéria e informação — e como ponto para onde dirigem-se os seus produtos. De fato, a ordem, que se apresenta para as interrogações pode ser devidamente invertida, iniciando-se com um questionamento das dificuldades das relações da totalidade com o ambiente.

## B = O modelo dialético e suas perguntas

O modelo dialético apresenta-se como uma série de proposições gerais sobre a natureza do objeto, e sobre o conhecimento do mesmo objeto. Realmente, considera inseparáveis os dois aspectos, reconhecendo que modificações no objeto determinam o seu conhecimento, ao mesmo tempo que afirma que tal conhecimento não é imediatamente dado, mas resultado de uma série sucessiva de operações.

O modelo dialético reconhece, fundamentalmente, que o objeto encontra-se em mutação, e que para chegar a ser o que é em um determinado momento, sofreu transformações anteriores. Portanto, estamos sempre diante de um determinado produto que não deverá permanecer como se encontra. Colocam-se as perguntas: onde estamos? de onde viemos? o que nos fez chegar a este ponto, isto é, qual foi o principal motor das transformações? Reconhece-se nestas questões as perguntas básicas. A pesquisa organizacional tem, freqüentemente, como elemento essencial, uma orientação dialética, especialmente por considerar a organização estudada na perspectiva de realizar a sua transformação. Entretanto, o modelo dialético vai mais longe e afirma que a realidade move-se a partir de uma série de conflitos e oposições, que podem ser superadas, embora dêem lugar a novos conflitos e oposições. Em termos das organizações, as perguntas pelo conflito indagam basicamente: quais os interesses que se opõem? Que conflitos surgem na distribuição dos resultados e na alocação dos recursos? Quais os conflitos de pontos-de-vista que se apresentam, e qual é a sua base? Dentre está série de conflitos, afirma-se a presença de uma hierarquia, de modo que se distinguem conflitos principais e conflitos secundários, colocando-se a pergunta: qual a principal contradição, cuja presença estabelece o campo em que se situam todas as demais?

Tais contradições não são vistas apenas como elementos objetivos, estando presentes nas práticas e na subjetividade dos membros da organização, ao mesmo tempo que se encontra em ação uma força integradora que busca negar a sua existência. As oposições estão também presentes na subjetividade dos participantes, apresentando-se como luta entre versões opostas acerca da própria organização. Esta formulação gera uma série de perguntas sobre os conteúdos das visões dos participantes.

Na sua vertente relativa ao processo de conhecimento, o modelo dialético afirma que a apreensão da realidade não se dá de modo imediato, e que o movimento é no sentido do mais abstrato — a realidade empírica imediata — ao mais concreto — a organização existente, na sua globalidade concreta. Neste sentido, não se tem propriamente “perguntas” mas uma orientação metodológica voltada para a apreensão concreta da realidade organizacional.

## C = O modelo existencial e as suas perguntas

A orientação fundamental de modelo existencial é que as organizações dispõem de uma “individualidade”. Funda-

das com determinadas finalidades, e passando por determinadas ocorrências que desenham uma "biografia", possuem uma característica que as define e que constitui uma identidade. Trata-se sem dúvida da transposição para o plano das organizações de inúmeros conceitos utilizados no esclarecimento da personalidade humana. De fato, a identidade das organizações não se encontra apartada da identidade de determinados indivíduos e grupos que a compõem e a comandam — sendo imensamente difícil estabelecer qual é a parte da identidade individual que é devida à organização, e qual é devida às pessoas.

Embora o próprio conceito de identidade seja extremamente difícil de ser definido — especialmente por ser uma característica da individualidade, e portanto inefável — pode ser entendido como "maneira de ser" ou "estilo" o que é uma caracterização bastante vaga. Entretanto, estes estilos traduzem-se em termos organizacionais, na forma de conservadorismo, audácia, radicalismo, no estabelecimento de objetivos; na forma de rigidez ou liberalidade, nas regulamentações internas; na prodigalidade ou na avareza na distribuição dos resultados; e em outros aspectos que constituem aspectos do caráter.

Em relação à identidade é de reconhecer-se a presença de certos elementos dialéticos no modelo existencial. Em primeiro lugar, a identidade nunca se apresenta como plenamente unificada, apresentando sempre conflitos que tendem a cindila, de modo que a sua afirmação não se dá de uma vez por todas, mas é um processo permanente. Neste sentido, a par da pergunta sobre qual vem a ser a identidade organizacional dominante — uma questão do nível institucional por excelência — coloca-se a questão das oposições, ambigüidades e conflitos existentes nesta definição.

As demais categorias do modelo — si mesmo, alienação, anomia, autenticidade, dominação/submissão, dúvida/desespero — são elementos e momentos do processo de constituição e afirmação da identidade.

O "si mesmo" refere-se à consciência de que se dispõe na organização da sua identidade e dos conflitos a esta relativos. No seu grau ínfimo, o "si mesmo" é perdido e ocorre o estado de alienação, no qual a organização assume uma identidade postiça. Esta condição de alienação apresenta-se no interior de quadros dialéticos de dominação/submissão, significando que a organização está absorvendo uma identidade que lhe é atribuída por outrem — isto é, pelo público ou outras organizações. Outro estado — talvez mais grave — é o de anomia, no qual a organização realmente perdeu a identidade e se encontra à deriva. Afora os casos em que a organização se encontra em total falência — e sem qualquer direção — verifica-se a presença em diversas "proporções" — e até coexistindo — de graus de alienação e de anomia. A alienação é avaliada através do exame do afastamento das finalidades, isto é, através da análise dos objetivos organizacionais reais. A anomia é avaliada pelo comportamento errático e falta de direcionamento, o que também se faz pela análise de objetivos.

A autenticidade a fidelidade a valores apresentam-se como elementos polarizados com a alienação e a anomia. De fato, não são tratados em separado, e sua presença em grau crescente significa a redução de seus opostos.

Finalmente, a relação dominação/submissão é aqui tomada em termos da organização como um todo, nas suas relações com o ambiente. Utiliza, porém, a noção de ambiente das organizações, consideração exclusivamente questões valorativas e de objetivos e, em última instância, remete a questões de poder entre organizações, onde a submissão significa que uma determinada entidade tem os seus objetivos e normas — e

até o estilo — determinados por outras, de quem depende. A dominação tem, evidentemente, o sentido oposto.

## D = O modelo psicanalítico e suas perguntas

O campo das interrogações geradas pela aplicação da visão psicanalítica às organizações reparte-se em dois amplos segmentos. O primeiro refere-se às relações entre o indivíduo com grupos da organização, entre os grupos e entre cada grupo e a organização. Como cada membro pertence a vários grupos da organização, os dois segmentos não são a rigor separáveis, embora cada um deles possa conter questões específicas.

Na compreensão do que constitui a visão psicanalítica, volta-se para uma perspectiva bem eclética, percorrendo todas as correntes e ignorando certas oposições bastante insuperáveis existentes entre elas. Os conceitos básicos da visão são os de ego e identidade, instintos, figuras parentais, perseguição e castração. Como nos casos dos modelos anteriores, outros conceitos também caberiam plenamente, mas considera-se que este pequeno conjunto já possa dar conta de um grupo principal de indagações.

Nas relações entre indivíduos e organização como um todo, têm-se as seguintes questões principais: 1) em que medida a identidade do indivíduo é constituída na forma de pertencer à organização, e em que medida este pertencer à organização desempenha um papel negativo na identidade; 2) em que medida a organização propicia ou dificulta — através de seus padrões culturais e de liderança — a maturação do ego individual, ou seja, em que medida a organização facilita que seus membros se infantilizem ou se tornem adultos; 3) em que medida a organização facilita ou dificulta a expressão de elementos emocionais ou afetivos do indivíduo.

Nas relações entre indivíduos e grupos da organização, importam as seguintes indagações: 1) em que medida se formam grupos exclusivos e exclusores, cuja identidade provém da negação de outros grupos; 2) como é feito o acesso a grupos da organização, e o papel de figuras parentais na estruturação destes grupos, implicando autocastração do indivíduo para obter o acesso; 3) grau da presença de elementos emocionais na integração de grupos unidos por interesses comuns, e freqüência da utilização de "bodes expiatórios" tanto indivíduos quanto grupos, para justificar desacertos.

Nas relações entre os grupos da organização: 1) em que medida se formam grupos exclusivos e exclusores na organização, e cuja identidade provém da negação do valor de outros grupos; 2) qual o grau de intensidade da identidade institucional dos grupos; 3) que racionalizações são apresentadas pelos grupos para os conflitos intergrupais.

A visão psicanalítica das organizações situa-se numa posição ambivalente na apreensão e compreensão dos fenômenos organizacionais. De uma parte, pode ser encarada como um elemento complementar, sendo a realidade organizacional aquela que se delineia na forma de um conjunto de processos e de recursos postos em funcionamento por pessoas. Neste caso, a realidade desvelada pela visão psicanalítica apresenta-se como uma espécie de camada secreta. De outra parte, a visão psicanalítica pode pretender-se como apreendendo a realidade básica da organização, à medida que se encarem os membros como tendo realizado os contratos com a organização numa perspectiva que envolva gratificações instintivas, elementos de identidade e de ego etc.

As organizações contêm, em conjugação íntima com os seus elementos técnicos, uma estrutura de autoridade, e esta estrutura não toma apenas a forma documental — as normas e os regulamentos escritos — mas se concretiza em personalida-

des. Encontramos aí um vínculo entre os sistemas sócio-técnicos e toda a vida instintiva dos indivíduos e grupos. Esta vinculação, que está presente na realidade concreta das organizações, permite que se entenda que a aplicação do modelo psicanalítico pode ser demandada tanto a partir do aprofundamento de realidades que já se encontram presentes, embora encobertas, quanto pela erupção de fenômenos não percebidos nos primeiros contatos com a organização, ou reprimidos.

## PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

A atividade de pesquisa das organizações desenvolve-se no interior do amplo campo que resulta da aplicação dos modelos geradores de perguntas às formas e aos níveis de existência organizacional e institucional. Os modelos não são absolutamente excludentes, e sim bastante complementares. A sua escolha é determinada pelo tipo fundamental de indagação que se deseja realizar com base no que se apresenta como problema ou dificuldade principal da organização, num momento dado do tempo. Definido este aspecto principal — que pode dizer respeito a identidade, conflitos, disfunções ou de psicologia individual e de grupos etc. — os outros modelos geradores de perguntas podem ser utilizados para complementar a visão principal e trazer-lhe concretude.

Não há um método, ou caminho real, para garantir se foi determinada corretamente a questão, ou o problema, que detenha a característica de principalidade. É de convir que, em boa parte, o problema principal pode apresentar-se “a olho nu” na forma de algumas dificuldades de maior gravidade. Entretanto, estas mesmas dificuldades têm que ser interpretadas e, neste ponto, a capacidade de identificação está dependendo da “visão” e da sensibilidade dos analistas.

Não deve ser ignorado que existe sempre, com maior ou menor intensidade, um processo político no interior da organização. Este processo não está voltado apenas para disputas de poder e de recursos, mas também pretende definir objetivos e estabelecer a própria identidade da organização. Uma parte da luta política dá-se através da contraposição de versões divergentes dos problemas organizacionais. Esta questão das versões divergentes dos problemas organizacionais — que é a reprodução do fenômeno que ocorre em outros aspectos da vida social — percorre verticalmente o processo e os resultados da pesquisa. As divergências de interpretação quanto à principalidade de um determinado problema podem ter inúmeras causas, desde as mais singelas devidas a diferenças de experiências na própria organização até as mais complexas, onde as versões constituem-se em verdadeiras rationalizações autojustificadoras, ou visam a imputar a culpa por fracassos administrativos a outros grupos que não são os responsáveis.

Se a identificação dos problemas pode ser capturada pelos conflitos da organização, a sua interpretação também pode ser assim envolvida. Neste sentido, a explicitação dos quatro modelos de geração de perguntas pode prestar importantes serviços. Tal conjunto de modelos capta a matriz da maioria das questões em jogo quando do conflito de interpretações, permitindo àqueles que estão dedicados à pesquisa melhor situar-se e, inclusive, perceber, nos vários discursos sobre a organização, o quadro geral de alianças e oposições no qual eles próprios se situam.

Em organizações mais autoritárias, não se vai evidentemente encontrar ausência de conflitos, embora estes sejam abafados e apresentem-se apenas em determinadas áreas e de forma velada. Nas organizações em que o autoritarismo apresenta-se menos intenso, os conflitos aparecem à tona, e questões que serão objeto de pesquisa, evidentemente, são aquelas

que encontram-se mais próximas das disputas internas. Aí está o terreno dos maiores riscos para a pesquisa e também aquele que pode apresentar-se como o mais propício para a afirmação da validade de sua presença.

A pesquisa pode ser efetivamente manipulada por um dos grupos da organização, o que, quando descoberto, resulta na desmoralização da atividade. Assim, sugere-se que ela própria não fique intimamente vinculada às zonas de poder da organização, ou que haja a participação de consultores externos, os quais não sofrerão tanto com os efeitos da divulgação de seus resultados. A pesquisa pode ser também contestada à medida que sejam consideradas de pouca relevância as suas próprias questões. Neste caso, constitui-se numa espécie de reabertura da discussão sobre qual é o problema do momento da organização.

A atividade de pesquisa não encontra um terreno muito estável no interior das organizações. Ao lado de constituir-se, à medida que assuma maior peso institucional, num dos elementos a participar do próprio conflito, é-lhe sempre exigido algum alinhamento. É fato que certas áreas de indagação podem obter mais facilmente consenso do que outras, tendendo o conflito a reduzir-se após ter sido atingido um acordo acerca da identificação e da interpretação do problema a ser objeto de consideração.

É freqüentemente esquecido que a atividade de pesquisa acerca de entidades da sociedade realiza-se num espaço onde vigoram simultaneamente a luta e o diálogo, e onde, também, a apresentação fundamentada de conclusões acompanha-se de elementos de persuasão. A pesquisa das organizações realiza-se justamente neste espaço, podendo ser “capturada” em uma das fases da luta, e dela tornar-se uma arma ou então objeto de combate. Pode ser também instrumento muito fecundo do diálogo, trazendo mais fundamentos para a harmonia e ajudando a esclarecer posições. Pode ainda servir para o processo de persuasão, o qual, infelizmente, pode permear os elementos internos dos próprios procedimentos investigativos.

## MEIOS E TÉCNICAS

A diversidade dos aspectos da vida organizacional, que pode constituir-se em objeto de pesquisa, indica também a necessidade de uma variedade de meios e de técnicas. Pode-se lançar mão de todo o arsenal desenvolvido pelas ciências sociais e humanas, e pelas práticas de mudança organizacional planejada.

- Como meios de levantamento de informações, tem-se:
- entrevistas, sob as suas diversas formas
  - estruturadas;
  - não-estruturadas;
  - centradas num tema particular, utilizando-se de uma lista de controle de aspectos a tratar;
  - informais;
  - painéis (feito através de entrevistas repetidas em períodos de tempo espaçados);
  - indiretas.
  - — Questionários: nas suas modalidades de abertos e fechados.
  - — Observações: diretas e participantes.
  - — Análises de documentos e de registros. Aqui tem-se vastas fontes de informação, que vão desde normas e regulamentos, atas e todo o material de planejamento, até os registros financeiros, de produção, de compras etc.

Maiores informações sobre estes meios de levanta-

mento podem ser obtidas nos livros especializados de metodologia e técnica de pesquisa. É importante observar-se as vantagens e desvantagens da pesquisa organizacional sobre outras formas de pesquisa voltadas para a organização.

A grande vantagem está no acesso mais facilitado a um sem número de informações, pois os agentes são, muitas vezes, membros da organização e objeto de maior confiança. Pode, também orientar-se melhor sobre onde se encontra, ou quem possui determinada informação. Além disso, certos aspectos da vida organizacional jamais são captados por aqueles que tiveram ingresso recente à sua realidade. As ilusões que a organização é capaz de gerar à primeira vista parecem permanecer por bastante tempo, e demandam, para serem desmistificadas, sucessivas e variadas experiências, somente acessíveis a seus membros.

A grande desvantagem está em que a vida cotidiana numa organização conduz seus membros a considerarem naturais ou pouco significativos fatos ou padrões que denunciam importantes sintomas. Também leva os membros a serem envolvidos em algumas falsas racionalizações, e pouco críticos em relação a inúmeros falsos aspectos do discurso oficial. De fato, mesmo que tome as precauções devidas, dificilmente um membro de uma organização a ela não vincula, de uma forma ou outra, o seu ego, de modo que olhar de frente para alguns aspectos de sua realidade torna-se-lhe penoso.

É conveniente observar que boa parcela de informações muito significativas para a realização da pesquisa pode ser conseguida de maneira fortuita e casual. A importância de dados assim obtidos não é para ser desprezada em qualquer atividade de pesquisa. No caso da pesquisa organizacional, o investigador está, muitas vezes, em contato cotidiano com a organização, vivendo o duplo papel de investigador e de objeto investigado, o que não é uma situação incomum na pesquisa social e tem um paralelo nas psicoterapias.

Deve ser finalmente sublinhada a presença do que chamamos de pesquisa organizacional difusa. Todos os membros da organização estão em maior ou menor intensidade, ao longo do tempo, fazendo observações sobre aspectos particulares ou gerais da vida da organização, adotando ou criticando versões globais sobre a sua identidade, objetivos, sucessos e fracassos, e formulando e implementando medidas visando à transformação de sua realidade. Aí encontra-se uma praxis assistemática, à qual certamente podem faltar os cuidados para garantir a objetividade e a obtenção sistemática de informações. Embora possam e devam ser criticados, completados e reinterpretados, são elementos básicos para a realização da pesquisa organizacional, e mais fáceis de serem obtidos pelos membros da organização, do que por equipes estranhas à mesma.

**ASSINE A**  
**REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**Tel: (011) 212-3080**