

# ARTIGOS

Recebido em 05.06.2012. Aprovado em 05.03.2013

Avaliado pelo sistema *double blind review*. Editor Científico: Raquel Janissek-Muniz

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020130608>

## OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE EM ESTUDOS DE ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO NO BRASIL

*Participant observation in information management studies in Brazil*

*Observación participante en los estudios de administración de la información en Brasil*

### RESUMO

Dado o impacto causado pelo uso das tecnologias da informação e de comunicação nas organizações, no seu ambiente econômico e social, verifica-se um incremento no estudo dos fenômenos de caráter social. Entre os métodos de pesquisa que permitem estudar esses fenômenos em profundidade, destaca-se a observação participante. Ela faculta ao pesquisador obter informações sobre o campo como *insider*, permitindo uma visão dos detalhes e da sequência dos eventos observados. Como o uso da observação participante nos estudos da área de Administração da Informação (AI) no Brasil ainda é incipiente, este artigo apresenta elementos essenciais do método, seus principais benefícios, suas dificuldades e desafios enfrentados para a sua adoção. Foram analisados, para tanto, estudos empíricos de AI que adotaram a observação participante e uma experiência vivenciada em pesquisa com 12 meses no campo, discutindo as lições apreendidas e apresentando sugestões para fomentar a adoção da observação participante em pesquisas de AI.

**PALAVRAS-CHAVE** | Observação participante, metodologia, administração da informação, avaliação, adoção.

### ABSTRACT

*Given the impact caused by the use of information and communication technologies in organizations in their economic and social environment, an increase can be observed in the study about social phenomena. Among the research methods that permit studying these phenomena in depth, participant observation stands out. It enables the researcher to obtain information about the field as an insider, permitting a view of details and of the sequence of events. Since the use of participant observation in studies of Information Management (IM) in Brazil is still incipient, this paper presents essential elements of the method, its main benefits, its difficulties and challenges faced for its adoption. For such, empirical studies of IM that adopted participant observation and a research experience with 12 months in the field were analyzed, discussing the lessons learned and presenting suggestions for promoting the adoption of participant observation in IM research.*

**KEY WORDS** | Participant observation, methodology, information management., assessment, adoption.

### RESUMEN

*Dado el impacto causado por el uso de las tecnologías de la información y de comunicación en las organizaciones, en su ambiente económico e social, se verifica un incremento en el estudio de los fenómenos de carácter social. Entre los métodos de investigación que permiten estudiar estos fenómenos en profundidad, se destaca la observación participante. Esta faculta al investigador obtener informaciones sobre el campo como insider, permitiendo una visión de los detalles y de la secuencia de los eventos observados. Como el uso de la observación participante en los estudios del área de Administración de la Información (AI) en Brasil aún es incipiente, este artículo presenta elementos esenciales del método, sus principales beneficios, sus dificultades y desafíos enfrentados para su adopción. Fueron analizados, para esto, estudios empíricos de AI que adoptaron la observación participante y una experiencia vivida en investigaciones con 12 meses en el campo, discutiendo las lecciones aprendidas y presentando sugerencias para fomentar la adopción de la observación participante en investigaciones de AI.*

**PALABRAS CLAVE** | Observación participante, metodología, administración de la información, evaluación, adopción.

#### GUSTAVO ABIB

abib@ufpr.br

Professor do Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR – Brasil

#### NORBERTO HOPPEN

norbertoh@unisinios.br

Professor do Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, RS - Brasil

#### PAULO HAYASHI JUNIOR

paulo.hayashi@fca.unicamp.br

Professor da Faculdade de Ciências Aplicadas, Universidade de Campinas, Limeira, SP – Brasil

## INTRODUÇÃO

As pesquisas qualitativas passam por um crescimento e uma diversificação inéditos, incorporando novos métodos e consolidando-se em diversas disciplinas e contextos (ANGROSINO, 2009; HIRSCHHEIM e KLEIN, 1989). As pesquisas na área de AI, especificamente, estão mudando o foco do seu objeto de estudo, partindo do tecnológico para o gerencial, o organizacional e o social (MYERS, 1997), adotando novas abordagens (CHAN e REICH, 2007; KLEIN e MYERS, 1999), em contraponto aos estudos mais positivistas e quantitativos comumente praticados. Os pesquisadores que adotam metodologias qualitativas e utilizam dados qualitativos estão interessados em ter acesso a contextos naturais, para entrevistar pessoas, observar experiências e interações e analisar documentos, com o propósito de compreender e explicar fenômenos sociais (TRAUHT e O'CONNOR, 1991). Entre os métodos qualitativos, destacam-se: o estudo de caso, a pesquisa-ação, a etnografia, a pesquisa fundamentada nos dados (*grounded theory*). A entrevista, a observação participante e o estudo de documentos são mencionados como métodos de coleta de dados (MYERS, 2009).

A observação participante tem suas raízes nas pesquisas antropológicas, que adotaram a etnografia como método (TEDLOCK, 2005; SERVA e JAIME JÚNIOR, 1995). Esse tipo de investigação, fundamentado em descobertas no campo, envolve a participação do pesquisador no dia a dia dos pesquisados. Por isso a observação participante deve ser personalizada e multifatorial, requerendo um compromisso de longo prazo. As suas principais características, segundo Aktinson e Hammersley (1998), são: a ênfase na análise da natureza de um fenômeno social específico, o trabalho com dados qualitativos sem ter um esquema de análise de categorias previamente fixado e a análise de dados que envolvem interpretações explícitas dos significados das ações humanas. Os resultados são obtidos de modo indutivo e dialógico, ou seja, as conclusões podem ser discutidas com os informantes à medida que a observação se desenrola e as interpretações vão sendo construídas pelo pesquisador (ANGROSINO, 2009).

A importância dos estudos de AI que focam o organizacional e o social foi ressaltada por Orlikowski e Baroudi (1991) e Myers (2009). O uso da etnografia e da observação participante em várias áreas da Administração no Brasil, por sua vez, foi analisado por Cavedon (1999), Rossi e Silveira (1999) e Mascarenhas (2002). Tendo em vista a adoção, ainda incipiente, da observação participante em pesquisas na área de AI no Brasil, o objetivo deste estudo é identificar e discutir os principais benefícios, as fragilidades e as dificuldades verificados com a adoção da observação participante. Para tanto, são analisados

estudos empíricos em AI que utilizaram a observação participante como método de coleta de dados, os quais foram publicados, nos últimos 10 anos, em periódicos nacionais de qualidade. Somou-se a essa revisão bibliográfica, com o propósito de aprofundar a discussão, a análise de uma experiência vivenciada por um dos autores como observador participante em pesquisa recentemente realizada. Dessa maneira, o presente estudo procura contribuir para a melhoria do conhecimento sobre o uso de métodos qualitativos e, em especial, da observação participante, visando à ampliação e à qualificação das pesquisas que estudam fenômenos organizacionais e sociais na área de AI.

Na continuidade desta introdução, descrevem-se os procedimentos metodológicos que fundamentaram o estudo, apresenta-se uma revisão da literatura sobre a observação participante, detalham-se os benefícios, as fragilidades e as dificuldades notadas com o uso da observação participante, com base na análise de estudos empíricos publicados e na experiência vivenciada com o método. A título de conclusão, discutem-se os desafios que representa a adoção da observação participante em AI, complementados com sugestões.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A análise da adoção da observação participante em AI teve como base: (i) a revisão dos artigos da área que utilizam a observação participante como método de coleta de dados publicados, nos últimos 10 anos, em periódicos de qualidade do Brasil, e (ii) o estudo de uma experiência vivenciada com a adoção do método.

Para o levantamento das publicações da área, optou-se pela revisão da literatura seguindo uma abordagem tradicional de coleta e análise (JESSON, MATHESON, LACEY, 2011). Procurou-se sistematizar o que já era conhecido sobre benefícios, fragilidades e barreiras no uso da observação participante para ressaltar aspectos não discutidos. Foram analisados 273 artigos publicados em 12 periódicos nacionais da área de Administração, dos extratos A (1 e 2) e B (1 e 2), segundo a classificação Qualis/Capes. Onze dos periódicos abrangem toda a área e um é específico de AI. Esses periódicos foram selecionados por possuírem uma revisão por pares (anônima) dos artigos e por terem sido classificados pela Capes, o que contribui para assegurar a sua qualidade. O interstício de 2000-2010 foi escolhido por retratar a última década da produção científica e por representar um período mais consolidado da área (HOPPEN e MELRELLES, 2005; GRAEML e outros, 2008; ROSSONI e HOCAYENDA-SILVA, 2009).

Visando padronizar a análise dos 273 artigos da amostra, leram-se os resumos e as seções correspondentes à metodologia. Criou-se uma base de dados contendo a classificação dos tipos de estudo (pesquisa empírica ou ensaio teórico), das metodologias adotadas (*survey*, experimental, modelagem e qualitativa – estudos de caso, pesquisa-ação, etnografia etc.) e das estratégias de coleta de dados utilizadas (questionário, entrevista, documentos, observação participante etc.). Essa classificação fundamentou-se em [Hoppen, Moreau e Lapointe \(1996\)](#). Leram-se e analisaram-se em profundidade os artigos que empregaram a observação participante, sistematizando-se aspectos categorizados como benefícios, fragilidades e dificuldades no uso do método. Decorridos três meses, realizou-se uma segunda análise desses artigos, visando incrementar a qualidade dos resultados.

Para complementar essa análise, analisaram-se informações obtidas em estudo de caso que adotou a observação participante. O estudo foi conduzido por um dos autores e teve uma duração de 12 meses no campo. A análise da adoção da observação participante possibilitou o exame de aspectos não discutidos nos artigos, qualificando, assim, a discussão da adoção do método.

## OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE

As pesquisas na área de AI contemplam, cada vez mais, fenômenos organizacionais e sociais relacionados ao uso das tecnologias de informação e comunicação (TIC) ([ORLIKOWSKI, 1992](#); [AVGEROU, CIBORRA, LAND, 2004](#)). Esses fenômenos e o seu contexto são construções sociais realizadas por pessoas. Para uma melhor compreensão, o seu estudo requer abordagens epistemológicas, como a interpretativa e a crítica, em contraponto à positivista, e metodologias de pesquisa qualitativas em substituição às quantitativas ([CHAN e REICH, 2007](#)). Essas pesquisas qualitativas dependem, segundo [Kirk e Miller \(1986\)](#), da observação de pessoas no seu território de atuação e da qualidade da interação do pesquisador com elas.

As metodologias qualitativas, conforme [Strauss e Corbin \(2008\)](#), têm como principais contribuições: (i) a necessidade de sair a campo para descobrir o que está acontecendo; (ii) a relevância da teoria, baseada em dados, para o desenvolvimento do campo como base para ação social; (iii) a complexidade e a variabilidade dos fenômenos e das ações humanas; (iv) a crença de que as pessoas são atores que assumem um papel ativo para responder a situações problemáticas; (v) o entendimento de que os significados são definidos e redefinidos por meio da

interação e (vi) a consciência das inter-relações entre condições (estrutura), ações (processo) e consequências.

[Myers \(2009\)](#) destaca o estudo de caso, a pesquisa-ação, a etnografia e a pesquisa fundamentada nos dados como metodologias de pesquisa qualitativas que são empregadas em AI. Essas metodologias usam dados coletados por entrevista, observação participante e de documentos, implicando em um envolvimento maior do pesquisador com o campo em estudo.

A antropologia, por intermédio da etnografia, foi a primeira ciência humana a introduzir o pesquisador como parte integrante do universo pesquisado ([SERVA e JAIME JÚNIOR, 1995](#)). A etnografia vale-se de métodos de coleta de dados que permitem entrevistar, observar e registrar os comportamentos e as ações dos observados. E, com o apoio de técnicas de análise dos textos resultantes da transcrição das entrevistas e da codificação das observações, permite explorar redes de significados contextualizados ([HARVEY e MYERS, 2002](#)).

Com o surgimento de novas concepções de etnografia, que enfatizam as relações entre formas de ações heterogêneas ([BASZANGER e DODIER, 2004](#)), a sua adoção pela AI ficou mais fácil. Com essa abordagem, a etnografia e a observação participante proveem o pesquisador de AI com ricos *insights* relativos a aspectos humanos, organizacionais e sociais quando do desenvolvimento e uso das TIC. E a observação participante constituiu-se na principal ferramenta operacional da etnografia, porque, por meio dela, há a inserção do pesquisador no campo. A observação participante, de acordo com [Becker e Geer \(1969, p. 322\)](#), é:

[...] um método no qual o observador participa do dia a dia das pessoas que estão sendo estudadas, seja abertamente no papel de pesquisador ou secretamente em algum papel disfarçado, observando como as coisas acontecem, ouvindo o que é dito e questionado pelas pessoas durante um período de tempo.

[Angrosino \(2009\)](#), por sua vez, caracteriza a observação participante como um processo de aprendizagem pelo envolvimento nas atividades cotidianas de quem participa da pesquisa. Para o autor, não se deve considerar a observação participante apenas um método de pesquisa, porque ela é, antes de tudo, “uma estratégia que facilita a coleta de dados no campo” e o que combina o papel do pesquisador (participante de algum modo) com técnicas de coleta de dados (observação). Entrevistas, coleta de documentos e gravação de vídeos são outras técnicas que permitem coletar dados do e no contexto. A ob-

servação participante refere-se, portanto, a uma estratégia de pesquisa na qual o observador e os observados encontram-se em uma relação de interação que ocorre no ambiente de trabalho dos observados. Estes passam a ser vistos não mais como objetos de pesquisa, mas como sujeitos que contribuem para o estudo (SERVA e JAIME JÚNIOR, 1995).

Numa definição mais operacional, Denzin (1989, p. 157-158) apresenta a observação participante “como uma estratégia de campo que combina, simultaneamente, a análise de docu-

mentos, a entrevista de informantes, a participação, a observação direta, e a introspecção”. Tendo em vista a sua completude, essa definição foi adotada neste estudo.

As grandes etapas de uma a observação participante são a preparação da pesquisa, a entrada no campo, a observação (e análise) e a conclusão (e análise).

Adler e Adler (1987) dividem a observação participante em três categorias – periférica, ativa e completa – cujas características estão detalhadas no Quadro 1.

Quadro 1. Tipos de observação participante

Tipo de Observação	Principais Características	Vantagens	Desvantagens
Observação Periférica	Reflete uma posição mais marginal e menos comprometida do pesquisador. Envolve contato diário ou quase diário com informantes-chave. O observador possui um papel pouco ativo.	Facilidade em se manter neutro frente a coleta de campo.	Dificuldade em obter a confiança e sua inserção no grupo pesquisado.
Observação Ativa	O observador assume um papel mais central e principalmente funcional no grupo.	Mais facilidade na aceitação do observador e na obtenção da confiança por parte do grupo.	Por estar imerso no grupo, buscando uma auto-reflexão, recomenda-se retiradas periódicas do pesquisador do seu campo.
Observação Completa	Divide-se em duas categorias: de oportunidades (caso o pesquisador já faz parte do grupo) ou por conversão (quando ele se torna parte efetiva do grupo).	Acesso irrestrito ao ambiente pesquisado com possibilidade de coleta completa de informações e detalhes.	Viés de observação oriundo da vivência de longo período no campo.

Fonte: Adaptado de Adler e Adler (1987),

A participação resulta de um processo natural ou artificial. No primeiro caso, o observador faz parte do grupo que investiga, e devem-se redobrar os cuidados em relação à manutenção de múltiplas visões e à capacidade crítica. Já a participação artificial ocorre quando o observador se junta ao grupo com o propósito específico de realizar a investigação. Nesse caso, a aceitação do seu papel e sua legitimação pelo grupo são os principais desafios.

A observação participante implica, simultaneamente, um envolvimento emocional e um propósito de caráter mais “objetivo”. O pesquisador também enfrenta dois dilemas, que envolvem aspectos éticos, um relacionado com a explicitação do seu papel na organização e o outro, com a influência do pesquisador sobre o comportamento, as ações e decisões dos pesquisados. Para o primeiro, recomenda-se deixar clara a posição de pesquisador desde o começo da pesquisa, pois envolve a questão da confiança e transparência. O segundo dilema também está na origem da principal crítica ao método: a potencial perda de objetividade, uma vez que o pesquisador não é um observador independente, mas um envolvido, e que o fenômeno observado é o sujeito da pesquisa (IACONO, BROWN, HOLTHAN, 2009). Nesse sentido, a exposição prolon-

gada ao campo tornaria o observador parte natural do contexto observado. Por outro lado, o pesquisador deveria manter-se emocionalmente distante do objeto pesquisado, analisando-o apenas por meio de seus aspectos técnicos, o que é praticamente impossível. Técnicas como “estranhamento do olhar” e afastamento periódico do campo podem auxiliar, mas não transformam o observador em um ser neutro. Para Serva e Jaime Junior (1995), verifica-se uma inversão de status entre o pesquisador e o pesquisado: o pesquisador é aprendiz e aluno, e os integrantes do grupo são os mestres. Isso exige constante reflexão.

Outra crítica refere-se aos resultados não generalizáveis. Contudo, segundo Harvey e Myers (2002), a generalização nem sempre é relevante. Para os autores pode ser mais adequado analisar contextos ou temas específicos que possuam uma potencial contribuição para o entendimento de temas mais amplos e gerais. Esses autores também alertam que a duração da pesquisa (uma observação participante demanda muito tempo) e a dificuldade em publicar os resultados no formato dos artigos comumente aceitos pelos periódicos acadêmicos (os textos tendem a ser mais longos) representam restrições à adoção do método.

Apesar dessas críticas e limitações, os benefícios justificam a adoção da metodologia para o estudo de temáticas que requerem detalhamento das informações coletadas, pesquisas longitudinais, confiabilidade do processo de pesquisa em relação aos fenômenos observados e acesso a informações informais. Esses benefícios contemplam aspectos difíceis de se obter de outra forma, qualificando a observação participante para estudos sobre mudança organizacional, estruturação de redes, impactos da adoção de TIC nas organizações, análise de processos decisórios complexos, e facilitando o entendimento dos fatores intervenientes nos relacionamentos organizacionais e de poder.

## A OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE EM ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO

Inicialmente, apresenta-se uma análise de estudos brasileiros que adotaram a observação participante como método, complementada por um estudo internacional. Visando enriquecer essa análise, na continuidade, descreve-se uma experiência vivenciada por um dos autores com a adoção desse método.

## Revisão bibliográfica

Vários estudos realizados por pesquisadores de AI mostram que o campo de pesquisa é jovem e vem se desenvolvendo quantitativa e qualitativamente (HOPPEN e MEIRELLES, 2005; GRAEML e outros, 2008; ROSSONI e HOCAYEN-DA-SILVA, 2009). O surgimento de periódicos específicos da área (por exemplo, JISTEM, RESI) ou de edições especiais de periódicos tradicionais (POZZEBON, DINIZ, REINHARD, 2011) confirma isso.

A Tabela 1 sintetiza a produção acadêmica nacional relacionada à AI publicada na última década no Brasil, nos periódicos da área de Administração, de extratos A (1 e 2) e B (1 e 2), segundo a classificação Qualis/Capes de 2010, respectivamente: *Brazilian Administration Review (BAR)*, *Revista de Administração Pública (RAP)*, *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, *Revista de Administração Mackenzie (RAM)*, *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, *Brazilian Business Review (BBR)*, *Organizações & Sociedade (O&S)*, *Revista de Administração da USP (RAUSP)*, *Revista Eletrônica de Administração (READ)* e *Journal of Information Systems and Technology Management (JISTEM-USP)*.

TABELA 1. Produção acadêmica nacional em AI publicada nos periódicos A1, A2, B1 e B2

Periódico	Extr.	TOTAL	%	Ensaio	Survey	E. Caso	G. Theory	Etnografia	Modelagem	Outras
BAR	A2	4	1,5%	-	1	2	-	-	-	1
RAP	A2	24	8,8%	4	2	14	-	-	2	2
Cadernos EBAPE.BR	B1	8	2,9%	4	-	3	-	-	-	1
RAC	B1	26	9,5%	-	13	13	-	-	-	-
R A E	B1	11	4,0%	4	4	1	-	-	2	-
RAM	B1	13	4,8%	1	6	6	-	-	-	-
BASE	B2	4	1,5%	-	-	4	-	-	-	-
BBR	B2	4	1,5%	1	2	-	-	-	1	-
O&S	B2	7	2,6%	2	2	2	1	-	-	-
RAUSP	B2	14	5,1%	5	4	5	-	-	-	-
READ	B2	35	12,8%	14	9	10	-	-	-	2
JISTEM - USP	B2	123	45,1%	31	33	44	-	1	4	10
<b>TOTAIS</b>		<b>273</b>	<b>100,0%</b>	<b>66</b>	<b>76</b>	<b>104</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>16</b>
<b>Distribuição</b>				<b>24,2%</b>	<b>27,8%</b>	<b>38,1%</b>	<b>0,4%</b>	0,4%	3,3%	5,9%

Nos últimos 10 anos, publicaram-se 273 artigos relacionados a AI. Destes, a revista *JISTEM-USP* publicou 123 (45,1%), por ser especializada na área. A sua análise revelou que o estudo de caso (na maioria, casos únicos) e a pesquisa *survey* destacam-se entre as metodologias de pesquisa (65,9% do total), corroborando estudos realizados anteriormente (HOPPEN e MEIRELLES, 2005; ROSSONI e HOCAYEN-DA-SILVA, 2009). Poucos artigos adotaram metodologias como fenomenologia, pesquisa-ação, netnografia, modelagem ou *grounded theory*. E, entre as metodologias classificadas como Outras, encontram-se a

pesquisa-ação e a intervenção, de caráter qualitativo, e o experimento, de base quanti. Como método de coleta de dados, a entrevista é predominante, seguida de questionários, bibliometria, dados secundários e observação (participante e não participante). Muitos artigos relatam ter empregado observação, mas não explicitam como, em que período nem onde.

Apesar da expansão quantitativa, Hoppen e Meirelles (2005) apontaram uma fragilidade metodológica em grande parte das pesquisas. Corroborando, Pozzebon, Diniz e Reinhard (2011) chamam a atenção para um desejado incremento da robustez me-

metodológica e a busca de pesquisas qualitativas longitudinais. Como resposta a essas colocações, o uso de abordagens ideográficas como a observação participante pode ser de grande valia.

Na amostra pesquisada, apenas cinco artigos (1,8% dos artigos publicados em AI na última década) adotaram a obser-

vação participante como estratégia de coleta de dados. O Quadro 2 sintetiza a análise desses artigos, enfatizando o processo de observação, os benefícios, as fragilidades e dificuldades de uso do método.

**Quadro 2. Análise da operacionalização da observação participante**

Periódico	Ano	Vol. / Num.	Artigo / Autor(es)	Considerações metodológicas
BAR	2009	v.6 n.3	A proposed architecture for implementing a knowledge management system in the Brazilian National Cancer Institute - Barbosa, Gonçalves, Simonetti, Leitão.	A observação participante foi realizada por dois autores que trabalhavam na organização e tinham ligações com o problema investigado. Não se faz menção sobre o tempo de coleta, porém o principal método para obtenção de informações foram as entrevistas, complementadas pela observação participante. BENEFÍCIOS: i) permitiu demonstrar o entendimento claro entre os gestores de processo e o pessoal administrativo; ii) identificou as resistências de alguns atores sociais à nova tecnologia e como essas resistências foram superadas.
BAR	2009	v.6 n.4	The balanced scorecard as a performance management tool for third sector organizations: the case of the Arthur Bernardes foundation, Brazil. - Gomes, Liddle.	Descrição metodológica sucinta e pouco detalhada sobre o uso da observação participante como método de coleta de dados, complementada com entrevistas e focus groups. A coleta teve duração de um ano. BENEFÍCIOS: i) permitiu analisar a percepção de diferentes grupos frente ao processo pesquisado; ii) identificou frustrações dos atores sociais durante o processo.
O&S	2007	v.14 n.40	A importância do Capital Humano e da Tecnologia da Informação em benefício do Conhecimento Organizacional: um Estudo de Caso. - Jesus	Metodologia descrita com detalhes sendo a observação participante o principal método de coleta de dados. A observação foi realizada durante dois anos e algumas entrevistas foram realizadas como suporte e serviram para romper o limite temporal-espacial que existiu na observação. BENEFÍCIOS: i) pode-se captar ao longo do tempo a perda de dados e informações importantes que poderiam dar suporte ao processo decisório; permitiu contato pessoal e estreito com o fenômeno.
RAUSP	2006	v.41 n.3	A adoção de software livre na Universidade de São Paulo. - Humes, Reinhard	Segundo os autores a pesquisa tem como abordagem básica a observação participante. O artigo não faz referência de como as observações foram conduzidas tampouco qual foi o papel do observador neste processo. BENEFÍCIOS: i) identificou o nível de engajamento das pessoas e o teor e a forma no qual o conteúdo era disseminado; ii) permitiu ainda analisar a evolução no aprendizado identificando um aumento de complexidade das questões.
JISTEM	2004	v.1 n.1	Método para gestão de riscos em implementações de sistemas ERP baseados em fatores críticos de sucesso. - Gamboã, Caputo, Bresciani Filho.	O artigo adota como metodologia a Pesquisa-Ação e coleta os dados através da observação participante. O projeto teve duração de três meses e os procedimentos de coleta não foram detalhados. BENEFÍCIOS: i) permitiu evidenciar a falta de definição dos papéis dos atores envolvidos no projeto; ii) identificou a falta de legitimidade da equipe para decidir sobre novos processos.

Alguns artigos mencionaram que, além das entrevistas ou questionários, adotaram a observação para coletar dados, mas não apresentaram detalhes. Em um dos artigos, os autores utilizaram a observação participante porque trabalhavam na empresa objeto do estudo, mas os vieses e as limitações não foram descritos. Cabe destacar que, em nenhum artigo, detalhou-se o papel do observador na pesquisa.

Entre as fragilidades e dificuldades verificadas na operacionalização da observação participante, cabe destaque à difi-

culdade em identificar um papel ativo do pesquisador na empresa; à importância de se considerar e analisar o tempo de coleta dos dados; à falta de descrição da forma de coleta e análise dos dados e à necessidade de complementação da coleta com outras técnicas (por exemplo, entrevistas, *focus groups*)

Com base na análise dessas cinco pesquisas, depreende-se que o uso da observação participante permitiu aos autores captarem aspectos mais individuais nos fenômenos estudados, como o nível de engajamento (HUMES e REINHARD, 2006) ou as

frustrações dos atores sociais (GOMES e LIDDLE, 2009). O foco no nível micro traz como benefício uma compreensão mais detalhada do fenômeno, enriquecendo o entendimento do todo. Outro aspecto que chama atenção é que, apesar de a observação participante ser a principal forma de coleta, várias pesquisas a complementaram com entrevistas e análise de documentos.

O baixo número de estudos que empregaram a observação participante pode ter suas raízes na dificuldade de acesso dos pesquisadores às empresas, no pouco tempo disponível para a coleta de dados, na dificuldade de operacionalização ou, ainda, no desconhecimento da metodologia. Com o propósito de completar essas evidências, apresenta-se, a seguir, um panorama internacional esboçado por DeWalt e DeWalt (2011). Na análise sobre o uso da observação participante, estes autores apontaram que a metodologia, apesar das dificuldades de operacionalização, está ganhando espaço. Eles teceram uma análise com base em vários estudos, realizados no campo internacional, que utilizaram a observação participante e destacaram três aspectos: i) um maior grau de detalhamento dos resultados encontrados; ii) compreender que a observação e a participação são dois processos diferentes e iii) o rigor metodológico na coleta de dados. Inicialmente, os autores apontam o grande potencial da observação participante e, depois, chamam a atenção para suas armadilhas. Esse estudo complementa e corrobora a análise dos estudos nacionais em AI anteriormente discutidos.

## Uma experiência vivenciada

A experiência vivenciada com a observação participante envolveu o estudo da dimensão social no processo de alinhamento estratégico entre negócio e TI (ABIB, 2011). A questão da pesquisa foi “Como a dimensão social (atores, relacionamentos, praxis, tecnologia, contexto vivido por eles) está presente no processo de alinhamento estratégico?” Para a sua consecução, foram adotados o estudo de caso único e a observação participante, as entrevistas e a análise de documentos como métodos de coleta dos dados, envolvendo a utilização de várias fontes de evidência. A escolha dessas estratégias foi motivada pela necessidade de estudar o alinhamento no contexto de uma empresa, com ênfase na análise do dia a dia do processo. Buscou-se, também, uma visão holística e interpretativa para capturar a realidade organizacional, com equilíbrio entre a teoria e o aprendizado que emerge dos dados.

## Escolha do campo de investigação

A organização é a subsidiária brasileira de um grupo multinacional com mais de 100 bilhões de dólares em ativos. Entre os

vários negócios no Brasil, foi estudado o da energia renovável. Devido a um contrato de sigilo, a empresa recebeu o nome fictício de TESLA.

A empresa foi selecionada por ser uma referência no seu segmento de atuação, por estar alinhada estratégica e tecnologicamente com sua matriz e por estar implantando um portal corporativo. Esse último teve como propósito prover as informações necessárias para a gestão do negócio e para a tomada de decisões. A empresa permitiu acompanhar as fases de levantamento de necessidades, desenho, implantação e validação do portal e, também, o acesso aos três níveis hierárquicos da empresa – estratégico, tático e operacional. Soma-se a esses elementos o contexto de mudança estratégica do departamento de TI, que passou a oferecer suporte ao negócio da empresa (parceiro estratégico). Outro fator que motivou a escolha foi a acessibilidade às informações estratégicas da empresa e a possibilidade de atuar como um pesquisador “interno”, ou seja, como observador participante.

Durante os 12 meses de presença na empresa, o pesquisador manteve contato mais próximo com cinco áreas/departamentos: TI; Recursos Humanos; Meio Ambiente; Segurança e Presidência, o que contribuiu para a diversidade dos achados. A TI era a responsável pelo projeto do portal corporativo, e a presidência facultou o acesso à empresa e forneceu valiosas informações sobre o objeto em estudo. Os outros três departamentos representaram os usuários do portal.

## Desenho da pesquisa

O estudo de caso, caracterizado como caso único e revelador, é adequado às pesquisas em AI quando se busca o entendimento de interações complexas e ambíguas entre organizações, tecnologias e pessoas (YIN, 2005). Segundo Dubé e Paré (2003), os estudos de caso são particularmente indicados para pesquisas em AI que buscam não somente aspectos técnicos nas organizações, mas também comportamentais.

A observação participante, entrevistas, análise de documentos, arquivos digitais e do portal embasaram a coleta dos dados. Dados também foram coletados de maneira não sistemática em reuniões e treinamentos realizados, nas apresentações para a equipe e em conversas informais no café. Nenhuma conversa foi gravada, para não interferir nesses eventos. Para minimizar problemas de confiabilidade, as anotações foram efetuadas durante ou logo após cada evento, sendo revisadas quando da sua digitalização. Buscou-se, continuamente, preservar a sua verossimilhança. Ao todo, foram realizadas 29 reuniões e preenchidas 79 páginas de anotações, contendo desenhos, citações, reflexões e informações gerais.

Para operacionalizar o estudo, foi elaborado um protocolo de pesquisa contendo tema; objetivos e proposições teóricas utilizadas; dados da empresa e dos departamentos participantes; formas de coleta de dados; fontes de dados (primárias e secundárias); instrumento de coleta de dados; formatação do caderno de campo; critérios de análise e procedimentos de validade e confiabilidade adotados.

### Benefícios com o uso da observação participante

A presença no dia a dia da implantação do portal permitiu observar as visões pessoais dos atores em vários níveis e departamentos. A análise a seguir exemplifica os principais benefícios e desafios encontrados com a adoção da observação participante, que permitiu:

- Conhecer a cultura da empresa e as microculturas departamentais;
- Observar os estilos de liderança e sua influência na cobrança de resultados referentes ao projeto;
- Identificar formas implícitas e explícitas de governança corporativa;
- Caracterizar o contexto vivido pela empresa em diferentes momentos;
- Analisar o impacto das mudanças corporativas no andamento do projeto e no envolvimento das pessoas;
- Propiciar a formação e manutenção de relacionamentos entre os atores;
- Identificar a assimetria de informações entre os atores e a sua transformação;
- Observar as práticas e práxis estratégicas desempenhadas pelos atores;
- Caracterizar o fenômeno do *drifing* que, segundo Ciborra (2002), consiste em uma mudança, em relação aos objetivos e requisitos predefinidos, do papel funcional que a tecnologia deve desempenhar em situações concretas de uso;
- Acompanhar os eventos em sequência, o que contribuiu para o entendimento do fenômeno estudado.

A observação participante facilitou a compreensão de aspectos sociais que resultaram de conhecimentos tácitos e pontos de vista informais raramente exteriorizados, não explicitados em entrevistas e tampouco em questionários. A oportunidade de conversar com os atores em momentos informais e antes ou após as reuniões mostrou-se uma rica fonte de informações e permitiu afinar as percepções do pesquisador com os atores envolvidos.

A observação participante, muitas vezes, requer uma complementação com outras metodologias. Por isso, foram conduzidas entrevistas com o pessoal da TI e da empresa terceira, para reunir mais informações sobre a tecnologia adotada – funcionalidades e oportunidades a serem exploradas. Estas também permitiram coletar a percepção das pessoas diante da nova tecnologia e aprofundar aquilo que não foi dito ou que pareceu diferente das observações realizadas.

### Dificuldades enfrentadas com a adoção da observação participante

As dificuldades encontradas foram agrupadas segundo as grandes etapas da pesquisa: ingresso no campo, processo de coleta de dados e análise das informações.

#### Dificuldades para ingressar no campo da pesquisa

A negociação com a TESLA foi feita diretamente com a presidência, uma vez que a pesquisa deveria envolver os três níveis hierárquicos: estratégico – o próprio presidente e o diretor do departamento de TI; tático – gerentes dos departamentos; e operacional – funcionários dos departamentos observados. O contato direto com a presidência resultou numa demora de quatro meses para se agendar uma reunião presencial, para tratar de temas como objetivos da pesquisa, benefícios previstos para a empresa, o portal corporativo, seus objetivos estratégicos e o seu processo de implantação. A reunião em que se viabilizou a pesquisa ocorreu seis meses após o primeiro contato. Estavam presentes a gestora de RH, o diretor de TI e o presidente da empresa, e foram entregues o cronograma de trabalho e a carta de garantia de sigilo requerida pela empresa. Essas duas reuniões iniciais contribuíram para o estabelecimento do laço de confiança em relação à pesquisa e ao pesquisador.

Da primeira reunião específica sobre a pesquisa, participaram o diretor de TI e o responsável pelo projeto do portal corporativo. Acordaram-se um acesso amplo às informações e a participação do pesquisador em todos os momentos relacionados ao projeto: reuniões, *workshops*, treinamentos.

A definição de um papel para o pesquisador foi outro desafio. Ficou caracterizado que o pesquisador, apesar de estar na empresa desempenhando um papel e fazendo parte da equipe de implantação, também estava coletando dados. Isso resultou na sua apresentação como analista de processos e pesquisador, complementada com o papel de elo entre TESLA e a empresa terceira. O papel ativo do pesquisador na implementação configurou uma observação participante completa, segundo Adler e Adler (1987), e facilitou seu relacionamento e sua



legitimação, mas, também, gerou responsabilidades de caráter não acadêmico, que requeriam competências específicas.

### Dificuldades durante o processo de coleta dos dados

Ao iniciar a coleta de dados, não se sabe como a organização acolherá o “novo membro”. Também não são conhecidos o campo a ser estudado e as relações de poder existentes. Por isso, a primeira atividade feita pelo pesquisador foi compreender essas relações, analisando organogramas e questionando as pessoas sobre o *modus operandi* da empresa.

Ser aceito e legitimado pelo grupo é fruto de um processo relacional que não tem prazo definido, variando muito de uma organização ou de um grupo para outro (SERVA e JAIME JÚNIOR, 1995). A busca pela legitimação dos atores deu-se com conversas informais antes e depois das reuniões, em dias de treinamento, no café e na área de fumantes. Mesmo assim, essa aceitação nem sempre foi uma unanimidade.

Em vários momentos, o pesquisador percebeu que também era observado, mas não foi possível extrair do grupo a percepção relativa à presença desse “corpo estranho”. O que se evidenciou é que, com o passar do tempo, os atores se acostumaram com a presença do observador, verificando-se uma acomodação dos papéis e o fortalecimento dos laços de confiança entre ambos. Na experiência vivenciada, desde o início, os atores não se mostraram incomodados com a presença de um pesquisador e participante nas reuniões, mas as suas contribuições eram mais tímidas. Uma vez estabelecida a relação de confiança e afetividade entre o pesquisador e os observados, os dados jorraram em abundância, pois os participantes queriam comunicar-se, dizer algo sobre o que fazem, como percebem o que fazem, como veem a organização e a si próprios. Isso é corroborado por *Serva e Jaime Júnior (1995)*. Ao adquirirem confiança, as pessoas acabavam dividindo suas expectativas e frustrações com o novo portal e compartilhando, também, informações sobre o clima organizacional, a automação de processos ou outros problemas que surgiram. Por isso, um desafio para o pesquisador foi manter o foco no estudo e não ser influenciado por elementos fora do contexto da pesquisa.

Para superar esse desafio, duas ações empreendidas foram fundamentais: i) sistematicamente rever os objetivos de pesquisa e ii) fundamentar-se sempre na base teórica. *Serva e Jaime Júnior (1995)* destacam que, quanto mais sólida for a base de conhecimentos do pesquisador, menor será o risco de ele se perder no emaranhado de dados e fatos com os quais se depara e de sair da rota traçada. E, se tiver que alterá-la, que isso seja feito com consciência crítica e percepção aguçada, com a convicção de que a mudança visa incrementar a compreensão do fenômeno estudado.

Com relação ao papel do pesquisador e à observação realizada, a maior crítica é a potencial perda da objetividade, pois o pesquisador não é um observador independente, mas um participante (IACONO, BROWN; HOLTHAN, 2009). A noção de observador participante pressupõe um grau de distanciamento do assunto e uma clara noção da sua condição de pesquisador. Na pesquisa, o distanciamento foi reiteradamente reforçado com uma releitura dos objetivos da pesquisa antes das reuniões e atividades na empresa, e por meio de reuniões periódicas entre os pesquisadores, um dos quais não atuou no campo.

Outro desafio enfrentado foi que, após as reuniões, tanto o responsável pelo projeto do portal como representantes da empresa terceirizada queriam saber a opinião do pesquisador sobre assuntos discutidos e, por várias vezes, pediram sugestões sobre mudanças a serem implementadas. O pesquisador procurou esquivar-se, mas, quando emitiu opinião, notou que ações subsequentes tinham sido influenciadas pelo que havia sido dito anteriormente, principalmente em relação ao alinhamento estratégico do portal. Parte dessas sugestões foi utilizada na implementação do projeto em outros departamentos. Elas não fizeram parte da análise porque ocorreram após o período destinado à observação.

Na pesquisa qualitativa, a coleta, análise e interpretação dos dados e descrição dos resultados são, geralmente, ações paralelas, podendo cada uma destas atividades influenciar o direcionamento das outras (IACONO, BROWN, HOLTHAN, 2009). Por isso, apontamentos e análises realizados num determinado momento influenciaram análises futuras. Para tanto, estabeleceu-se uma rotina de trabalho com a manutenção do caderno de campo, contendo anotações registradas o mais próximo possível do momento ocorrido, e anotações sobre análises categóricas intermediárias e parciais.

Também constitui um desafio o pesquisador entender o ritmo das ações e interações dos pesquisados (SERVA e JAIME JÚNIOR, 1995). Apesar da existência de cronograma e agenda de trabalho definidos inicialmente, várias reuniões foram remarcaadas ou tiveram baixa participação, devido a situações emergenciais envolvendo os participantes. Essas ocorrências fogem do controle do pesquisador, mas impactam o tempo destinado à coleta dos dados.

### Dificuldades após a coleta de dados (análise)

Adotou-se a técnica de análise de conteúdo do tipo categórica, a partir das cinco categorias adotadas na coleta: atores, relacionamentos, práticas e *práxis*, tecnologia e contexto. Também se realizou uma análise temporal do processo de implantação, visando destacar a interação social entre os atores e os artefatos tecnoló-

gicos. A análise dos dados foi feita em dois momentos, de modo complementar. O primeiro ocorreu ainda durante a coleta, quando algumas reflexões eram registradas para posterior exploração. O segundo momento iniciou-se quando já se tinha coletado informações em cada um dos departamentos estudados, permitindo uma análise integrada sobre o processo de alinhamento estratégico.

Sabe-se que a observação participante requer investimento de tempo e um esforço significativo. Como o tempo necessário para permanecer no campo é impossível de ser determinado previamente, há a necessidade de prever uma folga no cronograma original da pesquisa.

Para concluir o processo de observação participante, duas são as situações encontradas: i) o projeto ou fenômeno em estudo foi concluído ou extinto ou, ii) apesar da continui-

dade das observações, não surgem mais informações novas ou padrões ainda não observados. Nesse momento, o pesquisador pode encerrar a observação, revisitando seus dados e buscando complementações com outras formas de coleta.

### Síntese da observação participante vivenciada

O Quadro 3 sintetiza elementos relevantes da observação participante vivenciada, agrupando-os nas três etapas anteriormente mencionadas. Destacam-se ações, benefícios e dificuldades experimentadas, apresentam-se os procedimentos para validar o estudo e ressalta-se o posicionamento do pesquisador. Os procedimentos para obter a confiabilidade e a validade são comentados na continuidade.

Quadro 3. Síntese da observação participante

Elementos/Etapas	Entrada no Campo	Observação (e análise)	Conclusão (e análise)
<b>Ações durante a pesquisa e sua avaliação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparação da pesquisa: tema, unidade de análise, formas de coleta dos dados, contato com empresas e dirigentes</li> <li>• Seleção da(s) organização(ões)</li> <li>• Conhecimento preliminar do campo</li> <li>• Divulgação dos objetivos (preliminares) da pesquisa</li> <li>• Explicitação do papel do pesquisador</li> <li>• Benefícios:</li> <li>• Acesso aos três níveis hierárquicos da empresa</li> <li>• Dificuldades:</li> <li>• Abertura inicial da empresa e confiança no trabalho do pesquisador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de entrevistas, coleta de documentos, realização de gravações, análise de portais, registro das observações no caderno de campo</li> <li>• Participação de reuniões e eventos</li> <li>• Participação de reuniões informais e do cotidiano</li> <li>• Manutenção da capacidade crítica: “estranhamento do olhar”</li> <li>• Benefícios:</li> <li>• Captura dos micro fenômenos que ocorrem no dia-a-dia da empresa.</li> <li>• Dificuldades:</li> <li>• Estabelecer uma rotina de trabalho e ser aceito pelo grupo (interno e externo)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Codificação e análise dos dados (categorias e relações)</li> <li>• Redação dos resultados, destacando um fio condutor para convencimento dos leitores</li> <li>• Benefícios:</li> <li>• Identificação dos pontos críticos para análise do alinhamento estratégico de TI.</li> <li>• Dificuldades:</li> <li>• Trabalhar com uma quantidade muito grande de materiais e anotações</li> </ul>
<b>Confiabilidade do processo e validade dos resultados</b>	Estruturação de um protocolo de pesquisa	Triangulação dos dados, confirmação dos resultados pelos respondentes, visita aos dados, à codificação (categorias e relações) e aos resultados.	
<b>Posicionamento do pesquisador/ observador</b>	Definição inicial do papel do pesquisador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reafirmação do papel do pesquisador perante o grupo</li> <li>• Afastamento periódico do campo</li> <li>• Introspecção</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introspecção</li> <li>• Comparação das observações com a teoria.</li> </ul>

Para Angrosino (2009) e Kirk e Miller (1986), a confiabilidade na observação participante caracteriza-se pelo grau em que os achados independem de circunstâncias acidentais, e a consistência do processo de pesquisa ao longo do tempo contribui decisivamente para obtê-la. No estudo, a adoção de protocolo de pesquisa foi importante. Apesar da grande quantidade de dados, informações e possibilidades de investigação, a releitura frequente dos objetivos da pesquisa auxiliou o pesquisador a manter o foco na obtenção e categorização dos dados; além disso, mantiveram-se as mesmas técnicas de coleta ao longo do estudo.

Segundo os mesmos autores, na observação participante, a validade representa o grau em que as informações são interpretadas de modo correto e os resultados do estudo fazem sentido, se elas são críveis tanto para as pessoas observadas como para os leitores do produto final, constituindo-se em uma boa “fotografia” do que foi observado pelo pesquisador. No estudo, a subjetividade foi minimizada por meio: i) da incorporação de elementos práticos do dia a dia dos envolvidos, deixando o fato pesquisado ficar evidente ao pesquisador; ii) da análise do fenômeno sobre diferentes aspectos quando estudado em três diferentes departamentos; iii) da utilização de múltiplas fontes de evidência; iv) da triangulação dos dados quando da análise e v) da apresentação e leitura dos resultados para os informantes-chave.

## DESAFIOS PARA O USO DA OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE EM AI NO BRASIL

A análise dos cinco estudos de AI que adotaram a observação participante mostrou a fragilidade metodológica relacionada ao seu uso no Brasil. Por outro lado, evidenciou resultados encorajadores sobre processos de adoção de metodologias e tecnologias inovadoras como *software* livre, sistema de gestão de conhecimento e ferramenta de gestão de desempenho, resultados estes difíceis de obter com outras metodologias de pesquisa. A análise da observação participante num contexto internacional, por sua vez, revelou o aumento da sua importância como método de pesquisa devido à possibilidade de obter resultados mais detalhados relativos a fenômenos sociais e, como nos estudos brasileiros, evidenciou dificuldades de operacionalização.

A análise da experiência vivenciada permitiu detalhar elementos relacionados com a operacionalização da adoção da observação participante. Também permitiu mostrar que fenômenos relacionados com atores organizacionais, como a predominância dos interesses individuais em detrimento dos obje-

vos inicialmente definidos, o nível de engajamento de diversos níveis hierárquicos no projeto e as frustrações externadas, puderam ser estudados com mais profundidade. E, entre os aspectos de caráter organizacional, permitiu destacar o fenômeno do alinhamento, contribuindo para o avanço da área de AI. Esses resultados estão detalhados em Abib (2011).

Os resultados encorajadores obtidos com o uso da observação participante ensejaram uma síntese dos principais desafios e das correspondentes ações a adotar em estudos de AI. Utilizar-se-ão como base os elementos empíricos relacionados ao método e elementos teóricos adaptados de Johnson e outros (2006). Esses elementos teóricos são: a liberdade de movimentação do pesquisador na organização; o acesso a informações relevantes para o estudo; a construção de relacionamento com os informantes; a confiabilidade da coleta e análise das informações; a atenção com a especificidade do conhecimento e a objetividade do pesquisador.

A liberdade de movimentação propicia ao pesquisador um papel ativo e uma circulação entre os grupos envolvidos no fenômeno. O acesso a apenas um grupo inibiria a diversidade de informações e olhares. Na experiência vivenciada, houve ampla liberdade para interagir com os departamentos e os atores envolvidos no projeto. Ela originou-se da qualidade da negociação prévia, do papel de facilitador acordado ao pesquisador e da contrapartida prevista para a organização. Sugere-se, por isso, que a entrada do pesquisador no campo seja tratada no nível estratégico da organização e que seu papel e as expectativas sejam formalizados por ambas as partes.

O acesso a informações de vários tipos, níveis de detalhamento e origens é necessário para complementar a observação e qualificar os resultados. Esse acesso depende, fundamentalmente, da abertura da empresa e do relacionamento construído. Na experiência vivenciada, todas as informações solicitadas, inclusive as referentes ao planejamento estratégico, foram repassadas, o que pode ser atribuído ao retorno esperado e negociado. Por isso, sugere-se que seja entregue um relatório executivo, contendo os principais resultados, para a empresa, algo que já faz parte da cultura da área de AI.

Durante a pesquisa, não houve interrupção no trabalho dos informantes. O papel desempenhado pelo pesquisador e as suas ações não interferiram no trabalho destes, facilitando a coleta de informações e o andamento do processo. Sugere-se, especialmente para as observações participantes do tipo ativa e completa, a busca de um papel que permita atuar em paralelo com o trabalho dos informantes. Também sugere-se a opção por não gravar diálogos ou entrevistas, o que reduz a interferência no trabalho. Isso requer que notas sejam tomadas *a posteriori*,

logo após os eventos, considerando que sua qualidade depende da memória do observador.

A qualidade das pesquisas qualitativas e das publicações decorrentes resulta da confiabilidade do processo de coleta e análise dos dados e da validade dos achados. A confiabilidade do processo de coleta e análise das informações é incrementada com ações sistematizadas em um protocolo. A validade dos resultados é reforçada com a obtenção de informações de vários níveis hierárquicos e a posterior verificação e discussão dos resultados, em reuniões formais e informais com os informantes. Sugere-se, portanto, que o detalhamento das ações para garantir o rigor metodológico seja feito em cada etapa da pesquisa (desenho, coleta e análise dos dados), que a organização de uma base de dados, composta pelas notas de campo, transcrições das entrevistas e documentos coletados, seja criada logo no início do estudo e que os laços de confiança sejam constantemente reforçados.

Cada organização tem as suas especificidades: produtos, mercado, estrutura, processos de trabalho, relações de poder. Com base na experiência vivenciada, sugere-se que o pesquisador analise previamente a organização e, também, se aproprie da linguagem praticada por seus integrantes. Saber ouvir com atenção o que é dito, o que perguntar e quando, observar o que não é dito, ver e sentir, e adquirir habilidades específicas sobre a condução do processo constituem-se em elementos facilitadores para a obtenção de informações e resultados relevantes. Por tratar-se de um ambiente dialético, é fundamental existir disposição para aprender continuamente com os erros cometidos, como tratar de assuntos não correlatos ao objeto pesquisado ou expressar juízos de valor sobre o fenômeno estudado.

A objetividade do pesquisador (em vez da neutralidade muitas vezes mencionada) resulta do seu comprometimento com as atividades de campo e da transparência das suas ações (KIRK e MILLER, 1986). Segundo esses autores, ser objetivo significa comprometer-se com a exposição sistemática das ideias e do conhecimento adquirido para que sejam criticados e complementados por outros atores e pesquisadores. Não implica, conforme o senso comum em ciências naturais, a (pretensa) neutralidade do pesquisador. Sugere-se, por isso, o desenvolvimento da capacidade do pesquisador de trabalhar os relacionamentos com os diversos grupos de interesse, buscando entender os jogos de poder, a história das pessoas que lá atuam e a estrutura organizacional. Estar, ao mesmo tempo, dentro e fora da organização não é condição das mais fáceis; é viver uma oposição dialética dentro de si próprio, ou seja, é viver um grande desafio (SERVA e JAIME JÚNIOR, 1995).

Como o tempo investido na observação participante é importante para a obtenção de dados de qualidade no campo,

o processo torna-se longo, portanto o pesquisador deve ter tempo e paciência para coletar “pequenas peças” de um quebra-cabeça para montar sua análise. E, mesmo com um meticuloso planejamento prévio, fatores exógenos podem interferir na coleta de dados e na duração da observação. O mesmo desafio vale para a análise dos dados, porque os resultados emergem de maneira mais lenta do que de dados coletados de entrevistas ou questionários.

Uma importante limitação dos estudos que adotam a observação participante decorre da influência da visão pessoal dos pesquisadores nos resultados, contudo os benefícios potenciais proporcionados pela metodologia para as pesquisas de AI, por meio da compreensão de fenômenos em contextos específicos, que contribuem para a compreensão de temas mais amplos ou diferentes em muitos aspectos, a justificam, pois novas contribuições teóricas poderão emergir. Por isso, espera-se que, com base nos benefícios e nas contribuições aqui detalhados, mais pesquisadores possam conduzir pesquisas qualitativas longitudinais no Brasil, utilizando a observação participante e os elementos que concorrem para a sua robustez metodológica como base.

## REFERÊNCIAS

- ABIB, G. *Elementos de dimensão social no alinhamento estratégico: uma análise sob a ótica da estratégia enquanto prática*. Tese de Doutorado, Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2011.
- ADLER, P. A.; ADLER, P. *Membership roles in field research*. Thousand Oaks: Sage, 1987.
- AKTINSON, P.; HAMMERSLEY, M. Ethnography and participant observation. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Org). *Strategies of qualitative inquiry*. Thousand Oaks: Sage, 1998. p. 248-261.
- ANGROSINO, M. *Etnografia e observação participante*. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- AVGEROU, C.; CIBORRA, C.; LAND, F. *The social study of information and communication technology: innovation, actor and contexts*. Oxford: Oxford University, 2004.
- BARBOSA, J. G. P.; GONÇALVES, A. A.; SIMONETTI, V.; LEITÃO, A. R. A proposed architecture for implementing a knowledge management system in the Brazilian National Cancer Institute. *Brazilian Administration Review*, v. 6, n. 3, 2009. p.247-262, 2009.
- BASZANGER, I.; DODIER, N. Ethnography: relating the part to the hole. In: SILVERMAN, D. (Ed) *Qualitative research: theory, method and practice*. 2nd. ed. London: Sage, 2004.
- BECKER, H. S.; GEER, B. Participant observation and interviewing: a comparison. In: McCall, J. G; Simmons, J. L. (Ed) *Issues in participant observation: a text and reader*. Reading: Massachusetts Addison-Wesley, 1969. p. 322-331.
- CAVEDON, N. R. O método etnográfico em estudos sobre cultura organizacional: implicações positivas e negativas. In: ENCONTRO NACIONAL

- DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23, 1999, Foz do Iguaçu. *Anais. Foz do Iguaçu: ANPAD*, 1999.
- CHAN, Y; REICH, B. H. IT alignment: what have we learned? *Journal of Information Technology*, v. 22, n. 4. p. 297-315, 2007.
- CIBORRA, C. *The labyrinths of information: challenging the wisdom of systems*. Oxford: Oxford University, 2002.
- DENZIN, N. K. *The research act*. 3thd. ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1989.
- DeWALT, K. M; DeWALT, B. R. *Participant observation: a guide for fieldworkers*. Plymouth: AltaMira, 2011.
- DUBÉ, L; PARÉ, G. Rigor in information systems positivist case research: current practices, trends, and recommendations. *MIS Quarterly*. v. 27, n. 4, p. 597-636, 2003.
- GAMBÔA, F. A. R; CAPUTO, M. S; BRESCIANI FILHO, E. Método para gestão de riscos em implementações de sistemas ERP baseado em fatores críticos de sucesso. *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*, v. 1, n. 1, 2004. p.45-62, 2004.
- GOMES R. C; LIDDLE, J. The balanced scorecard as a performance management tool for third sector organizations: the case of the Arthur Bernardes Foundation, Brazil. *Brazilian Administration Review*, v. 4, n. 6, 2009. p. 354-366, 2004.
- GRAEML, A. R; MACADAR, M. A; GUARIDO FILHO, E. R; ROSSONI, L. Redes sociais e intelectuais em ADI: uma análise cienciométrica do período de 1997-2006. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32, 2008, Rio de Janeiro. *Anais*. Rio de Janeiro: EnANPAD, 2008.
- HARVEY, L. J; MYERS, M. D. Scholarship in practice: the contribution of ethnographic research methods to bridging the gap. In: MYERS, M. D; AVISON, D. (Ed). London: Sage, 2002. p. 169-180.
- HIRSCHEIM, R; KLEIN, H. K. Four paradigms of information systems development. *Communications of the ACM*, v. 32, n. 10, p. 1199-1216, 1989.
- HOPPEN, N; MEIRELLES, F. S. Sistemas de informação: um panorama da pesquisa científica entre 1990 e 2003. *RAE- Revista de Administração de Empresas*, v. 45, n. 1, 2005. p. 24-35, 2005.
- HOPPEN, N; LAPOINTE, L; MOREAU, E;. Um guia para avaliação de artigos de pesquisa em sistemas de informação. *Revista Eletrônica de Administração*, v. 2, n. 2, p. 1-34, 1996.
- HUMES, L. L; REINHARD, N. A adoção do software livre na Universidade de São Paulo. *RAUSP-Revista de Administração da USP*, v. 41, n. 3, 2006. p. 221-231, 2006.
- IACONO, J; BROWN, A; HOLTHAN, C. Research methods: a case example of participant observation. *Electronic Journal of Business Research Methods*, v. 7, n. 1, p. 39-46, 2009.
- JESSON, L. K; MATHESON, L; LACEY, F. M. *Doing your literature review: traditional and systematic techniques*. London: Sage, 2011.
- JESUS, A. M. A importância do capital humano e da tecnologia da informação em benefício do conhecimento organizacional: um estudo de caso. *Organizações e Sociedade*, v. 14, n. 40, p. 137-152, 2007.
- JOHNSON, J. D. e outros. Fields and pathways: contrasting or complementary views of information seeking. *Information Processing & Management*, v. 26, n. 2, p. 569-582, 2006.
- KIRK, J; MILLER, M. L. *Reliability and validity in qualitative research: qualitative research methods*. Newbury Park: Sage, 1986. v. 1.
- KLEIN, H. K; MYERS, M. D. A set of principles for conducting and evaluating interpretive field studies in information systems. *MIS Quarterly*, v. 23, n. 1, p. 67-93, 1999.
- MASCARENHAS, A. O. Etnografia e cultura organizacional: uma contribuição da antropologia à administração de empresas. *RAE- Revista de Administração de Empresas*, v. 42, n. 2, p. 88-94, 2002.
- MYERS, M. D. Qualitative research in information systems, *MISQ Discovery*. 1997. Disponível em: <http://www.qual.auckland.ac.nz>. Acesso em 06.03.2012.
- MYERS, M. D. *Qualitative research in business & management*. London: Sage, 2009.
- ORLIKOWSKI, W. J. The duality of technology: rethinking the concept of technology in organizations. *Organization Science*, v. 3, n. 3, p. 398-427, 1992.
- ORLIKOWSKI, W. H; BAROUDI, J. J. Studying information technology in organizations: research approaches and assumptions. *Information Systems Research*, v. 2, n. 1, p. 1-28, 1991.
- POZZEBON, M; DINIZ, E; REINHARD, N. Creating a Brazilian school in international information systems research: opportunities and challenges. *RAE- Revista de Administração de Empresas*, v. 51, n. 1, p. 10-14, 2011.
- ROSSI, C. A. V; SILVEIRA, T. Pesquisa sobre culturas nacionais: o inexorável futuro do marketing na globalização. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23, 1999, Foz do Iguaçu. *Anais. Foz do Iguaçu: ANPAD*, 1999.
- ROSSONI, L; HOCAYEN-DA-SILVA, A. J. Administração da informação: a produção científica brasileira entre 2001 e 2006. *Revista Eletrônica de Administração*, v. 15, n. 2, 2009. p.422-446, 2009.
- SERVA, M; JAIME JÚNIOR, P. Observação participante e pesquisa em administração: uma postura antropológica. *RAE- Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 3, p. 64-79, 1995.
- STRAUSS, A; CORBIN, J. *Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- TEDLOCK, B. The observation of participation and the emergence of public ethnography. In: DENZIN, N. K; LINCOLN, Y. S. *The SAGE handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage, 2005. p. 151-171.
- TRAUTH, E. M; O'CONNOR, B. A study of the interaction between information technology and society: an illustration of combined qualitative research methods In: NISSEN, H. E; KLEIN, H. K; HIRSCHEIM, R. (Eds). *Information systems research: contemporary approaches & emergent traditions*. Amsterdam: North-Holland, 1991. p. 131-144.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.