

Nas Sombras do Grupo Galpão: a experiência da aplicação do *shadowing* para compreender o *organizing*

Autoria: Miriam de Castro Possas, Cíntia Rodrigues de Oliveira Medeiros

RESUMO

O *shadowing* é uma técnica de pesquisa qualitativa que raramente tem sido utilizada na pesquisa em organizações. Neste artigo, nosso objetivo é relatar a experiência da aplicação da técnica *shadowing* na pesquisa no campo dos estudos organizacionais. Relatamos a experiência de uma das autoras no acompanhamento de um grupo de teatro com o objetivo de compreender o modo pelo qual as organizações são criadas e recriadas a partir das práticas constantes e do resultado de processos, o que contribui para o conhecimento sobre o modo como as organizações acontecem, e não como elas simplesmente são. Apresentamos a experiência com a aplicação da técnica considerando as bases conceituais do *shadowing*, a fase da preparação ao acompanhamento, e as recomendações práticas para aplicação da técnica. Ao fazermos isso, apontamos para o potencial dessa técnica para a contribuição da pesquisa organizacional.

Palavras-chave: *Shadowing*, *organizing*, prática de pesquisa

INTRODUÇÃO

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

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

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

O artigo está estruturado em cinco seções, sendo a primeira delas esta introdução. Na segunda seção, apresentamos as bases conceituais do *shadowing*, e, em seguida, relatamos a experiência em três atos: (1) planejamento da pesquisa; (2) entrando em cena; e (3) Epílogo. Então, apresentamos algumas considerações práticas para a aplicação da técnica e encerramos o artigo com nossas considerações finais.

AS BASES CONCEITUAIS DO SHADOWING

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

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

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

Entre as dificuldades potenciais associadas ao *shadowing*, está o acesso ao campo, o qual deve ser negociado, e, em algumas organizações, onde as questões de confidencialidade ou de segurança são fundamentais, pode revelar-se difícil (GILLIAT-RAY, 2011). Assim como em entrevistas, o *shadowing* também precisa obter autorização para entrar na organização e da concordância dos indivíduos. Dessa forma, os momentos de acompanhamento precisam ser negociados e renegociados constantemente (MCDONALD, 2005), não somente com novas pessoas, mas até mesmo com a mesma pessoa que será no outro dia acompanhada (CZARNIAWSKA, 2008). Apesar de o acompanhamento não interromper o fluxo normal das atividades, essa técnica pede um envolvimento pouco convencional, o que pode gerar certo desconforto com a presença do observador ou *shadow* (MCDONALD, 2005).

Nem sempre o *shadowing* se configura como uma observação passiva (GILLIAT-RAY, 2011), pois é difícil e complexo ficar imparcial como uma "mosca na parede" (GILL;

BARBOUR; DEAN, 2014). Assim, o observador pode adotar uma característica de envolvimento ou de invisibilidade (TURETA; ALCADIPANI, 2011; GILL; BARBOUR; DEAN, 2014), que pode se modificar dependendo da situação. Em alguns casos, é preciso ficar sentado em um canto observando e, em outros casos, deve-se participar ativamente da situação fazendo parecer que pertence àquele ambiente (QUINLAN, 2008).

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

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

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

DA PREPARAÇÃO AO ACOMPANHAMENTO

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

Ato 1: Planejamento da pesquisa

Esse artigo é parte de uma dissertação de mestrado na qual o tema escolhido foi o *organizing*, um tema que emerge nas últimas quatro décadas, nos estudos organizacionais, e traz uma nova perspectiva de análise das organizações. Nessa perspectiva, entende-se que a organização não é uma entidade fixa, controlável, estável e reificada, mas, ao contrário, se constitui de práticas e processos (WEICK, 1973). Logo, as organizações são constituídas pelas ações humanas e, conseqüentemente, um produto dessas ações, apresentando todas as características inerentes ao ser humano, como a mudança, as emoções, a imprevisibilidade, entre outros (CLEGG; KORNBERGER; RHODES, 2005). Karl Weick (1969) ressalta a importância de se estudar os processos ao invés das estruturas organizacionais, e de entender a organização não como um substantivo, mas como um verbo (*organizing*).

Tendo como pressupostos que as organizações são resultado de práticas e processos (WEICK, 1973), a mudança é condição inerente e, por isso, a organização se encontra em constante

transformação (TSOUKAS; CHIA, 2002), as transformações envolvem um complexo movimento em que os atores organizacionais criam sentido continuamente sobre suas ações (CZARNIAWSKA, 2006), estabelecemos como objetivo principal analisar um grupo de teatro com a finalidade de compreendê-lo como resultado de suas práticas e processos.

O campo de pesquisa escolhido foi o Grupo Galpão, um grupo de teatro com sede em Belo Horizonte, fundado em 1982. Esse grupo se apresenta como um importante objeto de pesquisa devido a sua relevância no cenário artístico, pois é um grupo que se perpetua por mais de 30 anos com projeção nacional e internacional (SOUZA; CARRIERI, 2011), e, conseqüentemente, as práticas e processos que constituem o grupo são fomentadores da arte, da memória cultural e da troca de conhecimentos. Seus agentes e práticas se empenham em consolidar a prática teatral e disseminar as artes cênicas, e, mais que isso, os grupos teatrais ainda são objetos pouco explorados pelos estudos organizacionais e pela administração, apesar de sua relevância sócio cultural e do número expressivo de organizações culturais e artísticas na atualidade.

Dois motivos nortearam nossa escolha pelo Grupo Galpão: Primeiro, por ser uma associação e, por este motivo, apresentar características distintivas de uma instituição empresarial; segundo, pelo destaque e projeção nacional e internacional do grupo. Além desses motivos, pela natureza das atividades realizadas, um grupo teatral nos pareceu propício para a abordagem do tema.

A perspectiva adotada na pesquisa retoma a realidade vivida pelos agentes organizacionais (SANTOS; ALCADIPANI, 2015), enfatizando que, sem as pessoas, as organizações não seriam possíveis. Isso quer dizer que as organizações são resultados das interações entre as pessoas, ou seja, essas consistem em um conjunto de ações das pessoas que as constituem. Para compreender a organização pesquisada como processos (WEICK, 1973), pois são os processos continuamente executados que dão origem a organização, ancoramo-nos na abordagem qualitativa e interpretativista, o que nos levou a escolhas de procedimentos técnicos como o *shadowing*, análise de documentos e entrevistas com membros da organização.

Ato 2: Entrando em cena

Nesta seção, descrevo o acesso ao campo e cenas do cotidiano da pesquisa. Embora muitos pesquisadores relatem dificuldade com o acesso ao campo (GILL; BARBOUR; DEAN, 2014), a minha aproximação com o Grupo Galpão foi marcada por abertura e aceitação. Entrei em contato com um profissional que trabalhava na parte técnica do grupo, uma pessoa conhecida, e expliquei, de modo geral, sobre a pesquisa, solicitando que me indicasse um contato no Grupo para que eu pudesse conversar e formalizar a pesquisa. Esse profissional me pediu alguns dias para pensar sobre quem me indicaria, pois o grupo tinha 12 sócios e responsáveis, o que me chamou bastante atenção, porque me pareceu não haver uma hierarquia rigidamente definida. Entrei em contato com ele no dia seguinte, apenas para sondar, mas ele disse que já havia pensado e me passou o contato de um dos sócios, o diretor geral.

Então, liguei para o diretor geral do Grupo Galpão, Horácio, que me respondeu estar em uma reunião, solicitando que eu ligasse mais tarde. Atendendo ao seu pedido, retornei a ligação, explicando-lhe o meu projeto e a metodologia, ao que ele não se opôs, e me sugeriu que

começasse a pesquisa pelo Centro de Memória do Cine Horto Galpão, onde havia diversos trabalhos que tinham como foco de pesquisa o grupo.

Depois de frequentar o Centro de Memória por duas semanas, entrei em contato com o diretor geral do grupo para marcar uma reunião para conversarmos sobre o trabalho e os aspectos metodológicos. Nessa reunião, o diretor disse que, se o meu mestrado era em administração, eu deveria focar na parte administrativa, conversar com as pessoas das áreas de gestão e financeira, e não haveria porque observar aos ensaios e a produção do espetáculo. Novamente, expliquei meu tema, com mais detalhamento, e manifestei minha intenção de, também, observar o elenco e a produção de espetáculos, afinal, durante uma boa parte da trajetória do grupo, o elenco havia realizado toda a organização sem a ajuda de nenhuma outra pessoa que não atuasse também. Ele aceitou, porém, ele teria que se reunir com o grupo antes para acertar os detalhes, mas que eu poderia assistir o ensaio naquele dia, com o consentimento dos membros.

Nesse mesmo dia, iniciei as observações do grupo, já com um caderno de campo em mãos, e, durante o fim de semana, enviei o e-mail para o diretor geral com todos os detalhes da pesquisa. Nesse e-mail, fiz três solicitações: acompanhar e observar o grupo por 50 dias, corridos ou alternados, pelo tempo de 4 ou 5 horas diárias; acompanhar reuniões, ensaios, apresentações, atividades administrativas e viagens; acompanhar, além do elenco, eventualmente, o restante da equipe. As minhas solicitações foram baseadas na literatura sobre *shadowing* e com o intuito de conferir consistência na formação do *corpus* de pesquisa.

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

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

Registrei todas as observações em um diário de campo e, seguindo as recomendações de Gill, Barbour e Dean (2014), dividi cada página em três colunas: na primeira, anotava o horário; na segunda, um resumo do que estava acontecendo; e, na terceira, questões ou notas que a experiência em campo fazia emergir. Além do diário, levei a campo: água, lanche, caneta, máquina fotográfica, gravador e muita disposição, tendo em vista que o *shadowing* é um trabalho cansativo e de grande desconforto físico (MCDONALD, 2005; CZARNIAWSKA, 2008; GILL; BARBOUR; DEAN, 2014).

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

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

A utilização de mais de uma fonte é comum em pesquisas de cunho qualitativo (BOWEN, 2009), logo, o uso do *shadowing* foi combinado com a utilização de entrevistas e documentos, na tentativa de conferir maior credibilidade. Por conseguinte, quando o trabalho se caracteriza por sua natureza qualitativa e por sua perspectiva subjetiva, o *shadowing*, as entrevistas e os documentos são entendidos como um conjunto de fontes importantes para estudar as organizações através das interações cotidianas (MILLER; DINGWALL, 1997; CZARNIAWSKA, 2008; VÁSQUEZ; BRUMMANS; GROLEAU, 2012).

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

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

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

Após conversarmos, chegamos ao consenso que eu observaria todo o cotidiano do grupo, tanto atores, como a parte administrativa. Comecei as observações nesse mesmo dia e o primeiro dia foi uma experiência inesquecível, pois as técnicas observacionais são de grande envolvimento do pesquisador e de grande expectativa. O pesquisador está exposto e entregue, de forma que narrei com muita emoção o momento em meu diário de campo:

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

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

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

Eu fui e perguntei para ele, o quê que eles estavam fazendo, ele falou que estava fazendo figurino, perguntou quem eu era, falei que eu era uma pesquisadora, uma estudante, e na hora que eu falei assim: “Ah... Eu vim aqui pra entender como vocês se organizam”, ele já disse assim: “ah... como a gente se desorganiza?” e riu, então eu falei: “ah.. então eu vou acompanhar os ensaios todos os dias e tal”, então ele disse: “nossa, que coragem!” e isso foi uma coisa recorrente (Diário de Campo – 15/05/2014).

Horácio me apresenta a Rosalina e pede para que eu fale sobre o meu trabalho. Ao explicar sobre o meu trabalho a Rosalina disse que eu ia descobrir a mágica que eles faziam. E o Cássio disse que eu ia ficar rica (Diário de Campo – 01/09/2014).

Caio vem conversar comigo, me oferece o que está comendo e me pergunta sobre o meu trabalho. Me pergunta em que área é, e eu respondo administração, digo que é mestrado. Ele diz que não há pós ou mestrado que me fará entender o que acontece aqui (Diário de Campo – 15/10/2014).

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

Durante o acompanhamento, percebi que há certo estranhamento e deslocamento do observador, ele não pertence àquele grupo. Por diversas vezes, me senti como uma estranha ou como uma intrusa, deslocada daquele contexto, e, uma das vezes que cheguei atrasada no campo, escrevi: “Cheguei atrasada, eles já haviam fechado às portas. Entrei muito sem graça e me sentei em um baú” (Diário de Campo – 07/10/2014). Ao me atrasar, não me senti à vontade, eu estava desrespeitando uma regra, que era o horário de início, e, ainda por cima, não era um deles.

Ficar sentada observando confere um lugar e uma função para o pesquisador, quando você fica de pé isso te expõe, as pessoas observadas percebem mais sua presença. Ademais, há momentos em que as pessoas não querem ser observadas ou não querem ser ouvidas: são momentos de privacidade. Aconteceu em vários momentos, por exemplo, quando um deles me pediu para fechar a porta para conversarem sobre algo que eu não podia ouvir. O pesquisador está em um limite e esse limite é variável:

Caio pediu que eu e o Ricardo saíssemos. Apesar de não querer sair, me levantei e saí prontamente. Achei que esse momento me daria muito material para a dissertação, mas, enfim, não pude assisti-lo. Me confortou a ideia de que eu poderia recuperar algo quando voltasse ou durante as entrevistas (Diário de Campo – 29/08/2014).

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

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

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

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

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

Em contrapartida, em alguns momentos, auxiliar as pessoas e participar do processo pode ser bem prazeroso, estreitando as relações com os observados e, em alguns momentos, deixando-os mais à vontade com a minha presença: “Ajudei o Edgar a dobrar as cortinas do espetáculo. Ele confessou que ficou feliz de ser eu que ajudaria, já que quase sempre é um homem que ajuda e homens não tem muito cuidado para dobrar tecidos” (Diário de Campo – 11/10/2014).

Pedro me pediu para ajudá-lo com as sobrinhas, me senti bem melhor ajudando. Também coloquei uns lacos no cenário. Além disso, também, recolhi o lixo das águas. Ajudei ao Lourenço a fazer café. Conversei com ele e com o Graciano enquanto fazíamos café (Diário de Campo – 11/10/2014).

As reações dos observados foram as mais variadas. Uma que apareceu com bastante frequência foi a atribuição de apelidos: “Laertes passa dizendo: “A espiã”. Em outro momento, Marina fala que sou da CIA” (Diário de Campo – 30/09/2014). “Isabela chega e brinca comigo como se assustasse quando me viu e apontou dizendo: Espiã” (Diário de Campo – 13/10/2014). “Emília se referindo a mim: Ela é fiscal” (Diário de Campo – 22/10/2014).

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

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

não, tranquilíssimo, você é muito gente boa, energia ótima, a gente nem esquentou a cabeça” (Catarina, em entrevista).

Durante o acompanhamento do grupo, passamos muito tempo juntos, viajei com eles, me hospedei no mesmo hotel, fiz as refeições nos mesmos restaurantes e horários. Com alguns, fiquei até de madrugada acompanhando o trabalho. Assim, segundo Vásquez (2012), juntos, observador e observados desenvolvem relações mais ou menos íntimas, complexas e, com frequência, produtivas. Com o tempo, é de se esperar que as relações entre os observados e o observador se estreitem (QUINLAN, 2008), o que aconteceu: “Bianca, percebendo as cores das blusas diz: Só eu que não vim de preto. As três vieram de preto (apontando para Isabela, Nerissa e Gertrudes). A Gertrudes corrige: As quatro (apontando para mim)” (Diário de Campo – 03/10/2014). Quando souberam que eu iria viajar com eles isso se intensificou, se expressaram mais. Surgiram algumas manifestações de eu substituí-los em alguma coisa, nesse momento, mesmo que os comentários tenham um tom de brincadeira, foi possível perceber que a barreira entre observador e observado diminuía: “Cássio brinca, já que eu vou viajar com eles, posso substituí-lo, fazer seu personagem na peça” (Diário de Campo – 08/10/2014). Outros dois exemplos:

Conversam sobre a viagem para Jacarei e eu falo que também vou nessa viagem. Quando eu disse isso a Nerissa falou: “Ah... Então você vai ficar na boutique...”. Eu ri e disse que ficava, apesar de não saber o que era. Depois descobri que era na vendinha. Achei bacana, ainda mais que ela falou: “é uma pessoa que a gente confia” (Diário de Campo – 03/10/2014).

Durante a viagem, houve uma grande aproximação entre mim e a parte técnica do grupo, pois acompanhei a descarga do caminhão, a montagem (do cenário, luz e som), a desmontagem e a carga do caminhão, ficando, por este motivo, mais próxima à equipe responsável por essas funções:

Chegamos em Jacarei por volta das 15h. Almoçamos no hotel mesmo. Fiquei em dúvida se me hospedava no mesmo hotel que eles estavam hospedados, porque era um pouco mais caro, mas acabei ficando nele mesmo, achei que seria menos trabalhoso, para acompanhá-los e, também, para fazer as refeições e, principalmente, para voltar à noite, após a montagem (Diário de Campo – 10/10/2014).

Fiquei até o final da desmontagem. Os atores foram embora por volta das 23h/24h. Me perguntaram se eu queria ir, mas eu preferi ficar. O Lourenço dispensou a van, pois o motorista estava a nossa disposição desde às 8h da manhã. E nos levaria no dia seguinte de manhã de volta ao aeroporto de São Paulo. Dessa forma, fomos para o hotel de táxi. A montagem só foi finalizada às 01h da manhã. Ao chegarmos ao hotel, pizzas nos esperavam. Estava uma delícia, comemos juntos, rimos e fomos dormir. Todos estavam muito cansados, inclusive eu (Diário de Campo – 11/10/2014).

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

as observações na parte administrativa, os dois me autorizaram, dessa forma, findo meu cronograma na semana que vem” (Diário de Campo – 15/10/2014).

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

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

Quando viajei com o grupo, tive que acordar cedo para acompanhá-los, assim: “Pedi diversas vezes para ajudar, somente observar estava me causando extremo sono, pois havia dormido tarde e acordado cedo. Há certa monotonia em ser observador” (Diário de Campo – 11/10/2014). Depois da viagem, continuei o acompanhamento por mais uma semana, sem pausa para descanso, o que me fez sentir-me sonolenta: “O Horácio me ofereceu um café, disse que eu estava sonolenta. Acho que eu devo ter ‘pescado’ algumas vezes durante o ensaio” (Diário de Campo – 13/10/2014).

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

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

Quando fui fazer o acompanhamento da área administrativa, me senti menos à vontade para fazer os horários de lanche e para ir ao banheiro, pois elas não tinham um horário pré-estabelecido para o intervalo:

A Miranda me ofereceu um café. Aceitei. Aqui eu terei mais dificuldade de conciliar o lanche e o banheiro, pois além de me faltar liberdade, elas não têm um horário de lanche definido, cada um lancha em um momento (Diário de Campo – 30/09/2014).

Por causa dessa individualidade do lanche, nenhum dos dias levantei e fui até a mesa lanche, o que gerou comentários: Emília me oferece morangos e diz: “Nunca vi você tomar um café,

comer nada!” (Diário de Campo – 21/10/2014). Este foi um ponto que me chamou atenção. Quando o observador chega ao campo, os observados já possuem sua rotina, seus costumes e hábitos bem estabelecidos. Assim, tem que haver um esforço da parte do observador em se adaptar à rotina dos observados. Algumas situações chegam a causar estranhamento, como, por exemplo, a forma de cumprimentar e as trocas de roupa: “Cássio chegou e me chamou para entrar, aí eu cumprimentei bem sem graça o Adônis e o Edgar, porque eles, assim, eles beijam, eles abraçam, isso, inicialmente, foi um estranhamento” (Diário de Campo – 20/05/2014).

Adônis troca de calça na frente de todo mundo, isso, também, foi uma coisa que me chamou atenção, porque eles trocam de roupa na frente de todo mundo, eles ficam sem roupa, assim, de cueca, de calcinha, eles ficam sem roupa um na frente do outro e ficaram na minha frente sem problema nenhum (Diário de Campo – 20/05/2014).

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

Ato 3: Epílogo

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

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

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

RECOMENDAÇÕES PRÁTICAS PARA A APLICAÇÃO DA TÉCNICA

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

O *shadowing* é recomendado para aplicação em estudos que têm como foco principal o ambiente e as pessoas em suas interações, o que proporciona um olhar holístico e uma preocupação maior com os processos em detrimento dos resultados. No caso da nossa pesquisa, essa técnica permitiu estar em constante contato com o dia a dia dos membros organizacionais, observando assim o cotidiano da organização e as interações estabelecidas entre as pessoas e o seu fazer diário. O *shadowing* também é recomendado para estudos que

têm como objeto de análise a fala, as relações afetivas, e as práticas cotidianas, e que focalizam valores, representações, hábitos, crenças, no intuito de se aprofundar na complexidade dos fenômenos e processos que são específicos de um grupo (MINAYO; SANCHES, 1993). Ao observar o Grupo Galpão, foi possível captar traços de sua cultura organizacional, como, por exemplo, suas representações, suas crenças e seus valores.

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

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

De modo mais específico, condensamos algumas recomendações para a aplicação da técnica agrupadas em três momentos:

I - A chegada no campo - o primeiro contato com os observados é crucial para a atividade de acompanhamento, e é importante não deixar que eles não se sintam vigiados ou avaliados. A negociação de horários é outro fator a ser levado em consideração. Se possível, o pesquisador deve optar por horários com intervalos ou de curta duração diária. Outro aspecto fundamental é o preparo físico do pesquisador, pois o esforço exigido pela técnica é considerável. Assim, o pesquisador deve dormir bem, se alimentar, beber água e se vestir de modo confortável durante o acompanhamento, pois isso interfere na qualidade das observações. Sobre o preparo emocional, é preciso que o pesquisador saiba do envolvimento para que possa trabalhar o distanciamento. Além disso, é muito importante chegar no campo já com informações sobre o grupo de pessoas ou a pessoa a ser observada, o que pode ser facilitado por uma pesquisa documental bem feita.

II – Durante o *shadowing* – Tendo realizado bem o primeiro passo, durante o *shadowing* é importante a rotina de manter um caderno de campo organizado e sempre em mãos, por isso não pode ser um caderno muito pesado ou muito pequeno, se atentando também para uma caneta reserva. Além do caderno, recomendamos a utilização de um gravador para momentos que seja mais fácil falar do que escrever. Outras recomendações: (1) pensar anteriormente o

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

III – Saída do campo – Essa etapa é tão importante quanto a primeira. O pesquisador deve evitar deixar o campo de forma brusca, repentina, para não romper o relacionamento que se mantinha com o campo de forma súbita. O ideal é se afastar aos poucos e deixar boas impressões, o que ajuda no momento de fazer as transcrições e análises. A quantidade de material empírico a ser analisada aparenta, em primeiro momento, grande, confusa, desconexa e repetitiva, o que pode causar um desconforto no pesquisador. Para isso, é preciso que essa fase seja feita também com tempo hábil, para que o pesquisador possa ler e reler os dados quantas vezes for necessário para se familiarizar e criar associações, identificando e associando os dados à teoria que rege a pesquisa. O cansaço não estará presente somente durante as observações, a análise é, também, muito cansativa, sendo assim, é importante manter uma rotina de pausas e descanso, também, nessa fase.

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

CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

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

Quanto às contribuições deste artigo, destacamos que nossa discussão concentrou-se em detalhes e especificidades que caracterizam a aplicação da técnica. Assim, este paper contribui para as pesquisas em estudos organizacionais por apresentar uma técnica apropriada para a pesquisa em organizações, pois, sendo a mudança condição inerente das interações sociais e organizacionais, o *shadowing* permite captar as nuances e acontecimentos de forma holística, mostrando-se ser capaz de suprir as demandas da constante simultaneidade de eventos nas conformações organizacionais atuais.

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

Assim, o *shadowing* se apresenta como uma técnica de grande contribuição para os estudos organizacionais, devido à sua mobilidade e seu envolvimento, se comparado a técnicas mais tradicionais como a etnografia, permitindo interações entre os observados e o observador e, também, que o observador esteja presente em diversos momentos do cotidiano organizacional.

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

Referências

- CLEGG, Stewart; KORNBERGER, Martin; RHODES, Carl. Learning/Becoming/Organizing. **Organization**, v. 12, n. 2, p. 147-167, 2005.
- COOPER, Robert. Systems and Organizations: Distal and Proximal Thinking. **Systems Practice**, Vol. 5, No. 4, 1992.
- CZARNIAWSKA, Barbara. A Golden Braid: Allport, Goffman, Weick. **Organization Studies**, v. 27, n. 11, p. 1661–1674, 2006.
- CZARNIAWSKA, Barbara. Organizing: how to study it and how to write about it. **Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal**, Vol. 3 n. 1, p. 4-20, 2008.
- DUBERLEY, Joanne; JOHNSON, Phil; CASSELL, Catherine. Philosophies Underpinning Qualitative Research. In: SYMON, Gillian e CASSELL, Catherine. **Qualitative Organizational Research: core methods and current challenges**. SAGE, 2012.
- GILL, Rebecca; BARBOUR, Joshua; DEAN, Marleah. Shadowing in/as work: ten recommendations for shadowing fieldwork practice. **Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal**, v.9. n.1, p.69-89, 2014.

GILLIAT-RAY, Sophie. 'Being there' the experience of shadowing a British Muslim Hospital chaplain. **Qualitative Research**, v.5, n.11, p. 69-486, 2011.

MCDONALD, Seonaidh. Studying actions in context: a qualitative shadowing method for organizational research. **Qualitative Research**, v.5, n.4, p.455-473, 2005.

MILLER, Gale; DINGWALL, Robert. **Context and Method in Qualitative Research**. SAGE, 1997.

MINAYO, Maria Cecília; SANCHES, Odécio. Quantitativo-Qualitativo: Oposição ou Complementaridade?. **Cad. Saúde Públ.**, Rio de Janeiro, v. 9, n.3, p.239-262, 1993.

PECI, Alketa. Estrutura e ação nas organizações: Algumas perspectivas sociológicas. **RAE**, v. 43, n.1, p.24-35, 2003.

QUINLAN, Elizabeth. Conspicuous Invisibility: Shadowing as a Data Collection Strategy. **Qualitative Inquiry**, v.14, n.8, p.1480-1499, 2008.

SANTOS, Leonardo Lemos da Silveira; ALCADIPANI, Rafael. Por uma epistemologia das práticas organizacionais: a contribuição de Theodore Schatzki. **O&S**, v.22, n.72, p.79-98, 2015.

SOUZA, Mariana Mayumi Pereira de; CARRIERI, Alexandre de Pádua. Racionalidades no fazer artístico: estudando a perspectiva de um grupo de teatro. **RAE: Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n.4. p. 382-395, 2011.

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

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

TURETA, César; ALCADIPANI, Rafael. O objeto objeto na análise organizacional: a teoria ator-rede como método de análise da participação dos não-humanos no processo organizativo. **CADERNOS EBAPE. BR**, v. 7, n. 1, artigo 4, Rio de Janeiro, Mar. 2009.

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

WEICK, Karl. **A psicologia social da organização**. São Paulo: Editora Edgard Blucher Ltda., 1973.