



Observação participante: do ofício de antropólogos ao emprego em investigações organizacionais

Virgílio César da Silva e Oliveira – Universidade Federal de Juiz de Fora –
virgilio.oliveira@ufjf.br

Pítias Teodoro – Universidade Federal Fluminense – pitiasteodoro@id.uff.br

Ualison Rébula de Oliveira – Universidade Federal Fluminense – ualisonrebula@id.uff.br



Editorial



Observação participante: do escritório de antropólogos ao emprego em investigações organizacionais

Dando continuidade ao propósito da RASI de compartilhar reflexões que apoiem a prática da pesquisa acadêmica, chegamos a este segundo número de 2026 com o olhar voltado para o que acontece “dentro” das organizações. Após explorarmos as métricas da bibliometria, as dinâmicas da modelagem por agentes e o alcance das *surveys*, percebemos que existe uma dimensão da gestão que se revela de forma mais nítida quando o pesquisador deixa seu ambiente habitual de trabalho para acompanhar o cotidiano do objeto estudado.

A escolha de um método raramente é uma decisão apenas técnica; é uma forma de se posicionar diante da realidade. Embora os dados quantitativos sejam fundamentais para nos mostrar o “quê”, eles podem deixar lacunas sobre o “como” e o “porquê”. É nesse espaço — entre o discurso oficial e a realidade do dia a dia — que a observação participante se mostra uma alternativa interessante. Ela permite acessar ritos, silêncios e interações que as métricas tradicionais, por mais precisas que sejam, dificilmente capturam em sua totalidade.

Neste editorial, nossa intenção é desmistificar alguns pontos desse método, trazendo elementos que ajudem o pesquisador a transitar entre o envolvimento no campo e o distanciamento necessário para a análise. Afinal, a presença no campo ganha mais valor quando conseguimos sistematizá-la de modo que se transforme em evidência útil. Ao longo das próximas páginas, discutiremos, de forma simplificada, como planejar a inserção, como lidar com os dilemas éticos da convivência e a importância de fazer do diário de campo um aliado na construção do conhecimento.

Ao se aproximar da observação participante, o pesquisador da área de Administração pode ampliar sua compreensão sobre a complexidade das relações humanas. É importante ressaltar que este texto não pretende esgotar um tema tão vasto, mas sim oferecer algumas diretrizes básicas que incentivem a imersão no trabalho de campo. Esperamos, com isso, trazer para a RASI percepções que equilibrem o cuidado acadêmico com a sensibilidade necessária para entender os dilemas da nossa sociedade.

Antes de avançarmos para as discussões sobre o método, vale mencionar que este número conta com seis artigos que ilustram bem a diversidade de temas na gestão contemporânea. Os trabalhos percorrem desde o cotidiano da gestão universitária e a remuneração de executivos, até discussões sobre inovação regional, indicadores de conhecimento e sustentabilidade industrial, além de um estudo sobre práticas de comunicação e inclusão. Esses artigos, que apresentaremos brevemente ao final deste texto, oferecem um panorama das frentes de investigação desta edição e reforçam como o debate sobre os caminhos metodológicos é sempre bem-vindo e necessário.

A perspectiva etnográfica como ponto de partida

A observação participante associa-se originalmente às pesquisas de comunidades ou grupos sociais, centradas na compreensão de culturas e comportamentos. Elas se tornaram progressivamente aceitas no meio acadêmico, sob a denominação de “estudos etnográficos” (Peruzzo, 2017). Segundo Angrosino (2009), a etnografia, que significa “descrição de um povo”, lida com coletivos. Em outras palavras, destina-se ao estudo das pessoas em grupos



organizados e duradouros. A ela interessam modos singulares de vida, que são compreendidos por meio do exame de costumes e crenças, historicamente instituídos, aprendidos e compartilhados.

A etnografia, como parte do universo científico, pode ser definida como “(...) um método qualitativo de pesquisa que visa à descrição e ao entendimento holístico de fenômenos culturais (e, com eles, dos significados sociais) presentes em grupos, comunidades ou instituições particulares de acordo com os próprios termos e atitudes daqueles que os vivenciam” (Souza, 2014, p. 308). O emprego desse método ou o desenvolvimento dessa postura investigativa requer a utilização de “(...) instrumentos como mapas, recenseamentos, quadros sinóticos, entrevistas mais ou menos diretivas, gravadores, equipamentos de fotografia e/ou filmagem, bem como diários, anotações de campo e, claro, a observação (direta ou participante)” (Souza, 2014, p. 308).

O parágrafo anterior apresenta duas informações relevantes para os propósitos deste texto. A primeira posiciona a etnografia como um método e subordina a ela, como um instrumento, a observação participante. A segunda, de forma sutil, a destaca como técnica relevante, estruturante e indissociável da postura etnográfica¹. Assim, etnografia e observação participante compartilham pressupostos comuns, que serão pormenorizados a seguir.

Nesta edição da RASI, discutiremos a observação participante a partir de sua essência etnográfica, buscando apoiar estudantes e pesquisadores que pretendem aplicá-la ao estudo das dinâmicas sociais e organizacionais. Para tanto, os seguintes pontos serão abordados: a) breve histórico da observação participante, em harmonia com a gênese da etnografia; b) pressupostos e procedimentos do instrumento de pesquisa; c) particularidades de sua operacionalização, sob a forma de “mandamentos” e risco “bem compreendido” de viés; d) possibilidades de combinação com outras técnicas e e) descrição de seu emprego em alguns estudos brasileiros contemporâneos. Ressalta-se que tais temas são apenas tangenciados por este texto, uma vez que são parte de amplos debates em campos como a Antropologia, a Sociologia e, de modo mais tênue, na Ciência Administrativa.

Breve histórico da observação participante

Entre o final do século XIX e o início do século XX, a perspectiva etnográfica começou a ser utilizada para o estudo de coletivos humanos. A percepção de que a imersão em campo seria o meio mais efetivo para compreensão de dinâmicas sociais ganhou relevo entre antropólogos britânicos. Essa postura era muito diferente daquela conduzida por “estudiosos de gabinete”, que obtinham informações sobre territórios coloniais com viajantes ou funcionários governamentais das metrópoles europeias (Serva & Jaime Júnior, 1995).

Deve-se, em larga medida, ao trabalho do antropólogo e etnólogo Bronislaw Malinowski (1884 - 1942) a citada mudança. O estudioso viveu por períodos contínuos em aldeias, participando de atividades corriqueiras com nativos, observando e sistematizando aquilo que aprendeu. Seu célebre estudo nas Ilhas Trobriand – “Argonautas do Pacífico Ocidental”, publicado em 1922 – foi resultante de quatro anos de imersão no arquipélago próximo à Nova Guiné.

Além da escola britânica de antropologia, que também teve como expoente pioneiro Alfred Radcliffe-Brown (1881 - 1955), Angrosino (2009) menciona o trabalho de estudiosos



estadunidenses. A eles interessava a cultura indígena, já redefinida em sua essência pelo entrechoque civilizatório. A antropologia cultural estadunidense foi profundamente impactada por Franz Boas (1858 - 1942), que, na Universidade de Columbia, influenciou importantes estudiosos, entre eles o brasileiro Gilberto Freyre.

Na segunda década do século XX, sociólogos da Universidade de Chicago adaptaram os passos da pesquisa etnográfica para o estudo de grupos sociais pertencentes ao cotidiano daquela época. Suas ações contribuíram para que segmentos como a educação, a gestão, a comunicação, a saúde pública e outros considerassem pressupostos e meios etnográficos em suas pesquisas. Nessa adaptação, a percepção do pesquisador como um membro interno – ou *inside* – foi expandida para além da proximidade física. Como observam McCurdy e Uldam (2014), o acesso ao campo passou a ser facilitado por uma “afinidade” – seja ela política ou ideológica – que permite ao investigador transitar com certa legitimidade de membro, mesmo sem compartilhar nacionalidade ou histórico local do grupo. Essa sintonia de propósitos ajuda a baixar barreiras em “campos fechados” ou em coletivos que sofrem repressão, onde a desconfiança inicial em relação ao estudioso acadêmico é elevada.

Ao detalhar elementos da sociologia americana, especificamente em sua vertente interacionista (que valoriza a observação participante como instrumento de compreensão de significados concebidos por indivíduos em suas trocas simbólicas), Haguette (1997) destaca acadêmicos envolvidos em “trabalho de campo” e interessados em comunidades e pequenos grupos de convivência. Observa, ainda, que, a partir de 1950, a preocupação teórica desses estudiosos foi dirigida às organizações – espaços nos quais os sujeitos passaram a viver e a conviver por mais tempo.

No horizonte contemporâneo, a observação participante rompe os limites físicos das organizações para adentrar o espaço digital. A netnografia, conforme proposta por Kozinets (2020), transpõe o rigor antropológico para as interações mediadas por computador, exigindo uma “presença persistente” em fluxos digitais para apreender linguagens próprias e hierarquias invisíveis do ciberespaço.

Independentemente do meio – físico ou digital –, o rigor da investigação contemporânea é reforçado pela triangulação. Blackstock, Kelly e Horsey (2007) destacam que o uso de múltiplos métodos e fontes de evidências aumenta a profundidade da compreensão. Em contextos organizacionais complexos, onde há separação espacial e temporal entre ações e resultados, essa diversidade de fontes é essencial para capturar conexões entre causa e efeito sob a ótica dos próprios atores sociais.

Pressupostos e procedimentos associados à observação participante

A observação participante, novamente em harmonia com a perspectiva etnográfica, baseia-se em pressupostos advindos de hipóteses sobre o comportamento humano. Lüdke e André (1986), recorrendo à obra de Wilson (1977)ⁱⁱ, as discutem. A primeira, hipótese naturalista-ecológica, advoga que condutas são fortemente influenciadas pelo contexto que as abarca. Assim, pesquisas que deslocam indivíduos de seu ambiente deixam de compreender fenômenos em sua totalidade. A segunda, hipótese qualitativo-fenomenológica, destaca ser impossível entender o comportamento humano sem a compreensão do quadro referencial simbólico que embasa interpretações sobre pensamentos, sentimentos e ações. Estudiosos



devem, portanto, colocar-se em posição específica nos contextos de interesse, conjugando a subjetividade de participante com a objetividade de observador para entender e explicar comportamentos.

Os pressupostos anteriores, assim como os argumentos de Andion e Serva (2006) sobre as particularidades da postura etnográfica na construção do conhecimento, colocam em diálogo elementos apartados no fazer científico positivista. Desse modo, para além da dialética entre subjetividade e objetividade, há intercâmbios entre sujeito e objeto, dado que “(...) a reflexividade é realizada pela ida e volta constantes aos universos do eu (pesquisador) e do outro (pesquisado)” (Andion & Serva, 2006, p. 154). Há também interseções entre o particular e o geral, uma vez que a especificidade daquilo que se observa deve ser contextualizada, pois é, em alguma medida, expressão de condicionantes sociais (aspectos econômicos, políticos, étnicos, de gênero e outros).

Ao recorrer a Bruyn (1966)ⁱⁱⁱ, o texto de Haguette (1997, p. 75) apresenta grande convergência com o que fora mencionado. A autora reproduz seus axiomas (fundamentos) e corolários (deduções) sobre o papel do observador participante. Assim, ele “(...) compartilha da vida ativa e dos sentimentos das pessoas em termos de relações face a face”, o que se desdobra no fato de que seu ofício “(...) requer ao mesmo tempo desprendimento e envolvimento pessoal”. Em paralelo, ele “(...) é uma parte normal da cultura e da vida das pessoas sob observação”, donde se conclui que “o papel científico do observador participante é interdependente com seu papel social na cultura do observado”. Em adição, “o papel do observador participante reflete o processo social de vida em sociedade”.

Em um esforço de síntese, e concordando com a conclusão de Andion e Serva (2006, p. 155-156), nota-se que a etnografia (e seu instrumento-chave, isto é, a observação participante) viabilizam

(...) um caminho para a leitura dos fenômenos, por meio do qual a complexidade não é simplificada em nome de uma pretensa objetividade. De fato, a etnografia propõe fazer comunicar dimensões separadas, sem reduzi-las a unidades elementares ou leis gerais. Todas essas características demonstram uma adequação da aplicação da etnografia em estudos que levam em conta temáticas interdisciplinares ou híbridas, como é o caso dos cenários e das realidades organizacionais.

Nos próximos parágrafos busca-se discutir alguns procedimentos associados à realização da observação participante. Antes, contudo, tendo por base a reflexão de Serva & Jaime Júnior (1995), a postura e as habilidades esperadas do observador serão detalhadas.

A postura diz respeito à adoção de princípios morais diante do grupo observado. Para além das demandas contemporâneas dos comitês de ética em pesquisa, é imperativo não omitir ou falsear os propósitos da investigação. Os autores ressaltam a relevância da sinceridade e da autenticidade permanentes, que tendem a fortalecer laços de confiança^{iv}.

As habilidades destacadas são a paciência, a tolerância à angústia, a humildade, o saber ouvir e a aguçada observação. Os dois primeiros atributos são oportunos, pois as interações e o senso de pertencimento, talvez nunca absoluto, não se desenvolvem em prazo determinado. Em paralelo, a qualidade da recepção ao *outsider* por indivíduos e grupos pode variar, impondo diferentes níveis de dificuldade ao observador participante. As três habilidades seguintes são



decorrentes da “inversão de *status*” entre o pesquisador e o observado. Cabe ao primeiro admitir aquilo que ignora para buscar o que o segundo sabe. Assim, o ouvir e o “olhar” (que pode mobilizar outros sentidos humanos) atuam em favor da apreensão de gestos, signos e significados. As habilidades devem ser potencializadas por uma consistente formação teórica sobre o contexto de interesse.

A realização da observação participante pode ser favorecida pelo entendimento de etapas lógicas. Os passos discutidos a seguir são originários da obra *Participant observation*, de James P. Spradley (1933 - 1982), cientista social e professor de antropologia estadunidense. Ao conceber o ciclo da pesquisa etnográfica, ele o decompõe em seis passos, a saber: 1. selecionando um projeto etnográfico, 2. fazendo perguntas etnográficas, 3. coletando dados etnográficos, 4. fazendo um registro etnográfico, 5. analisando dados etnográficos e 6. escrevendo uma etnografia.

A seleção de um projeto etnográfico pressupõe a definição do escopo de investigação. Nesse sentido, o autor menciona uma amplitude descendente de possibilidades, iniciada pelo estudo de sociedades complexas (com numerosas comunidades). A seguir, destaca a pesquisa em múltiplas comunidades e em comunidades únicas. Ainda é possível mencionar o estudo de um conjunto de instituições sociais em uma mesma coletividade ou o detalhamento de uma única instituição. Múltiplas situações sociais ou uma situação concluem a tipologia, que varia entre a macro e a microetnografia. A macroetnografia requer muitos anos de pesquisa e pode envolver uma grande equipe. A microetnografia pode ser viabilizada por um pesquisador e é muito mais frequente.

A realização de perguntas etnográficas dá início ao trabalho de campo e, à medida em que o estudo progride, novas questões irão emergir e nortearão a reunião de evidências. Há três tipos principais de perguntas: as descritivas amplas (favorecem a coleta de informações iniciais), as estruturais e as de contraste (contribuem na busca por informações focadas). Para o autor, “(...) toda observação participante envolve a descoberta e o uso de perguntas etnográficas para orientar o que você vê e ouve” (Spradley, 1980, p. 33).

A coleta de evidências etnográficas pode envolver as atividades das pessoas, as características físicas das situações sociais e a sensação de fazer parte do contexto. Como mencionado, as observações iniciais serão descritivas e amplas. Após análises basilares, o estudo será refinado por meio de observações focadas. Concluídas novas sistematizações, observações seletivas serão predominantes.

Feitas as observações, registros etnográficos devem ser elaborados. Eles abarcam notas de campo, fotografias, a criação de mapas e outras formas oportunas. Essas memórias representam pontes entre a imersão participante e as análises. A principal ferramenta para sustentar essa ponte é o diário de campo. Para que ele não se torne um amontoado de impressões confusas, o pesquisador deve operacionalizá-lo por meio da tripartição das notas: as descritivas (registro literal de atos e falas), as reflexivas (acolhimento da subjetividade do pesquisador) e as teóricas (ensaio de conexões com categorias conceituais).

O processo de análise favorece o estabelecimento de constatações, mas, em grande medida, permite ao estudioso a realização de novas perguntas. Nesse sentido, deve ser uma atividade frequente. Para Angrosino (2009), não há fórmula universal para as análises qualitativas, pois cada projeto de investigação etnográfica terá demandas singulares. Ainda assim, o autor cita duas possibilidades analíticas interdependentes: a descritiva e a teórica.



A análise descritiva consiste em decompor fluxos de informação, identificando padrões. Eles correspondem a entes partilhados pelos membros de um grupo, expressando partes de comportamentos reais ou ideais (considerados desejáveis, legítimos). Os padrões podem ser notados a partir da percepção de informantes ou pela ação do pesquisador (vinculando evidências com aspectos análogos de casos similares). As duas possibilidades, denominadas respectivamente “êmica” e “ética”, devem ser continuamente contrapostas, em favor da validade das informações.

A análise teórica corresponde ao processo de descobrir como as partes decompostas se encaixam: “em outras palavras, como podemos explicar a existência de padrões nos dados, ou como deciframos as regularidades percebidas?” (Angrosino, 2009, p. 90).

A etapa “final” da investigação etnográfica corresponde à redação do relatório etnográfico. Por ser uma forma de sistematização, o processo poderá inspirar perguntas e demandar novas observações. Recorrendo a Spradley (1980, p. 33), torna-se claro que “escrever uma etnografia força o pesquisador a um novo e mais intenso tipo de análise. Aqueles que começam a escrever cedo e quando ainda conseguem fazer observações, descobrirão que a escrita se torna parte do ciclo de pesquisa”.

Concluída esta seção do editorial, resta a percepção de que a operacionalização da observação participante requer um absoluto compromisso daquele que busca empreendê-la. Permanece também a noção de que entendê-la previamente é fundamental – muito embora será na prática, entre constatações e dúvidas, que o observador participante será formado.

“Mandamentos” e risco “bem compreendido” relativos à observação participante

Entre os estudos urbanos realizados por meio de observação participante, “Sociedade de esquina: a estrutura social de uma área urbana pobre e degradada”, de William Foote Whyte, é uma obra seminal. Os 50 anos de seu lançamento foram marcados pela publicação da quarta edição norte-americana, em 1993, pela Universidade de Chicago. Em 2005, sua tradução para o português foi realizada pela Editora Jorge Zahar.

O fato mereceu a apresentação de Gilberto Velho (1945 - 2012) na edição brasileira, por meio do texto “o observador participante”, além de uma resenha da socióloga Licia do Prado Valladares (1946 - 2021) veiculada pela Revista Brasileira de Ciências Sociais, em 2007. Após uma breve referência ao autor e à gênese da investigação, a opção de Valladares (2007) para enaltece-la foi destacar dez “mandamentos” metodológicos que podem ser apreendidos da leitura, conforme sintetizados a seguir, em função dos conselhos práticos que exprimem:

1. a observação participante é um processo longo, sem o qual não é possível compreender comportamentos;
2. a estrutura social do território pesquisado é, muitas vezes, desconhecida pelo pesquisador, que não dispõe de controle sobre aquilo que vivencia;
3. as respostas às indagações do observador dependem das interações estabelecidas (não imunes a vieses) e, portanto, autoanálises são necessárias e devem integrar a história da pesquisa;
4. o pesquisador deve mostrar-se diferente do coletivo observado – a intenção de pertencimento absoluto tende a ser vã;



5. a observação participante não é possível sem um intermediário, um informante-chave que abre portas, esclarece incertezas e que adquire relevância na investigação;
6. o estudioso não conhece, quase sempre, sua imagem junto à comunidade observada, sendo que sua trajetória é objeto de acompanhamento e de certo controle por parte dela;
7. a observação participante requer o emprego de todos os sentidos humanos, além do discernimento sobre o que perguntar, quando fazê-lo e quando não o fazer;
8. o desenvolvimento de uma rotina de trabalho é indispensável, inclusive para inspirar confiança entre os sujeitos pesquisados, e o estudioso deve persistir diante das dificuldades cotidianas, realizando observações e anotações sistemáticas;
9. erros são fontes de aprendizado para o pesquisador, que deve refletir sobre as razões de recusas à interação, silêncios e outras adversidades; e
10. espera-se do observador alguma forma de retorno associada ao trabalho de campo, embora poucas pessoas venham a servir-se efetivamente dos resultados obtidos – relações de amizade, todavia, permanecem após a imersão participante.

A grande flexibilidade vinculada à observação participante pode subordinar o resultado da imersão em campo a um conjunto de vieses, isto é, a distorções que geram interpretações equivocadas sobre o fenômeno de interesse. Haguette (1997) identifica esse risco e o desdobra em cinco tipos, a saber:

1. viés sociocultural do pesquisador, que introduz perspectivas de sua cultura na interpretação daquilo que se busca compreender;
2. viés profissional/ideológico, que gera seletividade na observação, segundo padrões de formação ou treinamento recebidos;
3. viés interpessoal, que moldará por emoções e idiossincrasias a forma como as interações são percebidas;
4. viés emocional do sujeito com relação à sua condição de pesquisador, que pode levá-lo a adequar o que vê aos princípios que previamente admite; e
5. viés normativo sobre a natureza pressuposta do comportamento humano, gerando juízos de valor sobre as evidências reunidas.

O que foi citado até aqui como risco pode ser interpretado, se bem compreendido e se subordinado à reflexividade do pesquisador, como uma característica central da observação participante. Nesse sentido, Fernandes e Moreira (2013, p. 520) observam que a técnica sempre demanda uma postura do estudioso: “(...) a adequação comportamental ao grupo que será observado”, gerando “(...) a convicção de que, por necessariamente implicar convívio, observação participante significa, em última análise, vivência de tensões”.

Estar em campo, ainda que de modo discreto, é participar e produzir alguma forma de influência no comportamento alheio. Assim, não há observação participante neutra ou, como defendido por alguns autores, “total”. Em paralelo, não se permite ao pesquisador a participação absoluta, pois ele sempre será, em alguma medida, um estranho. Se deixar de sê-lo, ou se não se perceber nessa condição, o intuito investigativo terá sido abandonado. É esperado, portanto, que o pesquisador pendule continuamente entre os polos da observação e da participação. O que não se admite é a busca por uma pretensa “neutralidade”, uma vez que



seu pressuposto reside na adesão estática a um dos extremos, ignorando a dinâmica fluida e reflexiva da imersão em campo.

Essa fluidez entre os polos esconde riscos técnico e ético críticos: o fenômeno de “*going native*”. Ao buscar a aceitação e a empatia do grupo, o pesquisador pode sofrer um processo de aculturação tão profundo que perde a distância analítica necessária para a teorização. Em investigações organizacionais, por exemplo, isso se manifesta quando o observador passa a adotar acriticamente o discurso gerencial ou, inversamente, a assumir as dores de um grupo específico de forma militante, cegando-se para a complexidade das tensões de poder. Para mitigar esse risco, a técnica exige um “afastamento estratégico”. O pesquisador deve, periodicamente, retirar-se fisicamente do campo para confrontar seus registros com a teoria e com pares. O rigor da observação participante reside justamente na capacidade de ser, simultaneamente, um confidente interno e um juiz externo, tratando a própria tendência de “virar nativo” como mais um dado de campo a ser analisado.

A condição descrita talvez possa ressignificar a noção de viés, sem, contudo, diminuir a vigilância do estudioso junto às vertentes sociocultural, profissional/ideológica, interpessoal, emocional e normativa, identificadas por Haguette (1997). Em novo esforço de síntese, adequado a este tópico do editorial, coloca-se em relevo o argumento de Fernandes & Moreira (2013, p. 522)

Na observação participante, portanto, o pesquisador obrigatoriamente encontra-se na zona intersticial entre os dois polos, mas nunca alcançando a plenitude de um deles, pois o famoso *bias*, ou “viés”, sempre estará presente nas investigações. Mas isso não é algo para se lamentar, pois faz parte de nossas vidas, o tempo inteiro. Cabe, sim, ao pesquisador, torná-lo seu aliado na compreensão do seu objeto por meio do rigor metodológico, e não tratá-lo como inimigo ou elemento indesejável que “contamina” a investigação.

Essa aceitação do viés como parte do processo é o que permite ao pesquisador transformar a sua própria subjetividade em um recurso analítico. McCurdy e Uldam (2014) reforçam que essa condição é inerente ao método e deve servir para refletirmos sobre como nossa identidade afeta o que vemos. Contudo, admitir essa porosidade entre o “eu” e o “campo” cobra um preço emocional. Irgil et al. (2021) lembram que o pesquisador deve ser generoso consigo mesmo diante da exaustão ou do trauma secundário ao lidar com narrativas sensíveis. O “erro” ou a “falta de produtividade” pós-campo não são falhas técnicas, mas partes legítimas do processo de pesquisa que exigem pausas e redes de apoio para serem transformados em ciência.

É justamente nessas pausas e nesses afastamentos que se resgata a capacidade crítica. Nesse ponto, a célebre recomendação de Velho (1980) ao observador segue sendo boa conselheira: sempre preservar uma atitude de estranhamento diante daquilo que se busca conhecer e, também, em relação a si nesse empreendimento. Em reflexão anterior, Velho (1978) já discutia a antropologia urbana, investigação em espaço supostamente não estranho, advertindo para o caráter relativo das noções de “familiar” e “exótico”. Analogia oportuna pode ser feita em relação à pesquisa em organizações – células sociais próximas, em tese, dos leitores deste editorial. Ainda que isso seja um fato, não há garantia de que compreensões serão isentas de desafios, de complexidade e de possíveis vieses.



Posso estar acostumado (...) com uma certa paisagem social onde a disposição dos atores me é familiar, a hierarquia e a distribuição de poder permitem-me fixar, grosso modo, os indivíduos em categorias mais amplas. No entanto, isto não significa que eu compreenda a lógica de suas relações. O meu conhecimento pode estar seriamente comprometido pela rotina, hábitos, estereótipos. Logo, posso ter um mapa mas não compreendo necessariamente os princípios e mecanismos que o organizam (Velho, 1978, p. 41).

Uma vez discutidas algumas especificidades da observação participante, um breve detalhamento de técnicas que podem ser associadas a ela será realizado. O rigor de estudos qualitativos depende, em larga medida, da reunião e da articulação de evidências, originárias de variadas fontes e acessíveis por diferentes instrumentos de pesquisa.

Possibilidades de combinação com outras técnicas de pesquisa

A pesquisa etnográfica e a observação participante, seu instrumento central, colocam-se à serviço da compreensão de significados – desafiadora tarefa originalmente associada aos antropólogos e sociólogos e, atualmente, realizada por estudiosos de diferentes campos. Significados não são alienáveis de contextos, assim como de interações simbólicas, e sua essência varia entre categorias de atores sociais.

A reunião de evidências, fragmentos empíricos que favorecem o entendimento contextual, relacional e individual, requer que outras técnicas de investigação sejam empregadas pelo observador participante ao longo do trabalho de campo. Andion e Serva (2006) tratam do assunto, com foco em pesquisas organizacionais, e destacam a análise de documentos, a entrevista semiestruturada e a história de vida como instrumentos de apoio à imersão etnográfica.

A busca por documentos, que permite o resgate de aspectos históricos, favorece a compreensão contextual, já que fatos passados condicionam decisões, ações e estruturas do presente. Entrevistas, por meio de roteiros, operam para o esclarecimento de dúvidas que emergem da observação e, ainda, contribuem para o entendimento de papéis sociais (ou organizacionais) e traços pessoais. A história de vida (e a história oral) possuem seu valor associado à compreensão dos elos indivíduo-tempo-espço.

O trabalho de Veras (2011, p. 59) menciona o emprego de grupos focais, cuja unidade de análise é a interação entre sujeitos (e não o discurso singular), na realização de etnografia institucional no segmento da saúde. A etnografia institucional se volta à descrição “das várias forças sociais e institucionais que modelam, limitam e organizam o mundo cotidiano das pessoas”, estabelecendo relações entre ele e dinâmicas sociais, políticas e econômicas hegemônicas.

Expandindo essa fronteira para o ambiente mediado por telas, a netnografia (Kozinets, 2020) surge como a evolução necessária para capturar o transbordamento das interações organizacionais para o ciberespaço. O pesquisador contemporâneo deve estar atento ao fato de que o “campo” hoje é híbrido: ele ocorre na presencialidade das reuniões, mas estende-se por fluxos digitais, grupos de mensagens e plataformas de colaboração. Ignorar essas pegadas digitais seria realizar uma observação parcial de uma realidade que já não se limita a paredes físicas.



As técnicas mencionadas são meios de interação com a realidade, que não é totalmente objetiva ou subjetiva, mas produto de interseções entre características de um objeto e representações socialmente criadas sobre ele (ontologia). Em perspectiva epistemológica, os instrumentos servem à construção de conhecimento vinculado às práticas humanas, às interações intersubjetivas e contextuais. Sob o prisma axiológico, valores do pesquisador estão presentes no processo de pesquisa e cabe à sua reflexividade impedir que comprometam a validade de descrições, interpretações e análises (Saccol, 2010).

O emprego da observação participante em estudos brasileiros contemporâneos

Para demonstrar o alcance metodológico dessa técnica no Brasil, destacam-se investigações recentes que utilizaram a observação participante para capturar dinâmicas organizacionais que métodos baseados em relatos ou registros documentais não alcançariam em sua totalidade. Ao privilegiar a inserção e a permanência sistemática no cotidiano dos sujeitos, essa abordagem permite ao pesquisador apreender as ações cotidianas, os ritos e as interações simbólicas que constituem a realidade investigada, oferecendo elementos para, por exemplo, confrontar o discurso oficial com a prática vivida.

A observação participante foi utilizada em estudo na área de Organizações e Trabalho, por exemplo, para acessar fenômenos de natureza subjetiva: o estudo de Dias, Siqueira e Ferreira (2023), que empregou o método etnográfico-discursivo para investigar a relação entre o contexto laboral na Polícia Militar do Distrito Federal (PMDF) e o adoecimento mental dos agentes. A operacionalização da pesquisa envolveu seis meses de incursão no Centro de Promoção e Qualidade de Vida (CPQV) da PMDF. Nesse período, a observação participante possibilitou o acompanhamento de reuniões para discussão de casos, oficinas, eventos sociais e conversas informais. O delineamento metodológico utilizou a etnografia como suporte para a Análise de Discurso Crítica (ADC), em que as notas de campo funcionaram como recursos para identificar as ideologias e as identidades construídas na relação entre os atores sociais e a instituição. Essa permanência registrou como o regime disciplinar, o uso do poder e a ausência de meios de vazão emocional condicionaram os modos de ser, pensar e agir dos policiais, identificando fatores que não foram capturados em análises estritamente estatísticas.

No campo do Empreendedorismo, a abordagem etnográfica que se serve da observação participante foi aplicada para capturar fenômenos interacionais. No estudo de Oliveira e Davel (2025), utilizou-se a etnografia multissituada para investigar como as redes afetivas sustentaram o empreendedorismo cultural em mercados populares. A operacionalização foi estruturada de forma gradual, seguindo a lógica de “acompanhar as coisas” (inovações culturais) em três estágios: o mercado de Salvador, outros mercados brasileiros e um mercado internacional. Em cada local, adotou-se um protocolo dividido em fases de aproximação, seleção e adensamento. A combinação de observação participante, entrevistas e registros audiovisuais foi utilizada para mapear os espaços físicos e os fluxos de interação simbólica que sustentaram a inovação nesses contextos.

Sob a perspectiva da Cultura de Consumo, a observação participante possibilitou a compreensão do comportamento para além do ato comercial. Menezes Filho, Silva e Gaião (2021) realizaram 75 horas de observação direta em Fortaleza para investigar rituais e subprocessos de engajamento entre apreciadores de cervejas artesanais. O protocolo foi



desenhado para capturar dimensões cognitivas, emocionais e comportamentais, monitorando rituais de escolha e expressões corporais de aceitação ou rejeição. A imersão permitiu identificar influências interpessoais e hierarquias dentro desse grupo social, demonstrando como o engajamento se constituiu por meio de interações no ambiente de consumo.

No âmbito da Gestão Hospitalar, a observação participante foi empregada para analisar a implementação de padrões de qualidade em contextos de isolamento geográfico. O estudo de Berto, Erdmann e Uhlmann (2021) consistiu em uma investigação longitudinal de 24 meses em um hospital público na região da Transamazônica (PA). O objetivo foi fundamentar uma teoria substantiva sobre os fatores que influenciaram os níveis de acreditação hospitalar.

A pesquisa seguiu um viés construtivista, servindo como direcionador para a escolha de episódios na normalidade cotidiana e em momentos de certificação. O protocolo permitiu que os pesquisadores transitassem entre observações sistemáticas e as denominadas “conversas de cumbuca” – reflexões grupais inspiradas em discussões técnicas. Essa inserção foi utilizada para validar códigos e categorias que emergiram de 56 entrevistas, visando o alinhamento entre a prática organizacional e a percepção dos atores sociais.

O Quadro 1 reúne essas e outras pesquisas, oferecendo um panorama de como a observação participante tem sido operacionalizada em diferentes cenários brasileiros.

Quadro 1. Pesquisas contemporâneas que usaram o método de observação participante

Autor(es)	Ano	Periódico	Área de aplicação	Operacionalização do campo
Oliveira e Davel	2025	Revista de Administração Contemporânea	Empreendedorismo	Etnografia multissituada; registros audiovisuais
Matias et al.	2025	Cadernos EBAPE.BR	Ensino e pesquisa	Inserção em campo para construção de casos de ensino
Dias et al.	2023	Cadernos EBAPE.BR	Organizações e Trabalho	Estudo etnográfico sobre adoecimento mental
Moraes et al.	2023	Revista de Administração da UFSM	Operações / Lean	3 meses de observação participante em hospital
Baptista et al.	2023	Cadernos EBAPE.BR	Ética / Institucional	Observação em conferências (ciclo 2011-2022)
Ames e Serafim	2023	Revista de Administração Contemporânea	Terceiro setor	Observação de ações e atendimentos cotidianos
Berto et al.	2021	Cadernos EBAPE.BR	Gestão hospitalar	Estudo longitudinal (24 meses) em acreditação
Menezes Filho et al.	2021	Revista Eletrônica de Administração	Marketing / Consumo	75 horas de observação em locais de consumo
Lazzari et al.	2021	RAM	Economia compartilhada	Netnografia e observação em plataformas digitais
Ferreira e Borges	2020	Revista Eletrônica de Administração	Estratégia como prática	Notas de campo em reuniões e interações digitais

Fonte: Elaboração própria (2026).

Como mencionado no início deste editorial, a discussão empreendida no texto não esgota a complexidade dos processos de investigação que envolvem a observação participante. Espera-se, portanto, que a menção às suas características e aos seus desafios centrais favoreça, modestamente, iniciativas dos leitores da RASI interessados nas potencialidades desse relevante instrumento de compreensão de dinâmicas sociais e organizacionais.



Apresentação dos trabalhos desta edição

Este número da RASI reúne seis estudos que refletem a diversidade da pesquisa em Administração no Brasil. Os trabalhos selecionados percorrem desde a modernização de sistemas públicos e a eficiência da gestão organizacional até discussões sensíveis sobre inclusão social e sustentabilidade industrial. A seguir, apresentamos brevemente cada uma dessas contribuições na ordem em que figuram nesta edição.

Abrindo o volume, os autores do artigo “*SOUGOV.BR: desafios e perspectivas na prática laborativa da gestão universitária*” investigam a implementação dessa plataforma digital em universidades federais. Por meio de um estudo de caso, os autores revelam que, embora o sistema busque otimizar processos de gestão de pessoas, sua operacionalização ainda enfrenta barreiras de comunicação e formação, resultando, por vezes, em retrabalho para os servidores que gerenciam aposentadorias e abonos.

Na sequência, o artigo “*Integración de indicadores de gestión del conocimiento con el Balanced Scorecard como una herramienta de evaluación del desempeño organizacional*” propõe um modelo personalizado para o setor de consultoria. A pesquisa demonstra como a gestão do conhecimento pode complementar a visão do BSC, oferecendo aos gestores diretrizes intuitivas para a construção de estratégias competitivas baseadas na transferência e aquisição de saber.

O terceiro trabalho, “*Remuneração dos executivos e o efeito no desempenho econômico-financeiro das empresas brasileiras listadas na B3*”, examina a influência das políticas salariais no retorno das organizações entre 2019 e 2022. Os resultados indicam que a proporção da remuneração variável impacta positivamente o Retorno Sobre o Patrimônio Líquido (ROE), sugerindo uma conexão entre incentivos e desempenho financeiro, ainda que tal efeito seja menos evidente em métricas estritamente operacionais.

Dando voz às vivências sociais e à inclusão, os autores do artigo “*Práticas de comunicação nas mídias sociais: vozes e vivências de Pessoas com Deficiência e seus familiares à luz das teorias da prática*” analisam como as redes digitais atuam como ferramentas de autonomia e resistência. A pesquisa destaca o papel transformador das tecnologias assistivas na promoção de visibilidade e defesa de causas para PcDs e seus núcleos familiares.

No campo da estratégia, o artigo “*Políticas de inovação regional: proposta de roadmap estratégico para modernização institucional*” toma o estado do Acre como referência para propor um modelo de regionalização da inovação. O estudo sistematiza um *roadmap* em quatro etapas, buscando preencher as lacunas entre as diretrizes nacionais e as demandas locais, fortalecendo a governança para impulsionar a competitividade industrial.

Fechando esta edição, os autores do artigo “*Revisão sistemática de literatura: práticas de sustentabilidade na indústria metalmeccânica*” oferecem um mapeamento da produção científica global sobre o tema. Ao analisar dados de bases internacionais, os autores identificam que, embora haja preocupação com a eficiência de processos e resíduos, o campo ainda carece de uma integração mais consistente das dimensões sociais e de gestão estratégica.

Volta Redonda, 2 de maio de 2026.

Referências

- Ames, M. C. F. D. C., & Serafim, M. C. (2023). Casos múltiplos de voluntariado pró-vida em uma abordagem ética neoaristotélica. *Revista de Administração Contemporânea*, 27(1), e2210315. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2022210315.por>
- Andion, C., & Serva, M. (2006). A etnografia e os estudos organizacionais. In A. B. Silva, C. K. Godoi & R. Bandeira-de-Mello (Ed.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos* (pp. 147-179). Saraiva.
- Angrosino, M. (2009). *Etnografia e observação participante*. Artmed.
- Associação Brasileira de Antropologia. (2024). *Código de ética da Associação Brasileira de Antropologia*. Recuperado de <https://portal.abant.org.br/codigo-de-etica/>
- Baptista, R. M., Souza, M. T. S., Bandeira, M. L., & Baptista, J. R. (2023). A roda da escravidão moderna: uma nova abordagem teórica. *Cadernos EBAPE.BR*, 21(3), e2022-0112. <https://doi.org/10.1590/1679-395120220063>
- Berto, A. M., Erdmann, R. H., & Uhlmann, V. O. (2021). Proposição de uma teoria substantiva para o processo de acreditação hospitalar: o modelo “comprometimento com o cuidado”. *Cadernos EBAPE.BR*, 19(4), 991-1002. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120200167>
- Blackstock, K. L., Kelly, G. J., & Horsey, B. L. (2007). Developing and applying a framework to evaluate participatory research for sustainability. *Ecological Economics*, 60(4), 726-742. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2006.05.014>
- Dias, C. A., Siqueira, M. V. S., & Ferreira, L. B. (2023). Análise socioclínica do contexto do trabalho e sua relação com o adoecimento mental de policiais militares do Distrito Federal. *Cadernos EBAPE.BR*, 21(1), 1-13. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120220095>
- Fernandes, F. M. B., & Moreira, M. R. (2013). Considerações metodológicas sobre as possibilidades de aplicação da técnica de observação participante na saúde coletiva. *Physis: Revista de Saúde Coletiva*, 23(2), 511-529. <https://doi.org/10.1590/S0103-73312013000200010>
- Ferreira, D. V. S., & Borges, J. F. (2020). O policiamento comunitário como uma prática social e o gerencialismo na segurança pública: análises de uma unidade operacional da Polícia Militar. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, 26(3), 642-672. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.298.105005>
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa*. Artmed.
- Haguette, T. M. F. (1997). *Metodologias qualitativas na sociologia*. Vozes.
- Irgil, E., Kreft, A-K., Lee, M., Willis, C. N., & Zvobgo, K. (2021). Field research: A graduate student’s guide. *International Studies Review*, 23(4), 1495–1517. <https://doi.org/10.1093/isr/viab023>
- Kozinets, R. V. (2020). *Netnography: The essential guide to qualitative social media research* (3rd ed.). Sage Publications.

- Lazzari, A. D. R., Petrini, M., & Souza, A. C. (2021). Sharing economy and the social-economic context: Mercenarism or common good? *Revista de Administração ackenzie*, 22(4), 1-28. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG210001>
- Lüdke, M., & André, M. E. D. A. (1986). *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. Editora Pedagógica e Universitária.
- Matias, E. M., Consoni, F., Araújo, M. V. P., & Albuquerque, C. C. (2025). Bastidores do caso: relato de uma experiência de construção de uma metodologia ativa de ensino. *Cadernos EBAP.E.BR*, 23(1), 1-16. <https://doi.org/10.1590/1679-395120230147>
- McCurdy, P., & Uldam, J. (2014). Connecting participant observation positions: toward a reflexive framework for studying social movements. *Field Methods*, 26(1), 40-55. <https://doi.org/10.1177/1525822x13500448>
- Menezes Filho, J., Silva, M. E., & Gaião, B. F. S. (2021). Subprocessos de engajamento em culturas de consumo de cervejas artesanais. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, 27(2), 442-471. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.324.104967>
- Moraes, C. F., Bonato, S. V., Junges, V. C., Moura, G. L., & Wachs, P. (2023). Value stream mapping: an application lean in the process of accountability in a philanthropic hospital. *Revista de Administração da UFSM*, 16(2), e1. <https://doi.org/10.5902/1983465970957>
- Oliveira, X. L. C. ,& Davel, E. P. B. (2025). Empreendedorismo cultural como redes afetivas: uma etnografia multissituada em mercados populares. *Revista de Administração Contemporânea*, 29(1), e240093. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2025240093.pt>
- Peruzzo, C. M. K. (2017). Pressupostos epistemológicos e metodológicos da pesquisa participativa: da observação participante à pesquisa-ação. *Estudios sobre las Culturas Contemporáneas*, 23(3), 161-186.
- Sacol, A. Z. (2010). Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em Administração. *Revista de Administração da UFSM*, 2(2), 250-269. <https://doi.org/10.5902/198346591555>
- Serva, M., & Jaime Jr., P. (1995). Observação participante e pesquisa em Administração: uma postura antropológica. *Revista de Administração de Empresas*, 35(1), 64-79.
- Souza, M. R. (2014). Uma questão de método: origens, limites e possibilidades da etnografia para a psicologia social. *Psicologia USP*, 25(3), 307-316. <https://doi.org/10.1590/0103-656420130038>
- Spradley, J. P. (1980). *Participant observation*. Holt, Rinehart and Winston.
- Valladares, L. P. (2007). Os dez mandamentos da observação participante. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 22(63), 153-155.
- Velho, G. (1978). Observando o familiar. In E. O. Nunes (Ed.). *A aventura sociológica: objetividade, paixão, improviso e método na pesquisa social* (pp. 36-46). Zahar.



Velho, G. (1980). *O desafio da cidade: novas perspectivas da antropologia brasileira*. Campus.

Veras, R. M. (2011). Etnografia institucional: conceito, usos e potencialidades em pesquisas no campo da Saúde. *Saúde & Transformação Social*, 2(1), 58-66.

ⁱ A subordinação da observação participante à etnografia pode dar lugar a outras perspectivas, como a de Denzin, citada por Flick (2009). De acordo com ela, a observação participante é uma estratégia de campo que combina análise documental, entrevistas, observação direta e outros elementos.

ⁱⁱ Wilson, S. (1977). The use of ethnographic techniques in educational Research. *Review of Educational Research*, 47(2), 245-265.

ⁱⁱⁱ Bruyn, S. T. (1966). *The human perspective in Sociology. The methodology of participant observation*. Prentice-Hall.

^{iv} Sobre a postura do observador participante em relação aos indivíduos e coletivos com os quais interage, pode ser oportuno consultar o título II “Dos direitos das pessoas, grupos e interlocutores e interlocutoras da atividade antropológica”, parte do código de ética da Associação Brasileira de Antropologia.