

**NO HEMISFÉRIO DA RAZÃO, CONSOLIDANDO FOCOS E QUESTÕES DE INTERESSE: OBSERVAÇÃO E DESCRIÇÃO DENSA NUM ESTUDO SOBRE REFLEXIVIDADE E ARTICULAÇÃO EMPREENDEDORA**

**Márcio Gomes de Sá<sup>1,2</sup>**

Rua Nogueira Lima, 149  
CEP: 52041-700 Recife/PE Brasil  
Fone: (81) 3241-8773  
E-mail: [mgsa77@hotmail.com](mailto:mgsa77@hotmail.com)

**Sérgio Carvalho Benício de Mello<sup>2</sup>**

Av. dos Economistas, s/nº - 1º andar  
CEP: 50670-901 Recife/PE Brasil  
Fone: (81) 2126-7166  
E-mail: [nucleomtn@dca.ufpe.br](mailto:nucleomtn@dca.ufpe.br)

<sup>1</sup>Universidade Federal do Maranhão – UFMA  
Departamento de Ciências Administrativas  
Imperatriz/MA Brasil

<sup>2</sup>Universidade Federal de Pernambuco – UFPE  
Departamento de Ciências Administrativas  
CEP: 50670-901 Recife/PE Brasil

**Resumo**

Este trabalho visa trazer à discussão parte de um processo investigativo maior – sobre reflexividade e articulação empreendedora – que envolveu várias técnicas, entre elas, aquele aspecto de interesse central aqui: as notas de campo originárias de uma observação livre ou assistemática e sua descrição densa. Neste estudo, este tipo de observação se caracteriza como sendo o registro e recolhimento de fatos da realidade sem que seja necessária a realização de perguntas diretas ou sejam utilizados meios técnicos especiais. Uma necessidade (razão) de explorar o campo de estudo, paralelamente e durante a “coleta de dados” propriamente dita, foi o que nos impulsionou a passar um período de observação no cotidiano do caso “instrumental” (STAKE, 1994, 1995) do estudo em questão. O que queríamos com isso? Consolidar e focalizar os aspectos que supúnhamos serem nosso principal interesse através da observação livre e descrição densa – esta com base no texto clássico do antropólogo Clifford Geertz, “Uma descrição densa” – como aspectos pertinentes à pesquisa em Administração, mais especificamente, sobre a ação empreendedora. Aqui apresentamos justamente algumas de nossas observações, interpretações, reflexões e, como resultado destas, os focos e questões

No hemisfério da razão, consolidando focos e questões de interesse: Observação e descrição densa num estudo sobre reflexividade e articulação empreendedora

de interesse, agora consolidados. Assim, estes são decorrentes de um processo de lapidação do escopo do estudo, em campo, onde ele também precisa ser feito.

**Palavras-chaves:** observação; descrição densa; reflexividade; articulação empreendedora.

### **Abstract**

In this article we aim to present a basic stage of a bigger inquiry process – on reflexivity and entrepreneurial articulation – which involved several techniques, among them, aspect of central interest here: field notes originary from a free observation and its dense description. In this study, this type of observation is characterized as being the register of facts without the necessary accomplishment of direct questions or use of special techniques. The necessity (reason) to explore the field, parallel and during the “data collection” was what stimulated us to spend an observation period in the daily life of the “illustrative case” of the study in question. What did we aim with this? Consolidate and focus aspects which we assumed be our main interest through the free observation and dense description – this supported on the anthropologist Clifford Geertz classic text, *A dense description* – as pertinent aspects to the research in administration, more specifically, on the entrepreneurial action. Here we present some of our observations, interpretations, reflections, and as a result, questions of interest are now consolidated. In this way, these are the result of a process of “polishing” the research focus, field work, wherever needed.

**Key-words :** observation; dense description; reflexivity; entrepreneurial articulation.

## **Razões iniciais**

*Numa corda bamba diferente  
Um equilibrista anda em sua própria mente  
Já pendeu à emoção  
Agora passeia pela razão...*

A escolha das técnicas de pesquisa que irá lançar mão, visando à construção de uma estratégia metodológica, é um momento crucial na formação de um pesquisador e decisivo para o sucesso de uma investigação. Muitas vezes, várias ferramentas metodológicas precisam ser congregadas para que se construa uma unidade, sendo esta, o meio através do qual será “acessado” o campo empírico, *lócus* dos dados. Estes, juntamente com nossas interpretações dos mesmos, irão compor um todo ainda maior, um argumento desenvolvido ao longo de uma “peça de retórica argumentativa” (MATTOS, 2002). Ou seja, uma tese suportada por argumentos consistentes e ordenadamente organizados, em texto, a ser apresentado aos pares acadêmicos. Seria a pesquisa acadêmica, e sua transformação em texto a ser escrutinado pelos pares, algo muito além disso? Pouco, ou até, quase nada, diríamos nós.

Este trabalho visa trazer à academia de Administração uma etapa deste processo. Aqui buscamos apresentar etapa de uma investigação maior que envolveu várias técnicas (cf. SÁ, 2005) e, entre estes, aquele aspecto que será foco de nosso interesse aqui: as notas de campo originárias de uma observação livre ou assistemática. Neste estudo, este tipo de observação – também denominada de observação espontânea, informal, ordinária, simples, ocasional ou acidental – se caracteriza como sendo o registro e recolhimento de fatos da realidade sem que seja necessária a realização de perguntas diretas ou sejam utilizados meios técnicos especiais. Geralmente, é empregada em estudos exploratórios e não tem um planejamento rígido ou recursos de controle pré-estabelecidos (MARCONI e LAKATOS, 1999).

Uma necessidade (razão) de explorar o campo de estudo, paralelamente e durante a “coleta de dados” propriamente dita<sup>1</sup>, foi o que nos impulsionou a passar um período de observação (um mês) do cotidiano do caso “instrumental” (STAKE, 1994, 1995) do estudo em questão. O que queríamos com isso? Consolidar e focalizar os aspectos que supúnhamos serem de nosso principal interesse através da observação livre e descrição densa – esta com base no texto clássico do antropólogo Clifford Geertz, “Um descrição densa”, capítulo primeiro de “A interpretação das culturas” – como aspectos pertinentes à pesquisa em Administração, mais especificamente, sobre ação empreendedora.

Porque desta forma? Porque assim acreditávamos poder, paulatinamente, nos aproximar do cotidiano de modo menos intrusivo e assim chegar a fazer parte do mesmo, de

No hemisfério da razão, consolidando focos e questões de interesse: Observação e descrição densa num estudo sobre reflexividade e articulação empreendedora

modo discreto e comedido. Por meio das notas poderíamos inscrever a naturalidade das ações e interações dos agentes como observamos no dia-a-dia. Apesar das notas serem objetos mnemônicos e, assim sendo, naturalmente, são incompletas em relação aos fatos – sem falar que também possuem o viés inerente à visão do pesquisador –, tomou-se o devido cuidado de validar as mesmas junto ao ator central do caso estudado.

Como o olhar que lançamos ao cotidiano se dá à luz da perspectiva metodológica apresentada por Pais (2003), um enfoque específico ao “hemisfério da razão” precisou ser delimitado. Sendo assim, fomos ao Houaiss (2001) e vimos que, entre outros significados, razão também é entendida como o ato de compreender e ponderar. Nos perguntamos então, interpretar também não seria uma atividade preponderantemente racional? Acreditamos piamente que sim.

Desta feita, aqui trazemos justamente algumas de nossas observações, interpretações, reflexões e, como resultado destas, os focos e questões de interesse, agora consolidados, da investigação. Assim, estes são decorrentes de um processo de lapidação do escopo do estudo, em campo, onde ele também precisa ser feito.

### **O contexto da razão**

**“Reflexividade e articulação empreendedora na sociedade contemporânea: podemos fazer diferente?”** é o título da investigação maior na qual foram geradas as notas de campo, cujos trechos e descrições compõem este texto. De que se trata? Onde se passa? Responder estas duas questões é nossa obrigação para que o leitor possa se situar e continuar a descobrir o que buscou o nosso “hemisfério racional”.

#### **De que se trata?**

Neste início de novo milênio, inúmeras **tensões contemporâneas** (e.g., a ditadura do consumo, a desigualdade social, questões ecológicas) nos levaram a refletir sobre uma questão apresentada por C. W. Mills (1982, p. 17): “Quais as principais questões públicas para a coletividade e as preocupações-chaves dos indivíduos em nossa época?” Não estariam estas questões e preocupações inter-relacionadas numa visão de mundo “reflexiva” (BECK, 1992, 1997)?

A Teoria da Estruturação de Anthony Giddens (1979, 1984, 2003) nos ofereceu a inspiração inicial para reflexões sobre o imbricamento que acreditamos existir entre agência e estrutura. As idéias reflexivas do sociólogo alemão Ulrich Beck nos mostraram que, quer a observemos ou não, a reflexividade<sup>2</sup> é algo inerente ao nosso tempo, cabendo-nos decidir qual

postura adotar ao percebê-la. Ou seja, quanto mais avança hoje a modernização das sociedades, mais estas ficam dissolvidas, consumidas, modificadas. Continuaremos tratando os problemas herdados da “era industrial” a partir de uma visão de mundo moderna tradicional (i.e., ortodoxa ou “simples”) ou iremos nos confrontar com estes reflexivamente? Pensaremos e agiremos de acordo com uma racionalidade instrumental tradicionalmente moderna ou seremos capazes de entender que este quadro que nos é dado pede por uma “consciência reflexiva” (BECK, 1997), uma racionalidade diferente?

A articulação empreendedora de caráter reflexivo surge então como fenômeno observado tendo em mente nosso objetivo: construir um argumento teórico que apresente como esta pode se dar na sociedade contemporânea? Por meio de quais práticas este caráter reflexivo pode ser observado? Quais são os significados inerentes a ela? Em suma, podemos fazer diferente?

Neste estudo, observamos a figura do empreendedor como estando para além do “herói mitificado neo-liberal” (OGBOR, 2000). Diferentemente do mito, o empreendedor **também pode ser** um ator social, como outro qualquer, capaz de apresentar indícios de reflexividade em suas ações e compartilhá-los em suas articulações.

Partimos ao campo para buscar apoio empírico a esta argumentação. A estratégia investigativa partiu da perspectiva metodológica da sociologia do cotidiano de Machado Pais (2003). Esta perspectiva nos conduziu a bisbilhotar, num estudo de caso “instrumental” (STAKE, 1994, 1995) indícios reflexivos na ação e articulação de um empreendedor peculiar. Dentre as técnicas de pesquisa adotadas, as notas de campo foram fundamentais às descobertas da razão.

### **Onde se passa?**

Em Pernambuco, um pólo tecnológico surge e se projeta com grande destaque no cenário da tecnologia da informação (TI) do país. Neste pólo, Marcelo Fernandes é sócio da GlobalTech (empresa de *e-solutions* e *e-results*) e, ao mesmo tempo, preside a filial estadual do CDI-Comitê para Democratização da Informática (ONG que trabalha visando a inclusão social e o resgate da cidadania de jovens, de comunidades de baixa renda, através da inclusão digital).

A GlobalTech (GT) tem hoje sua sede no Porto Digital, estrutura de negócios viabilizada com investimentos do Governo do Estado para “embarcar” empresas que trabalham com TI. Anteriormente ocupava duas salas no ITEP-Instituto Tecnológico do Estado de Pernambuco – uma outra estrutura, também viabilizada pelo Governo do Estado, para a incubação de empreendimentos de base tecnológica (entre outras atividades) e que hoje

No hemisfério da razão, consolidando focos e questões de interesse: Observação e descrição densa num estudo sobre reflexividade e articulação empreendedora

é uma fundação de direito público vinculada a Secretaria de Ciência, Tecnologia e Meio-Ambiente do Estado de Pernambuco. A sede do CDI-PE fica lá, no ITEP, ocupando as duas salas anteriormente ocupadas pela GT e outras nove mais.

Em entrevista realizada dentro do escopo de uma outra investigação (prévia a esta, mas realizada pelo mesmo núcleo de pesquisa), observou-se que o empreendedor de Marcelo era peculiar. Sua inserção em problemáticas sociais de forma ativa (e empreendedora) tornava sua ação diferente. Mais do que isso, a forma como costurava parcerias, ou seja, se articulava, nos levou a escolhê-lo como caso ilustrativo para nossa pesquisa.

Durante o período de um mês, um de nós o acompanhou diariamente, e tentou registrar em seu caderninho, aquilo que julgava ser importante. Nestas notas, os dois hemisférios (razão e emoção) foram misturados, entranhados um ao outro. Aqui temos uma “missão impossível” se levada ao extremo: separá-los. Trata-se de um “sonho utópico” separá-los por completo em qualquer atividade humana. O que aqui acreditamos ser possível é realizar nossa análise enfatizando um deles, neste caso, o esquerdo, o da razão.

### **Entre a emoção e a razão: um pesquisador-equilibrista na corda bamba**

Ao procurarmos por “um método a ser adotado” nos deparamos com inúmeras questões e hesitações que fazem parte do processo de investigação científica. Procurávamos por um “caminho a seguir” mas, como diz o poeta Antonio Machado, ‘Caminante, no hay camino, se hace camino al andar’<sup>3</sup>. Foi desta forma que percebemos, na sociologia da vida cotidiana, uma perspectiva metodológica que possibilitaria “fazer o caminho ao caminhar”.

Encontramos na obra do sociólogo português José Machado Pais, *Vida Cotidiana: enigmas e revelações*, edição brasileira de 2003, um lastro adequado para nos apoiar nesta possibilidade propiciada pela sociologia do cotidiano. São referentes a esta obra, as citações e idéias que apresentamos nesta seção.

O autor – ao se deter numa discussão que toma o cotidiano como fonte de conhecimento, concebendo seu estudo como uma perspectiva metodológica – acredita que a sociologia da vida cotidiana precisa observar, nas situações de interação, um novo objeto de estudo que deve ter como unidade de análise o “universo das atividades relacionais”. Em sua versão interacionista, parte-se da premissa de que a realidade da vida cotidiana é necessariamente interação, tomando como postulado metodológico a concepção de que a conduta social somente pode ser explicada através da interpretação da intersubjetividade.

Quais seriam as melhores estratégias de pesquisa neste sentido? Como observar estruturas sociais no estudo dos comportamentos de indivíduos em interação? E de que forma as ações individuais renunciam estas estruturas? Como compreender o sentido das ações da vida cotidiana? Como decifrar o significado das expressões e representações que dela fazem parte? Como dar conta das vertentes, fluxos ou produtos de comunicação que se dão nos contextos cotidianos dos indivíduos? Foram questões como estas, colocadas por Machado Pais, que nos aproximaram desta forma de olhar, retratar e compreender a realidade. Neste sentido, a sociologia do cotidiano pode ser tida como uma alternativa às diversas formas de reificação do social.

Para a sociologia do cotidiano, o importante é fazer insinuar o social, através de alusões sugestivas ou de insinuações insidiosas, em vez de fabricar a ilusão da sua posse. **A posse do real é uma verdadeira impossibilidade e a consciência epistemológica desta impossibilidade é uma condição necessária** para entendermos alguma coisa do que se passa no cotidiano. (p. 28, grifo nosso)<sup>4</sup>

Esta perspectiva norteia a nossa razão. Fica claro então, desde já, que o estudo do cotidiano nos fornece uma perspectiva diferenciada. **Mas em que consiste esta perspectiva metodológica?** Para o autor, “[...] em aconchegar-se ao calor da intimidade da compreensão, fugindo das arrepiantes e gélidas explicações que, insensíveis às pluralidades disseminadas do vivido, erguem fronteiras entre os fenómenos, limitando ou anulando as suas relações recíprocas” (p. 30). Assim, o estudo do cotidiano busca revelá-lo e não demonstrá-lo de acordo com quadros teóricos ou (pré)conceitos de partida, posto que: “Os conceitos e as teorias devem entender-se como instrumentos metodológicos de investigação ao serviço da capacidade criadora de quem pesquisa” (p. 31). Na sociologia do cotidiano, faz-se um uso diferente da teoria, o esforço de teorização é concebido como indissociável da prática de pesquisa. Muito deste esforço é movido por uma necessidade em responder dilemas e interrogações concretas que desafiam a imaginação do pesquisador.

Ao definir o cotidiano como uma “rota de conhecimento”, Machado Pais destaca que os aspectos realmente essenciais nesta prática não são os fatos, mas sim a forma como voltamos nossas questões para eles, como nos cercamos destes mesmos, como os interpretamos e revelamos. Estando esta revelação, não sob a orientação de uma lógica de demonstração, mas sim de uma “lógica de descoberta” na qual a realidade “se insinua”, apresenta indícios. Nesta perspectiva, a própria natureza do “perguntar” pode abrir caminhos para possíveis respostas...

No hemisfério da razão, consolidando focos e questões de interesse: Observação e descrição densa num estudo sobre reflexividade e articulação empreendedora

É que toda a pergunta é um buscar. E, como etimologicamente método significa caminho e como o caminho se faz ao andar, o método que nos deve orientar é esse mesmo: o de trotar a realidade, passear por ela em deambulações vadias, indiciando-se de uma forma bisbilhoteira, tentando ver o que nela se passa mesmo quando [aparentemente] “nada se passa”. (p. 33)

O que queremos, ao adotar esta orientação, é uma nova forma de ir, estar, observar e compreender o campo, a realidade, atentando para pormenores que normalmente estão fora da “janela” determinada pela técnica metodológica adotada – através da qual o pesquisador limita-se a cumprir com os roteiros pré-determinados para suas observações de campo e entrevistas. Optamos pela possibilidade de descobertas outras. Descobertas estas que podem estar entre “uma e outra xícara de café”, ou entre um e outro “pormenor” geralmente ignorado. Somente um olhar livre e “distraidamente atento” poderá contemplá-las.

Ao que parece, partindo desta perspectiva, muitos dos indícios no campo desvelados surgem juntamente com impressões, sentimentos, intuições. Como gerar conhecimento “cientificamente comprovado”, partindo deste olhar?

De antemão aqui logo respondemos. Não temos a petulância de almejar “comprovar cientificamente” o que lá (no campo) observamos e aqui interpretamos. Nossa concepção de ciência não nos permite seguir sonhando com o veredicto final que se busca numa outra visão onipotente e onipresente, que permanece crente que é a única capaz de aferir o que é verdade ou mentira, apenas por se auto-intitular “guardião da razão”. Mas, ao mesmo tempo, nos vemos sim fazendo ciência, uma ciência diferente da ortodoxa, porém ciência. Ou seja, produzindo racionalmente – na medida do possível – conhecimento.

Sendo assim, nos confrontamos com aquele velho dilema que tanto nos aflige – seres humanos que dizemos (ou queremos) ser cientistas. Como “separar” a emoção da razão e, construir interpretações consistentes dos fatos observados? Como um pesquisador pode manter o equilíbrio nesta “corda bamba”?

Obviamente, não temos a ambição de apresentar à comunidade científica uma fórmula-mágica para resolver esta questão que já perdura por séculos. Até porque, não acreditamos haver esta fórmula. Acreditamos sim haver alternativas que podem ser tomadas, caso a caso, nas definições das estratégias de pesquisa e na condução deste processo como um todo para que uma análise racional possa ser apresentada, escrutinada e aceita pelos pares acadêmicos.

O espaço que se abre para a emoção durante a fase do campo de uma “investigação do cotidiano” (PAIS, 2003), não ocupa (excluindo) o espaço que precisa, e deve, ser ocupado pela razão. Muito pelo contrário, nos lança o desafio de valbrizá-lo ao máximo, não apenas porque

acreditamos piamente na importância basilar da razão na ciência<sup>5</sup>, mas também para que deixemos as menores lacunas possíveis em nossa argumentação.

### **“Existo, logo reflito”**

A paráfrase que dá título a esta seção não é um mero recurso estilístico. Nos inspiramos no neurologista português António Damásio. Em “O Erro de Descartes: emoção, razão e o cérebro humano”, 1996, Damásio afirma ser o “existir” ponto de partida para o pensar (e não o inverso como no “penso, logo existo” do filósofo francês).

Para nós, portanto, o princípio foi a existência e só mais tarde chegou o pensamento. E para nós, no presente, quando vimos ao mundo e nos desenvolvemos começamos ainda por existir e só mais tarde pensamos. Existimos e depois pensamos e só pensamos na medida em que existimos, visto que o pensamento ser, na verdade, causado por estruturas e operações do ser. (p. 279)

Para nós, este existir precisa ser, cada vez mais reflexivo e menos cartesiano. Diante do que andamos escrevendo linhas atrás, a ação do pesquisar é algo sobre a qual se precisa refletir antes, durante e depois.

Não fomos ao campo para replicar modelos ou comprovar teorias (ou então derrubá-las!). Não levamos receitas, modelos, escalas ou recursos estatísticos. Lá fomos com a nossa razão. Uma razão diferente, “reflexiva” (BECK, 1992, 1997), condizente com nossa visão de mundo e de ciência. Uma razão que clama por espaço para que seja ouvida.

Esta “razão reflexiva” pede por uma outra atitude, uma outra forma de se relacionar com o mundo. Esta pede por “reflexão na ação”, principalmente na ação de pesquisar.

Mas como unir essa razão que falamos com a ação de pesquisar?

Donald A. Schön e o seu *The Reflective Practitioner* pode nos apoiar neste intento. Nele, ao dissertar sobre o ‘profissional reflexivo’, Schön (1991) coloca que a racionalidade técnica não tem uma capacidade plena de resolução dos problemas da vida cotidiana – conforme muitos acreditam ter. Estes problemas apresentam-se de forma indefinida, mutante, em estruturas caóticas repletas de incerteza, instabilidade e unicidade. Seguindo com o seu raciocínio, o praticante que, ao orientar sua ação no sentido de lidar com situações deste tipo, reflete de forma consciente – fazendo uso de conhecimento científico e tácito, mas também reconhecendo que é dependente das cognições, julgamentos e habilidades que lhes são próprias – pode ser considerado reflexivo.

Nos desvencilhando da noção de trabalho convencional e partindo para a atividade do pesquisador, mas trazendo conosco o raciocínio de Schön, procuramos refletir na ação

No hemisfério da razão, consolidando focos e questões de interesse: Observação e descrição densa num estudo sobre reflexividade e articulação empreendedora

investigativa. Esta reflexão configurou-se como sendo uma atitude racional no que se refere ao conhecimento científico, e sua construção, num tempo no qual os problemas de pesquisas precisam ser condizentes com a “sociedade de risco” (BECK, 1992), o “mundo em descontrole” (GIDDENS, 2000) no qual vivemos.

Desta feita, esta reflexão precisa acontecer ao longo de todo processo de pesquisa. Esta ação precisa ser: **concebida** como fruto de reflexões maduras e aprofundadas sobre o que realmente se busca estudar e qual a estratégia metodológica a ser construída para tal; **executada** com procedimentos adequados e que permitam ao pesquisador refletir criticamente sobre os dados que precisa/deve reunir e aquilo que está fazendo enquanto os coleta; e **analisada** com uma dose adequada de reflexão, assim evitando que esta parte seja feita de forma mecânica. **Em suma, a concepção, a execução e a análise inerentes à ação de pesquisar precisam ser realizadas de forma reflexiva.** Afinal, não estamos numa linha de montagem sendo treinados para executar operações de pesquisa em série!

### **Num simples abrir e fechar de olhos: a densidade necessária à descrição**

Após esta curta, porém fundamental reflexão. O descrever das observações de campo não poderia ser um processo mecânico, racionalista. Entretanto, não podemos (nem iremos!) de forma alguma, abandonar a razão.

Não a de Descartes. Lembremos ao leitor que a nossa razão é “reflexiva” (BECK, 1992, 1997). Foi esta que pediu um pesquisador “reflexivo” (SCHÖN, 1991). Por estas razões, é preciso abrir espaço para uma interpretação do que foi, no campo, observado e está, no caderno, anotado. Os ensinamos de Geertz (1978) – que diz buscar interpretar a cultura, resgatando uma idéia de Weber, como sendo “uma das teias tecidas pelo homem”, nas quais ele próprio encontra-se amarrado – nos propiciam uma alternativa que julgamos ser racional.

Ao propor a “descrição densa” como alternativa à “superficial”, Clifford Geertz toma emprestada a ilustração que Gilbert Ryle faz sobre as múltiplas interpretações possíveis de uma singela piscadela. Estas, como retrata o primeiro, podem ir, de um instintivo piscar de olhos, aos sucessivos ensaios de uma maliciosa brincadeira perante o espelho. Entre estes extremos, um sem número de outros sentidos pode existir num simples abrir e fechar de olhos.

Mas como descrever de forma densa? **A busca dos significados encobertos pela aparente superficialidade de uma ação específica** é o caminho que o antropólogo segue em procura do entendimento dos traços culturais presentes no cotidiano social. **A descrição densa consiste justamente na interpretação do que é observado e escrito, pelo**

**pesquisador**, sobre o campo, “[...] o que chamamos de nossos dados são realmente construções nossas das construções de outras pessoas [...] [ou seja], nós já estamos explicando e, o que é pior, explicando explicações. Piscadelas de piscadelas de piscadelas...” (GEERTZ, 1978, p. 19). O processo interpretativo abre espaço para uma subjetividade que não é tradicionalmente “bem vinda” em etapas analíticas de trabalhos científicos. Mas, em nossa razão científica, há espaço para ela, desde que não nos leve a descambar para relativismos excessivos e impeditivos de uma análise defensável perante nossos pares. É esta a objetividade que buscamos já que o processo interpretativo é

[...] como tentar ler (no sentido de “construir uma leitura de”) um manuscrito estranho, desbotado, cheio de elipses, incoerências, emendas suspeitas e comentários tendenciosos, escrito não com os sinais convencionais do som, mas com exemplos transitórios de comportamento modelado. [...] **Uma vez que o comportamento humano é visto como uma ação simbólica [...]. O que devemos indagar é qual a sua importância: o que está sendo transmitido com a ocorrência e através da sua agência**, seja ela um ridículo ou um desafio, uma ironia ou uma zanga, um deboche ou um orgulho. (GEERTZ, 1978, p. 20-21, grifo nosso)

Compreendemos que, inúmeras são as limitações desta opção analítica (e.g., por mais que seja bem fundamentada, sempre será **uma** interpretação<sup>6</sup>; o período de observação considerado curto para os parâmetros antropológicos). Contra-argumentamos que este não cobrirá toda a análise de uma investigação, mas sim uma parte, fundamental, porém uma parte – esta aqui retratada. Lembremos também que estamos em administração. Não precisaremos ir até o outro lado do mundo para interpretar uma tribo aborígine numa ilha deserta ao sul do equador – muito embora esta argumentação possa ser uma grande armadilha. E aqui nos encontramos com Gilberto Velho que, “observando o familiar”, nos alertou quanto a esta armadilha em um dos textos que compõem “A Aventura Sociológica”, logo depois do “*anthropological blues*” de DaMatta (1978). Para ele, viver no contexto não significa compreender a lógica das relações em questão. “O processo de descoberta e análise do que é familiar pode, sem dúvida, envolver dificuldades diferentes do que em relação ao exótico” (1978, p. 41), porém envolverá dificuldades. E, ainda sobre o problema, sugere “algumas complicações” ao que DaMatta havia argumentado anteriormente, nos alertando que

[...] a idéia de tentar *por-se no lugar do outro* e de captar vivências e experiências exige um mergulho em profundidade difícil de ser precisado e delimitado em termos de tempo. Trata-se de problema complexo [...]. O fato é que se está discutindo o problema de experiências mais ou menos comuns, partilháveis que permitem um nível de interação específico. [...] O que *vemos e encontramos* pode ser familiar mas não é necessariamente *conhecido* e o que não *vemos e encontramos* pode ser exótico mas, até certo ponto, *conhecido*. No entanto, estamos sempre pressupondo familiaridades e exotismos como fontes de conhecimento ou desconhecimento,

No hemisfério da razão, consolidando focos e questões de interesse: Observação e descrição densa num estudo sobre reflexividade e articulação empreendedora

respectivamente. [...] Assim, em princípio, dispomos de um mapa que nos *familiariza* com os cenários e situações de nosso cotidiano, dando nome, lugar e posição aos indivíduos. Isto, no entanto não significa que conhecemos o ponto de vista e a visão de mundo dos diferentes atores [...]. Logo, sendo o pesquisador membro da sociedade, coloca-se, inevitavelmente, a questão de seu lugar e de suas possibilidades de relativizá-lo ou transcendê-lo e poder ‘por-se no lugar do outro’. (pp. 37-40, grifo do autor)

Após ler as palavras de Gilberto, refletimos que o fenômeno que queremos estudar e o *locus* onde se passa esta nossa investigação nos permitem mais esta ousadia...

Em tempo, não procuramos descrever densamente o que observamos em campo por si mesmo. Não nos reduzimos às peculiaridades e especificidades do caso ilustrativo escolhido, mas sim retomamos nossa lente teórica e, de sua posse, voltamos ao caso interligando indícios empíricos à nossa argumentação (cf. SÁ, 2005). Foi neste sentido que recorremos aos diversos teóricos que se fazem presentes no nosso arcabouço. É este aporte que propicia sustentação e sentido para nossas interpretações.

### **[Re]abrindo o caderninho**

Agora é preciso ir até a mochila e de lá tirar o caderninho onde estão guardadas as notas de campo. Delas, queremos alguns dos trechos originários dos “estímulos que emanam do hemisfério esquerdo”.

Entretanto, antes dos trechos das notas, é preciso recuperar as nossas indagações norteadoras com as quais fomos ao campo – elas, e seus desdobramentos, também estavam no caderninho, anotadas em suas últimas páginas. Resgatemo-las: **a)** Como pode se dar a articulação empreendedora de caráter reflexivo na sociedade contemporânea? **b)** Por meio de quais práticas este “caráter reflexivo” pode ser observado? **c)** Quais são os significados inerentes a este tipo de articulação?

Desdobramos cada uma delas nas seguintes questões abaixo agrupadas:

**a)** Indivíduos podem ser agentes sociais capazes de transformar suas perturbações em “confrontações reflexivas” com as tensões contemporâneas? Neste sentido, podemos considerar Marcelo e alguns dos pares com os quais se articula como agentes sociais? Podemos estabelecer uma relação entre “tensões contemporâneas” e “articulação empreendedora de caráter reflexivo”? Como? Pode a ação humana ser (e fazer) diferente? (Como seria então?)

**b)** Como Marcelo acessa seus pares e se articula com eles? Por meio de quais práticas podemos observar aproximação das idéias de “reflexividade” e “articulação empreendedora” no caso em questão? Quais indícios do cotidiano nos apontam ações e interações reflexivas? Quais posturas e ações de confrontação podemos observar neste processo? Pode o empreendedor aprender a viver, pensar, fazer e aprender na incerteza? Como ele o faz? Por meio de quais práticas competências de confrontação são desenvolvidas? Como Marcelo se relaciona com o trabalho? E com o trabalho dos outros? E com as pessoas? Como Marcelo preenche os “espaços” em sua vida? Como vemos o seu cotidiano? Como e onde posso observar a racionalidade instrumental em seus atos/fala? E a não-instrumental?

**c)** Quais são os significados inerentes a este tipo de articulação? Quais são os interesses que podemos observar? Quais deles estão explícitos? Quais não explícitos? Podemos observar interesses mercadológicos (tácitos) nestas articulações? Quais outros podem ser observados? Podemos observar crenças e valores “reflexivos” neste processo? Estes são compartilhados com os pares? Há respeito pelas diferenças nestas interações? Há significados não-instrumentais neste processo? Quais?

Obviamente, percebe-se que “**a)** e seus desdobramentos” não são questões propriamente voltadas para o trabalho de campo em si, estas serão objeto de reflexões posteriores. Elas aqui apenas aparecem por também comporem este todo investigativo ao qual esta parte, que aqui retratamos, pertence. Neste momento, fomos ao campo buscando clarificar e consolidar focos de interesse em torno das questões ‘**b)** e **c)** e seus respectivos desdobramentos”<sup>7</sup>.

Agora vamos, finalmente, folhear as notas<sup>8</sup> do caderninho. Lembremos que nele (1) buscamos observações importantes no sentido de consolidar nossos focos de interesse que partem dos temas centrais da investigação: reflexividade e articulação empreendedora; (2) que a “reflexão na ação” (SCHÖN, 1991) de pesquisar também se faz presente ao longo desta etapa.

[Ex 1]

Marcelo Fernandes se mostra um grande entusiasta pelo que faz, pela “causa social” e conta um pouco da história do CDI com o orgulho de quem idealizou e estruturou a atuação da organização aqui no estado. [...] Ele, como bom empreendedor que é, gosta de mostrar o crescimento da atuação e dos números que envolvem a organização. [lin 1-5]

[...] Falando-me sobre sua atuação no CDI, Marcelo diz este ano esperar voltar a fazer o que fez muito no início e acha ser a sua maior contribuição para a causa: pensar estrategicamente a organização e cair em campo estabelecendo contatos com empresários e outros possíveis apoiadores. Enfim, “me articulando”, disse ele. [lin 6-10]

No hemisfério da razão, consolidando focos e questões de interesse: Observação e descrição densa num estudo sobre reflexividade e articulação empreendedora

[...] Marcelo traz em sua fala uma preocupação com questões estruturais como a educação. A forma como esta é conduzida em nosso país muito o incomoda. Para ele, a questão da educação é um problema de base e faz grande falta uma orientação no ensino que estimule os jovens a “aprender a pensar”, a “sair do quadrado”, da normalidade na qual somos acostumados e norteados a viver. Diz ele ser preciso pensar em transformação, em mudanças realmente estruturais, ao invés disso, parece que estamos sempre “tentando tapar o sol com a peneira”. A mentalidade empresarial unicamente voltada para o lucro também o incomoda. “Muitos dos empresários que nos apóiam acreditam na seriedade do meu trabalho, afinal tenho credibilidade, mas, em geral, a maioria apenas quer passar o cheque e pronto. Não acho que seja por aí...”. [lin 11-22]

O que move um empreendedor-empresário bem sucedido a ir de encontro ao sistema político econômico vigente e abraçar uma causa social? Esta questão e o que foi observado no cotidiano do mesmo [lin 1-5] apontam para uma reflexão e indica que é preciso conhecer um pouco mais sobre sua racionalidade...

No trecho [lin 13-19], pode ser percebida uma visão crítica da realidade. Ao observar os problemas estruturais e apontar para a necessidade de mudanças profundas, transformações em aspectos como a educação, um ator “reflexivo” demonstra ter alguma noção da dimensão desta problemática, ao mesmo tempo em que também assinala ter uma crença na possibilidade de mudança social. Seriam seus sonhos e ideais sincrônicos com esta crença?

No uso do dito popular “tapar o sol com a peneira” [lin 18], é possível ter ainda mais pistas desta visão crítica – a uma visão “moderna simples” (BECK, 1992, 1997) – que foi percebida inicialmente. Ao criticar as ações implementadas, partindo desta perspectiva, sua visão de mundo tende a ser “diferente”. Aqui se encontram subsídios que permitem dar prosseguimento à aproximação – entre a idéia de “reflexividade” e a articulação empreendedora – que nesta investigação se anseia fazer.

Neste sentido, suas idéias se diferenciam das dos empresários indiferentes às conseqüências inevitáveis de uma “sociedade de risco” (BECK, 1992) na qual hoje vivemos. O pensar em transformações estruturais necessárias, em sair do convencional e buscar novas alternativas aparece tanto ao comentar as mudanças necessárias na educação quanto ao repudiar a atitude indiferente da maioria dos empresários, presos a uma racionalidade instrumental – inerente ao pensar tradicionalmente moderno ou “simples” (nas palavras do próprio Beck).

Uma proeminente atitude relacional pode ser vista nos trechos [lin 6-10, 19-22]. No primeiro deles, já se pode ver explícita a articulação como estratégia que lança mão no sentido de viabilizar recursos para enfrentar seus “desafios de confrontação” – e assim confirma esta característica que é fundamental nesta investigação. No segundo [lin 19-22], ressalta a

importância da credibilidade que acredita possuir, afinal, lembremos que empresários, geralmente, têm uma visão de mundo moderna e esta pede confiança “previamente comprovada” capaz de “garantir” o retorno do investimento feito. No caso da maioria, “que apenas quer passar o cheque e pronto” confirma-se o que Mello (1999) apontou. Esta forma de apoio é aparentemente rechaçada pelo ator central ao demonstrar descrença em relação aos seus efeitos, afinal, mudanças e transformações, da dimensão que falou anteriormente [lin 13-19], não acontecem com doações esporádicas e/ou descompromissadas. Pode-se então subentender que, para que seja possível haver uma reação às “tensões contemporâneas” (SÁ, 2005) é preciso uma outra mentalidade, uma outra forma de ver e (se ver) no mundo.

[Ex 2]

[...] Para ele, não é preciso apenas empregados, ele não os quer no CDI. “É preciso pessoas indignadas com a sociedade”, engajadas com a causa. É preciso recuperar este espírito de indignação perante a sociedade e trazê-lo para o trabalho, ele faz parte da natureza do que é feito no CDI. “Cadê a indignação?” Pergunta ele. Falta movimentação, dinâmica, questionamento e luta. Reflexividade? [lin 1-6]

Ele repete várias vezes a palavra indignação. E diz estar também indignado com o estado do CDI-PE. [...] “Se não fomos para as escolas (nas comunidades) e não nos indignarmos, o que estamos fazendo aqui?” [lin 7-9] Hoje, “pensar e querer fazer diferente” puderam ser percebidos na fala de Marcelo. A racionalidade técnica e instrumental que tem movido a equipe do CDI foi questionada e uma confrontação com a realidade na qual atuam foi pedida. Muito de sua fala foi neste sentido. Ele sente falta do “fazer diferente” em sua equipe e eu ainda não tinha visto isso em sua fala, ação e articulação. O querer “fazer diferente” surge nas inquietações que ele hoje externou. [lin 10-15]

A palavra “indignação” foi um termo usado pelo empreendedor, aqui, acolá, ao longo de todo período de observação. O [Ex 2] foi escrito durante uma reunião interna da ONG. No trecho [lin 1-6], além de claramente haver um componente motivacional de um líder que anseia mexer com os brios dos seus comandados, externando uma insatisfação com a postura dos mesmos no trabalho e pedindo por um envolvimento que julga ser necessário à atuação no campo social, o ator central se projeta neste momento, expõe sua ânsia por indignação pedindo pela mesma na atuação dos seus interlocutores. No entanto, parece ignorar o fato de que alguns dos seus pares podem estar apenas sendo orientados por razões simplesmente instrumentais (e.g., salário, emprego) e ignorando o caráter transformador do trabalho realizado – caráter este que deve ser inerente à atividade de uma organização que trabalha com inclusão digital, social e cidadania junto a comunidades de baixa renda. Ou seja, são empregados, não estão indignados e não vêm problema nenhum nisso, afinal, esta é uma visão hegemônica na sociedade contemporânea...

A inconformação com a realidade tal e qual nos é dada e a visão de que mudanças profundas são necessárias podem ser a origem da atitude do empreendedor, o que não está diretamente relacionada às origens das atitudes das demais pessoas. Talvez este “ator reflexivo” esteja baseando sua ação numa ética de valores não compartilhada por seus colaboradores. A percepção de alguns dos “desafios de confrontação” de nosso tempo o leva a se envolver em ações de enfrentamento às “tensões contemporâneas” (cf. SÁ, 2005). Seria isso o que move um ator “reflexivo” a atuar no campo social?

Em conversa posterior buscou-se o que significava, para o mesmo, indignação. E, em muito se aproxima do que é concebido em Beck (1992, 1997) como “confrontação reflexiva”. Em linhas gerais, trouxe em sua fala que indignação é algo como “ver uma criança na rua pedindo esmola e não achar normal, que faz parte do cenário, é preciso se indignar com isso”. No questionamento que pôde ser visto [lin 8-9], atrela-se esta indignação ao sentido de estarem ali, o que, de fato, estão fazendo? Cumprindo tarefas burocráticas ou trabalhando por uma causa? O pedido pela atitude “indignar-se” ressalta uma expectativa por confrontação. Esta atitude propicia uma ligação entre a reflexividade, enquanto “consciência reflexiva”, e o pensar, agir e interagir do ator central. Este é um exemplo de como indícios do cotidiano apontam para falas, ações e interações reflexivas.

[Ex 3]

[...] ao entrarmos em seu carro, Marcelo foi logo dizendo: “não repare a bagunça e a sujeira, é que eu não jogo lixo na rua, ele fica aqui no carro mesmo...”. Será que ele vê o público acima do privado? Aqui encontramos mais indícios de reflexividade... Haveria uma outra racionalidade por trás desta atitude?

Colocar em primeiro lugar o coletivo, o meio-ambiente urbano e, em seguida, a higiene de seu próprio espaço é uma ação reflexiva. Aqui se faz necessário lembrar que, num primeiro estágio, “reflexividade” é a natural relação de causa-efeito desencadeada por nossos atos; num segundo, é a nossa consciência sobre estes efeitos danosos e conseqüentes atitudes e ações contrárias a estes efeitos, ou seja, o surgimento de “consciência reflexiva”. Neste sentido, coloca-se que este tipo de postura pede por uma racionalidade não-instrumental, uma racionalidade outra, condizente com “uma visão de mundo reflexiva” (cf. BECK, 1992, 1997). Este extrato é representativo por permitir [re]pensar sobre as ações reflexivas que puderam ser observadas no cotidiano.

[Ex 4]

Roberto e Marcelo expõem nuances da parceria que têm, assim como o grau de cumplicidade que acreditam existir. Muitas vezes Marcelo (enquanto sócio-diretor da GT) fecha contratos de serviços para a empresa na qual Roberto trabalha para viabilizar vantagens para a mesma. [lin 1-4]

Esta empresa também é parceira do CDI. Aliás, algumas parcerias são sobrepostas. Alguns parceiros da GT são também do CDI e vice-versa. Sem falar nos laços que constrói – também “passando por cima” dos setores nos quais seus interagentes atuam. Marcelo parece ignorar as barreiras que podem existir entre o “campo empresarial” e o das “ongs”. [lin 5-9]

Este trecho [lin 1-4] indica uma relação muito próxima na qual a cumplicidade propicia ganhos para ambos. O ator “reflexivo” acredita na reciprocidade da relação e se envolve com projetos desta que acredita ser uma grande parceira. A relação com seus principais interlocutores (que trabalham nesta empresa) está para além das relações profissionais no âmbito do contrato comercial que existe entre elas. O fato desta empresa ser também parceria local da ONG [lin 5-9] demonstra a sobreposição das parcerias (comentada no trecho). Por ser originariamente empresário, o empreendedor detém uma natural facilidade para diálogo com os mesmos – diferentemente dos demais atores que atuam no campo social (cf. MELLO, 1999).

Colocar as relações profissionais e pessoais que constrói a serviço da causa que abraça é prática adotada pelo ator, ou seja, faz parte de sua estratégia de articulação. Neste sentido, a “articulação de caráter reflexivo” parece não observar em que setor a pessoa trabalha, mas sim sua credibilidade, sensibilidade para o trabalho que é feito pela ONG, assim como quem ela pode acessar – e assim, conseqüentemente, expandir o alcance para novos recursos e parcerias. Como constrói e mantém relações com elas? Qual é o sentido que ambos enxergam nestas relações? Estas são questões que parecem ser pertinentes. É preciso um maior aprofundamento no entendimento destas relações.

[Ex 5]

Marcelo diz que, para ele, a responsabilidade social é “fazer algo diferente” ao observar o quadro geral da sociedade. “É preciso fazer alguma coisa pra transformar a realidade (e aqui ele retoma a idéia de indignação...). É aquela coisa da indignação sabe...”, enfatiza. “É partir de um ponto e ir a outro. É sair de A e ir para A’, não é preciso ir até B, mas é preciso sair de A, mudar algo”. É a confrontação necessária à reflexividade?

Mesmo que não se possa fazer o ideal – e, de fato, poucas vezes o é – é possível fazer algo. É justamente a isso que o ator “reflexivo” se propõe. Na realidade, este pensamento presente no [Ex 5] também o permite se aproximar e estabelecer parcerias com empresas que “querem fazer algo” mas não tem noção do quê? Onde? Como? E quando? Ou mesmo apenas estão interessadas em “vestir máscaras” de “socialmente responsáveis” – afinal, cada vez mais está em voga, tanto como estratégia da moda como também por questões fiscais (cf. balanços sociais), o que chamam de responsabilidade social empresarial.

No hemisfério da razão, consolidando focos e questões de interesse: Observação e descrição densa num estudo sobre reflexividade e articulação empreendedora

A ONG capitaneada pelo empreendedor tem diversas empresas como parceiras. A forma como este vê “responsabilidade social” o possibilita relacionar-se com empresas que tem posturas mercadológicas incoerentes com a idéia de “indignação” (aqui entendida como “confrontação reflexiva”) – conforme definição própria – mas “querem fazer algo”. Apesar do ator “reflexivo” diferenciar a forma como as empresas vêm responsabilidade social e demonstrar certa criticidade a este respeito – ou seja, o que, de fato, estas procuram ao apoiar alguma causa/ação social. Na realidade, este “querer fazer algo”, geralmente, também está atrelado a (ou oculta) interesses de legitimação social – construção/gerenciamento da imagem e das relações corporativas com consumidores e comunidades, principal foco das políticas de responsabilidade social empresarial que podem ser vistas na contemporaneidade.

Estes interesses, aparentemente, não são devidamente observados neste processo. Uma crença na possibilidade de mudar estas práticas, aliada à necessidade de recursos para o trabalho da ONG, atenua avaliações mais aprofundadas sobre o que realmente buscam as empresas que se aproximam. Ao que parece, a “confrontação reflexiva” está muito mais presente na fala e ações viabilizadas com os recursos que capta por meio de suas articulações do que em alguns dos seus interagentes (principalmente empresários e executivos) – muitos deles ainda presos numa racionalidade instrumental que os dificulta “ver o mundo reflexivamente”.

[Ex 6]

“Coisas que quero batalhar agora...”. Marcelo começa a falar sobre coisas que precisa “correr atrás” e menciona a reunião de hoje pela manhã e outras possíveis parcerias que diz **precisar buscar**. [lin 1-3]

[...] Na reunião, ele expõe o estágio e a dimensão que as coisas tomaram no CDI e que ele sente necessidade de pessoas que “abram portas que ele não consegue abrir” (e.g., um secretário do governo do estado) para obter mais apoio ao trabalho. [lin 4-7]

Cair em campo estrategicamente e trazer recursos para a organização é característico deste tipo empreendedor [lin 1-3]. Esta é uma atividade que faz com desenvoltura – vide [Ex 1: lin 6-10]. As mais variadas formas como estas aproximações acontecem dão ao interagir deste ator um caráter peculiar (e.g., por meio de um conhecido em comum, de uma reunião de negócios que termina com uma conversa sobre a ONG, uma outra parceria ou, como o mesmo diz, “por obra de uma grande coincidência”). O fato que pôde ser observado é que, para isso, é preciso ser uma pessoa aberta a diversos tipos e formas de se relacionar, assim como saber explorar as contingências de uma “sociedade em rede” (CASTELLS, 1999). No trecho seguinte [lin 4-7], uma limitação desta capacidade de articulação é externada e colocada como um fator impeditivo para o crescimento da atuação da ONG. É preciso alargar o raio de articulação

para espaços aos quais não se tem acesso direto, mas que estão ao alcance de outras pessoas. Estas podem “abrir portas”, ou seja, chegar até outros atores que circulam nestes outros espaços. **Ou seja, em nosso tempo é importante não apenas saber-fazer, mas também saber-fazer-por-meio-dos-outros.** Aqui, seria importante rever o trecho [Ex 4: lin 5-9] e os comentários que a respeito do mesmo. A articulação do empreendedor é colocada a serviço da causa, ou seja, de ações de “confrontação reflexiva”.

[Ex 7]

Querendo demonstrar empenho na viabilização do programa JET, Marcelo coloca que quer “inserir-lo no circuito aqui”, para tal, elenca uma série de articulações já em andamento neste sentido. Fala inclusive de uma reunião com um secretário de estado já agendada. [lin 1-4]

[...] Eles conversam sobre como viabilizar uma articulação com a HAM. Marcelo acredita ser importante fazer a “costura” via São Paulo pois, se “houver apoio de lá, tudo fica mais fácil...”. Discutem sobre a importância de se buscar uma sensibilização nas empresas para o programa e procuram formas de “abrir portas no mundo do trabalho” para os jovens que estão sendo capacitados. Marcelo diz que ele e outro empresário envolvido no campo social poderiam falar um pouco para os demais. [lin 5-11]

De início [lin 1-2], o ator “reflexivo” procura demonstrar sua predisposição em fazer uso da rede que acessa também para viabilizar novos projetos. Por trás desta fala há um componente prático e um político a serem analisados. O prático [lin 2-3], permite inferir que o mesmo coloca “sua rede” a disposição de parceiros e novos projetos que apóia e abraça – da mesma forma que pede e busca apoio de outras pessoas e de suas respectivas redes [Ex 6: lin 4-7]. O político surge ao mesmo tempo [lin 2-4] na medida em que procura demonstrar penetração e capacidade de articulação no meio empresarial e governamental do Estado.

O trecho [lin 5-11] remete a interpretação do [Ex 5]. Nela, falou-se de uma crença na mudança da mentalidade do empresariado que foi observada no empreendedor. Este tema ganha destaque em [lin 7-8, 10-11]. Para que esta sensibilização? Expandir a atuação do projeto, vencer mais “desafios de confrontação” (SÁ, 2005)?

[Ex 8]

Na recepção do CDI tem um painel com as marcas dos mantenedores. Também há um painel com nomes de diversas organizações sob o título de “parceiras”. Nos laboratórios de aula, a marca da HAL<sup>10</sup> e de algumas outras empresas parceiras estão estampadas [...] diz ele: “quanto mais o pessoal da HAL vê a marca deles aqui, melhor...” e saiu rindo, inclusive olhando para mim com um sorriso maroto. [lin 1-6]

Pelo visto, não há constrangimento algum em ver o CDI “pintado de HAL”, Marcelo parece ver isso como uma oportunidade de obter mais recursos. Será que ele tem uma clara noção do que a HAL anseia em troca? [lin 7-9]

Em [lin 4-6] surge uma pista da “esperteza” do ator “reflexivo” ao se relacionar com empresas parceiras. O sorriso maroto pode ser comparado, naturalmente, às piscadelas de

No hemisfério da razão, consolidando focos e questões de interesse: Observação e descrição densa num estudo sobre reflexividade e articulação empreendedora

Geertz (1978). Havia um significado a mais neste do que o que há num simples sorriso espontâneo. Nesta interpretação, o ator quis demonstrar ter noção que empresas querem “se ver” na ONG e não tem objeção ao fato, muito pelo contrário, vê nisso uma oportunidade de estreitar laços, obter mais apoio [lin 7-8]. Essa observação é importante por demonstrar a instrumentalidade que também orienta o ator central e aponta certa acriticidade [lin 8-9] quanto aos reais interesses e anseios que existem por trás do que algumas empresas, realmente buscam nesta relação, ou seja, interesses instrumentais. Em contrapartida, não são os interesses da atuação da ONG reflexivos? Não haveria aqui então um sincretismo de interesses? Este trecho ressalta a importância de uma maior atenção à questão ‘c)’ e seus desdobramentos.

Por fim, retomemos os ensinamentos de Clifford Geertz:

O que o etnógrafo enfrenta é uma multiplicidade de estruturas conceptuais complexas, muitas delas sobrepostas ou amarradas umas às outras, que são simultaneamente estranhas, irregulares e implícitas, e que ele tem que, de alguma forma, primeiro apreender e depois apresentar. (p. 20)

O que procuramos no campo? Conversar com aqueles que queremos investigar. E, ao anotar o discurso, este é inscrito. Ao fazê-lo, o transformamos de acontecimento passado em um relato que existe em sua inscrição e que pode ser consultado novamente. Citando Paul Ricoeur, Geertz (1978) quer ressaltar que o que realmente a escrita fixa é o significado do acontecimento de falar, não o acontecimento como acontecimento.

Ou você apreende uma interpretação ou não, vê o ponto fundamental dela ou não, aceita-a ou não. Aprisionada na imediação de seu próprio detalhe, ela é apresentada como autovalidante ou, o que é pior, como validada pelas sensibilidades supostamente desenvolvidas da pessoa que a apresenta. (p. 34)

### **O que nos diz o “lado esquerdo”**

Agora, voltemos ao que nos disse Schön (1991) para a nossa prática de pesquisa. Assim como sua concepção, “a execução e a análise inerentes à ação de pesquisar precisam ser realizadas de forma reflexiva”. Foi desta forma que procuramos reunir as informações que acessamos; também foi desta forma que procuramos interpretar as mesmas, ou seja, com “reflexão na ação”. Afinal, como também já afirmamos, a nossa “razão reflexiva” pede por esta “reflexão na ação” de pesquisar.

Trabalhando nesta perspectiva, as interpretações que realizamos – procurando enfatizar o aspecto racional – tanto possibilitaram a consolidação dos nossos focos de

interesse quanto nos permitiu consolidar, conceber e formular as questões (relacionadas a estes) que julgamos serem adequadas para dar prosseguimento à pesquisa.

Quanto aos focos de interesse, são eles (1) **o pensar, o agir e o interagir do ator central** no que se refere (ou se aproxima) à idéia de “reflexividade” (BECK, 1992, 1997); (2) **a historicidade destas articulações**, como estas se dão, ou seja, o que pensam ator central e alguns dos pares (com os quais o mesmo interage) sobre suas respectivas relações neste escopo “reflexivo”.

1. Quanto ao primeiro foco: consolidamos questões a serem agrupadas num roteiro para entrevista semi-estruturada e realizadas com o ator central do estudo. São elas: a) Quem é Marcelo Fernandes? Quais são seus sonhos? b) Em que ele realmente acredita? c) Qual mundo ele quer deixar para os **nossos** filhos? d) “Quais as principais questões públicas para a coletividade e as preocupações-chaves dos indivíduos em nossa época?” (MILLS, 1982, p. 17). Estas são compartilhadas? e) “Por que” e “para que” ele se envolve com questões sociais? O que **realmente** o move a dedicar forças neste sentido? f) Ele compartilha ideais com outras pessoas? (Caso sim, Como?) g) Como identifica estas pessoas com as quais compartilha ideais? h) Como consolida laços com elas? **O que os une?** i) O que ele entende por “lógica de mercado”? O que acha do capitalismo? j) É possível fazer diferente? Como?

2. Quanto ao segundo foco: concebemos quatro questões elementares a serem agrupadas num roteiro para entrevista semi-estruturada e apresentadas, tanto ao ator central quanto a alguns destes pares. São elas: a) Qual é a história da parceria de vocês? b) Como é esta relação? c) O que os une? d) Vocês compartilham sonhos e ideais? (Caso sim, Quais?)

Para obter maiores subsídios sobre as ações e interações do ator central, foram também observadas, gravadas e analisadas reuniões e encontros nos quais estas relações se dão. Ou seja, junto às falas, seus significados e aos fatores limitantes das mesmas quando proferidas sob condições de entrevista, tivemos também algumas destas interações agrupadas ao nosso *corpus* lingüístico. Este *corpus* também recebeu as demais observações realizadas e devidamente anotadas – mas que aqui, por um ou outro motivo, não se fizeram presentes (explicitamente) – assim como as demais informações acessadas de outras formas (e.g., conversas/entrevistas não-estruturadas; “documentos”, artefatos materiais e mensagens eletrônicas observadas) (cf. SÁ, 2005). Uma atenção especial será dada aos aspectos

No hemisfério da razão, consolidando focos e questões de interesse: Observação e descrição densa num estudo sobre reflexividade e articulação empreendedora

relacionados aos significados inerentes as articulações do nosso ator central (questão ‘c’ e seus desdobramentos), conforme foi apontado por nossa interpretação.

Ainda nos resta lembrar que estes focos de interesses, assim como as questões a eles atreladas, foram consolidados tendo em mente o sentido da nossa busca: esclarecer-se sobre as questões ‘b) e c) e seus respectivos desdobramentos’. Como dissemos, a questão ‘a) e seus desdobramentos’ serão objeto de reflexões posteriores – ainda no escopo investigativo ao qual esta parte, que aqui retratamos, pertence (cf. SÁ, 2005).

### **“Uma ponte” com o outro hemisfério...**

Estas notas de campo – e a interpretação que delas fizemos – nos proporcionaram algo importante para a continuidade da investigação: a consolidação dos nossos focos e questões de interesse acima apresentados.

Neste sentido, alguns dos trechos que acreditamos terem sido mais elucidativos para esta parte do processo foram anteriormente recuperados – tendo em mente as limitações formais que nos impede de trazer todos aqueles que julgamos serem importantes. Sem dúvidas, muito do que aqui não está também serviu de subsídio para a próxima parte, assim como para reflexões e futuros trabalhos.

“Muita coisa ficou por lá”, nas 107 páginas rabiscadas do caderninho, ou então no inconsciente do pesquisador, “armazenado” para que fosse novamente recuperado mais adiante; ou ainda, “atravessou a ponte”, rumo ao hemisfério direito, aquele onde habita o “blues” – que outrora dissemos ser também audível na pesquisa em administração (cf. SÁ, 2005).

Esta etapa aqui se encerra, mas a jornada ainda não. Seguimos adiante, tentando equilibrar razão e emoção...

### **Referências**

BECK, Ulrich. **Risk Society**: Towards a New Modernity. Londres: Sage, 1992.

\_\_\_\_\_. A reinvenção da política: rumo a uma teoria da modernidade reflexiva. In GIDDENS, Anthony, BECK, Ulrich & LASH, Scott. **Modernização Reflexiva** – Política, Tradição e Estética na Ordem Social Moderna. São Paulo, SP: Editora UNESP, 1997.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede** – A era da informação: economia, sociedade e cultura. São Paulo: Paz e Terra, 1999. v.1.

DAMÁSIO, António R. **O Erro de Descartes: emoção, razão e cérebro humano**. São Paulo: Cia das Letras, 1996.

DAMATTA, Roberto. O Ofício de Etnólogo, ou como Ter “Anthropological Blues”. In NUNES, Edson de Oliveira (org.). **A Aventura Sociológica**. RJ: Zahar Editores, 1978. pp. 25-35.

GIDDENS, Anthony. **A constituição da sociedade**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

\_\_\_\_\_. **Mundo em descontrolo**. Rio de Janeiro: Record, 2000.

\_\_\_\_\_. **The constitution of society**. Berkeley: University of California Press, 1984.

\_\_\_\_\_. **Central problems in social theory**. Berkeley: University of California Press, 1979.

GEERTZ, Clifford. Uma descrição densa. In \_\_\_\_\_ **A interpretação das Culturas**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978. pp. 13-41.

HOUAISS, Antônio (Instituto). **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação dos dados**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MATTOS, Pedro Lincoln C. de. Estruturação de dissertações e teses em administração: caracterização teórica e sugestões práticas. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v. 6, n. 3, pp. 175-198, 2002.

MELLO, Sérgio C. Benício de. **Empresas e Responsabilidade Social: um estudo no Nordeste do Brasil** (Sumário executivo). Recife-PE, dez/1999.

MILLS, C. W. **A Imaginação Sociológica**. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

OGBOR, John. O. Mythicizing and reification in entrepreneurial discourse: ideology-critique of entrepreneurial studies. **Journal of Management Studies**, v. 37, n. 5, pp. 605 - 635, 2000.

PAIS, Roberto Machado. **Vida cotidiana: enigmas e revelações**. São Paulo: Cortez, 2003.

SÁ, Márcio G. de. **Reflexividade e Articulação Empreendedora na Sociedade Contemporânea: Podemos Fazer Diferente?** Dissertação de mestrado –PROPAD/UFPE. Recife-PE, 2005.

SCHÖN, Donald A. **The Reflective Practitioner – How Professionals Think in Action**. Aldershot, Hants, UK: Arena – Ashgate Publishing Limited, 1991.

STAKE, Robert E. Case Studies. In DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage, 1994. pp. 236-247.

\_\_\_\_\_. **The art of case study research**. Thousand Oaks: Sage, 1995.

No hemisfério da razão, consolidando focos e questões de interesse: Observação e descrição densa num estudo sobre reflexividade e articulação empreendedora

VELHO, Gilberto. Observando o Familiar. In NUNES, Edson de Oliveira (org.). **A Aventura Sociológica**. RJ: Zahar Editores, 1978. pp. 36-46.

<sup>1</sup> Nos explicamos. O período de observação livre teve duas funções nesta investigação maior: 1. explorar o campo de pesquisa de forma extremamente próxima de seu cotidiano; 2. [re]ver e levantar focos, questões e temas de interesse para a elaboração de roteiros para entrevistas semi-estruturadas. Assim, ele tanto é parte da “coleta de dados” como oferece base empírica para a consolidação dos focos de interesse, temas e [re]formulação das questões.

<sup>2</sup> Mas o que significa “reflexividade”? Teoria desenvolvida por Ulrich Beck (1992, 1997) que aponta para dois possíveis estágios na sociedade contemporânea. (1) No primeiro deles, apesar de nossas ações produzirem reflexos danosos (para a vida no planeta) continuamente, não os observamos e, conseqüentemente, não nos confrontamos com estas ações e reflexos, muito menos os discutimos; continuamos observando o mundo sob a perspectiva do que Beck (1992) chama de “modernização simples” enquanto as conseqüências de nossas ações tendem a ser globais e incontroláveis, ou seja, reflexivas (em sentido restrito); geramos diversos riscos (e.g., catástrofes ecológicas, fome, miséria) e não atentamos para os mesmos; (2) num segundo estágio, os perigos por nós mesmos gerados são vistos como resultantes de nossa postura perante a vida, o globo e os demais seres que o co-habitam; esta perspectiva permite o surgimento de uma consciência quanto ao impacto de um estilo de vida (ainda) norteado pela visão de mundo moderna tradicional, há então a descoberta da reflexividade de nossos atos, sendo esta descoberta geradora de uma “consciência reflexiva”, ou seja, um confronto com a própria forma de viver de cada um, com os reflexos de nosso estilo de vida e as mazelas por estes geradas.

<sup>3</sup> Como Machado Pais esclarece: “Da mesma forma que o caminho se faz no caminhar, também os métodos se vão descobrindo investigando. Método vem do grego *méthodos*, isto é, de *méta* (ao longo, percorrido) e *odos* (caminho). Método é, pois, o caminho que se percorre” (p.64).

<sup>4</sup> Nas citações literais referentes a Machado Pais (2003) será mantida a ortografia vigente em Portugal, respeitando a recomendação do autor para a publicação da edição brasileira.

<sup>5</sup> Aqui não dizemos a razão do racionalismo cartesiano, ou da ciência moderna ortodoxa, que em muito se baseia, tanto nos pressupostos de racionalistas quanto nos positivistas. Estes, surgidos no milênio passado, ainda imperam na produção de conhecimento em administração. Aqui falamos de uma “razão reflexiva”, condizente com um tempo no qual acreditamos viver: a “modernidade reflexiva”. Esta é a visão de mundo e de ciência adotada neste trabalho. Nela nos alinhamos com Ulrich Beck (1992, 1997).

<sup>6</sup> Muito embora, como diz Geertz (1978, p. 28): “Uma boa interpretação de qualquer coisa – um poema, uma pessoa, uma estória, um ritual, uma instituição, uma sociedade – leva-nos ao cerne do que nos propomos interpretar.”

<sup>7</sup> O fato de levarmos a campo estas questões e desdobramentos não torna a nossa observação sistemática. Elas não funcionam como um protocolo de pesquisa com suas questões diretas (protocolares). Afinal, não temos a obrigação ou anseio de respondê-las categoricamente, muito pelo contrário. Elas apenas nos ajudam a olhar o cotidiano, nos oferecem uma “orientação para partida”.

<sup>8</sup> Os extratos abaixo apresentados fazem parte das notas de campo escritas entre 01/03/2005 e 31/03/2005, com exceção do primeiro extrato [Ex 1] que foi extraído das notas relativas a um contato prévio ao período acima mencionado. Mais precisamente em 27/01/2005. Aqui lembramos que, conforme dissemos nas “razões iniciais”, estes extratos foram validados pelo ator central do caso estudado. Com exceção de Marcelo Fernandes, CDI e GlobalTech, os nomes de pessoas e organizações que surgem a partir de agora são fictícios.

<sup>9</sup> Aqui em alusão ao aparelho muito utilizado para “restringir a um determinado espaço” a ação de uma criança. Também conhecido como “cercado”.

<sup>10</sup> “HAL” aqui é um nome fictício para uma das empresas citadas. Através desta denominação homenageamos Arthur Clarke e Stanley Kubric, e os seus brilhantes – respectivos e homônimos – filme e livro: “2001, Uma Odisséia no Espaço”. Nele um computador “HAL” perde o controle e ganha consciência, torna-se humano...