

# Espaços e caminhos para a pesquisa em administração: estimulando a prática da reflexividade\*

ANNA MARIA DE SOUZA MONTEIRO CAMPOS\*\*  
ISABEL DE SÁ AFFONSO DA COSTA\*\*\*



**SUMÁRIO:** 1. Introdução; 2. Pesquisa e interesses: a face política do papel do pesquisador; 3. O individual e o coletivo na busca de uma questão de pesquisa. 4. Conclusão.

**SUMMARY:** 1. Introduction; 2. Research and interests: the political side of the researcher's role; 3. The individual and the collective in the search for a research topic; 4. Conclusion.

**PALAVRAS-CHAVE:** pesquisa; reflexividade; metodologia reflexiva; artesanato intelectual.

**KEY WORDS:** research; reflexivity; reflexive methodology; intellectual craftsmanship.

Este artigo relata a experiência das autoras como orientadoras de pesquisa de dissertações e teses. Elas sustentam que o desenvolvimento de uma atitude reflexiva em pesquisa pode ser um caminho para a renovação do pensamento administrativo, da prática organizacional e da gestão e política públicas. Argumentam em favor do estímulo ao compromisso dos pesquisadores com as próprias posições ontológicas e epistemológicas, bem como com a aplicação do conhecimento produzido por seus trabalhos de pesquisa.

---

\* Artigo recebido e aceito em jun. 2007.

\*\* Doutora em administração pública pela University of Southern California; professora do Programa de Pós-Graduação em Saúde Coletiva do Instituto de Medicina Social da Uerj. Endereço: Rua São Francisco Xavier, 524, 7ª andar, bloco D — CEP 20550-900, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. E-mail: annacampos@osite.com.br.

\*\*\* Doutora em administração pela Ebape/FGV; professora do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade Estácio de Sá e do FGV Management. Endereço: Av. Presidente Vargas, 642, 22ª andar — CEP 20071-001, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. E-mail: isabel.costa@estacio.br.

**Areas and paths for administration research: stimulating reflexivity**

This paper reports the authors' experience as dissertation and thesis advisors. They sustain that the development of a reflexive attitude in research may lead to the renewal of administrative thought, organizational practice, and public management and policy. They argue in favor of the researchers' commitment to their own ontological and epistemological views, as well as to the application of the knowledge obtained from their research.

## 1. Introdução

O que têm em comum o entrevistador do Ibope, o profissional de marketing político, a dona-de-casa, o estudante, o professor? Todos fazem pesquisa. Em que são diferentes? Na informação que procuram pela via da pesquisa. Antes restrita ao espaço dos laboratórios e universidades, a pesquisa vem rompendo as fronteiras das ciências para se tornar atividade corriqueira acessível a um número crescente de atores, em espaços cada vez mais diversificados e em idades cada vez mais tenras.

Por muito tempo a atividade de pesquisa foi considerada isenta de considerações de ordem ética. A neutralidade do pesquisador era exigência inexorável e a confiabilidade dos resultados se depreendia da capacidade de se descolar de seus valores para se ater exclusivamente ao rigor do método. Assim, da pesquisa se cobrava tão-somente a observância rigorosa dos métodos e procedimentos, abstraídas as conseqüências da aplicação de seus resultados. Desde que "científico", o conhecimento gerado legitimava-se, e o pesquisador poderia ter certeza de servir à causa nobre do progresso da ciência.

Na linguagem corrente, "pesquisa" tornou-se denominação genérica para a coleta de dados e produção de informações em áreas variadas. A atividade tem sido valorizada mais pela "confiabilidade" das fontes e rigor dos métodos de coleta, tratamento e análise do que pelas conseqüências e usos possíveis dos resultados produzidos.

Nas ciências sociais, o debate acerca da natureza da pesquisa não é novo, como se depreende de Wright Mills (1975 [1959]). Já no campo dos estudos organizacionais, vem ganhando espaço e vulto a partir da guinada pós-moderna, nos anos 1980. Ao questionar as posições epistemológicas e ontológicas do modernismo, o pensamento pós-moderno produziu mudanças de foco no *explanandum* e no *explanans* dos estudos organizacionais, permitindo a proliferação de temas de estudo e de metodologias de pesquisa.

No âmago das transformações da prática de pesquisa em estudos organizacionais está a rejeição da neutralidade do pesquisador. Ao reconhecer a

impossibilidade de o conhecimento ser separado das pessoas e do entorno que o produz, autores como Alvesson e Sköldbberg (2000), Morgan (1983a) e Steir (1991) resgatam a reflexividade como essencial ao processo de pesquisa. Isso significa atentar para a natureza interpretativa, política e retórica da ciência; considerar a seletividade do pesquisador, ao invés de eliminá-la; reconhecer a relação notoriamente ambivalente do pesquisador com a realidade que estuda; aceitar como ilusória a ambição de determinar como as coisas são. Em outras palavras, o que faz a boa pesquisa social não é exclusivamente o método, mas, antes, a ontologia e a epistemologia.

O tema deste artigo é a atividade de pesquisa nos programas de pós-graduação na área de administração e de política pública — mais especificamente, a pesquisa realizada no âmbito dos cursos de mestrado e doutorado com vistas à produção de teses e dissertações. As autoras defendem a necessidade de (re)orientar esforços de investigação com vistas à renovação das práticas de gestão nas organizações e/ou à relevância e à efetividade da política pública. Refletindo propostas de autores como Mills, Alvesson, Gergen e Morgan e baseadas em experiências de ensino e orientação de pesquisas, sugerem um modo particular de ser pesquisador e ilustram como essa proposta vem sendo implementada na prática de orientação e em seminários de pesquisa.

## 2. Pesquisa e interesses: a face política do papel do pesquisador

Wright Mills, já em 1959, quando da primeira edição de *A imaginação sociológica*, denunciava a falácia da neutralidade do pesquisador. Propunha o cientista social, antes de tudo, como um ator histórico e social: contido no sistema que pesquisa, agindo moral e politicamente e disposto a questionamentos. Para Mills, o ato da pesquisa deve ser praticado como um “artesanato intelectual”. Tal como artesão, o pesquisador social deve rejeitar normas rígidas de procedimento; não se deixar escravizar pelo fetichismo do método e da técnica: fazer-se seu próprio metodologista. Sua imaginação sociológica, propõe o autor, é estimulada pela postura de artesão intelectual. No exercício desse artesanato, combina, de forma original, experiências recolhidas do trabalho e da vida, em processo contínuo de enriquecimento mútuo. Em seu trabalho acadêmico, usa a experiência de vida; não os separa: abre espaços para crescimento recíproco.

Seu posicionamento em relação ao papel do pesquisador repousa na crença em que a pesquisa social ocorre paralelamente a outras práticas e reflete a forma como o pesquisador expressa a si mesmo e se relaciona com o mundo. Pesquisar é bem mais do que se envolver em um processo de produção

de conhecimento: é aderir a um processo que (re)constrói o pesquisador como ser humano. Da mesma forma, o “mundo externo”, mais do que fonte de insumos sob a forma de “evidências empíricas”, é entendido como um entorno passível de se transformar à medida que a atividade científica produz novos olhares e saberes.

Essas características de espelho e de processo de construção estão no cerne da idéia de pesquisa reflexiva. Ao afastar-se da tradição de objetividade e neutralidade — seja do pesquisador, seja do processo de pesquisa ou do conhecimento gerado —, a pesquisa reflexiva valoriza a subjetividade e a interpretação como essenciais ao processo de criação da realidade social, inerente ao trabalho do pesquisador (Alvesson e Sköldberg, 2000; Morgan, 1983a).

A interpretação cuidadosa e a reflexão constituem os dois pilares da pesquisa reflexiva (Alvesson e Sköldberg, 2000). A primeira reconhece que não há plena coincidência entre o fato observado e o significado que lhe atribui o observador, ou seja, as referências a dados empíricos são resultado da forma como o observador interpreta o que observa. Já a reflexão requer o entendimento do contexto de interesses e idiosincrasias do próprio pesquisador e da comunidade científica a que pertence; das tradições intelectuais e culturais em que a pesquisa floresce, além das questões relativas às limitações próprias da narrativa e da linguagem. Trata-se da “interpretação da interpretação” (Alvesson e Sköldberg, 2000:5).

Na metodologia reflexiva, a produção do conhecimento é viabilizada pelo diálogo constante e qualificado entre (a) idéias filosóficas e teóricas que inspiram o pesquisador e (b) resultados do trabalho empírico que ele desenvolve. Nesse vai-e-vem, muitas vezes tão imperceptível quanto o reflexo de uma imagem, a pretensão de autoridade do pesquisador (tão abusada na pesquisa convencional) é desafiada todo o tempo.

Alvesson e Sköldberg (2000) destacam o caráter necessariamente político e ideológico da pesquisa social e a impossibilidade de separar o conhecimento do conhecedor — seus interesses, expectativas, experiências, (de)formação profissional, origem social etc. Para contornar a impossibilidade de neutralidade, propõem que o pesquisador desenvolva um olhar crítico sobre si mesmo, seja como autor, seja como intérprete. Tampouco o contexto pode ser abstraído; ao contrário, cabe ao pesquisador posicionar-se quanto à intenção de reproduzi-lo ou desafiá-lo. Só a partir desse posicionamento se desencadeia o trabalho de reflexividade.

Criticam, ainda, a extrema fé na possibilidade de a pesquisa apreender a realidade e defendem maior atenção à natureza interpretativa e retórica da ciência empírica. Alertam que fatos e dados são *produzidos*, ou seja, mediados pela interpretação e, como tal, não necessariamente revelam a verdade; no

máximo podem criar oportunidades de entendimento. Assim, na abordagem reflexiva, o pesquisador precisa ser capaz de olhar sua própria perspectiva de outras perspectivas possíveis, atento às limitações e vieses de sua própria interpretação. Chamam a atenção para o fato de que, em última instância, o produto da atividade de pesquisa é transmitido através de textos. Textos não podem aspirar ao *status* de verdades; pelo contrário, são constrangidos pelas possibilidades da própria linguagem, pelas habilidades do autor e, ainda, sujeitos a interpretações alternativas. O pesquisador constrói, mais do que meramente descreve, o objeto da pesquisa; contudo, quem dá acabamento ao texto é o leitor quando o interpreta. O leitor torna-se tão importante quanto o autor, e pode-se esperar distanciamento entre a interpretação de um e a intenção do outro.

Nesse mesmo posicionamento, Morgan (1983a) destaca a ciência como forma particular de ação humana. Dada sua natureza essencialmente social, deve ser entendida tanto como ética, moral, ideológica e política quanto como epistemológica. Assim, o processo de construção do conhecimento é também processo de construção e reconstrução do mundo e das pessoas. Nesse entendimento, não há espaço para o observador destacado e neutro. Pelo contrário, dele se espera que se reconheça e se coloque como participante na sociedade; se mostre comprometido em alterar uma situação que o incomoda e o motiva.

Essa posição implica entender a pesquisa não como problema puramente técnico, restrito ao método. Sem limitar-se à busca pela certeza de estar encaminhando um conhecimento alinhado a pressupostos, o pesquisador deve também examinar ativamente a natureza e as possíveis conseqüências da pesquisa. Assim entendida, a atividade de pesquisa surge como escolha e chama o pesquisador à responsabilidade “por fazer escolhas inteligentes quanto aos meios que adota e aos fins a que esses meios servem” (Morgan, 1983b:406, tradução das autoras).

Para Morgan, se existem critérios avaliativos para a natureza do conhecimento, devem estar relacionados aos modos pelos quais o conhecimento serve para nos guiar e formar como seres humanos, ou seja, relacionados às conseqüências do conhecimento, no sentido de explorar o que faz por e para as pessoas. Essa perspectiva aproxima-se da de Gergen (1994), que propõe o critério **generativo** para a avaliação de teorias (organizacionais ou não). Nessa proposta, teorias devem ser avaliadas em termos dos desafios que são capazes de trazer ao conhecimento estabelecido (*taken for granted*) e pela capacidade de abrir, simultaneamente, novas possibilidades de ação nas organizações ou fora delas. Não se trata de dispensar considerações técnicas, sempre relevantes, mas de incluir considerações além do método: redirecionar questões de objetividade e rigor, bem como considerar a dimensão ética no processo de pesquisa.

Também Spink e Lima (2000:93) defendem que a avaliação de um projeto de pesquisa não pode se limitar a considerações relacionadas à aplicação de técnicas ou a referenciais predeterminados. É preciso priorizar, na avaliação, as considerações substantivas. Naturalmente, isso não significa que as preocupações técnicas desapareçam ou se tornem irrelevantes, pois, como destacam, “fazer ciência é uma prática social e, como em qualquer forma de sociabilidade, seu sucesso e legitimação estão intrinsecamente associados à possibilidade de comunicação de seus resultados” (Spink e Lima, 2000:93).

As formas de compromisso do pesquisador ancoram-se nas relações supostas entre teoria e método, conceito e objeto, pesquisador e pesquisando. Para entender a “pesquisa como compromisso” (Morgan, 1983a) é importante conhecer a teia de suposições e práticas que ligam o pesquisador ao fenômeno que pretende investigar. Nela estão entretecidos: as suposições (razoavelmente informadas) do pesquisador sobre as práticas; sua motivação para ganhar entendimento da situação; e seu compromisso em (re)direcioná-la segundo seus valores. Assim, também o papel do pesquisador se redesenha: não mais um técnico que produz conhecimento pré-especificado, mas alguém disposto e capaz de assumir a responsabilidade pela condução e pelas conseqüências de seu trabalho.

Sob esta (re)orientação, a pesquisa favorece a reflexão crítica: estimula a consideração de todas as relações envolvidas, bem como as conseqüências possíveis de alternativas divisadas. Mais do que por debates abstratos sobre os méritos de diferentes **tipos de metodologia**, a opção metodológica se orienta pela preocupação quanto à significância e aos méritos das diferentes **lógicas de pesquisa**.

A pesquisa de natureza reflexiva, ao mesmo tempo que afasta o pesquisador da segurança conferida pela circunscrição a questões técnicas, convida-o a vivenciar seu labor como um processo de construção de si. É o reconhecimento de que o que fazemos e o que somos caminham juntos. Na próxima seção descreveremos como vimos pondo em prática essa proposta, no espaço de seminários de orientação de pesquisas de dissertação e de tese.

### 3. O individual e o coletivo na busca de uma questão de pesquisa

Os seminários de pesquisa estão estruturados como disciplina com duração de um semestre, aberta a alunos dos cursos de mestrado e de doutorado. São permitidas inscrições sucessivas na disciplina, o que resulta em continuidade dos debates em torno dos projetos e na convivência de alunos em diferentes fases das respectivas pesquisas.

O formato dos seminários inspira-se na proposta do artesanato intelectual de Wright Mills. Usando como recurso didático a conversa semi-estruturada, esses seminários voltam-se para a potencialização de duas dimensões da produção de idéias que se reforçam mutuamente: a individual e a coletiva. Na dimensão individual, destaca-se como recurso o garimpo do pesquisador no estoque social de conhecimento suposto pertinente à questão. Na dimensão coletiva, destaca-se a interação entre os participantes nos encontros semanais do grupo, com vistas à abertura de espaços para troca de idéias e sugestões.

Como ponto inicial, estimulam-se os futuros pesquisadores a identificar tentativamente um “hiato de desejo”. Este se traduz em termos da percepção, pelo pesquisador, de um desencontro entre uma situação desejável e uma situação constatada. O participante é desde o início levado a entender que essa definição preliminar é necessariamente precária, no sentido de não-definitiva. Seu valor é desencadear a reação do grupo a essa primeira aproximação.

Desse “hiato”, refinado ao longo das sessões do seminário, surgirá a questão de pesquisa, bem como os caminhos alternativos para seu entendimento. Assim, o seminário pode ser entendido como processo de aproximação gradual, ao longo do qual o pesquisador é instado a: explicitar a questão, reforçar a clareza sobre o problema que inspira sua pesquisa, escolher como e com quem vai alcançar os dados, e divisar a quem pode beneficiar o conhecimento a ser produzido e os benefícios advindos de sua aplicação. A (re)configuração do problema é contínua, dado que resultante do próprio processo de construção da intimidade entre o pesquisador e o tema que escolheu trabalhar.

O desenho dos seminários resulta em um vai-e-vem constante em que novas idéias se chocam, fundem, transformam a visão inicial do postulante, algumas vezes para demoli-la, outras para enriquecê-la, mas jamais para mantê-la inalterada. A idéia é promover a capacidade de o pesquisador entender sua perspectiva, explorando-a a partir de outras, observando seus próprios vieses e limitações, revelando seus interesses, as premissas de que parte, os valores de que comunga. Busca-se com isso estimular uma atitude reflexiva que se traduza em atenção para a ontologia e a epistemologia que sustentam o projeto de pesquisa, bem como em compromisso para com as conseqüências do conhecimento a ser produzido.

Cada participante tem uma sessão para apresentar sua intenção de pesquisa e colher contribuições do grupo. A declaração preliminar do hiato pelo participante desencadeia a discussão livre pelos membros do grupo, direcionada para três focos:

- ▼ a percepção do hiato que preocupa o pesquisador (o possível problema) e sua relevância;

- ▼ os caminhos já percorridos por pesquisadores com preocupações afins, registrados na literatura;
- ▼ os recortes possíveis, ou seja, alternativas de delimitação do problema sem perda da relevância.

O mérito dessa prática é a demolição das certezas, a iluminação de aspectos não considerados pelo expositor na definição tentativa do hiato e a identificação de possíveis recortes que tornem o hiato um problema de pesquisa viável.

Esse formato faz com que o seminário ocorra em rodadas, até todos os participantes terem oportunidade de apresentar-se para o grupo. Busca-se realizar pelo menos três rodadas, correspondendo a cada um dos focos de discussão.

Em nossa experiência, as contribuições do grupo de colegas são de várias naturezas: não só oferecem os ouvidos, como fazem perguntas, trazem sugestões de leituras pertinentes, indicam pessoas interessadas no tema e/ou praticantes com experiência sobre o assunto, com os quais o pesquisador possa trocar idéias e colher sugestões. Em suma, cada participante exerce dois papéis: o de pesquisador e o de apoiador do esforço de outros pesquisadores.

A primeira rodada de discussão visa a qualificação do hiato em termos do seu potencial para resultar em uma questão de pesquisa relevante. Cada pesquisador apresenta o hiato constatado e defende sua relevância perante os demais componentes do grupo. A defesa consiste em explorar as conseqüências que a “solução” ou a “diminuição” do hiato pode trazer, ou seja, o argumento da defesa se desenvolve em termos de esmiuçar:

- ▼ a quem o problema afeta;
- ▼ que interesses estão envolvidos na manutenção ou transformação da situação identificada como problemática;
- ▼ a oportunidade (atualidade) do problema;
- ▼ a viabilidade de solução do hiato pela via da pesquisa.

Orienta-se, desde então, a busca de caminhos possíveis para refinar o hiato, seja na literatura, seja na troca de idéias com pessoas do campo das práticas relacionadas ao hiato identificado — desencadeando atividades que serão aprofundadas nas rodadas seguintes do seminário.

O segundo foco de discussão, que corresponde à rodada seguinte de encontros, é a identificação das contribuições pertinentes ao tema de pesquisa. Trata-se de localizar em duas esferas o hiato que cada pesquisador identificou: no conjunto das diferentes perspectivas teóricas e no terreno da prática



cotidiana. O objetivo é que cada pesquisador ganhe intimidade com o tratamento dispensado ao tema no pensamento administrativo contemporâneo e pelos agentes envolvidos no campo onde o hiato é percebido.

É nossa convicção que no labor da pesquisa o ato de falar constitui caminho seguro para se entender melhor a natureza do hiato que motiva o pesquisador. Nesse sentido, estimulamos os participantes a não se limitar à troca com os membros do grupo: falar da pesquisa com tantas pessoas quantas se mostrem disponíveis para ouvi-lo, até mesmo com aquelas não reconhecidas como *experts* no assunto. Ao se compor o grupo de interlocutores não se pode subestimar a contribuição do sujeito “suposto não saber” (podem fazer perguntas surpreendentemente estimulantes que outros mais familiarizados ainda não terão feito). Participantes que se engajaram nesse tipo de troca relatam casos em que esses interlocutores lhes trouxeram efeitos inesperados, benéficos para o refinamento do hiato que inspira a pesquisa.

Cabe, então, aos participantes do grupo, não só discutir as percepções do postulante, mas também sugerir autores com interesses afins e estimular o contato com profissionais fora da academia qualificados para opinar sobre o tema da pesquisa. O trabalho individual de busca do refinamento da questão é enriquecido pela pesquisa bibliográfica, pelas trocas com os colegas e também pela aproximação com outros estudiosos e praticantes na área onde o problema parece localizar-se.

A busca de evidências pela via da exposição ao campo combina normalmente excitação e desapontamento, muitas vezes decorrentes do abalo provocado pela profusão de visões alternativas sobre o problema. Segue-se geralmente um tempo de recolhimento e reflexão tanto sobre o que foi encontrado como o que se deixou de encontrar. Este é o tempo de buscar o sentido das informações colhidas e confrontá-las com o estoque de conhecimento formalizado. Alternando tempos de convivência com tempos de recolhimento, ao final dessa etapa o pesquisador se sente mais apetrechado para (re)configurar a questão de pesquisa e (re)definir o problema, preparando-o para as atividades da terceira fase dos seminários.

Como geralmente a primeira definição do hiato se mostra mais ambiciosa do que permite o tempo disponível para seu estudo, a terceira rodada de encontros focaliza a discussão das possibilidades de delimitação do problema. O esforço nesta fase volta-se para o (re)dimensionamento da intenção original em termos mais compatíveis com os prazos e recursos disponíveis. A participação dos elementos do grupo (no qual nos incluímos) tem-se revelado valiosa para conduzir o pesquisador a um recorte viável, ou seja, ajudá-lo a ajustar seus anseios às restrições de tempo, dinheiro, acesso a informações etc.

Nesta terceira fase as contribuições recolhidas podem, então, assumir três feições: a sugestão de formas possíveis de delimitar a ambição do pesquisador, sem prejuízo da relevância do problema; a indicação de fontes de leitura e informação sobre pesquisas desenvolvidas com preocupações afins; a proposição de recortes capazes de tornar a tarefa proporcional às limitações de recursos e aos prazos impostos. Mais uma vez, a interação com o grupo de pesquisadores contribui para a transformação do hiato identificado originalmente em questão viável de pesquisa — ainda que precária, passível de reconsideração.

Em todas as etapas do seminário, o pesquisador é estimulado a se manter aberto a sugestões: aceitá-las em princípio ou mesmo enfrentá-las. Todas as sugestões oferecem diferentes perspectivas sobre o problema e, dessa forma, contribuem para ampliar o entendimento do pesquisador sobre sua própria abordagem do tema. As críticas precisam ser processadas: não se trata de se deixar paralisar por elas, mas dar-lhes tempo para maturação, decodificar os “recados” que contêm e recorrer a leituras pertinentes.

Ainda como recurso facilitador para a terceira etapa do seminário, ao final da segunda espera-se que o pesquisador construa um texto com vistas a organizar suas idéias a respeito do futuro projeto. O roteiro sugestivo é apresentado no quadro, indicando os tópicos indispensáveis à tarefa.

<b>Roteiro para desenvolvimento da proposta de pesquisa</b>	
<b>Tópicos</b>	<b>Conteúdo</b>
Problema	Sobre o “hiato” identificado e por que merece ser estudado
Foco	O possível objeto da sua curiosidade (tentativa de focalização, ainda que provisória)
Relevância	O objetivo (tal como lhe parece no momento atual) traduzido em termos da contribuição que pretende dar ao estoque de conhecimento
Delimitação	Apresentação de recortes possíveis do problema, apontando qual lhe parece mais atrativo e viável
Metodologia	Antecipação tentativa do método: o caminho previsto, ainda que passível de revisão quando ganhar mais intimidade com o tema
Obstáculos	Antecipação das prováveis dificuldades e alternativas de superação

Podemos perceber que a prática dos seminários tem trazido resultados nas dimensões individual, grupal e institucional.

Na individual, tem-se conseguido desenvolver nos alunos uma atitude reflexiva em relação à pesquisa. Esse esforço tem-se traduzido na consideração, pelos pesquisadores, das posições ontológicas, epistemológicas e ideoló-

gicas que nutrem os projetos de pesquisa, bem como no comprometimento com a aplicação do conhecimento gerado. Ao mesmo tempo, o formato de oficina dado aos encontros tem-se mostrado capaz de desenvolver nos participantes competências para atuar em grupos. Isso significa adquirir capacidade de contribuir para o desenvolvimento do trabalho de outros pesquisadores: desenvolver habilidades de crítica, argumentação e apresentação de perspectivas sobre trabalhos não diretamente relacionados com seus próprios projetos.

Os seminários têm também resultado em consolidação de grupos de pesquisa. O sucesso nesta dimensão é benéfico por representar, para os participantes, o aumento das redes de relacionamento que favorecem o intercâmbio de idéias, a divulgação e alavancagem de projetos.

Por fim, as instituições também se beneficiam, em decorrência da qualidade das pesquisas geradas, das redes de conhecimento que se constroem e do nível dos pesquisadores que forma. Daí resulta, ainda, maior potencial para qualificação junto a fontes de financiamento.

#### 4. Conclusão

Este artigo pretendeu repartir nossa experiência na formação de pesquisadores nos campos da administração e da política públicas.

Três preocupações se combinam e se reforçam no nosso trabalho como pesquisadoras, professoras, orientadoras e, nesta oportunidade, como autoras. A primeira, estimular uma atitude comprometida do pesquisador, ou seja, defendemos a produção de conhecimento atrelada ao compromisso e ao interesse do pesquisador em contribuir para a transformação de uma situação que o preocupa. A segunda, apontar o potencial de contribuição que as mais recentes tendências do pensamento sobre as organizações oferecem ao redirecionamento do ensino, da pesquisa e da prática da administração, da política e da gestão públicas. Esse compromisso passa pelo estímulo à consideração de temas de estudo e metodologias de análise variadas. A terceira, enfatizar a reflexão sobre os fins que o conhecimento gerado promove e as visões de mundo que sustenta. Esta preocupação deriva da crença em que o trabalho de pesquisa constrói o pesquisador e o seu entorno, bem como da certeza de que os fins, mais do que os rigores do método, emprestam valor à pesquisa.

Com Wright Mills concordamos em que os pensadores mais admiráveis dentro da comunidade intelectual não separam seu trabalho de suas vidas. A pesquisa reflexiva convida o pesquisador a reconhecer que o trabalho de pesquisa, como qualquer outro, constrói aquele que labora: ser e fazer não se

separam. Acreditamos ser este um caminho possível para renovação na produção de conhecimento em administração.

### Referências bibliográficas

ALVESSON, M.; SKÖLDBERG, K. *Reflexive methodology: new vistas for qualitative research*. London: Sage, 2000.

GERGEN, K. Organization theory in the postmodern era. In: REED, M.; HUGHES, M. (Eds.). *Rethinking organization*. London: Sage, 1994.

MILLS, C. W. *A imaginação sociológica*. [1959]. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.

MORGAN, G. (Ed.). *Beyond method: strategies for social research*. Newbury Park: Sage, 1983a.

\_\_\_\_\_. In research, as in conversation, we meet ourselves. In: \_\_\_\_\_(Ed.). *Beyond method: strategies for social research*. Newbury Park: Sage, 1983b.

SPINK, M. J. (Org.). *Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas*. São Paulo: Cortez, 2000.

\_\_\_\_\_; LIMA, H. Rigor e visibilidade: a explicitação dos passos da interpretação. In: STEIR, F. (Ed.). *Research and reflexivity*. London: Sage, 1991.