



Revista de Administração e Organizações

Administração: Ensino e Pesquisa

ISSN: 2177-6083

ISSN: 2358-0917

raep.journal@gmail.com

Associação Nacional dos Cursos de Graduação em  
Administração  
Brasil

Alcadipani, Rafael; Cepellos, Vanessa Martines  
Pesquisas Sensíveis em Administração e Organizações: Práticas e Desafios  
Administração: Ensino e Pesquisa, vol. 18, núm. 2, 2017, -, pp. 417-437  
Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração  
Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=533560863007>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais informações do artigo
- Site da revista em redalyc.org

UABM 

Sistema de Informação Científica Redalyc  
Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe, Espanha e Portugal  
Sem fins lucrativos acadêmica projeto, desenvolvido no âmbito da iniciativa  
acesso aberto

**PESQUISAS SENSÍVEIS EM ADMINISTRAÇÃO E ORGANIZAÇÕES: PRÁTICAS E DESAFIOS**

Texto Convidado em Abril/2017  
Editora Científica: Claudia Stadtlober  
10.13058/raep.2017.v18n2.680

**RAFAEL ALCADIPANI** *rafael.alcadipani@fgv.br*

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS – ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE  
EMPRESAS DE SÃO PAULO

**VANESSA MARTINES CEPellos**

FUNDAÇÃO ARMANDO ALVARES PENTEADO

**INTRODUÇÃO**

Embora exista muitos debates a respeito de pesquisa qualitativa no campo de Administração no Brasil, raras são as discussões a respeito de pesquisas sensíveis, definidas por meio do potencial de impacto nas pessoas que estão envolvidas na investigação com a possibilidade de invadir e destruir o mundo privado de ambos – participantes e pesquisadores (DICKSON-SWIFT; JAMES; LIAMPUTTONG, 2008). De acordo com McCosker, Barnard e Gerber (2001), o tópico sensível é um fenômeno que é considerado privado, estressante e sagrado, e a discussão tende a gerar uma resposta emocional. Então, é aconselhado que o pesquisador proteja o participante de prejuízos (FAHIE, 2014) e que seja compreensivo a respeito de seu bem-estar (MITCHELL; IRVINE, 2008). Apesar do fato de que qualquer tópico pode se tornar sensível se as narrativas dos participantes incluírem elementos que são potencialmente estressantes (OWENS, 2006), a pesquisa sensível é amplamente associada com tópicos que são considerados tabus, ou seja, tópicos proibidos, como morte, comportamento sexual, suicídio, violência, etc. (FABEROW, 1963).

No entanto, não é somente os participantes que são afetados pela pesquisa que envolve um tópico sensível. Pesquisadores, transcritores, supervisores e leitores também podem ser colocados em risco físico e/ou psicológico (MCCOSKER; BARNARD; GERBER 2001). Há crescente re-

conhecimento de que a pesquisa qualitativa pode envolver muitas dificuldades para pesquisadores, como o desenvolvimento de relacionamento, os sentimentos de culpa e de vulnerabilidade (DICKSON-SWIFT *et al.*, 2007). Especificamente, a pesquisa sensível com um grupo vulnerável pode envolver dilemas na medida em que pesquisadores utilizam julgamentos pessoais antes, durante e depois das entrevistas (BAHN; WEATHERILL, 2013). Eles também podem ser emocionalmente afetados por uma pesquisa sensível (DICKSON-SWIFT *et al.*, 2009). Ou seja, “questões éticas e metodológicas complexas às vezes podem surgir quando se realiza pesquisas em temas sensíveis” (FAHIE, 2014, p. 19).

Neste ensaio, os autores, buscarão explorar suas experiências ao realizar pesquisas acadêmicas em temas sensíveis com o intuito de apresentar algumas lições apreendidas a respeito de como lidar com pesquisas sensíveis na prática. Para tanto, serão discutidas quais foram as narrativas que emergiram quando a pesquisadora coautora deste artigo entrevistou mulheres executivas a respeito de um tema tabu: o envelhecimento. A pesquisadora era substancialmente mais jovem do que as entrevistadas. Na sequência, iremos apresentar o que aconteceu com o autor deste texto quando buscou interagir com uma organização violenta, uma força policial militar bastante avessa a críticas. Na última parte, serão apresentadas algumas lições aprendidas que podem ser úteis para outros pesquisadores do campo de Administração. Os relatos apresentados a seguir seguem uma narrativa confessional onde os autores relatam em primeira pessoa e de forma reflexiva suas experiências (VAN MAANEN, 1988).

## PESQUISA SOBRE ENVELHECIMENTO DE MULHERES EXECUTIVAS: TRÊS NARRATIVAS CONFESSIONAIS

Nesta seção, a pesquisadora coautora do texto apresenta suas experiências durante uma pesquisa a respeito do envelhecimento de mulheres executivas. O nome das executivas e das organizações em que elas atuam não serão revelados a fim de preservar o anonimato. No Brasil, o envelhecer para as mulheres ainda é um tabu a ser vencido. Muitas mulheres consideram que o processo é preocupante, pois as torna mais vulneráveis a transtornos físicos e psíquicos (LIMA; BUENO, 2009). No caso de mulheres que atuam como executivas, a literatura mostra que o envelhecimento pode trazer consequências negativas para elas, como a perda de emprego e dificuldade de encontrar outro trabalho (RIKLEEN, 2016).

Para a realização da pesquisa, foram entrevistadas 58 mulheres de 41 a 63 anos que ocupavam ou já tinham ocupado posições executivas nas organizações em que trabalhavam. O primeiro contato realizado com elas foi por e-mail ou telefone e apenas no momento da entrevista a diferença de idade que existia entre nós ficou evidente. Na época das entrevistas, eu tinha 27 anos e, de acordo com elas, eu parecia ainda mais jovem. A diferença de idade se tornou mais aparente na medida em que eu não experimentava os mesmos sentimentos e percepções que elas. De acordo com Berger (2015), a desvantagem em não ser familiar recai sobre a dificuldade de identificar expressões disfarçadas a respeito do tema. Na medida em que eu não era como minhas participantes, quem eu era para elas? Ou então, quem elas eram para mim? Foi possível identificar três narrativas que surgiram ao longo das entrevistas.

***NARRATIVA MATERNAL***

Esta narrativa está relacionada aos aspectos maternos que emergiram durante minha relação com algumas mulheres entrevistadas. Algumas delas me trataram como se eu fosse sua filha ao longo das entrevistas, por conta da similaridade entre mim e suas filhas/filhos em termos de idade. Uma delas, por exemplo, me perguntou: “Quanto anos você tem?”. Eu respondi:

“Tenho 27 anos”. Então, ela comentou: “Você é um bebê, um bebê. Você poderia ser minha filha”. Expressões como “você tem a mesma idade que minha filha” ou “sua mãe deve se orgulhar de você” foram replicadas diversas vezes durante essas entrevistas.

Uma outra participante tinha uma filha com a mesma idade que a minha. Percebi que a entrevistada gostaria de saber minha opinião sobre alguns tópicos que ela discutia com sua filha, principalmente, com relação às escolhas que havia feito ao longo da trajetória profissional ou que ainda pretendia fazer. Um dos tópicos que surgiu nesta relação era o sentimento de culpa que algumas participantes apresentavam enquanto mães.

Eu me senti um pouco desconfortável, porque eu não sabia como me posicionar durante essas entrevistas. Para King e Horrocks (2010, p. 58), “pesquisadores podem enfrentar um conflito potencial entre seus papéis como entrevistadores e outros papéis que podem ter (ou perceber que estão tendo) em relação ao entrevistado”. Eu percebi, então, que eu deveria me colocar no papel que essas participantes desejavam para mim: o papel de “filha”. Em algumas situações, eu comentei: “imagina, minha mãe diz o mesmo”, “não se preocupe, eu tenho certeza que sua filha está bem com essa situação”, ou então, “você não precisa se sentir culpada”. Nessas entrevistas, o tipo de papel que emergiu durante as entrevistas minimizou o impacto do tópico sensível e contribuiu para a construção de uma relação acolhedora entre mim e algumas informantes. Assim como Rubin e Rubin (2012) afirmam, quando ambos, pesquisador e participantes, se sentem confortáveis um com o outro, é possível elaborar questões mais provocativas. Então, foi possível aprofundar o sentido do envelhecimento sem constrangimentos, o que contribuiu para o melhor entendimento a respeito do tópico.

### **NARRATIVA AMIGÁVEL**

A segunda narrativa está associada a um comportamento amigável. Como uma pessoa experiente, as participantes compartilharam seus dilemas durante as entrevistas e, ao mesmo tempo, elas se posicionaram como conselheiras. Nossa diferença de idade nos aproximou e contribuiu para a cons-

trução de meu papel de confidente. O comportamento das mulheres pareceu natural e elas falaram abertamente sobre o envelhecimento.

Uma das mulheres estava falando sobre o desejo de ser mãe. Ela tinha tido algumas tentativas frustradas, mas ainda estava tentando engravidar. Essa mulher, em especial, me disse em voz baixa, uma vez que ela não sentia que a maternidade seria bem-vinda para os demais da organização: “Eu tenho 44 anos, mas ainda estou tentando ter um bebê”. Ela confiou em mim. Em resposta à sua posição amigável, eu fiz diversos comentários a fim de apoiá-la em termos de uma maternidade bem-sucedida. Eu disse: “Eu tenho certeza que você irá ter seu bebê”, “me avise quando você engravidar”, “eu conheço outras mulheres que engravidaram ao longo dos 40 anos”. Ela perguntou minha idade e, após minha resposta, ela me aconselhou: “Se você não sabe se quer ter um bebê agora, corra e congele seus óvulos”. Eu reagi: “Ok, vou fazer isso”.

Em um outro caso, a diferença de idade entre mim e a participante criou uma relação na qual eu me posicionei como uma amiga jovem confortando uma amiga mais velha que queria conversar sobre sua vida amorosa. Uma das participantes acreditava que uma mulher mais jovem tem mais oportunidades afetivas do que uma mulher mais velha e também em comparação com homens mais velhos. A participante compartilhou seus dramas amorosos e chorou ao longo da entrevista, pois ela não tinha tempo, nem energia suficiente para administrar sua relação. Eu confesso que me senti bastante incomodada com aquela situação. Por um lado, eu estava satisfeita, porque sua emoção era um importante elemento para minha pesquisa que colaborava para entender o tópico em questão. Por outro lado, eu me senti egoísta, porque ela estava sofrendo e eu não sabia o que fazer para confortá-la. Segundo King e Horrocks (2010), se um participante começar a se estressar durante uma pesquisa sensível, a melhor resposta é, gentilmente, oferecer um rol de opções sobre como proceder. Então, eu saí em busca de lenços de papel para que ela pudesse se restabelecer emocionalmente, além de tentar distraí-la com comentários a respeito de minha compreensão sobre sua situação. Como King e Horrocks (2010) afirmam, “o fato de um participante começar a se estressar não

significa necessariamente que o participante está entendendo a experiência da entrevista como negativa”. Lentamente, eu notei que meu papel de pesquisadora estava se transformando em um papel de “amiga”. Depois da entrevista, ela me enviou um e-mail, me pedindo desculpas por algum tipo de inconveniente sobre a entrevista, além de me oferecer um emprego em sua empresa.

A relação respaldada na ideia de conhecimento e sabedoria como aspectos associados à maturidade colaborou para minimizar o impacto do tópico sensível durante as entrevistas. Elas se posicionaram como “amigas” amadurecidas me aconselhando com relação a assuntos que elas tinham conhecimento e experiência. Ao mesmo tempo, eu possuía, na visão das entrevistadas, todos os atributos associados à juventude e poderia aconselhá-las em situações nas quais o envelhecimento se posicionava como uma característica de fragilidade.

### **NARRATIVA COMPETITIVA**

Esta narrativa está relacionada aos aspectos de competição que foram identificados entre mim e algumas participantes durante as entrevistas. Ou seja, algumas das reações das mulheres surgiram de uma competição por conta da diferença de idade. Isso parece ter ocorrido, pois, o envelhecimento é considerado um tópico tabu (JUNKERS, 2013), imbuído de estereótipos negativos como doença, feiura e declínio mental (PALMORE, 1999), e eu representava justamente o oposto de todos esses elementos.

Em um dos casos, por exemplo, enquanto discutíamos a questão do corpo que envelhece, uma das entrevistadas fez ginástica no escritório durante a entrevista, possivelmente a fim de me mostrar que ela não era velha o suficiente para ser incapaz de realizar exercícios físicos. No final da entrevista, quando eu desliguei o gravador de áudio, a participante me perguntou se eu tinha namorado e começou a contar sobre sua ativa vida afetiva. Naquele momento, eu percebi que ela estava tentando “competir” comigo em termos de possibilidades afetivas, já que esse também teria sido um tópico de discussão no qual o significado da idade estaria associado à diminuição de oportunidades afetivas para as mulheres mais velhas.

Em várias entrevistas, os aspectos relacionados aos atributos da idade foram discutidos em termos da desvalorização do jovem em detrimento do profissional mais velho. Por exemplo, todas as mulheres entrevistadas sabiam que eu era uma estudante de doutorado. Durante as entrevistas, algumas delas alegaram que pessoas jovens não têm maturidade suficiente para estudarem em cursos de pós-graduação. Uma delas comentou de forma explícita: “Eu vejo que... com todo o respeito... uma pessoa jovem de 27 anos que está estudando em um curso de pós-graduação não tem maturidade, porque nós temos a síndrome do jovem, que significa que o jovem se comporta como adolescente até os 32 anos”. Nesse momento, eu senti que ela estava tentando me deixar desconfortável, na medida em que eu poderia ser o objeto do qual ela falava a respeito.

Em um outro caso, a narrativa de competição também surgiu por conta do aspecto intelectual associado à maturidade. Logo após conversarmos sobre do que se tratava a minha pesquisa, a participante comentou: “Maturidade tem trazido uma ótima credibilidade. Se eu comento que vou dar uma palestra, as pessoas vão, eu me torno uma referência, até mesmo intelectual, ainda que eu não seja, mas eu leio muito, tipo filosofia, mitologia, etc.”. Depois disso, ela me questionou sobre a relevância do trabalho que eu estava realizando. Eu considerei tal situação como provocativa. Percebi que aquela participante, estava, de certa forma, desconfortável com meu posicionamento como uma jovem aluna do curso de pós-graduação entrevistando-a sobre o processo de envelhecimento.

O que pareceu influenciar o comportamento dessas mulheres foi a ideia do que a idade significa para elas. A idade, quando associada à maturidade, significa conhecimento e experiência e, quando associada ao envelhecimento, representa declínio físico. Então, para essas mulheres, o jovem representa falta de conhecimento e pouca experiência, mas também uma boa e jovem aparência. A aparência surgiu como um aspecto de competição entre as mulheres executivas entrevistadas para esse estudo. Então, eu decidi adotar a estratégia de me passar como uma pessoa mais velha e comecei a me vestir de forma diferente para realizar as entrevistas. Minha intenção era esconder os atributos da juventude entendidos



pela maioria das mulheres como beleza, aparência jovem, corpo saudável e disposição física.

Durante essas entrevistas, eu me senti exausta e desmotivada. Mesmo assim, eu me posicionei na relação que essas mulheres desejavam. Uma relação de competição em que eu não poderia ser a “vitoriosa”, mas a “perdedora”, a fim de garantir que as executivas se sentissem confiantes e confortáveis em compartilhar informações importantes para minha pesquisa. Afinal de contas, como Cassell (2005, p. 174) escreveu, o entrevistador é dependente do participante a fim de coletar dados de alta qualidade.

## SEDUÇÃO E INTIMIDAÇÃO: LIDANDO COM UMA ORGANIZAÇÃO VIOLENTA

Nesta seção, o pesquisador autor do texto irá tratar da pesquisa sensível e das interações que realizou com uma força de segurança militar (FSM), que é a Polícia Militar Estadual. Usamos o nome FSM para preservar o anonimato das pessoas e da organização. No Brasil, as FSM estão envoltas em constantes denúncias de atos violentos contra cidadãos que em vários casos gera vítimas fatais.

Meus primeiros contatos com a FSM ocorreram no início em 2011. Na ocasião, pretendia realizar uma pesquisa etnográfica acompanhando o dia a dia da FSM. Após muitas idas e vindas e dificuldades de acesso, consegui obter um acesso parcial a FSM para acompanhar as atividades dos policiais nas ruas lidando com manifestações. As tentativas de acesso a organização geraram uma discussão científica a respeito de acesso em organizações (CUNLIFFE; ALCADIPANI, 2016).

Desde o início dos meus contatos com a FSM ficou bastante clara a desconfiança da polícia com pessoas de fora da organização. Diante do histórico de violência e corrupção da força policial que gera notícias negativas que acarretam em um expressivo desgaste da imagem da FSM, os oficiais da FSM ficam preocupados que críticas prejudiquem ainda mais a já combatida imagem da força policial. Além disso, os membros da FSM possuem grande identificação com a organização e tendem a assumir como pessoais as críticas à instituição. A pesquisa em questão é sensível pelo fato de focar em uma organização que está sempre ligada a violência, quer queira combatendo ela, quer queira utilizando-se dela como forma de ação, e também por envolver tensões entre o pesquisador e a organização. A seguir, passarei a discorrer a respeito das estratégias que percebi existir na FSM para lidar com as pessoas externas com as quais se relaciona.

### SEDUÇÃO

De acordo com Lewicki (1981), sedução sugere uma maneira mais sutil e não racional do processo de influência. No contexto das organizações, para

o autor, ela envolve fazer com que o indivíduo objeto da sedução realize uma opção pela organização devido as suas características que encantam. Para atrair, usam-se promessas e oportunidades, não a ameaça ou a coerção. Além disso, o processo de sedução envolve que o indivíduo abra mão de seus deveres e princípios em nome dos valores oferecidos pelo sedutor. Por fim, é necessário que o objeto da sedução se perceba livre e acredite que realiza suas opções sem nenhuma pressão (LEWICKI, 1981).

A primeira manifestação da sedução quando se faz pesquisa na FSM é ser apresentado para pessoas que não te conhece dentro da força policial como “amigo”. Perdi a conta das vezes em que isso aconteceu. Certa vez, estava na rua acompanhando a polícia se preparando para uma manifestação quando o meu interlocutor encontrou um policial de um grupo tático que conhecia. Eu fui apresentado para um policial que usava roupas táticas diferenciadas, uma arma calibre 12 na mão, como “um amigo da FSM, que quer o bem da gente”. Notei, aos poucos, que outras pessoas de fora da instituição militar recebiam o mesmo tratamento. Amigo é aquele que não é policial, mas defende a FSM. Amigos recebem tratamento especial, como disse certa vez a mim um jornalista “se você é amigo da FSM eles te ajudam. Por exemplo, se tem uma ocorrência que vai dar repercussão eles passam para você a informação primeiro, assim você consegue dar o furo antes dos demais”.

Não é apenas com a ideia de “amigo” que a sedução acontece. Membros da FSM sempre destacavam os aspectos positivos da força para mim contrapondo a visão negativa que eles sabem que a sociedade possui a respeito deles. Frases como “a mídia diz que nós somos ignorantes. Isso não é verdade. Temos vários policiais que fizeram faculdade antes de entrar na polícia. Nós temos que estudar e fazer cursos para sermos promovidos. Nossos cursos de formação para policiais para promoção são equivalentes a um mestrado e para chegar no topo precisamos fazer um curso que parece um doutorado”. Ou então, “temos muitos policiais que fizeram mestrado e doutorado fora da polícia”.

Fiz parte de uma das bancas do que seria o curso de mestrado da FSM e tive contato com outros trabalhos produzidos pelos policiais e os

textos estão bastante longe de serem próximos ao que são mestrados e doutorados acadêmicos. Chamou-me a atenção que nas bancas de defesa dos trabalhos os comentários são majoritariamente elogiosos. Em uma destas bancas, eu havia preparado uma arguição acadêmica, mas quando percebi que deveria elogiar apenas o trabalho, mudei rapidamente minha fala, pois notava que críticas seriam tomadas como ofensas pessoais.

Há defesas constantes a respeito do profissionalismo dos policiais. “Nossos policiais são extremamente profissionais” é uma frase corrente. “Toda a ação que realizam seguem protocolos que são treinados”, é outro tipo de frase corriqueira. Além do profissionalismo, a dedicação dos policiais foi sempre destacada para mim. “Professor, o senhor saiba que a hora que o senhor precisar, se o senhor ligar 190, haverá um de nós pronto para lhe ajudar”, era uma frase muito comum quando eu realizava algum tipo de questionamento a ações da FSM. Além disso, aqueles que transgridem as regras são sempre vistos como “maçãs-podres” e que “não podemos julgar os milhares de homens que atuam na FSM por conta dos desvios de poucos” é outra fala bastante usual.

Além das afirmações constantes a respeito das qualidades da FSM, há táticas mais sutis de sedução. Eu fui convidado inúmeras vezes para realizar palestras e falas para grupos de policiais em formação quando era tratado realmente como se fosse o melhor amigo da instituição. Convidados também ocorriam para conhecer lugares que são centros de excelência dentro da corporação em que há muita tecnologia visível. Nestas ocasiões, as apresentações que me foram feitas a respeito da FSM sempre mostravam a grandeza das organizações como, por exemplo, os números de policiais, ocorrências atendidas, as prisões realizadas, as armas e drogas apreendidas, etc. Chegaram, inclusive, a perguntar se eu gostaria de receber uma medalha da FSM e sempre destacavam que qualquer problema pessoal que eu precisasse resolver era só falar com eles. Os vídeos institucionais eram bastante profissionais e apelativos destacando a excelência do trabalho da força.

A FSM convida constantemente autoridades do Executivo, Legislativo e do Judiciário, além de jornalistas renomados, para um dia de instrução

de tiro em sua academia de polícia. Distribui, ainda, inúmeras homenagens para pessoas importantes que consideram amigos. Como, por exemplo, medalhas e honrarias. A FSM tem policiais alocados para fazer a segurança, escolta e ser ajudante de ordens de autoridades dos diferentes poderes do Estado. Com isso, conhecem no detalhe o cotidiano de inúmeras autoridades. Um membro do judiciário certa feita me confidenciou “O sr. conhece a FSM, né professor? Eles ficam o tempo todo tentando massagear o nosso ego. Dizendo que nós somos o máximo, dando medalhas, levando a gente para dar tiro, andar de helicóptero, ver cavalos saltar e por aí a fora. Eles querem seduzir a gente. E tem muita gente que cai”. Enquanto eu estava no campo da pesquisa, coletando dados e não fazia questionamentos a FSM eu era considerado como um “amigo”. Porém, depois de ter saído do campo da pesquisa e sentir a necessidade de questionar práticas arraigadas da FSM, este quadro mudou, conforme irei discorrer a seguir.

### **INTIMIDAÇÃO**

Para O’Day (1974) a intimidação em ambiente organizacional serve para que detentores de poder lidem com as confrontações que enfrentam. Segundo o autor, “o indivíduo que questiona deve ser controlado para que ele não continue a ser um porta voz efetivo, mas também não se transforme em um mártir” (O’DAY, 1974, p. 373). Especificamente, a intimidação tem a função de controlar quem desafia o poder para que esta pessoa não consiga suporte de outros e também para que as pessoas que são desafiadas não sofram consequências por suas ações que são questionadas (O’DAY, 1974). Intimidação, ainda, pode estar relacionada com gerenciamento de impressões (BOLINO; TURNLEY, 2003).

No meu caso específico, a intimidação se deu para um agente externo da organização que até então era considerado como “amigo”. A mudança de tratamento ocorreu quando escrevi um texto em um jornal de alta circulação me posicionando contrariamente a adoção do “ciclo completo de polícia” por parte da FSM. Ciclo completo é quando uma polícia realiza da investigação até a denúncia para o Ministério Público de alguém que pratica um crime. Hoje no Brasil as Polícias Militares são

responsáveis pela prevenção e patrulhamento ostensivo e as Polícias Civis pela investigação e apresentação do caso para o Ministério Público. Após estudar e compreender a realidade da segurança pública no Brasil eu constatee que fornecer o ciclo completo para as FSM seria algo que potencialmente aumentaria a violência contra as pessoas praticadas por policiais. O problema é que o ciclo completo é uma das principais agendas dos oficiais das FSM no Brasil.

Após algumas horas da publicação do meu texto, recebi mensagens de membros da FSM se dizendo “extremamente ofendidos” com o meu posicionamento. Embora eu morasse fora do país, um dos oficiais de alto escalão da FSM me telefonou e, em voz bastante alterada, chamou-me de traidor e de mal caráter, única e exclusivamente por questionar uma agenda corporativista da FSM. Boa parte das pessoas com quem eu tinha contato pessoal na FSM se afastaram de mim. Rapidamente, transformei-me em um “inimigo” da FSM. Este fato não aconteceu apenas comigo. Um jornalista comentou “Professor, eu faço parte da lista de inimigos da FSM. Isso significa que sempre que há uma ocorrência de vulto eles passam as informações para outros jornalistas que consideram “amigos”. Isso me traz prejuízos, pois nunca consigo dar furos quando os casos envolvem a FSM o que me prejudica dentro do lugar onde eu trabalho”. Outros jornalistas relatam ter sofrido ameaças de morte por fazer matérias contra policiais matadores.

Tomei por bem não me deixar intimidar e realizei novas críticas públicas a FSM. Algumas pessoas do meio da segurança pública começaram a me desaconselhar a criticar a FSM. Uma ex-coronel me disse “Professor, eu fico muito preocupada com o sr. As vezes em que eu fui ameaçada isso aconteceu por membros da FSM. Eu não confio neles. Não se exponha”. Outro membro da FSM me confidenciou “Toma cuidado que você deve estar grampeado. O setor de inteligência da FSM é um monstro e com você criticando assim devem colocar você no grampo, para ver se descobrem algo de você e fazem você calar a boca. Você com certeza tem uma “jaqueta” [pasta com meu nome com informações ao meu respeito] e eles vão juntando informações suas”. Considerarei esta fala muito mais como mais

uma estratégia de intimidação do que algo realmente efetivo, pois acredito que a relação custo-benefício de me grampear é muito baixa.

Além disso, faço parte de uma entidade que reúne pesquisadores e profissionais de segurança pública em que há um grupo de e-mails para associados. Comecei a receber várias críticas e questionamentos dentro deste grupo de e-mails oriundas de membros da FSM. A impressão que eu tive era de que a FSM tinha destacado um oficial para contrapor todas as minhas falas, algo que passou a acontecer com muita frequência. Os contrapontos não traziam ameaças diretas, mas sempre eram repletos de ironia. Certa vez, um dos e-mails que troquei com este policial no grupo foi divulgado em grupos de mídias sociais internos da FSM. Tive acesso a algumas destas conversas onde diziam “tem que voltar o governo militar e colocar este cara no pau de arara” e outro comentário complementando “sim, no 220v”. Além disso, um membro da FSM se direcionou a mim no aplicativo de mensagens de uma rede social e me questionou de forma bastante dura. Quando perguntei onde ele trabalhava, descobri que este policial era responsável pela área onde fica a minha casa. Apontei que não era adequado que o comandante da área que eu morava entrasse em contato comigo daquela forma e que eu estava me sentindo ameaçado por sua atitude.

Um dos meus artigos gerou uma nota de repúdio de uma associação de policiais que procuram defender a imagem da FSM. Esta nota ganhou repercussão dentro da força policial e vários comentários nas mídias sociais, tais como: “sempre tem os ratos que corroem a moral da FSM. Raticida neles!”, “tem que levar porrada” e mais o contato de vários oficiais da FSM com questionamentos duros aos meus argumentos.

Em mais um de meus comentários críticos na mídia eu recebi ameaças de ser processado judicialmente por minhas falas, muito embora não houvesse base legal para tanto. Em uma destas situações, alguns oficiais de alta-patente da FSM entraram em contato comigo dizendo que havia gente se juntando para me processar e que eu precisava diminuir as minhas críticas. Um dos membros da FSM disse que “colocaram uma foto de um certificado que assinei para uma palestra que você ministrou para nós. Fizeram isso na tentativa de me associar a você e me prejudicar dentro da

FSM”. Outro membro da FSM me disse “eu fiquei pessoalmente ofendido com a sua crítica”.

Tais situações não aconteceram apenas comigo. Há casos de jornalistas que fazem críticas ofensivas a FSM e seus membros se articulam para realizar processos individuais contra o jornalista em diferentes cidades do Estado. Assim, o jornalista precisa organizar a sua defesa em diferentes cidades. Redes de Televisão que criticam a FSM também são alvo de monções de censura feitas por parlamentares que são ex-membros da FSM, tanto na Assembleias Legislativa quanto na Câmara dos Deputados. Ouvidores da polícia são chamados para depor em comissões de segurança pública da Assembleia. Em uma delas, o ouvidor disse publicamente que aquilo que aconteceu foi uma “nítida tentativa de intimidação”. Os deputados acusavam o ouvidor de “colocar a população de São Paulo contra a polícia” e o ouvidor rebateu dizendo que “o pobre da periferia neste país tem voz, tem voz nesta nação, por meio do ouvidor da polícia. A ideia da bancada da bala foi exatamente me intimidar, pois eles vinham me questionando repetidamente aqui”. Em outra situação, uma peça de teatro de rua que criticava a violência policial foi interrompida e um dos atores foi algemado e detido por “desacato a autoridade”. Em diversos estados do Brasil, há casos de pessoas que são detidas após realizar críticas a FSM nas mídias sociais.

No meu caso, mais recentemente, possivelmente por perceber que eu não iria parar de me expressar devido aos questionamentos e ameaças realizadas por membros da FSM as intimidações pararam e alguns oficiais da força tem buscado construir um diálogo respeitoso. Não resta dúvidas de que todas estas histórias me deram medo, angústias e receios. Mas, considero que é preciso ter em mente o papel social que devemos ter em um país com tanta violência e tantos problemas de segurança pública.



## LIÇÕES APRENDIDAS COM A PRÁTICA DE PESQUISAS SENSÍVEIS

O que podemos, então, aprender com os dois casos apresentados? Ambos os relatos nos mostram que em campos tão diversos, com temas de pesquisa bastante diferentes um do outro e também com técnicas de coleta de dados díspares a pesquisa de temas sensíveis tem repercussões. Especialmente, notamos que pesquisas de temas sensíveis podem gerar alguns transtornos para os pesquisadores que ameaçam a sua integridade mental, emocional e potencialmente a sua integridade física, conforme apontado pela literatura. Nota-se, ainda, que tanto as executivas quanto os policiais tiveram suas emoções tanto positivas quanto negativas mobilizadas por conta das pesquisas. Porém, é impossível que a pesquisa de temas que afetam as pessoas não gere mobilizações.

A primeira aprendizagem que consideramos importante relatar é que a pesquisa de temas sensíveis precisa estar guiada por um forte senso de propósito. É fundamental que a pesquisadora e o pesquisador confiem onde querem chegar ao fazer a pesquisa, pois ter a visão do final ajuda muito a suportar as questões sensíveis que emergem. Além disso, pesquisas sensíveis não estão apenas relacionadas ao tema do trabalho. Como mostra o caso do pesquisador, não há apenas temas sensíveis, há também organizações sensíveis que podem cobrar uma conduta do pesquisador mesmo após ele sair do campo e não ter mais envolvimento com a organização.

Além disso, no caso da pesquisadora, a sensibilidade do tema gerou consequências durante o campo. No caso do pesquisador, após o final da pesquisa que as questões começaram a surgir como se ter coletado dados na organização significasse a necessidade de sempre ter comentários laudatórios a respeito da instituição. Vale frisar que o problema não surgiu devido a divulgação dos resultados da pesquisa, mas por conta de comentários a respeito da instituição que não foi do agrado dos membros desta, mesmo que se trate de um serviço público que precisa ser aprimorado no Brasil. Desta maneira, o envolvimento com temas e organizações sensíveis podem

trazer consequências ao pesquisador mesmo após a pesquisa ter terminado, mesmo que os debates não tenham relação direta com os resultados finais do estudo.

Outro ponto a se destacar é que nas narrativas apresentadas pela pesquisadora há uma diversidade de papéis que a pesquisadora pode exercer na conversa a respeito do tema sensível. Amiga e filha são arquétipos positivos para a interação e coleta de dados. Cria-se, também, um clima positivo de troca entre as partes e há um cuidado emocional na interação. Ou seja, a pesquisa de temas sensíveis pode trazer conforto para quem está imerso em situações delicadas. Portanto, submeter-se aos papéis que emergem nas relações com os participantes, pode ser benéfico para a coleta de dados, especialmente se a narrativa é acolhedora. No caso do pesquisador, o arquétipo do “amigo” é ambíguo. Por um lado, mostra uma relação de proximidade entre pesquisador e organização. Por outro, revelou-se como uma forma de disciplinar a maneira com que o pesquisador se relaciona com a organização, mesmo após a pesquisa ter terminado. Neste caso, submeter-se ao papel de “amigo” pode ser perigoso, pois pressupõe cumplicidade, fidelidade e parceria do pesquisador, elementos que nem sempre serão garantidos, pois o pesquisador tem como objetivo mostrar os resultados da pesquisa, independente destes agradarem ou não os participantes e envolvidos na organização estudada. Já a figura do “inimigo” significa que o pesquisador deve sofrer ameaças mesmo contra a sua integridade física. No caso da pesquisa com executivas, durante a narrativa competitiva também é possível identificar o papel da competidora e, portanto, também foi um aspecto que intimidou a pesquisadora, que entendeu a experiência como desmotivadora. A intimidação tornou o processo de coleta de dados mais desafiador, em que o “jogo de cintura”, paciência e confiança foram fatores primordiais na continuidade das entrevistas. Ou seja, os paradoxos dos papéis desempenhados pelo pesquisador em pesquisas sensíveis estão presentes em ambos os casos relatados com a diferença que a pesquisadora experimentou eles, ao mesmo tempo, no decorrer do estudo e o pesquisador vivenciou tais paradoxos de maneira mais longitudinal, o amigo durante o estudo e o inimigo uma vez que a pesquisa estava terminada. Aquele que

quer fazer pesquisa de temas sensíveis deve estar atento durante e depois da pesquisa aos papéis que desempenha.

A terceira lição a ser extraída é a necessidade de uma atenção redobrada do pesquisador com relação à sua interpretação do que está se passando durante uma pesquisa sensível, no sentido de compreender as emoções do participante, criar empatia, lidar com a necessidade de modificar papéis de forma rápida, a fim de evitar constrangimentos e mal-estar entre os envolvidos na pesquisa. Parece haver uma linha tênue entre o quanto as informações e eventos que emergem de forma sensível podem colaborar para o resultado de uma pesquisa e o quanto eles podem provocar consequências negativas aos envolvidos no processo. Dedicação e cuidado jamais são elementos suficientes no desenvolvimento de uma pesquisa sensível. Portanto, conhecer essas lições antes de ir a campo pode evitar que o pesquisador cesse a realização da pesquisa por desconhecimento dos potenciais desafios a serem enfrentados.

## REFERÊNCIAS

- BAHN, S.; WEATHERILL, P. Qualitative social research: a risky business when it comes to collecting 'sensitive' data. *Qualitative Research*, v. 13, n. 1, p. 19-35, 2013.
- BERGER, R. Now I see it, now I don't: researcher's position and reflexivity in qualitative research. *Qualitative Research*, v. 15, n. 2, p. 219-234, 2015.
- BOLINO, M. C.; TURNLEY, W. H. Counternormative impression management, likeability, and performance ratings: the use of intimidation in an organizational setting. *Journal of Organizational Behavior*, v. 24, n. 1, p. 237-250, 2003.
- CASELL, C. Creating the interviewer: identity work in the management research process. *Qualitative Research*, v. 5, n.1, p. 167-179, 2005.
- CUNLIFFE, A.; ALCADIPANI, R. The Politics of Access in Fieldwork Immersion, Backstage Dramas, and Deception. *Organization Research Methods*, v. 19, n. 4, p. 1-27, 2016.
- DICKSON-SWIFT, V.; JAMES, E. L.; KIPPEN, S.; LIAMPUTTONG, P. Doing sensitive research: what challenges do qualitative researchers face? *Qualitative Research*, v. 7, n. 3, p. 327-353, 2007.
- DICKSON-SWIFT, V.; JAMES, E. L.; KIPPEN, S.; LIAMPUTTONG, P. Researching sensitive topics: qualitative research as emotion work. *Qualitative Research*, v. 9, n. 1, p. 61-79, 2009.
- DICKSON-SWIFT, V.; JAMES, E. L.; LIAMPUTTONG, P. *What is sensitive research?* Cambridge University Press. 2008.
- FABEROW, N. L. *Taboo topics*. New York: Atherto Press. 1963.
- FAHIE, D. Doing Sensitive Research Sensitively: Ethical and Methodological Issues in Researching Workplace Bullying. *International Journal of Qualitative Methods*. 2014.
- JUNKERS, G. *The empty couch: the taboo of ageing and retirement in psychoanalysis*. Dual edition. 2013.
- KING, N.; HORROCKS, C. *Interviews in qualitative research*. SAGE. 2010.
- LEWICKI, R. Organizational seduction: Building commitment to organizations. *Organizational Dynamics*, v.10, n. 2, p. 5-21, 1981.
- LIMA, L. C. V. de; BUENO, C. M. L. B. B. Envelhecimento e gênero: a vulnerabilidade de idosos no Brasil. *Revista Saúde e Pesquisa*, v. 2, n. 2, p. 273-280, 2009.
- Mc COSKER, H.; BARNARD, A.; GERBER, R. Undertaking Sensitive Research: Issues and Strategies for Meeting the Safety Needs of All Participants. *Forum Qualitative Sozialforschung. Forum: Qualitative Social Research*. v. 2, n.1, p. 1-14, 2001.
- MITCHELL, W.; IRVINE, A. I'm okay, you're okay?: Reflections on the well-being and ethical requirements of researchers and research participants in conducting qualitative fieldwork interviews. *International Journal of Qualitative Methods*, v. 7, n. 4, p. 31-44, 2008.

- O'DAY, R. Intimidation Rituals: Reactions to Reform. *The Journal of Applied Behavioral Science*, v. 10, n. 3, p. 373-386, 1974.
- OWENS, E. Conversational Space and Participant Shame in Interviewing. *Qualitative Inquiry*, v. 12, n. 6, p.88-103, 2006.
- PALMORE, E. B. *Ageism: Negative and Positive*. Springer Publishing Company. Second edition. 1999.
- RIKLEEN, L. S. Older women are being forced out of the workforce. *Harvard Business Review*. Mar, 2016.
- RUBIN, H. J.; RUBIN, I. S. *Qualitative interviewing: the heart of hearing data*. 3.ed. Sage. 2012.
- VAN MAANEN, J. *Tales of the Field*. London: University of Chicago Press. 1988.

## DADOS DOS AUTORES

**RAFAEL ALCADIPANI** *rafael.alcadipani@fgv.br*

**PhD em Business Management pela Manchester Business School – The University of Manchester**

Instituição de vinculação: Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo

São Paulo/SP – Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Estudos Organizacionais.

\* Rua Itapeva, 474 – 11º andar    Bela Vista    São Paulo/SP    01332-000

**VANESSA MARTINES CEPellos** *vmcepellos@gmail.com*

**Doutora em Estudos Organizacionais pela FGV-EAESP**

Instituição de vinculação: Fundação Armando Alvares Penteado

São Paulo/SP – Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Estudos Organizacionais.