

# CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA-AÇÃO AO CAMPO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO

Virginia Souza Drummond (virginia.drummond@gmail.com), Jamile Gomes Santos  
Núcleo Trabalho e Contemporaneidade, Instituto de Psicologia, UFRJ

## 1. Introdução

O trabalho apresenta um recorte de pesquisa mais abrangente intitulada: “Liderança, Confiança, Valores Subjetivos e Resultados Coletivos: Uma Agenda de Pesquisa Universidade-Empresas”, desenvolvida no âmbito do Núcleo Trabalho e Contemporaneidade, do Instituto de Psicologia da UFRJ – NT&C/IP/UFRJ, vinculada, ainda, a estudos transculturais da International Society For The Study Of Work And Organizational Values – ISSWOV. Duas linhas de pesquisa, realizadas pelo referido Núcleo, são articuladas nessa abordagem: estudos sobre Liderança, Confiança e Capital Social Organizacional e outra, sobre Valores no Trabalho.

Partindo de base teórica comum às linhas precedentes, modelo teórico, estratégias e instrumentos de coleta de dados foram adequados à lógica da agenda da qual esta pesquisa é parte. Este estudo foi realizado durante o ano de 2009, em uma organização de Tecnologia de Informação – TI, situada na cidade do Rio de Janeiro. Será enfatizado o referencial teórico-metodológico da Pesquisa-Ação, de inspiração lewiniana. Considera-se tal recurso como subutilizado pela Academia, notadamente no que diz respeito à etapa de Devolução dos Resultados, através da qual se pretende alcançar – com as trocas e a interação entre os pesquisadores e os atores do campo, a construção de conhecimento válidos e compartilhados.

Para este objetivo buscar-se-á indicar sucintamente os principais constructos que fundamentam o estudo, conceituando-os e articulando-os em um modelo teórico orientador; descrever estratégias, técnicas, procedimentos e etapas de desenvolvimento; apresentar resultados obtidos na intervenção em questão.

## 2. Fundamentação Teórica

### 2.1. Organizações Sociais de Produção no Cenário Contemporâneo

Imersas em um cenário de mudanças aceleradas e imprevisíveis, gerador de insegurança e instabilidade sem precedentes, no qual a consciência da interdependência se torna a cada dia mais crucial, as organizações têm como desafio a obtenção de ação colaborativa e coordenada de seus integrantes para alcance de seus resultados. Construção e reconstrução no plano do simbólico, resultante das trocas e interações sociais que ocorrem em seus ambientes interno e externo são aspectos psicossociológicos vitais à essência das organizações. O contexto de economia globalizada, o ambiente externo, marcadamente hostil à colaboração, replica-se, também, internamente, de forma desagregadora. Alternativas ou estratégias de sobrevivência e superação face a ameaças externas, como “reestruturações produtivas”, “enxugamentos”, “*downsizings*”, dentre outras, tem contribuído para a dilapidação do potencial humano de que as organizações dispõem, corroendo vínculos sociais, enfraquecendo redes. Drummond (2007) aponta que se pode perceber o retorno ao fenômeno da *fragmentação*, que tanto preocupou os críticos das primeiras teorias organizacionais, em prejuízos dos que produzem e da própria produção, afetando a saúde, o caráter e integridade psicológica dos indivíduos, assim como sua motivação (Bauman, 2001; Leboyer, 1994; Sennett, 1999). Para Sennett (1999), a formação de laços sociais fortes, saudáveis, depende de associação a longo prazo, condição escassa nos dias de hoje. Os sensores de lealdade, confiança, de objetivo e responsabilidade, encontram-se fragilizados, em prejuízo da lógica de funcionamento das organizações e da sociedade em geral. Fukuyama (1996) aponta o ônus sobre “*custos transacionais*” nesse contexto, o que empresta grande relevância à confiança, ao *capital social*, tornando-os verdadeiros desafios estratégicos para os Gestores, nas organizações.

### 2.2. Confiança e seu papel nas organizações

Confiança pode ser conceituada como “expectativa que nasce no seio de uma comunidade de comportamento estável, honesto e cooperativo, baseado em normas compartilhadas pelos seus

membros” (Fukuyama, 1996). Ou ainda como “estado psicológico que compreende a intenção de aceitar vulnerabilidade, com base em expectativa positiva acerca das intenções ou comportamentos de outro” (Rousseau e Parks, 1993).

Dirks e Ferrin (2002), em estudos sobre confiança na liderança apontam que a mesma pode ser entendida como baseada no relacionamento ou como baseada em atributos da personalidade do líder atribuídos pelos seguidores. Ambas a interpretam como uma crença ou percepção do seguidor, vista como fundamental para o processo de influência social característico da liderança e para a geração de capital social. O papel da confiança na emergência do fenômeno psicossociológico da liderança, no cenário de crise da atualidade, conduz a indagações acerca de *se*, e *como* líderes formais, ou seja, Gestores poderiam promovê-la, em benefício do coletivo.

### **2.3. Capital Social e Capital Social Organizacional**

A associabilidade é parte vital do conceito de capital social proposto por Coleman (1994), que o define como a capacidade disponível nos grupos humanos para trabalharem juntos, visando objetivos comuns. Normas e valores compartilhados são fundamentais, pela implicação da possibilidade de subordinação de interesses individuais àqueles coletivos. Produzido pelo conjunto, através de trocas sociais em dado contexto, para além de simples somatório de valores individuais. Sua sólida base ética o torna mais resistente do que o capital humano, de caráter mais individualizado.

Tal conceito é apropriado para o contexto organizacional por Leana e Van Buren III (1999) contribuindo para evidenciar o papel essencial da colaboração, como se depreende da lógica apresentada por autores como Coleman (1994), Putnam (1995) e Fukuyama (1996). Capital social organizacional pode ser entendido como resultado de características das relações sociais dentro de organizações, considerando que os níveis de orientação a objetivos coletivos e de confiança compartilhados facilitam sua obtenção. É considerado, nesse estudo, como a disposição para a ação conjunta que resulta em benefícios mútuos para os envolvidos, característica sobejamente importante face ao cenário contemporâneo.

### **2.4. Valores no Trabalho**

Valores são considerados “crenças duradouras em modelo específico de conduta ou estado de existência, pessoal ou socialmente adotadas e embasadas em condutas pré-existentes” (Rokeach, 1981). Schwartz (1999) aproxima-se da definição de Rokeach (1981), afirmando que são definidos como critérios ou metas que transcendem situações específicas, ordenados por sua importância, como princípios orientadores da vida dos indivíduos. São aspectos centrais e funcionariam como trilhas perceptivas para a captura e interpretação de um contexto social complexo, plural e dinâmico. Valores relativos ao trabalho são considerados princípios ou crenças hierarquicamente organizados sobre metas ou recompensas desejáveis, que as pessoas buscam por meio do trabalho e que guiam suas avaliações no contexto, bem como seu comportamento e escolha de alternativas *de* e *no* trabalho (Porto e Tamayo, 2003). Valores subjetivos são considerados, aqui, como orientadores dos comportamentos, atitudes e performance no trabalho, e como determinantes influentes das práticas e fenômenos de natureza psicossociológica que ocorrem nesse contexto.

### **2.5. Liderança nas Organizações**

Meindl (1993) define liderança como um fenômeno cuja existência só pode ser verificada através das percepções dos seguidores. Tal concepção contraria o “*mainstream*” da literatura da área, na qual, segundo Dirks e Ferrin (2002), os termos gerente (ou chefe, supervisor, gestor, por exemplo) e líder, costumam ser utilizados de forma intercambiável. A emergência da liderança, entretanto, como bem acentua Meindl (1993), representa um enriquecimento da concepção das relações, ao invés de subordinação. Assim, o fator psicológico subjacente capaz de viabilizar o fenômeno psicossociológico da liderança é, sem dúvida, a confiança. As práticas do gestor no cotidiano poderiam ser mediadoras no estabelecimento de ambiente de confiança, vital para a percepção do gestor como líder, por seus Colaboradores. Andriessen e Drenth (1998) consideram que o ponto

central das teorias modernas de liderança é a idéia de que o líder deve identificar as necessidades dos membros do grupo para influenciar seu comportamento, oferecendo respostas capazes de promover seu atendimento.

Por essa razão Drummond (2007) destaca a importância atribuída por Schein (1992), por muitos considerado o “pai da Psicologia Organizacional”, ao papel da liderança, responsável, segundo ele, prioritária e precipuamente, pela formação de valores e manejo da cultura organizacional.

### **3. Objetivos**

A pesquisa aqui descrita, pela natureza de sua proposta metodológica, busca atender a objetivos acadêmicos e organizacionais. Do ponto de vista acadêmico visa promover o desenvolvimento dos conhecimentos sobre as relações no trabalho e sobre as Organizações, assim como da prática profissional dos Psicólogos da área Organizacional e do Trabalho. Do ponto de vista das Organizações visa contribuir para o desenvolvimento pessoal e profissional dos participantes, através da troca de conhecimentos propiciada; para o desenvolvimento organizacional: a partir da discussão de resultados da própria organização, assim como das anteriormente estudadas; dos conhecimentos teóricos transmitidos; e da facilitação para elaboração de propostas de superação de dificuldades identificadas pela pesquisa.

## **4. Metodologia**

### **4.1. Contextualização**

A proposição de Demo (1995), de uma dialética histórico-estrutural, inspirada no ideário da “Escola de Frankfurt”, orienta-se para a busca de caminhos alternativos promotores de integração entre teoria e prática, assim como entre procedimentos quantitativos e qualitativos. Para ele “construir ciências sociais não é pretender produtos acabados, verdades definitivas, mas cultivar um processo de criatividade marcado pelo diálogo consciente com a realidade social que a quer compreender, também para a transformar”. (Demo, 1995, p.14). Véron (1977), aponta que considerar a ciência como construção social historicamente determinada implica admitir que o efeito ideológico será inerente e mesmo inevitável, variando apenas em função de graus maiores ou menores de incidência e influência, como em um *continuum*. As ciências humanas e sociais, em particular, posicionam-se como extremamente influenciadas por ideologia, pela superposição entre sujeito e objeto do conhecimento. A ciência construída na intersubjetividade é hoje considerada como passível de oferecer melhores respostas aos reclamos dos novos paradigmas. Minayo (1999), ademais, conjectura que o trabalho científico, além de histórico, implica a humildade do reconhecimento de que todo e qualquer conhecimento é sempre aproximado.

A metodologia deste trabalho optou pela “imersão” no campo psicossociológico delimitado para o estudo, entendendo-o segundo a concepção de Lewin, (1965), como aquele percebido por seus próprios protagonistas. Auto e hetero-avaliação foram as estratégias utilizadas para este “ouvir o campo”, instrumentando-o, também, e principalmente, a ouvir-se, indo além do simples levantamento de dados ou confecção de relatórios. Os pesquisadores na Pesquisa-Ação tem papel ativo na transformação da própria realidade dos fatos observados. (Thiollent, 2005, p.18).

A abordagem metodológica baseou-se na lógica da Pesquisa-Ação, que valoriza e instrumenta trocas e enriquecimento mútuo entre o conhecimento formal/teórico proveniente da Academia e o conhecimento empírico/prático originado das percepções dos atores organizacionais sobre sua realidade. Espera-se de tal metodologia obtenção de mudanças sociais duráveis, porque construídas pelos próprios interessados.

### **4.2. Modelo Teórico e Indicadores da Pesquisa**

A compreensão das organizações como realidades sociais, cujas complexas interações nem sempre são claramente percebidas por seus membros, conduz à necessidade de explicitação de suas características e fenômenos vitais em prol de um funcionamento mais consciente, face às ameaças do cenário em que operam. Promover reflexões sobre práticas dos Gestores no cotidiano organizacional, à luz de temáticas como as da liderança, da confiança, dos valores no trabalho e do

capital social organizacional pode ser extremamente relevante para o alcance de resultados coletivos. O modelo teórico definido assume os valores subjacentes e as práticas subseqüentes dos Gestores como possíveis moderadores na construção da confiança, tanto no nível do grupo quanto institucional, no sentido da construção de bases psicológicas para colaboração e comprometimento. A qualidade dos relacionamentos estabelecidos no seio de uma organização condicionaria a transformação de seus recursos potenciais, virtualmente disponíveis, em resultados reais.

Indicadores considerados:

I – Práticas dos Gestores: 1) *Comunicação* - aspectos qualitativos, quantitativos e, principalmente, em relação a seus níveis de credibilidade e transparência; 2) *Estímulo à Colaboração* - níveis de integração e cooperação na equipe e entre os segmentos da organização; 3) *Proteção* - contra ameaças; 4) *Consideração* - para como os interesses dos Colaboradores, respeito. Tais práticas foram consideradas como passíveis de se constituírem em diferencial qualitativo na percepção de chefias hierárquicas como líderes de seus Colaboradores, repercutindo sobre as respostas desse grupo.

II – Resultados dos Colaboradores: 1) *Comportamentos* - de comprometimento com o grupo e com a organização, atendimento a solicitações extras, permanência na organização; 2) *Atitudes* - evidenciadoras de bom clima organizacional, satisfação no trabalho, colaboração e; 3) *Performance* - alcance de resultados e metas do grupo e da organização.

III – Valores no trabalho: 1) *Modalidade Instrumental* - Valorização de aspectos instrumentais ou materiais, que tem relação ou consequências diretas e práticas na vida do sujeito; 2) *Modalidade Cognitiva* - valorização do conhecimento, racionalidade, preparo, prontidão; 3) *Modalidade Afetiva* - valorização de sentimentos, emoções. (Elizur, 1984).

#### 4.3. Instrumentos da pesquisa

Os instrumentos foram utilizados com enfoque duplamente avaliativo, conforme quadro abaixo:

Quadro 1. Sistemática de Avaliação: Enfoque Duplamente Avaliativo

<b>Gestores</b>	<b>Colaboradores</b>
<b>Auto-avaliação</b> de suas próprias práticas; <b>Auto-avaliação</b> sobre os próprios valores.	<b>Avaliação</b> das práticas de seus Gestores; <b>Auto-Avaliação</b> sobre os próprios valores.
<b>Avaliação</b> da equipe <i>pelos</i> Gestores. <b>Inferência</b> dos Gestores, quanto aos valores de seus Colaboradores.	<b>Auto-avaliação</b> da equipe; <b>Inferência</b> dos Colaboradores, quando aos valores de seus Gestores.

Os instrumentos utilizados foram: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE); Inventário de Práticas Gerenciais; Inventário de Percepção sobre o Grupo (Drummond, 2004). Para avaliação dos valores no trabalho utilizou-se o Questionário de Valores no Trabalho (Tchaicovsky e Elizur, 1990).

#### 4.4. Processo e Etapas da Intervenção

A participação na pesquisa foi voluntária. Após os contatos preliminares a pesquisa foi divulgada pela área de Recursos Humanos da organização, com estímulo ao voluntariado.

A intervenção foi desenvolvida segundo as seguintes etapas: a) *Contatos Preliminares* - Reunião para alinhamento das expectativas entre as pesquisadoras e a área de Recursos Humanos da Organização, a qual promoveu a participação dos funcionários, divulgando a pesquisa e convidando à participação; b) *Coleta de dados* - Realizada através de esclarecimentos e assinatura

do TCLE e aplicação dos instrumentos, com a mesma sistemática para Gestores e Colaboradores; c) *Análise e Tratamento dos Dados com Elaboração de Relatório* - Utilizou-se estatística descritiva e Teste T de Student. Um relatório foi elaborado para subsidiar as etapas subseqüentes; d) *Discussão do Relatório* com a área de Recursos Humanos - Agendamento da discussão do relatório em Workshop com Diretores; e) *Workshop com Diretores* - Os cinco diretores e o Gestor de Recursos Humanos, após discussão do relatório solicitaram/autorizaram a realização de Workshop com a mesma discussão junto aos Gestores; f) *Workshop com Gestores* - Todos os Gestores da Organização foram convidados a participar do Workshop com apresentação e discussão dos dados da pesquisa, analisados à luz do referencial teórico adotado. Após a reunião foi elaborado e encaminhado relatório à área de Recursos Humanos; g) Após a análise do segundo Relatório foi solicitado a realização de um *terceiro Workshop*, desta feita com a participação dos Gestores e Diretoria, visando estabelecimento conjunto de plano de ação para superação de dificuldades identificadas no processo da pesquisa (etapa em curso).

## 5. Caracterização do Campo

### 5.1. Descrição da Organização

Empresa Privada de Médio Porte, de gestão de serviços de valor agregado para telefonia móvel, fixa e convergente (TI), com cerca de cento e cinquenta funcionários.

### 5.2. Descrição dos Participantes

Os dados demográficos referem-se aos participantes da pesquisa, exceto Diretores. Na tabela 1, pode-se observar que os Gestores são o grupo de maior **Faixa Etária** e maior **Nível de Escolaridade**. O grupo de Colaboradores apresentou a maior média em termos de **Tempo de permanência na Organização** (em meses), embora evidenciando grande variabilidade.

Tabela 1. Descrição dos Participantes

<b>Dados Demográficos</b>	Gestores	Colaboradores	t*
Número de Participantes	<b>11</b>	<b>50</b>	-
Idade (anos)	34 (5,27)	27,56 (2,98)	3,92**
Nível de Escolaridade (Hollinshead, 1975)	6,64 (0,67)	5,96 (0,73)	2,83**
Tempo na Organização (meses)	10 (8,97)	13,2 (13,05)	-0,98

*M (DP). Teste T. \*\*p < .01.*

### 5.3. Resultados: Devolução e Discussão

Após negociações preliminares, aplicação dos instrumentos, tratamento e análise dos dados, deu-se início a fase de devolução dos resultados.

Nos workshops, os resultados obtidos nessa e em outras organizações pesquisadas, anonimamente considerados, puderam ser também analisados, fornecendo feedback para a Organização.

Os Gestores dessa organização poderiam estar sendo percebidos como Líderes por seus Colaboradores? O que seria possível melhorar, nessa sentido? Valores compartilhados, ou reconhecidos podem estar apoiando a resposta anterior? Podem ser estabelecidas analogias entre os achados da pesquisa e as dificuldades do cotidiano da organização? Esses foram alguns dos questionamentos colocados para a reflexão acerca dos resultados oferecidos, os quais serviriam de estímulo, ainda, para o encaminhamento das formas subseqüentes de abordar dificuldades identificadas.

A vertente Ação pode ser observada em sua plenitude quando da etapa de devolução dos resultados, marcando o diferencial e a riqueza das contribuições da Pesquisa-Ação em relação à pesquisa tradicional.

## 6. Considerações Finais

Tal qual sonhado por Lewin (1965), a Pesquisa-Ação pode representar a “ponte” entre a teoria do ambiente acadêmico e o saber informal do campo, criando condições para mudanças

organizacionais duráveis. Tal estratégia encontra-se centralmente ligada à produção de conhecimentos validados pelas trocas que se estabelecem em seu bojo, viabilizadoras de atribuição de significados pelos atores do campo, com produção de conhecimento sobre o grupo, pelo grupo e para o grupo/organização, através da atuação do facilitador-pesquisador.

Como contribuições relevantes dessa abordagem tem-se as possibilidades de expansão do referencial teórico sobre organizações e suas práticas, de forma contextualizada à realidade contemporânea; desenvolvimento e validação de estratégias e instrumentos de intervenção, através das trocas propiciadas entre os saberes formal e informal; desenvolvimento e aprendizagem organizacionais, além de propiciar aprimoramento da prática profissional de pesquisadores-facilitadores do desenvolvimento e mudança organizacionais.

## 7. Referências Bibliográficas

1. ANDRIESSEN, E.J.H.; DRENTH, P.J.D. Leadership: Theories and Models. *In*: DRENTH, P.J.D.; THIERRY, H.; WOLF, C. **Characteristics of Modern Leadership Approaches. Handbook of Work in Organizational Psychology**. UK: Psychology Press, 1998. Cap. 13.
2. BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.
3. COLEMAN, J.S. **Foundations of Social Theory**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1994.
4. DEMO, P. **Metodologia Científica em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1995.
5. DIRKS, K.T.; FERRIN, D.L. Trust in Leadership. Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, n. 4, pp. 611-128, 2002.
6. DRUMMOND, V.S. **Confiança e Gestão Organizacional: Os desafios da liderança nos tempos atuais**. Tese de Doutorado em Psicologia. Universidade do estado do Rio de Janeiro, Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social. Rio de Janeiro, 2004.
7. DRUMMOND, V.S. **Confiança e Liderança nas Organizações**. São Paulo: Thomson, 2007.
8. ELIZUR, D. Facets of Work Values: A Structural Analysis of Work Outcomes. **Journal of Applied Psychology**, vol. 69, n. 3, pp. 379-389, 1984.
9. FUKUYAMA, F. **Confiança: as virtudes sociais e a criação da prosperidade**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.
10. HOLLINSHEAD, A. B. Four Factor Index of Social Status. Yale, Estados Unidos: Departamento de Sociologia, Universidade de Yale. **Manuscrito não publicado**, 1975.
11. LEANA, C.R.; VAN BUREN III, H.J. Organizational Social Capital and Employment Practices. **Academy of Management Review**, v. 24, pp. 538-555, 1999.
12. LEBOYER, C.L. **A crise das motivações**. São Paulo: Ed. Atlas, 1994.
13. LEWIN, K. **Teoria de Campo em Ciência Social**. São Paulo: Pioneira, 1965.
14. MEINDL, J.R. Reinventing leadership: A radical, social psychological approach. *In*: Murnighan, J. K. **Social psychology in organizations: advances in theory and research**. New Jersey: Prentice Hall, 1993.
15. MINAYO, M.C.S. **Pesquisa Social – Teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1999.
16. PORTO, J.B.; TAMAYO, A. Escala de Valores Relativos ao Trabalho – EVT. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 19, n. 2, pp. 145-152, 2003.
17. PUTNAM, R.D. Bowling Alone: America's Declining Social Capital. **Journal of Democracy**, v.6, n. 1, pp. 65-78, 1995.
18. ROKEACH, M. **Crenças, atitudes e valores**. Rio de Janeiro: Interciência, 1981.
19. ROUSSEAU, D.M.; PARKS, J.M. The Contracts of Individuals and Organizations. *In*: Staw, B.M.; Cummings, L.L. **Research in Organizational Behaviour**, v. 15, pp. 1-43, 1993.
20. SCHWARTZ, S.H. A theory of cultural values and some implications for work. **Applied Psychology: An International Review**, v. 48, pp. 23-47, 1999.
21. SENNETT, R. **A corrosão do caráter - conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. Rio de Janeiro: Record, 1999.
22. SCHEIN, H.E. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

23. TCHAICOVSKY, F. M.; ELIZUR, D. Work Values in Brazil. Praga, Tcheco-eslováquia: **Anais da Segunda Conferência Internacional de Valores no Trabalho**, 1990.
24. THIOLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 2005.
25. VÉRON, E. **Ideologia, estrutura e comunicação**. São Paulo: Cultrix, 1977.