

## PSICOLOGIA E PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES E TRABALHO

Jairo Eduardo Borges-Andrade e José Carlos Zanelli

Ao final deste capítulo, espera-se que o leitor seja capaz de:

- ▶ Demonstrar a relevância da pesquisa científica em psicologia organizacional e do trabalho
- ▶ Explicar como o conhecimento científico em psicologia organizacional e do trabalho está sistematizado
- ▶ Analisar desenhos, métodos e técnicas de coleta e análise de dados em psicologia organizacional e do trabalho
- ▶ Identificar onde essa pesquisa é realizada e divulgada no Brasil
- ▶ Buscar textos complementares e especializados em aspectos dos assuntos tratados neste capítulo

Diferentemente da maioria dos textos introdutórios que tratam da pesquisa em psicologia organizacional e do trabalho (POT), a finalidade deste capítulo não é fornecer uma visão compactada sobre a pesquisa em seus aspectos relativos a desenho e a métodos nem sobre as técnicas de coleta e análise de dados. Isso geralmente termina por levar a um tratamento superficial da metodologia. A melhor estratégia, para quem necessita efetivamente ser capaz de usar essa metodologia, é a busca de textos mais especializados, como, por exemplo, os de Schwab (1998), Rogelberg (2002) e Creswell (2010), e a realização de uma pesquisa, de início, sob a orientação de quem já se tornou competente. Essa é, sem dúvida, uma atividade que se inclui entre aquelas que só se aprende fazendo. Desse modo, este capítulo pretende somente promover a valorização e a compreensão geral dos processos de produção do conhecimento em POT.

Depois de abordar e brevemente responder a três perguntas, o capítulo descreve os fenômenos que constituem a POT:

- ▶ o ser humano e suas ações em situação de trabalho e em contextos organizacionais;
- ▶ os antecedentes e consequentes dessas ações;
- ▶ os domínios da psicologia e de outras ciências que fornecem à POT ferramentas conceituais e metodológicas.

Em seguida, são descritas algumas:

- ▶ características do pensamento científico aplicadas à POT;
- ▶ dimensões essenciais do seu processo de produção do conhecimento científico.

O capítulo é finalizado com uma breve descrição da pesquisa e pós-graduação em POT no Brasil e dos meios utilizados para divulgar o que é produzido.

## ▶ POR QUE A PESQUISA EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO É NECESSÁRIA?

Suponha-se o caso de um profissional que tem um problema: deseja conhecer os efeitos de um treinamento no desempenho no trabalho de ex-treinandos, ou como estes transferem, para seu posto de trabalho, o que aprenderam em outras situações. Para isso, precisaria contar com medidas daqueles efeitos. Além disso, deseja saber as razões pelas quais alguns ex-treinandos demonstram, em seu desempenho no trabalho,

efeitos daquele treinamento em níveis mais elevados do que outros indivíduos igualmente capacitados. Para isso, precisaria desenvolver algumas estratégias de investigação para identificar as possíveis razões para essas diferenças de desempenho. Em ambos os casos, o referido profissional precisaria da ajuda da pesquisa, seja para saber que medidas usar, seja para desenvolver apropriadamente essas estratégias. Para mais informações sobre a aprendizagem e sua transferência nas organizações e no trabalho, sugere-se a leitura do Capítulo 6 deste livro.

Alguns exemplos de pesquisas podem ser encontrados nos Quadros 16.1, 16.2 e 16.3. O

### Quadro 16.1 Resumo do artigo de Narbal Silva e Marcílio Lima com o objetivo de identificar as principais deficiências de aprendizagem em uma escola de idiomas

O estudo foi realizado em uma escola de idiomas considerada líder de mercado em seu segmento nas localidades onde atua. Trata-se de um estudo de caso, com abordagem qualitativa. Teve como propósito compreender o processo de aprendizagem da escola e como ele poderia ser melhorado internamente. O instrumento de coleta de conteúdos utilizado foi uma entrevista frouxamente estruturada aliada à observação não estruturada dos autores do artigo, a partir de encontros informais na organização pesquisada. O roteiro de entrevista incluiu tópicos abrangentes, tais como novas maneiras de realizar as atividades de trabalho, possibilidades de colocar ideias em prática, forma de abordar os problemas, compartilhamento de soluções, e assim por diante – o entrevistado era solicitado a discorrer, e o entrevistador permanecia atento para explorar as verbalizações de interesse. Os participantes da pesquisa, em número de cinco, ocupam cargos de direção e coordenação. Os modelos de Shaw e Perkins (1993) e Senge (1990), pertinentes às deficiências de aprendizagem organizacional, foram utilizados como referência para a elaboração do instrumento de coleta, como também para a acomodação dos conteúdos em categorias temáticas. As deficiências de aprendizagem organizacional foram agrupadas em três categorias: incapacidade de agir da forma necessária; incapacidade de disseminar o conhecimento; e incapacidade de refletir e interpretar da forma necessária. As principais barreiras ao aprendizado organizacional, reveladas pelo estudo, foram as seguintes: ausência de espaço para a livre expressão, restrição à experimentação de novas abordagens, comunicação organizacional deficiente, distância entre o discurso e as práticas e insensibilidade à percepção de mudanças sutis e graduais do ambiente externo. O estudo concluiu que, se as deficiências de aprendizagem identificadas fossem removidas ou pelo menos minimizadas, a *performance* da organização poderia ser significativamente ampliada.

#### Você pode verificar no artigo:

1. É uma pesquisa não experimental.
2. Os dados foram obtidos por meio de entrevistas frouxamente estruturadas e observação não estruturada.
3. Os pesquisadores tornaram-se instrumentos das observações.
4. A pesquisa tem claro predomínio qualitativo.
5. As categorias são descritivas e classificam as coisas com palavras.
6. O estudo teve um propósito aplicado (melhoria dos processos internos).
7. O estudo teve foco no comportamento humano no contexto organizacional.
8. A observação do contexto leva à geração de hipóteses.

### Quadro 16.2 Resumo do artigo de Livia de Oliveira Borges e Álvaro Tamayo (2001), com o objetivo de avaliar um modelo de estrutura cognitiva do significado do trabalho

Propõe-se um modelo de estrutura cognitiva do significado do trabalho, composto de quatro facetas: centralidade do trabalho (na vida da pessoa), atributos valorativos (o que deve ser o trabalho), atributos descritivos (o que é o trabalho) e hierarquia dos atributos. Esse modelo é a “microteoria” dos autores. Os atributos valorativos e descritivos são considerados a partir de suas estruturas fatoriais (obtidas com o uso de uma técnica estatística que agrupa itens de questionários em função das respostas individuais similares e que possibilita supor o que estaria por detrás dessas respostas). Para avaliar o amparo empírico desse modelo e explorar as relações existentes entre as citadas facetas (ou as hipóteses de pesquisa), desenvolveu-se o estudo com 622 empregados de uma construtora habitacional e de redes de supermercado, aplicando questionário estruturado, construído com base em um inventário do significado do trabalho, sobre a centralidade do trabalho. O questionário foi aplicado em duas versões (com o uso de recursos não verbais) em conformidade com o nível de instrução. Após a coleta, desenvolveram-se análises de regressão (uma técnica estatística que possibilita identificar, entre um conjunto de aspectos ou variáveis antecedentes ou independentes, aqueles que melhor predizem ou explicam o fenômeno que se está estudando ou a variável-critério ou dependente), que, entre outros aspectos, sublinham a independência da centralidade do trabalho e revelam o imbricado relacionamento dos fatores dos atributos valorativos e descritivos. O desenvolvimento de análise de *clusters* (uma técnica estatística que agrupa pessoas em função das respostas individuais similares que elas dão a itens e que possibilita supor o que estaria por detrás desses agregados de pessoas), com o conjunto de escores nas quatro facetas do significado do trabalho, revelou seis padrões (configurações) do significado do trabalho, compartilhados entre segmentos dos participantes da amostra. Os padrões majoritários caracterizam-se por atribuição de elevada centralidade do trabalho e por articular valores econômicos (de sustento da vida) com expressivos (êxito e realização pessoal). Por fim, reflete-se sobre o modelo proposto de estrutura cognitiva para explicar o significado do trabalho e os resultados encontrados, apontando como podem ser úteis na administração de pessoas – por exemplo, a revelação de uma consciência coletivista entre operários da construção habitacional que parece coadunar-se com os pressupostos da natureza humana pretendidos pelos novos estilos de gestão.

#### Você pode verificar no artigo:

1. Os dados foram obtidos de forma estruturada, por meio de questionários.
2. As fontes de informação foram os trabalhadores (nível operacional).
3. A pesquisa parte do pressuposto de que os fenômenos comportamentais são quantificáveis.
4. A pesquisa é um exemplo do que é denominado “avaliação sistemática”.
5. Os pesquisadores estabeleceram um método para identificar variáveis antecedentes ou independentes e para encontrar um padrão sistemático de associação com suas consequências.
6. O estudo teve foco em crenças e valores no trabalho.
7. A pesquisa buscou testar hipóteses.
8. O estudo tem caráter explicativo.

leitor é convidado a fazer uma leitura cuidadosa desses quadros, pois eles serão bastante mencionados neste capítulo. Eles são apresentados com a intenção de mostrar alguns resumos de casos reais de pesquisa e, a partir deles, ajudá-lo a extrair algumas informações que poderão ser relacionadas ao conteúdo desenvolvido neste capítulo.

Ao efetuar leituras de relatos completos de pesquisas, o profissional ou o estudante poderá estabelecer um ou mais paralelos de ajuda para seu exercício cotidiano nas organizações. Se buscar essa ajuda, começará a traduzir questões práticas, tão relevantes para seu trabalho, em hipóteses ou suposições de pesquisa.

### Quadro 16.3 Resumo do artigo de Mirlene Maria Matias Siqueira (2001), com o objetivo de desenvolver um modelo para análise de comportamentos de cidadania nas organizações

“Comportamentos de cidadania organizacional” é uma expressão utilizada para representar ações informais dos trabalhadores que beneficiam a organização. Diversos estudos já procuraram apresentar evidências acerca dos fatores responsáveis pela emissão desses atos. Neste estudo, foi desenvolvido um modelo teórico para essa classe de ações, composto por antecedentes de natureza cognitiva e afetiva, visando estabelecer uma interdependência entre os fatores psicossociais que emergem no contexto de trabalho e antecedem atos de cidadania nas organizações. O estudo contou com a participação de 520 trabalhadores de empresas públicas e particulares sediadas em Minas Gerais, que responderam a um instrumento contendo sete escalas de medida das variáveis integrantes do modelo (escala de comportamentos de cidadania organizacional, escala de satisfação no trabalho, escala de envolvimento com o trabalho, escala de percepção de suporte organizacional, escala de percepção de reciprocidade organizacional, escala de comprometimento organizacional afetivo e escala de comprometimento organizacional calculativo). Os dados foram analisados por meio de modelos de regressão múltipla hierárquica e *stepwise* (técnicas estatísticas que possibilitam identificar, entre um conjunto de aspectos ou variáveis antecedentes ou independentes, aqueles que melhor predizem ou explicam o fenômeno que se está estudando, ou a variável-critério ou dependente, e a ordem em que as mencionadas variáveis antecedentes explicam as dependentes). Os resultados confirmaram as duas suposições do estudo, revelando que as cognições sobre a organização constituem a base informacional inicial que influencia os afetos que o empregado nutre pelo trabalho que executa e pela empresa empregadora. Esses afetos, por sua vez, mostram-se capazes de prever cinco classes de comportamentos de cidadania organizacional (atividades de cooperação com os demais membros do sistema; ações protetoras do sistema ou subsistema; sugestões criativas para melhoria organizacional; autotreinamento para maior responsabilidade organizacional; criação de clima favorável para a organização no ambiente externo).

#### Você pode verificar no artigo:

1. Os dados foram obtidos de forma estruturada, por meio de sete escalas de medida.
2. As fontes de informação foram os trabalhadores (nível operacional).
3. A pesquisa parte do pressuposto de que os fenômenos comportamentais são quantificáveis.
4. A pesquisa é um exemplo do que é denominado “avaliação sistemática”.
5. A pesquisa desenvolveu indicadores para mensurar cidadania organizacional.
6. A pesquisadora estabeleceu procedimentos de análise para encontrar um padrão sistemático de associação entre consequentes e antecedentes.
7. Os dados servem para explicar um processo organizacional.
8. O estudo teve foco em atitudes no contexto organizacional.

## ▸ QUAIS SÃO OS ELEMENTOS FUNDAMENTAIS DA PESQUISA EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO?

Dado um problema, como o descrito anteriormente, hipóteses podem ser formuladas, embora nem sempre isso seja necessário ou possível. Hipóteses ou suposições podem ser compre-

didadas como tentativas de explicar relações entre desempenhos das pessoas no trabalho e atributos individuais, das equipes, da organização ou da sociedade. **Geralmente, hipóteses são derivadas de teorias e formuladas para tentar resolver problemas ou partes deles. Na POT, predominam as “microteorias” para explicar um conjunto limitado de fenômenos que ocorrem no trabalho, e não teorias amplas para explicar todos os fenômenos que ocorrem no trabalho.** Por exemplo, há

muitas pequenas teorias desenvolvidas somente para a compreensão de fenômenos como a motivação no trabalho ou os vínculos do trabalhador com seu trabalho ou sua organização (esses assuntos podem ser vistos nos Capítulos 4 e 8).

No caso do profissional mencionado anteriormente, o conjunto sintetizado e global de todas as possíveis razões ou explicações, inclusive aquelas que seriam pouco plausíveis para seu contexto, poderá ser considerado “a sua teoria”. Os efeitos do treinamento serão as suas variáveis dependentes ou variáveis-critério (ou consequentes): em última e mais geral instância, são os indicadores relativos ao desempenho humano nas organizações e no trabalho o foco principal de interesse dessa área da psicologia. As razões ou explicações plausíveis e que o profissional pretende verificar são concernentes às suas variáveis independentes ou antecedentes: elas serão inerentes ao indivíduo ou estarão presentes em seu ambiente, tal como supõem todas as subáreas da psicologia. Tudo o que for feito para obter informações sobre aqueles efeitos e essas variáveis antecedentes serão os procedimentos de coleta de dados, e o que for feito com essas informações para encontrar algum padrão sistemático de associação entre consequentes e antecedentes serão os procedimentos de análise de dados. Nos Quadros 16.2 e 16.3, há outros exemplos de pesquisa nos quais se podem facilmente identificar todos esses elementos.

**Nas pesquisas de cunho qualitativo, nas quais são estudadas variáveis (ou fatores, como alguns preferem denominar) em suas relações dinâmicas, privilegia-se a análise das interdependências internas das partes de um sistema e suas trocas com o ambiente, dentro de uma perspectiva de globalidade.** Pesquisas de cunho qualitativo tendem a ser descritivas e não procuram explicar nexos causais estritos, mas compreender o conjunto de elementos que envolvem o fenômeno, em interação contínua e em multideterminação. Portanto, pode-se entender por que tais pesquisas não empregam denominações como variáveis dependentes e independentes. São muito úteis quando é necessário compreender um número grande de fatores em interação, em que se torna difícil de algum modo compará-los em ordem ou em graus de importância. Muitos estudos de cultura organizacional (vide Capítulo 13), e tantos outros, enquadram-se nessa

condição. A pesquisa resumida no Quadro 16.1 é um exemplo de esforço para descrever a situação que o estudo das deficiências de aprendizagem de uma organização possibilitou.

## ▶ QUEM PRECISA DA PESQUISA EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO?

O profissional ou o estudante que buscar respostas para um problema como o exemplificado anteriormente poderá ele mesmo fazer sua pesquisa, solicitar que alguém a faça por ele ou levantar dados na literatura científica, na esperança de que pelo menos uma parte de seu problema já tenha sido objeto de estudo feito por outra pessoa. Seja qual for o caminho escolhido, necessitará conhecer os fundamentos e as suposições inerentes ao processo de produção do conhecimento científico, ou do conhecimento empírico baseado no estudo sistemático de um fenômeno no âmbito da POT. Tais fundamentos e suposições são importantes tanto para quem pretende conduzir a pesquisa em POT quanto para quem precisa compreendê-la e formar uma visão crítica a seu respeito, bem como para compreender o que eventualmente já tenha sido investigado, resolvido e divulgado na literatura científica. Trilhar qualquer um desses caminhos já significa um grande progresso, pois indica que o referido profissional ou estudante não está mais disposto a confiar na especulação ou em evidência baseada em histórias pessoais, contos ou ficção, para tomar decisões.

Evidentemente, é válido o conhecimento que um profissional experiente, ou mesmo um estudante estagiário em final de curso, possa ter adquirido sobre os eventos que ocorrem em seu ambiente de trabalho, por meio de vivências diretas com sua realidade. Contudo, o conhecimento baseado somente nessas vivências é limitado, já que uma única pessoa somente experimentará uma fração mínima do conjunto possível de situações de trabalho e de contextos organizacionais. Adicione-se a isso que não pode ser esquecido que qualquer ser humano está sujeito a limitações perceptuais e de processamento cognitivo de informações, às quais é exposto, e que está submetido ao sistema de va-

lores e crenças de seu contexto social. Além disso, mesmo que ele compartilhe suas experiências com outros, o uso pouco sistemático de termos não garantirá uma comunicação apropriada entre as pessoas. Por isso, como será discutido mais adiante, a primeira tarefa de quem faz pesquisa é garantir que os termos usados se aproximem de significados comuns a todos que os utilizam. Mais que isso, para compreender um fenômeno relativo ao desempenho humano no trabalho, usando o método científico, será preciso estudar:

- as definições dadas ao fenômeno por outros pesquisadores;
- suas bases teóricas e conceituais;
- as variáveis identificadas como seus antecedentes; e
- as variáveis identificadas como seus consequentes.

Mesmo aquele que não pretende ser pesquisador poderá obter muitos benefícios, se tiver acesso à pesquisa em POT e a seus resultados. Sua realização vem ocorrendo de forma crescente em todo o mundo e inclusive no Brasil, como poderá ser verificado no fim deste capítulo, resultando em um grande volume de conhecimentos. O profissional que sair de uma universidade, por melhor que ela seja, e não continuar tendo acesso a periódicos científicos rapidamente estará em defasagem. Mas não bastará ter acesso, será preciso compreender e avaliar criticamente o que hoje é publicado em grande quantidade. Para mais informações sobre as competências que são hoje esperadas dos profissionais de POT, sugere-se a leitura do Capítulo 15 deste livro.

Esses profissionais, assim como os de muitas outras subáreas da psicologia, por conta de suas formações, podem geralmente utilizar até três eixos, derivados de distintos paradigmas científicos, para direcionar o que fazem: comportamento, subjetividade ou clínica (Bendasolli; Borges-Andrade; Malvadezzi, 2010). São eixos ou temas-chave heterogêneos e diferenciados. O primeiro estaria associado ao behaviorismo, ao neobehaviorismo e ao sociocognitivismo, baseado no princípio da multicausalidade daquele comportamento. Estaria representado,

no Brasil, pela utilização de desenhos de pesquisa correlacionais e de campo (*surveys*), nos quais construtos precisam ser operacionalizados e variáveis devem ser medidas e controladas. No segundo eixo, o sujeito seria a base de todo o conhecimento. Forças sócio-históricas determinariam suas ações. Os estudos com referencial pós-estruturalista seriam instâncias representativas do que é realizado nesse eixo, com o foco, por exemplo, em processos de institucionalização, empoderamento de indivíduos e grupos e efeitos do desemprego e subemprego. As técnicas de investigação, nesse eixo, incluiriam a entrevista compreensiva, a análise de discursos e narrativas e as histórias de vida, por exemplo. O terceiro eixo teria certa similaridade com o segundo, mas subjetividade também incluiria o sentido de resistência ao contexto. A ergologia, a psicodinâmica, a psicossociologia e a clínica da atividade poderiam ser identificadas como abordagens desse eixo. Seus desenhos de investigação combinariam produção do conhecimento e intervenção, especialmente em contextos alternativos às organizações tradicionais.

Nos contextos práticos da subárea da POT, esses eixos podem ser integrados por um objeto: o trabalho. Nesses contextos, assim como nos outros em que a psicologia está presente, a produção do conhecimento tem exigências relativas a relevância e rigor, que trazem dilemas e tensões. “Porém, não é fácil escolher entre supostos extremos, da base positivista à clínica [...]” (Bendasolli; Borges-Andrade; Malvadezzi, 2010, p. 287). Por exemplo, tomando aqueles eixos por base, podem emergir dilemas ou tensões relacionados à necessidade e à natureza da quantificação, da intervenção e da crítica. Essa subárea adquiriu diversidade, que pode ser sinal de maturidade, segundo esses autores. Ainda complementam que a reflexão sobre as bases epistemológicas, ontológicas e metodológicas da atuação naqueles contextos práticos será condição essencial para o desenvolvimento de competência profissional.

A compreensão dos processos de produção do conhecimento torna o profissional ou o estudante capaz de “ver” os fenômenos do mundo das organizações e do trabalho com “outros olhos”: os de quem sabe que é preciso examinar os fenômenos de forma sistemática, tornando-

-se sensível para buscar suas explicações, mesmo quando elas não estão diretamente acessíveis no seu ambiente imediato. Com o passar do tempo, essa compreensão habitua o profissional a organizar mentalmente um quadro de referências ou um “modo de pensar” que inclui um conjunto de possíveis explicações para o desempenho humano, que é sempre colocado para “funcionar” quando são observadas variações entre os eventos do ambiente. **Desse modo, será possível melhor entender, explicar e até influenciar o ambiente de trabalho, com o uso de um esquema mental ou mapa cognitivo sobre seu mundo do trabalho ou ambiente organizacional**, conforme descrito no Capítulo 5.

**Muitas organizações, em busca de sustentabilidade e de sobrevivência, estão tratando de promover o uso do método científico como forma de investigar as causas de seus problemas e, dessa forma, tentar resolvê-los. Com isso, seus membros “aprenderão a pescar”, em vez de “comprar o peixe no mercado”, isto é, a dominar o método científico e, como um benefício extra, aumentarão sua empregabilidade interna e externa.** Para mais informações sobre as mudanças em curso no mundo do trabalho e das organizações, sugere-se a leitura dos Capítulos 1 e 2, respectivamente. Há muitas organizações que, por suas características únicas, podem não estar seguras de que as soluções encontradas para outras organizações lhes serão úteis. O teste dessas soluções passa evidentemente pela verificação sistemática de evidências empíricas ou pela pesquisa. Isso remete às polêmicas ou às dificuldades inerentes aos conceitos de generalização ou de transferibilidade, que serão retomados ainda neste capítulo. O Quadro 16.1 descreve um caso de uma organização que decidiu apoiar um estudo para melhor compreender seu processo de aprendizagem e como esse processo poderia ser melhorado internamente.

**O método científico não pode ser encarado como uma forma eficiente para resolução de todos os problemas complexos do mundo do trabalho e das organizações. Mas até para rejeitar essa concepção ingênua a compreensão dos fundamentos e das suposições da pesquisa científica é essencial, para sustentar uma visão crítica e argumentos sólidos.** Antes disso, no entanto, é preciso compreender qual é o objeto de estudo da

POT, como ele pode ter relações com outros fenômenos e como esse âmbito da psicologia se relaciona com outros campos do conhecimento humano.

## ▶ A PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO COMO CAMPO DE INVESTIGAÇÃO E PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO

O que estuda a POT? Como foi possível observar neste livro, ela estuda fenômenos como comportamentos, relações entre pessoas e grupos, motivos, percepções, crenças, reações, atitudes, significados, valores e sentimentos, tal como outras subáreas da psicologia. O que a torna única é o fato de que seu foco de interesse está no estudo desses fenômenos nos contextos de trabalho (p. ex., os valores e os significados do trabalho descritos no Quadro 16.2) e das organizações (p. ex., as deficiências de aprendizagem descritas no Quadro 16.1 e os comportamentos indicativos de cidadania e comprometimento, as percepções de reciprocidade e suporte organizacionais e a satisfação e o envolvimento com o trabalho descritos no Quadro 16.3). Para mais informações sobre os conceitos de trabalho e de organizações, sugere-se a leitura, respectivamente, dos três capítulos iniciais deste livro.

Esses fenômenos que a POT investiga podem incluir tudo o que o ser humano faz, existindo hoje um grande e crescente interesse no que se exprime ou em como as pessoas criam e usam símbolos nesses contextos. Para uma melhor compreensão sobre isso, sugere-se a leitura, por exemplo, dos Capítulos 5 e 7 deste livro. Assim, são estudados assuntos como a produtividade, que está diretamente relacionada a resultados do comportamento humano no trabalho, mas também existe um grande espaço para investigar outros fenômenos complexos, tais como a cultura e o poder organizacionais, e as equipes e a saúde no trabalho.

O primeiro desafio para investigar esses fenômenos será encontrar uma definição que represente ou corresponda ao seu objeto e que convença outras pessoas de que tal definição é adequada. Outro desafio será encontrar indica-

dores confiáveis e válidos que demonstrem os graus em que esses fenômenos estão presentes nos contextos em que devem ser estudados. Nos Quadros 16.1 a 16.3, estão descritos estudos em que os autores demonstraram preocupação prévia com o uso de indicadores, usando entrevista, observação, questionário ou escala, para mensurar deficiências de aprendizagem organizacional, significado do trabalho, satisfação e envolvimento com o trabalho, cidadania e comprometimento e percepções de reciprocidade e suporte organizacionais. Vencidos esses desafios, poderá ser dito que o pesquisador é capaz de mensurar e descrever os referidos fenômenos. Repare-se que mensurar não significa, necessariamente, empregar números e suas propriedades: ao classificar as coisas com palavras, já se está trabalhando em um nível de mensuração (chamado “nominal”). Para entender melhor esse ponto, sugere-se a leitura, por exemplo, das categorias descritivas que representam as principais barreiras ao aprendizado organizacional reveladas pelo estudo apresentado no Quadro 16.1.

Mas a POT não está somente interessada em mensurar e descrever tais fenômenos, pois isso somente a tornará capaz de saber **o que** e parte do **como**, mas não o **porquê**.

Assim, ela está também interessada em conhecer os **antecedentes** desses fenômenos, ou como eles dependem de características:

- a) do indivíduo (p. ex., quais as diferenças entre homens e mulheres no que tange a comprometimento com a organização?);
- b) da sua equipe (p. ex., como as interdependências entre tarefas e produtos, em uma equipe, afetam a produtividade de cada trabalhador?);
- c) da sua organização (p. ex., que tipos de estruturas organizacionais aumentam o estresse do indivíduo no trabalho?);
- d) da sociedade (p. ex., como a cultura nacional pode influenciar a criatividade das pessoas no trabalho?).

A POT também está interessada em conhecer como esses fenômenos podem produzir mudanças, ou seus **consequentes**:

- w) no indivíduo (p. ex., como o estresse no trabalho pode afetar a motivação da pessoa em outras organizações?);

- x) na sua equipe (p. ex., como os níveis de produtividade dos membros podem afetar a interação social nas equipes de trabalho?);
- y) na sua organização (p. ex., pessoas mais criativas no trabalho são capazes de produzir mudanças mais substanciais nas culturas das organizações?);
- z) na sociedade (p. ex., indivíduos mais comprometidos com suas carreiras tornam a sociedade mais competitiva?).

Nos casos (a) e (w), os fenômenos e seus antecedentes ou consequentes estão no mesmo nível, o do indivíduo, mas nos casos (b), (c) e (d), os efeitos são “de cima para baixo”, pois os antecedentes estariam em níveis superiores de análise (equipe, organização e sociedade) quando comparados ao nível individual em que ocorrem aqueles fenômenos. Já, nos casos (x), (y) e (z), os efeitos são “de baixo para cima”, pois os consequentes estariam em níveis superiores de análise (equipe, organização e sociedade). Para mais conhecimento sobre esses tipos de estudos que envolvem diferentes níveis de análise, ou que utilizam uma abordagem multinível, a leitura de Puente-Palacios e Laros (2009) é sugerida. Esses autores argumentam que uma análise multinível envolve uma teoria que propõe que variáveis relativas a distintos níveis dispostos em uma hierarquia (p. ex., do indivíduo, da equipe, da organização e da sociedade) podem ter efeitos em diferentes níveis (p. ex., do indivíduo, da equipe, da organização e da sociedade). Esses níveis podem ser compreendidos como agregados sociais (coletividades) que exercem efeitos (“de cima para baixo”) sobre os comportamentos dos seus membros, já que estes estão submetidos a estímulos semelhantes em suas coletividades. No entanto, esses membros poderiam, se agissem de formas similares, afetar os mencionados agregados sociais (efeitos “de baixo para cima”).

Aos dois primeiros desafios da POT já mencionados – encontrar uma definição e os indicadores para seus fenômenos –, são agora acrescidos pelo menos três outros desafios metodológicos.

- será outra vez preciso medir e descrever cada uma dessas variáveis antecedentes e consequentes, como já foi feito com os fenômenos aos quais elas estariam relacionadas.

- ▶ será preciso encontrar situações em que fique efetivamente demonstrado que os padrões de variação dos antecedentes ou dos consequentes, ou de ambos, coincidem com os padrões de variação daqueles fenômenos. Isto é, será preciso encontrar associações entre variáveis.
- ▶ mas, mesmo quando essas associações são encontradas, o investigador poderá não estar seguro a respeito do que produz o quê: será o desempenho do indivíduo que muda o contexto do seu trabalho ou será o contexto que muda seu desempenho?

**Essa maneira de compreender as relações sugere que, em uma situação de trabalho, o desempenho do indivíduo é modificado pelos diferentes níveis de seu ambiente, mas também pode produzir mudanças nesses níveis. Mais do que isso, no entanto, observe-se que essa dupla transformação produz significado para o indivíduo e que esse significado pode, inclusive, passar a produzir seus próprios efeitos no desempenho e nos diversos níveis do ambiente.** O desafio maior, é claro, será conseguir desembaraçar os fios desse novelo, evitando sempre que, nesse processo, seja perdida a noção de que os fios separados ainda fazem parte do novelo. Em outras palavras, qualquer parte do sistema organizacional sob análise está sempre em relações de multideterminação com outras partes, o que configura um contexto complexo.

Para o profissional que atua nos campos de aplicação da POT, pode parecer estranha a ideia de que o foco de interesse dessa subárea da psicologia limite-se aos fenômenos humanos antes mencionados, já que uma parte extremamente relevante da demanda sobre esse profissional está relacionada a métodos (p. ex., para realizar os estudos descritos nos Quadros 16.2 e 16.3, os autores antes construíram e validaram instrumentos para respectivamente diagnosticar significado do trabalho e cidadania organizacional). Quem atua em gestão de pessoas ou em desenvolvimento de recursos humanos sabe que boa parte de seu tempo pode ser usada na escolha ou formulação de estratégias e no desenvolvimento e uso de procedimentos e instrumentos de análise do trabalho, seleção de pessoal, levantamento de necessidades de treinamento, avaliações de treinamento e de desempenho, diagnósticos de bem-estar e saúde no trabalho e análise

organizacional. Não pode ser esquecido, contudo, que essas estratégias, procedimentos e instrumentos somente servem para obter informações sobre os diversos fenômenos humanos, em suas facetas objetivas e subjetivas, que constituem o objeto central da POT.

A investigação desses fenômenos nos contextos das organizações e do trabalho exige o uso de conceitos vindos do estudo dos processos psicológicos básicos, tais como motivação, percepção, emoção e aprendizagem, das diferenças individuais e das psicologias social e instrucional, enquanto as ferramentas metodológicas podem ser fornecidas, por exemplo, pela psicometria e pelas psicologias social e experimental. O uso desses conceitos tornará possível a **interpretação** psicológica dos dados obtidos, para que conclusões possam ser tiradas sobre a percepção, as atitudes, a motivação, o desempenho e a aprendizagem da pessoa que trabalha em um ambiente eminentemente social e supostamente organizado para que ela possa se desenvolver como ser humano. O uso dessas ferramentas aumentará as chances de o esforço de investigação ser apropriado, em um campo da psicologia que geralmente está mais preocupado com a busca de solução para questões práticas ou que se identifica frequentemente com a pesquisa denominada aplicada.

Cabe refletir sobre quais aspectos das organizações de trabalho são distintos de outras entidades sociais, como, por exemplo, famílias e comunidades de bairro. Em outras palavras, em que aspectos os processos psicossociais são diferentes nas várias organizações e instituições que compõem a sociedade? Tal reflexão coloca luz sobre o importante debate do quanto e do como transferir descobertas gerais da psicologia para o âmbito das organizações de trabalho. De outra parte, como argumentam Wiesenfeld e Brockner (2012, p. 176),

a Psicologia Organizacional também é extraordinariamente bem posicionada para realizar importantes contribuições conceituais ao desenvolvimento de novas teorias ou elaboração substantiva das teorias existentes na Psicologia [...]

Assim, concluem os autores, estudar as características distintivas das organizações, como,

por exemplo, hierarquia, poder, interações repetidas entre pessoas, conflito entre objetivos pessoais e de outros, tomadas de decisão por outros e uso de recompensas tangíveis, ajuda a questionar pressupostos assentados de nossas teorias básicas e abre caminhos para novas investigações.

Outra dessas características é o tempo. Ele tem um papel fundamental no campo prático do trabalho e foi assim tratado por Chaplin no filme *Tempos modernos*. No entanto, recebeu menos atenção do que mereceria, na pesquisa, e deveria ter um papel mais importante do que tem nas teorias organizacionais (Sonnentag, 2012). Segundo Sonnentag, a mencionada pesquisa poderia incluir estudos sobre

1. construtos associados ao tempo (p. ex., a perspectiva subjetiva de tempo que têm os trabalhadores);
2. processos de trabalho sensíveis à passagem do tempo (p. ex., o ciclo de atividades de trabalho em um *continuum* de tempo);
3. duração de tempo necessária para que os fenômenos ocorram nos contextos de trabalho nas organizações (p. ex., confiança interpessoal pode diferir substancialmente quando ocorre em escalas temporais curta e longa); e
4. duração de tempo na qual esses fenômenos ocorrem (p. ex., rotatividade e absenteísmo no trabalho podem depender de ciclos econômicos que precisam ser levados em conta nas pesquisas).

**A diversidade dos problemas que configuram o campo das organizações e do trabalho exige que sejam estabelecidas interfaces com várias outras disciplinas, especialmente a sociologia, a antropologia, as ciências política e econômica, e com alguns campos de aplicação dessas disciplinas, como a administração e a educação, pois é preciso compreender como o desempenho humano se relaciona com variáveis sociais, culturais, políticas e econômicas e com processos relativos à gestão das organizações e à educação dos indivíduos que trabalham.** Para compreender as relações entre o ser humano e seu ambiente, por exemplo, em seus aspectos biológicos, físicos, químicos e espaciais, outra interface importante é com a ergonomia, que, por sua vez, é um campo de aplicação de disciplinas como a biologia, a

engenharia e a arquitetura. Sem o auxílio dessas outras disciplinas e desses campos de aplicação, dificilmente será possível enfrentar de maneira integral o desafio da compreensão a respeito dos antecedentes e consequentes do desempenho humano no trabalho e nas organizações, considerando os níveis do indivíduo, da equipe, da organização e da sociedade.

## ▸ A PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO

Na seção anterior, o campo da POT foi delimitado. A fim de que seja possível compreender como ocorre a produção do conhecimento nesse campo, é preciso conhecer algumas **crenças ou suposições do pesquisador e algumas normas ou características da maneira científica de pensar**. Tais crenças e normas constituiriam um esquema mental do referido pesquisador, as quais influenciariam fortemente as decisões que toma quando faz pesquisa, como está discutido no Capítulo 5 deste livro. Depois que elas forem brevemente apresentadas, serão descritas algumas dimensões essenciais do **processo de produção do conhecimento** em POT. A Figura 16.1 ilustra, ou sintetiza, o conteúdo que será apresentado a seguir e, de certa forma, propõe um modelo de explicação das ações de um ser humano que interessa muito a este capítulo: o pesquisador. Volte sempre a ela, durante a leitura do restante desta seção.

Para auxiliar na clarificação das etapas desse processo, Botomé (1997, p. 51) propõe um conjunto simplificado das etapas iniciais de um processo de pesquisa científica que se retroalimentam, assim sequenciadas:

1. história de vida de uma pessoa, seus processos de aprendizagem, seus sistemas de referência e acontecimentos com que se defronta geram...
2. curiosidade, insatisfações, dúvidas, interrogações que orientam...
3. perguntas de diferentes tipos que permitem...
4. elaborar uma delimitação inicial de um problema de pesquisa que orienta um processo de...

5. sistematizar informações sobre o conhecimento existente em relação ao problema inicialmente delimitado, de forma a...
6. delimitar com maior precisão o problema de pesquisa a ser investigado para permitir...
7. derivar as questões que precisam ser respondidas, para gerar as informações que possibilitarão resolver o problema de pesquisa delimitado.

Essas etapas iniciais compõem as primeiras etapas de um processo de pesquisa científica, interdependentes e colocadas da seguinte maneira (Botomé, 1997, p. 59):

1. pré-teoria
2. problema delimitado
3. perguntas a responder
4. informações necessárias
5. fontes para obter dados
6. procedimentos para coletar dados
7. instrumentos para coletar e registrar dados
8. coleta e registro de dados
9. organização dos dados
10. tratamento dos dados
11. análise dos dados
12. interpretação dos dados
13. resultados da pesquisa

Essas sequências de etapas, no entanto, não ocorrem necessariamente na ordem aqui apresentada. Por exemplo, a escolha ou definição de instrumentos pode obrigar o pesquisador a reformular seu problema ou as perguntas a responder, antes mesmo da coleta de dados. Ou, antes de encerrar o tratamento e a análise dos dados, o pesquisador pode decidir buscar outras fontes para obtê-los.

## ► PENSAMENTO CIENTÍFICO EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO

### Crenças do pesquisador

Em primeiro lugar, seguindo a Figura 16.1, é preciso lembrar da **crença** de que um **dado fenômeno humano no trabalho** – por exemplo, o comprometimento dos indivíduos com sua organização – **existe independentemente da pessoa do cientista**. Isto é, esse comprometimento organizacional não é uma criação do pesquisador. **Comprometimento organizacional tem várias definições. A mais usada, na pesquisa brasileira, é aquela baseada no enfoque afetivo, que o considera uma atitude que envolve a crença e a aceitação dos objetivos e valores organizacionais e a disposição para defender e contribuir para o bem-estar da organização.** Para alguns autores, ainda envolve o desejo de manter vínculo com tal organização. Entre o público leigo, comprometimento organizacional é muitas vezes chamado de “vestir a camisa da organização”. Comprometimento não seria *um* comportamento, mas um **construto** ou conceito elaborado ou sintetizado a partir de uma série de ações ou reações dos indivíduos em várias situações. No entanto, para simplificar esse exemplo e evitar usar sentenças grandes do tipo “conjunto de comportamentos que sugerem a existência de um estado psicológico, disposição, sentimento ou reação afetiva positiva que se convencionou denominar comprometimento organizacional”, será simplesmente usada a pequena expressão “comprometimento organizacional”. Esse comprometimen-

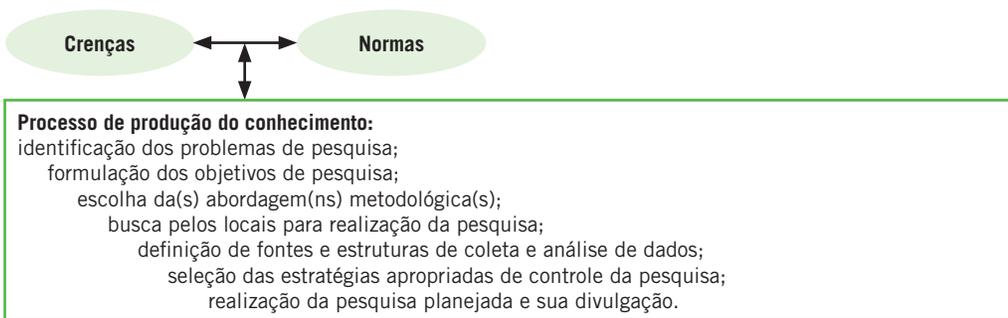


Figura 16.1 Modelo de explicação das ações do pesquisador.

to pode ser **objetivamente verificado** por meio do registro sistemático da ocorrência de diversas reações dos indivíduos no trabalho, existindo, para isso, várias medidas desenvolvidas e inclusive validadas no Brasil. O comprometimento pode variar de indivíduo para indivíduo, em termos de graus em uma dada dimensão ou em termos de qualidades distintas, mas suas **variações são consistentes com outras** que podem ser observadas na própria vida do indivíduo (p. ex., como ele aprendeu a valorizar o trabalho na família), na sua equipe de trabalho (p. ex., como as tarefas são divididas entre os membros), na sua organização (p. ex., como são distribuídas as recompensas) ou na sociedade (p. ex., que alternativas objetivas de trabalho existem no setor da economia em que opera a organização).

Essa “teoria” do pesquisador, de que o comprometimento dos indivíduos dependeria dessas variáveis nos quatro níveis de análise – indivíduo, equipe, organização e sociedade –, sugere que ele acredita que esse fenômeno tem múltiplos determinantes. A crença na **multiterminação das ações humanas** é fundamental para quem as investiga nos contextos organizacionais e do trabalho. Outra crença do pesquisador é a de que os fatores ou as **variáveis**-critério ou dependentes (no exemplo, o comprometimento organizacional) e antecedentes ou independentes (no exemplo, os indicadores citados nos quatro níveis), especificados na “sua teoria”, **podem ser obtidos por meio da coleta e análise sistemática de informações**. Mas ele também precisa acreditar que a **causalidade é “finita”**. Isto é, o comprometimento organizacional dos indivíduos não poderia ser influenciado por “tudo” o que ocorre no seu ambiente, em todos os níveis. Por último, é preciso efetivamente acreditar que **existe a possibilidade de erro** quando se faz pesquisa, já que esta é uma atividade humana, e os seres humanos erram!

Assim, nesta subseção, foram destacadas algumas crenças do pesquisador. Na próxima, serão destacadas algumas normas que ele deve seguir.

## Normas da pesquisa

Além de agir com base em suas crenças, conforme a Figura 16.1, o pesquisador atua de acor-

do com algumas **normas**. A primeira delas tem a ver com o próprio planejamento que ele faz de sua ação, que deve procurar ao máximo possível **livrar-se de vieses**. Portanto, no exemplo anterior, precisará planejar a investigação de forma a garantir que existam condições idênticas para dar suporte ou rejeitar “sua teoria” sobre o comprometimento organizacional e seus determinantes, especialmente no que tange à coleta e à análise dos dados. Esses dados podem se referir a fatos objetivos, como, por exemplo, indicadores de absenteísmo (número de faltas no trabalho) e rotatividade (número de pessoas que se demitiram da organização), em um estudo sobre comprometimento, ou a indicadores relativos a fenômenos mais subjetivos, como, por exemplo, declarações pessoais de crença nos objetivos da organização e de intenção de defender seus valores, igualmente em um estudo sobre comprometimento. Tais **dados deverão ser obtidos de forma que permitam a objetivação**, ou seja, possibilitem trocas intersubjetivas e construção do conhecimento.

Objetivação, aqui, está relacionada com o controle que o pesquisador deve ter sobre as circunstâncias em que o fenômeno ocorre. Para isso, ele precisará, antes, **construir uma linguagem clara** o suficiente para fazer referência às variáveis antecedentes (possíveis determinantes de comprometimento, por exemplo) e consequentes (o comprometimento organizacional, seja ele considerado em seus aspectos objetivos ou subjetivos) ou permitir descrições e articulações coerentes de argumentos, de modo que convença a comunidade científica da veracidade dos resultados e das análises (aquilo que se comunica como descobertas). Quase sempre será necessário reconstruir o significado de termos já existentes na linguagem comum, como foi o caso da definição do conceito de comprometimento organizacional, mas algumas vezes já foi preciso cunhar novos termos, como no caso da definição do conceito de *insight*.

- Exemplo de definição de **comprometimento organizacional**: grau em que o indivíduo demonstra compartilhar os objetivos e valores da organização e disposição para defendê-la, se e quando for ameaçada.
- Exemplo de definição de ***insight***: resolução brusca e súbita de problemas complexos, sem

evidências de tentativas de “ensaio e erro”, e provavelmente envolvendo reestruturação perceptiva dos elementos da situação-problema.

**Os termos emprestados da linguagem comum demandam uma explicação lógica, advinda do referencial teórico utilizado pelo cientista, e uma análise dos seus possíveis significados. Ainda demandam uma definição, chamada operacional, em que são precisamente especificados os procedimentos associados com (ou que produzem) o fenômeno que se deseja definir.** O resultado de todo esse esforço precisa ser um conceito que seja distinto de outros já encontrados na literatura. Algumas vezes, ele reflete um conjunto de eventos empíricos tratados como uma síndrome; outras, ele é unidimensional ou molecular. Às vezes, um conceito assume, na literatura, duas definições operacionais distintas. Um caso clássico, na POT, foi o de satisfação no trabalho. Ele já foi definido como uma síndrome, ou um conjunto de respostas avaliativas a respeito de muitos aspectos (tarefa, colegas, equipe, supervisão, políticas organizacionais como as relativas a salário e promoções, etc.) da situação do trabalho, mas também já foi definido como uma resposta única, global e unidimensional (ou molecular) dada pelo indivíduo, quando exposto ao termo “trabalho” e às condições em que ele é realizado (ver Capítulo 8, neste livro).

**A busca de objetividade na obtenção e tratamento dos dados refere-se ao grau em que os eventos presentes na organização ou na situação de trabalho são registrados ou codificados, de maneira que permitam compreensão similar entre diferentes observadores, juízes ou pelos próprios participantes da pesquisa.** Todos estes são seres humanos, e certamente suas observações, julgamentos ou relatos serão influenciados por processos psicológicos concernentes à percepção e ao processamento cognitivo de informações. No entanto, o processo de investigação deve garantir que tais processos subjetivos levarão à obtenção de dados equivalentes, sejam objetivos (como atos observáveis ou características demográficas), sejam subjetivos (como crenças, valores, significados ou outras expressões e opiniões), por diferentes pessoas envolvidas na pesquisa. Em outras palavras, uma maneira de bus-

**car a objetividade é sustentar-se na intersubjetividade.**

**Na pesquisa de predomínio qualitativo, que tem como forte característica a compreensão do que e como as pessoas apreendem os acontecimentos de seus mundos, o pesquisador deve estar muito atento a cada um dos participantes.** Isso impõe descobrir em que medida eles estão confiantes e dispostos a partilhar suas percepções e aprendizagens. Os preconceitos, julgamentos e ideias preestabelecidas do pesquisador podem representar, como em qualquer investigação, um sério risco de distorções, que acarretarão inconsistências ao apresentar a análise dos dados. A solução para o problema está na criação de mecanismos de controle social, como será discutido a seguir. Além disso, o pesquisador deve ter, como características pessoais, **abertura para admitir o que é novo** para ele e **reconhecer múltiplas possibilidades** de perceber o mundo. Assim, cada pesquisa, em si, é um processo distinto de aprendizagens ímpares (Zanelli, 2002).

Na análise e interpretação dos dados, evitar o viés significa que o pesquisador não deve escolher seletivamente o que interpretar, em função de suas expectativas, valores ou desejos. Esse é um requisito bastante discutido, pois é sabido que, além das questões perceptuais e cognitivas já discutidas anteriormente, há de se levar em conta que a pessoa que faz a pesquisa está, como qualquer outra, sujeita ao sistema de valores e crenças e aos jogos de poder de seu grupo social (ver Capítulos 10 e 12). **A solução para o problema não é a de insistir na falácia de que a ciência necessita ser neutra, mas a de criar mecanismos sociais de controle que garantam que os fatos verificados por um pesquisador possam ser avaliados ou julgados por outros. Por isso, os instrumentos e procedimentos de pesquisa precisam ser exaustivamente explicitados, e os resultados obtidos devem ser cuidadosamente descritos, testados e, quando possível, replicados. Quanto às interpretações, elas devem estar fundamentadas nos dados e em argumentos compreensíveis, racionais e razoáveis, e não em argumentos de autoridade (com base na experiência profissional e nos títulos acadêmicos) ou de poder (com base nos controles sociais ou institucionais da informação e dos recursos disponíveis).**

Por fim, outra característica importante do pensamento científico diz respeito à **abertura para a inovação científica**: novos métodos e abordagens de pesquisa e novas teorias e explicações podem surgir, mas é necessário dar a elas um espaço para aparecer e, ao mesmo tempo, o benefício da dúvida. Nem a adoção deve ser feita sem crítica, nem a rejeição deve ser feita sem uma sólida argumentação. Nesse particular, a POT fica perigosamente próxima do contágio das modas e dos gurus que constituem uma das “pragas” do campo da administração contemporânea. Essa atitude de abertura precisa ser exercida em um contexto em que a **inovação deve necessariamente ser submetida à avaliação pública e ampla dos pesquisadores, levando-se em conta o conhecimento científico já construído e os métodos desenvolvidos**. A ciência é, na maior parte do tempo, cumulativa e conservadora. Mudanças de paradigmas e momentos de ruptura não ocorrem com a frequência com que alguns profissionais e autores anunciam e gostariam de fazer crer que existam. Na maioria das vezes, as finalidades são simplesmente de obtenção de *status* ou de ganhos monetários, e não de efetivamente contribuir para o avanço da ciência.

Conforme a Figura 16.1, tendo sido brevemente apresentada a natureza geral do pensamento científico, ou as normas e crenças que controlam as ações do pesquisador, serão descritas, na próxima seção, algumas dimensões essenciais do **processo de produção do conhecimento** em POT: origem de seus problemas, seus objetivos, suas abordagens metodológicas, os locais de sua ocorrência, as fontes e as estruturas de coleta de dados e as estratégias de controle usadas.

Outra vez, deve ser lembrado que esse processo é definido nessa sequência por uma questão de simplificação que facilite a compreensão das relações entre essas dimensões. A prática da pesquisa ensina que existe uma dinâmica que faz ocorrerem idas e vindas, avanços e reformulações e múltiplas influências entre essas dimensões, diferentemente do que muitas vezes sugerem os relatos lineares de pesquisa, que efetivamente descrevem uma “reconstrução” da prática da pesquisa, feita pelo pesquisador quando descreve o que realizou.

## ▮ PROCESSO DE PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO

### Identificação dos problemas de pesquisa

**Os problemas que a pesquisa em POT tenta resolver podem ser oriundos das teorias, quando, então, o esforço será no sentido de testar hipóteses** (ver os exemplos dos Quadros 16.2 e 16.3, em que os autores elaboraram e testaram modelos teóricos para a compreensão da estrutura cognitiva do significado do trabalho e dos antecedentes cognitivos e afetivos de cidadania organizacional, em estudos extensivos). Isso é mais comum quando as temáticas estudadas já dispõem de literatura científica que tenha desenvolvido esforços no sentido de definir conceitos, desenvolver procedimentos e instrumentos de coleta de dados e elaborar modelos para explicar os fenômenos humanos relacionados a esses conceitos. A “inspiração” do pesquisador, portanto, virá provavelmente da leitura de revisões de relatos de pesquisas, da leitura dos referidos relatos ou de modelos propostos em ensaios teóricos.

**Os problemas, no entanto, também podem ser oriundos da observação de um contexto ou de demanda de algum profissional ou organização, quando, então, o esforço principal será o da criação ou geração de hipóteses** (ver o exemplo do Quadro 16.1, em que o autor fez um estudo intensivo para identificar deficiências de aprendizagem organizacional, mas não pretendia elaborar e testar um modelo teórico). Isso ocorre quando a temática é nova ou quando existem claras evidências de que o conhecimento ou os métodos disponíveis não são apropriados para dar conta de algum fenômeno que tenha ocorrido em uma organização ou em uma situação de trabalho. Esses eventos sempre estão vinculados aos pressupostos teóricos e epistemológicos do pesquisador. Considerando o grau de desenvolvimento contemporâneo da POT, isso atualmente tenderia a ocorrer com menor frequência do que no passado. Entretanto, o “mergulho” em algumas situações de trabalho ou contextos organizacionais, o contato com profissionais que atuam no campo ou a análise de fatos inespera-

dos, falhas em processos, ou incidentes que não fazem sentido podem ser igualmente “inspiradores”, mesmo para um pesquisador que tenha estudado durante muitos anos uma dada temática.

## Formulação dos objetivos de pesquisa

Após identificar um problema, **objetivos** poderão ser formulados visando resolvê-lo. Na pesquisa em POT, eles podem ser de quatro tipos distintos. O primeiro deles é o **descritivo**, quando, na verdade, o pesquisador nem está preocupado com qualquer testagem de teorias ou hipóteses, mas com a identificação e organização das diferentes características da situação ou do problema (ver, por exemplo, a pesquisa apresentada no Quadro 16.1, em que os objetivos são descrever um processo de aprendizagem organizacional e identificar suas deficiências). Isso pode levar a um sistema de classificação simples, podendo até chegar a uma descrição detalhada ou ilustrativa de um caso, a uma síntese de características representativas de um contexto ou a uma comparação entre elementos da situação ou do problema entre si ou em relação a outros contextos, mas não levará a uma explicação da dinâmica do problema ou a uma interpretação das razões para a ocorrência dos fenômenos.

Um segundo objetivo pode ser **instrumental**, já mencionado neste capítulo. Neste, a finalidade seria construir ou validar instrumentos ou procedimentos, para serem usados em outras pesquisas ou em diagnósticos organizacionais. Nos Quadros 16.2 e 16.3, fica claro que os autores utilizaram instrumentos que eles, ou outros, tinham antes construído e validado. Portanto, essas pesquisas foram precedidas por outras pesquisas em que os objetivos foram instrumentais. Incluem-se aqui tanto os testes psicológicos quanto quaisquer outros instrumentos para gerar informações visando a tomada de decisão: seleção, treinamento, avaliação de desempenho, satisfação no trabalho, clima e cultura organizacionais, por exemplo. Contudo, a simples construção e validação, mesmo seguindo todas as normas padronizadas da estatística ou da psicometria, é somente uso de tec-

nologia, e não pesquisa científica. Para que o produto desse esforço alcance o *status* de conhecimento científico em POT, ainda será necessária a interpretação do significado do que foi obtido, pela apreciação dos resultados de acordo com alguma teoria psicológica.

Entretanto, o pesquisador pode não estar interessado na descrição de qualquer contexto organizacional e do trabalho ou de qualquer fenômeno que tenha nele ocorrido nem no desenvolvimento de qualquer método. Talvez ele quisesse usar dados para explicar precisamente, por exemplo, a dinâmica de um problema no trabalho ou de um processo organizacional, por meio da exploração de associações ou relações entre variáveis dependentes e antecedentes. Nas pesquisas apresentadas nos Quadros 16.2 e 16.3, os autores estavam interessados em buscar relações entre facetas do significado do trabalho ou estabelecer as relações de antecedência entre aspectos cognitivos e afetivos que podem predizer cidadania organizacional. Seu objetivo é o do terceiro tipo, sendo denominado **explicativo**. Essa explicação pode ser baseada em uma teoria prévia ou pode levar à construção de outra teoria. Considerando os dois exemplos já apresentados neste capítulo, têm objetivos *explicativos* a coleta e a análise de dados para:

- ▶ estudar as razões pelas quais as pessoas são comprometidas com as organizações;
- ▶ compreender o porquê de ocorrer ou não transferência do aprendido para o trabalho.

Por fim, o interesse pode estar no desenvolvimento de uma teoria psicológica, ou de um modelo abstrato simbólico ou matemático, para dar conta de um fenômeno presente nas organizações ou no mundo do trabalho, mas sem qualquer coleta ou análise de dados. Seu objetivo é, portanto, de um quarto tipo, denominado **formal**, sendo os produtos de seu esforço denominados modelos “heurísticos” (quando propõem relações entre categorias de variáveis) ou “ontológicos” (quando simulam uma realidade, geralmente usando computadores).

Foi visto, até agora, que os problemas de pesquisa podem ter suas origens na teoria ou na prática e que os objetivos subsequentes podem ser de quatro naturezas distintas. Quaisquer

combinações dessas duas dimensões podem acontecer, desde objetivos formais cujos problemas são originados na teoria ou na prática até objetivos descritivos cujas origens dos problemas estão nos contextos organizacionais ou de trabalho ou nas teorias da POT. Entretanto, existem outras formas de classificar os objetivos das pesquisas. Há os estudos **intensivos**, como aquele do Quadro 16.1, focado no caso de uma escola de idiomas, cujo objetivo é compreender em profundidade os processos de aprendizagem no trabalho daquela organização singular, e há os **extensivos**, como os dos Quadros 16.2 e 16.3, que não estão interessados na **singularidade** dos contextos estudados, mas em encontrar **regularidades**, ou relações que sistematicamente ocorrem, em vários contextos, entre facetas do significado do trabalho ou entre antecedentes cognitivos e afetivos de cidadania organizacional.

### Escolha da(s) abordagem(ns) metodológica(s)

Dando seguimento ao que propõe a Figura 16.1, após serem formulados os objetivos, há de se decidir como alcançá-los. Para isso, são muitos os desenhos e as técnicas de pesquisa, e são ainda mais variados os procedimentos e instrumentos de coleta e análise de dados e abundantes os textos que descrevem como realizá-los. Como foi inicialmente prometido, este capítulo não enfatiza tais desenhos, técnicas, procedimentos e instrumentos. Mas é preciso, pelo menos, tocar na questão do tipo de **abordagens** a ser seguido: qualitativa ou quantitativa? A aparente singularidade desse caminho a ser seguido efetivamente esconde o “suor e o sangue” que foram “derramados” nas ciências humanas e sociais, praticamente em todo o século XX. Desse modo, em respeito aos “combatentes”, algumas linhas serão aqui dedicadas ao assunto, mas definitivamente sem o “furor” dos tempos antigos.

Além disso, os autores deste capítulo optaram por não promover uma delimitação rígida entre essas abordagens, em um esforço que visa abolir dicotomias e estimular o tratamento das coisas de forma relativa, e não absoluta. A finalidade é a de demonstrar exaustivamente que ora a estratégia mais pertinente é uma, ora outra, ou integrá-las, bem como complementar uma e outra.

A pesquisa quantitativa é geralmente identificada com as ciências naturais; parte do pressuposto de que os fenômenos são mensuráveis e inicialmente assumiu que os contextos organizacionais e as situações de trabalho seriam uma realidade concreta (há atualmente pesquisa quantitativa sendo feita sem esta terceira pressuposição). Essa mensuração pode ocorrer em um nível de somente detectar sua presença ou ausência (denominado “nominal”, como é o caso de classificar as ocupações em uma organização em termos de meio e fim, ou as pessoas em termos de gêneros masculino e feminino); em um nível em que é possível ordenar os fenômenos (denominado “ordinal”, como é o caso de distinguir os níveis hierárquicos em termos de operação, supervisão e direção, ou os níveis educacionais de primeiro, segundo e terceiro graus); níveis de intervalo (quando a ordem entre os fenômenos tem intervalos conhecidos que podem ser comparados, como é o caso da temperatura em graus centígrados em uma fábrica); e razão (quando os intervalos anteriores estão em um *continuum* em que existe um zero absoluto, como é o caso de salário e tempo para realizar uma tarefa). Fenômenos psicológicos muito dificilmente seriam mensurados no nível de razão, mas esse nível de mensuração pode ser usado em pesquisas psicológicas visando a obtenção de dados sobre variáveis antecedentes ou consequentes associadas a fenômenos psicológicos. Exemplos de instrumentos de medida são apresentados em Abbad e colaboradores (2012), Baumgartl e Primi (2006) e Siqueira (2008).

**Quem utiliza a abordagem quantitativa atribui muita importância à confiabilidade e à validade e acredita que é necessário ter medidas precisas antes de poder contribuir para a produção do conhecimento científico. Os problemas estudados, as operacionalizações realizadas e os instrumentos disponíveis já permitem o uso de recursos quantitativos. Esses recursos atualmente existem em abundância e estão crescendo em um ritmo vertiginoso, depois do advento da informática.**

Nos Quadros 16.2 e 16.3, estão descritas pesquisas quantitativas nas quais o significado do trabalho e a cidadania organizacional foram estudados por meio da aplicação de escalas de medidas validadas psicometricamente e de análises estatísticas que verificaram as relações significativas entre essas medidas. Ressalve-se que

também a pesquisa qualitativa tem sido fortemente auxiliada por programas computacionais para os processos de análise qualitativa, que se multiplicaram na última década. Uma visão geral de tais programas pode ser obtida em Grbich (2011), assim como pertinente inclusão de abordagens analíticas específicas: análise etnográfica, *grounded theory*, análise fenomenológica, abordagens feministas, análise de conteúdo, análise de narrativas, análise de conversações, análise do discurso, interpretação visual, análise da estrutura semiótica e pós-estrutural.

A pesquisa qualitativa, como aquela descrita no Quadro 16.1, em que se identificou e depois se classificou deficiências de aprendizagem organizacional por meio de entrevistas e observações, não é geralmente associada com questões de mensuração dos fenômenos organizacionais e do trabalho. Desde seu advento, ela esteve preocupada com questões relativas ao significado desses fenômenos. As organizações e o trabalho não são assumidos, por alguns, como realidades concretas, e sim como projeções da imaginação humana, ou construções da mente humana, baseadas nas interações sociais, ou, ainda, como uma mescla dessas duas percepções do real. Que fique claro, no entanto, que aqui a visão dos autores não é idealista, de negação da realidade. Estruturas e processos organizacionais, por exemplo, estão descritos no Capítulo 3; condições objetivas de trabalho, no Capítulo 1, e assumidas ao longo deste capítulo. Esses fenômenos seriam tão complexos, do ponto de vista social, que as questões de mensuração, como colocadas no parágrafo anterior, seriam pouco relevantes para dar conta deles. Quem utiliza a abordagem qualitativa atribui grande importância ao envolvimento do pesquisador nas organizações e no trabalho e acredita que o uso dos sentidos humanos é necessário para interpretar os fenômenos comportamentais que ocorrem nesses ambientes, fazendo uso frequente da fala e de discurso, colhidos por meio de questionários abertos ou pouco ou não estruturados.

Essas diferenças aparentemente irreconciliáveis, no entanto, não têm as fronteiras tão claramente delimitadas como no passado fizeram crer seus “combatentes”. Em primeiro lugar, porque as ciências naturais também utilizam abordagens qualitativas e porque qualquer pesquisa qualitativa também faz uso de medidas, já que os níveis nominal e ordinal sempre foram consi-

derados como categorias de mensuração, e essa pesquisa faz uso intenso desses níveis de mensuração. Por exemplo, um pesquisador que use recursos com predomínio quantitativo ou qualitativo ousaria ignorar indicadores relativos a gênero e níveis educacionais? Ou salário e tempo para realizar uma tarefa, porque pertenceriam a um nível de mensuração considerado “mais elevado”? Um pesquisador habituado aos recursos quantitativos deveria renunciar ao estudo da fala e do discurso, das imagens organizacionais, dos significados do trabalho ou dos fenômenos sociais mais complexos? Que pesquisador em POT ficaria satisfeito com a produção de conhecimento sem interpretá-lo ou com uma produção desprovida de significado psicológico? Se alguém assim proceder, será um tecnólogo da pesquisa, e não um pesquisador! Parece que não existem efetivamente dois caminhos distintos a serem seguidos. Ou existe uma terceira alternativa: sua integração.

Além disso, **não é apropriado afirmar que pesquisas qualitativas ou quantitativas priorizam a resolução de problemas oriundos de alguma demanda em especial: ambas podem ter seus problemas originados na teoria ou na prática. E ambas podem estudar fenômenos ao longo do tempo, com desenhos de investigação denominados “de corte longitudinal”, ou em um tempo único determinado, com desenhos denominados “de corte transversal”, como aqueles descritos nos Quadros 16.1 a 16.3.** Tampouco elas são vocacionadas no que tange aos objetivos da pesquisa em POT. Por meio de qualquer uma delas é possível alcançar distintos objetivos.

### Busca pelos locais para realização da pesquisa

Voltando à Figura 16.1, é preciso lembrar que a pesquisa, no que tange aos seus **locais**, pode ser feita em **laboratório** ou no **campo**. Neste segundo caso, o pesquisador realiza seu estudo no contexto organizacional ou de trabalho, deixando as variáveis interagirem normalmente. As pesquisas relatadas nos Quadros 16.1 a 16.3 foram todas realizadas no campo, respectivamente em uma escola de idiomas, em uma construtora e em supermercados e em várias empresas públicas e particulares. A investigação é feita em

um ambiente natural, e a interferência do pesquisador sobre as variáveis pode apresentar-se sob várias formas ou matizes, desde uma presença muito ativa (p. ex., comparece na escola de idiomas, entrevista pessoas e observa como as atividades são realizadas e as pessoas interagem) até uma presença na forma de uma observação direta (p. ex., visita uma organização e colhe dados de arquivo a respeito de doenças no trabalho e indicadores de produtividade) ou aplicação de questionários (como foram os casos das coletas de dados nas pesquisas relatadas nos Quadros 16.2 e 16.3). Alguém pode, eventualmente, associar a observação direta ao conceito de neutralidade. No entanto, isso é bastante relativo, pois mesmo uma visita supostamente sigilosa pode produzir interferências, já que esse tipo de informação facilmente circula entre os grupos informais existentes nos contextos de trabalho. Na pesquisa de campo, o desempenho humano é estudado visando mantê-lo, tanto quanto possível, exatamente como ocorre na organização e na situação de trabalho.

Contudo, se o local da pesquisa for um laboratório, pouco usado para realizar pesquisas em POT no Brasil, os contextos físicos ou sociais não serão aqueles onde o problema de pesquisa aparece na sua forma natural. O desempenho humano é levado para dentro do laboratório, trazendo a vantagem do controle das variáveis que possam interferir com o fenômeno que se deseja investigar, pois o pesquisador escolhe o que ocorrerá e limita, assim, as variáveis que irão produzir efeitos. São comuns os usos de simulações de interações sociais (p. ex., estudantes que são solicitados a efetuar tarefas em equipes ou em jogos, como se estivessem em uma situação de trabalho) e de simulações por meio de computador ou de outros equipamentos que “imitem” contextos organizacionais ou de trabalho (p. ex., simuladores de voos ou de painéis de controle de equipamentos automatizados, para verificar a eficácia de diferentes métodos de treinamento). A desvantagem dos estudos feitos em laboratório é sua artificialidade.

Mais uma vez, é possível combinar essa dimensão da pesquisa com as anteriores. Tanto estudos de laboratório quanto de campo podem utilizar abordagens qualitativas e quantitativas para alcançar qualquer um dos quatro objetivos

anteriormente mencionados e resolver problemas oriundos da teoria ou da prática.

## Definição de fontes e estruturas de coleta e análise de dados

Quanto à **coleta de dados**, estes poderiam ser obtidos de forma **estruturada** (p. ex., questionários, entrevistas com respostas estruturadas, testes, observação sistemática, registros de arquivos de dados), como as pesquisas sobre significado do trabalho e cidadania organizacional relatadas nos Quadros 16.2 e 16.3, ou **não estruturada** (entrevistas com respostas “abertas”, observação participante, documentos pessoais e oficiais, gravações de áudio e vídeo), como a pesquisa sobre aprendizagem organizacional relatada no Quadro 16.1. No caso dessa dimensão, as formas mais estruturadas são mais comuns na pesquisa quantitativa, e as menos estruturadas, na pesquisa qualitativa. Mas é possível, por exemplo, utilizar uma abordagem quantitativa para investigar dados obtidos em documentos oficiais ou pessoais, bem como uma abordagem qualitativa para os obtidos em escalas que também incluam respostas abertas.

As **fontes**, pelas quais “fluem” as informações desde os contextos organizacionais e de trabalho até o pesquisador, podem ser os empregados em nível operacional (p. ex., os trabalhadores da construtora e dos supermercados e os empregados das empresas mineiras nos Quadros 16.2 e 16.3) e gerentes (p. ex., da escola de idiomas, no Quadro 16.1) cujos desempenhos estão sendo estudados; o próprio pesquisador (no caso de observação, como o que foi também usado no Quadro 16.1); especialistas; clientes; equipamentos de registro; ou arquivos organizacionais. Todas essas fontes são usadas por ambas as abordagens, no campo ou em laboratório, para alcançar distintos objetivos e resolver problemas oriundos da prática ou da teoria.

Nos Quadros 16.2 e 16.3, estão descritas pesquisas quantitativas nas quais o significado do trabalho e a cidadania organizacional foram estudados por meio da aplicação de escalas de medidas validadas psicometricamente e de aná-

lises estatísticas que verificaram as relações significativas entre essas medidas. Ressalve-se que também a pesquisa qualitativa tem sido fortemente auxiliada por programas computacionais para os processos de análise qualitativa, que se multiplicaram na última década. Uma visão geral de tais programas pode ser obtida em Grbich (2011), sendo sintetizada no Quadro 16.4.

Apesar de a Figura 16.1 fazer referência à coleta e à análise de dados, este capítulo não abordará questões relativas à **análise de dados**. Sua complexidade exigiria um tratamento e uma expansão do conteúdo que levaria a um texto que ultrapassaria em muito os limites definidos para este capítulo. Além disso, exigiria o alcance de objetivos ou competências que fugiriam totalmente ao escopo do que é aqui esperado do leitor. Contudo, aprofundamentos po-

dem ser encontrados em diversos livros. Um deles, uma introdução à estatística feita para estudantes de graduação em psicologia, foi escrito por Dancey e Reidy (2013). Em pesquisa qualitativa, o leitor pode se beneficiar dos procedimentos propostos por Saldana (2010) para a análise de dados.

### Seleção das estratégias apropriadas de controle da pesquisa

Por fim, conforme a Figura 16.1, há a dimensão do **controle** na pesquisa. Ela tem a ver com algo que já foi anteriormente mencionado aqui, mas que merece um pouco mais de atenção: o controle que o pesquisador tem sobre as variáveis e sobre os sujeitos da pesquisa. Na pesqui-

#### **Quadro 16.4** Programas para computação qualitativa atualmente disponíveis e seus endereços eletrônicos (*sites*)

##### Programas para codificação e recuperação

**CDC EZ-TEXT:** informações em <http://www.cdc.gov/hiv/software/ez-text.htm> (Acesso em 1º/08/2013)  
**Ethno 2:** informações em <http://www.indiana.edu/~socpsy/ESA/> (Acesso em 1º/08/2013)  
**Ethnograph 5:** informações em <http://www.qualisresearch.com/> (Acesso em 1º/08/2013)  
**SuperHyperQual:** informações em <http://home.satx.rr.com/hyperqual/> (Acesso em 1º/08/2013)  
**Martin:** informações em [http://homepages.vub.ac.be/~ncarpent/soft/soft\\_softsites.html](http://homepages.vub.ac.be/~ncarpent/soft/soft_softsites.html) (Acesso em 1º/08/2013)

##### Programas para geração de teoria

**AQUAD 6:** informações em <http://www.aquad.de/eng/index.html> (Acesso em 1º/08/2013)  
**ATLAS.ti 5:** informações em <http://www.atlasti.com> (Acesso em 1º/08/2013)  
**Folio Views R:** informações em <http://www.thefiengroup.com/np-views.html> (Acesso em 1º/08/2013)  
**HyperRESEARCH 2.6:** informações em <http://www.researchware.com/> (Acesso em 1º/08/2013)  
**MAXqda2:** informações em <http://www.maxqda.com> (Acesso em 1º/08/2013)  
**NUD\*IST N6:** informações em <http://www.qsr.com.au/> (Acesso em 1º/08/2013)  
**NVivo 7:** informações em <http://www.qsr.com.au/> (Acesso em 1º/08/2013)

##### Programas para análise de conteúdo

**PCAD 2000:** informações em <http://www.gb-software.com/> (Acesso em 1º/08/2013)  
**QDA Miner:** informações em <http://www.provalisresearch.com/QDAMiner/QDAMinerDesc.html> (Acesso em 1º/08/2013)  
**TEXTPACK:** informações em: <http://www.social-science-geis.de/en/software/textpack/index.htm> (Acesso em 1º/08/2013)  
**WordStat 5.1:** informações em <http://www.provalisresearch.com/wordstat/wordstat.html> (Acesso em 1º/08/2013)  
**ZyIndex:** informações em <http://www.searchtools.com/tools/zyindex.html> (Acesso em 1º/08/2013)

sa **não experimental**, não existe nenhum desses dois controles. Entrevistas e observações são feitas, como na escola de idiomas do Quadro 16.1, ou questionários são aplicados, como aqueles sobre significado do trabalho e cidadania organizacional dos Quadros 16.2 e 16.3, para colher dados sobre as variáveis, mas estas não são manipuladas – ao contrário, são deixadas para que se manifestem livremente. Ao pesquisador, tampouco cabe decidir em que grupo ou sob que condições devem ficar os sujeitos. Por exemplo, são aplicados questionários para colher dados sobre o comprometimento organizacional de uma amostra sorteada de trabalhadores e sobre indicadores relativos a variáveis individuais e de equipes, ou dois observadores passam meses investigando nessa organização, registrando ocorrências de comprometimento organizacional a fim de associá-las a certas características dos indivíduos e a algumas condições sob as quais eles realizam suas tarefas em equipes. Ambos os exemplos são de pesquisa não experimental, muito comuns em POT, mas operam em pontos distintos da dimensão de estruturação da coleta de dados. Por isso, o primeiro exemplo é denominado **avaliação sistemática** (ver Quadros 16.2 e 16.3, para exemplos), e o segundo, **observação naturalística** (a pesquisa relatada no Quadro 16.1 é, em parte, um exemplo disso). Evidentemente, o controle exercido pelo primeiro é maior do que o exercido pelo segundo, embora esse controle não seja exercido sobre as variáveis ou sobre os sujeitos, mas sobre o método de coleta de dados.

Na pesquisa **quase-experimental**, que é pouco relatada em estudos brasileiros de POT, o pesquisador controla as variáveis, mas não os sujeitos. Isto é, ele decide que variável será mantida constante e que variável será alterada ou diversificada, mas não escolhe seus sujeitos ou a distribuição deles sob cada condição em que ocorrem as variáveis. Por exemplo, o pesquisador coleta dados sobre a transferência de aprendizagem de um treinamento a distância e de outro presencial; portanto, controla a variável “presença ou ausência de um instrutor”, mas não controla quem foi escolhido para fazer cada um desses treinamentos, não podendo, assim, garantir se os grupos de pessoas em cada uma das condições são equivalentes.

Na pesquisa *experimental*, também pouco realizada em POT no Brasil, ambos os con-

troles são exercidos. Por exemplo, para verificar os efeitos de dois procedimentos de avaliação de desempenho, o pesquisador sorteia as pessoas que passarão a ser avaliadas, por um determinado período de tempo, sob distintos procedimentos de avaliação. A utilização de estratégias de experimentação faz o pesquisador deliberadamente produzir o fenômeno que ele está investigando. Com isso, as evidências resultantes geralmente são mais convincentes no que tange às possíveis relações de causa e efeito entre variáveis. Contudo, fazer experimentação em organizações e em situações de trabalho é bastante complicado, pois as condições de manipulação experimental das variáveis e das pessoas poderão facilmente entrar em conflito com objetivos e políticas organizacionais. A perda do controle, proveniente das trocas de informações advindas das interações sociais nos locais de trabalho, quase sempre é inevitável.

**Pesquisas experimentais, quase-experimentais e não experimentais podem ter cortes transversais ou longitudinais. O transversal, por exemplo, permite estudar as relações entre satisfação e condições de trabalho, dentro de um “corte” temporal, já o longitudinal permite comparar os fenômenos estudados em distintos “cortes” temporais – por exemplo, investigar alterações nos padrões de faltas ao trabalho e aprendizagem nas organizações, durante 12 meses do ano.**

Um maior nível de controle exercido não exige, necessariamente, que a pesquisa experimental seja feita em laboratório, que sua abordagem seja quantitativa ou, ainda, que os dados sejam colhidos de forma estruturada, embora muitas vezes isso ocorra. Entretanto, existem pesquisas não experimentais feitas em laboratório, utilizando uma abordagem qualitativa e colhendo dados sob as formas estruturada ou não estruturada, e mesmo pesquisas experimentais, feitas em laboratório, poderão ter seus problemas originados na prática, e não na teoria. A origem dos problemas, na verdade, nunca será uma razão para eliminar alguma alternativa entre as dimensões de pesquisa descritas neste capítulo. Mas, no caso dos objetivos, há algumas restrições evidentes: objetivos explicativos dificilmente serão alcançados com uma pesquisa não experimental realizada em laboratório; objetivos descritivos não fazem muito sentido em uma pesquisa experimental realizada em labo-

ratório; e objetivos formais não combinam com qualquer instância da dimensão coleta de dados, já que estes nunca são colhidos para atingir tais objetivos. Não pode ser esquecido, além disso, que objetivos explicativos perseguidos por pesquisa experimental e de laboratório geralmente levam a níveis mais elevados de determinação das variáveis dependentes, isto é, podem levar a uma relação mais rigorosamente verificada entre variáveis, de modo que os condicionantes dessas variáveis são inteiramente sabidos, mas dentro do contexto em que o fenômeno foi investigado.

Essa discussão sobre tantas combinações possíveis, relativas a estratégias de controle, locais de pesquisa e seus objetivos e origens dos problemas, sugere que se examine aqui, com brevidade, o caso da pesquisa-ação, tradicionalmente usado na psicologia social e muito utilizado em POT. **A pesquisa-ação visa descrever, de forma exploratória, e nunca explicar os fenômenos. É realizada no campo e não no laboratório. Muito frequentemente, é não experimental, raramente é quase-experimental e nunca é experimental. Sua finalidade essencial é mudar um estado de coisas, utilizando a coleta e análise de dados para promover ainda mais essa mudança.** Não há separação entre a coleta e a análise e os processos de intervenção, que na verdade utilizam dados para se fortalecer. Ocorrem ciclos curtos e repetidos de coleta, análise e intervenção. O pesquisador se coloca muito próximo dos participantes da pesquisa (ou da ação), sendo ele mesmo um elemento muito ativo na intervenção. Mudanças organizacionais, por exemplo, são com frequência o foco de pesquisa-ação.

Lembra-se, ainda, que o conhecimento produzido precisa idealmente ser **confiável** – de forma que sob iguais condições os mesmos resultados sejam encontrados – e **generalizável** – os resultados encontrados sejam aplicáveis a uma ampla variedade de indivíduos e de situações. Esses ideais são perseguidos principalmente pela pesquisa quantitativa. Algumas combinações daquelas dimensões levarão a um aumento de confiabilidade, enquanto outras levarão a um aumento da generalidade. Não é possível ganhar tudo, sempre.

Considere-se também que pesquisas com predomínio de dados qualitativos, em estudos de caso, originaram o conceito de transfe-

ribilidade, substituindo a ideia de generalização. Aqueles pesquisadores que adotam o conceito de transferibilidade propõem que a pertinência das descobertas de uma situação específica para outra fica sob a responsabilidade do investigador (ou do aplicador), que fará a transposição daquilo que a pesquisa original desvendou para a nova realidade estudada. Há que se levar em conta, no entanto, que a pesquisa quantitativa também depende do bom senso do pesquisador ou do profissional que vier a utilizar ou analisar os resultados de uma dada pesquisa. Portanto, tanto a generalidade quanto a transferibilidade envolvem decisões essencialmente similares quanto ao nível de pertinência e sobre as possibilidades de transposição dos resultados de uma realidade estudada para outra não estudada. O que está na base da polêmica são pressupostos da natureza do conhecimento ou da possibilidade de afirmar sobre uma ou mais características do objeto investigado, que se repetem invariavelmente (pelo menos em algum grau) para todos os demais objetos, quando igualados por critérios de homogeneidade.

Nesta seção, com a ajuda da Figura 16.1, foi feita uma síntese das características essenciais do pensamento científico e das principais dimensões do processo de produção do conhecimento científico, tomando, como seu campo de aplicação, a POT. Fica novamente ressaltado que a linearidade sugerida pela Figura 16.1 é apenas um recurso visual. As decisões, nesse processo, se retroalimentam. Não há um fluxo e uma direção.

## ▶ O ESPAÇO DA PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO NO BRASIL E SUA DIVULGAÇÃO

Nas seções anteriores, foram descritos os aspectos constituintes da POT: os fenômenos humanos que lhe interessam, bem como seus possíveis antecedentes e consequentes e os domínios de conhecimento da psicologia e de outras ciências que fornecem ferramentas conceituais e metodológicas relevantes para compreender esses fenômenos. Em seguida, foram apresentadas e resumidas algumas discussões sobre as características do pensamento científico aplicadas à POT e

sobre as dimensões do processo de produção do conhecimento nessa subárea da psicologia.

No começo deste capítulo, foi dito que, para aprender a conduzir pesquisas, é preciso começar a realizá-las, pois muito desse aprendizado ocorre na prática, embora existam evidentemente excelentes livros em que isso é ensinado. Um bom início seria começar a fazer pesquisa sob a orientação de quem já faz, de preferência em um grupo que já tenha experiência, ou entrar em cursos de pós-graduação *stricto sensu* e, evidentemente, ler artigos com relatos do que as outras pessoas fizeram. Esta seção termina fornecendo algumas informações para quem pretende seguir esses caminhos na POT, mencionando onde estão esses cursos e se fazem pesquisas e o que tem sido publicado em periódicos científicos.

### Instituições de pós-graduação e redes de pesquisa em psicologia organizacional e do trabalho

Até a última década do século XX, não existia, nas cinco Regiões do Brasil, um único programa de pós-graduação com foco na subárea de POT. Havia programas de pós-graduação com algumas linhas de pesquisa voltadas para essa subárea. Os interessados faziam pós-graduação *lato sensu* (especialização) ou *stricto sensu* em psicologia social, ciências sociais, administração, educação e áreas afins (Gondim; Borges-Andrade; Bastos, 2010). No entanto, Gondim e colaboradores descreveram mudanças significativas posteriores, quando analisaram os dados de 2007 da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Aproximadamente 20% dos 55 programas de pós-graduação em psicologia (13), nesse ano, tinham linhas de pesquisa ou áreas de concentração em POT, em quatro das cinco Regiões do Brasil (a exceção era o Norte). Na Universidade de Brasília, havia um com características mais específicas dessa subárea, que o tornavam distinto dos outros 12. Naqueles 55 programas, havia linhas de pesquisa em psicologia social (29,6%), clínica (17,6%), do desenvolvimento (11,6%) e da saúde (8,3%), análise do comportamento (7,9%), psicologia da cognição (7,4%), psicobiologia

(6,5%) e outras menos frequentes. As linhas de pesquisa em POT eram 15 e ocupavam a quarta posição, com 8,3%. Nestas, os temas de pesquisa mais frequentes eram processos institucionais e fatores humanos no trabalho, seguidos por saúde no trabalho, processos de grupo, subjetividade, comportamento e cultura, processos sociais e aprendizagem.

Na maioria das instituições de pós-graduação em psicologia brasileiras, especialmente nas públicas, existem fortes laços com a graduação. Muitos professores atuam como docentes em ambos os níveis, e alunos de pós-graduação fazem estágios de docência na graduação. Nesses locais, é comum encontrar alunos de graduação participando dos seus grupos de pesquisa ou da pesquisa individual realizada pelos professores ou pelos alunos que estejam elaborando suas dissertações de mestrado ou teses de doutorado. Portanto, mesmo o aluno da graduação frequentemente encontrará espaço e pessoas que poderão lhe fornecer o apoio necessário para sua iniciação em pesquisa.

Os pesquisadores, nessas instituições, geralmente se associam a pesquisadores de outras instituições e com eles criam redes, para produzir conhecimento. As maiores redes são formadas pela Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Psicologia, que incentiva esses grandes “colégios invisíveis” por meio do apoio a grupos de trabalho no âmbito do simpósio que realiza a cada dois anos. Mas esses grupos não têm sua duração restrita aos dias do simpósio bienal; muitos existem há décadas. Seus membros participam juntos em bancas de exame de dissertações e teses, simpósios e mesas-redondas em congressos e pesquisas e publicam em coautorias. Fazem essas parcerias por afinidades teóricas, metodológicas e pessoais (Neiva; Corradi, 2010).

Os membros dessas redes que têm o foco em POT foram estudados por Neiva e Corradi. Elas identificaram 220 pesquisadores, mais concentrados em São Paulo, no Distrito Federal e na Região Sul, e outros oriundos de Estados de quatro Regiões (exceto Norte). Os temas de pesquisa da maior interesse variam, por Região ou Unidade da Federação. Foram verificadas conexões entre todos os pesquisadores, exceto em um pequeno subgrupo isolado de 12. Em comparação com redes de outras subáreas da psicologia

estudadas por elas, essa rede foi considerada de tamanho intermediário, com a maior constituição de pesquisadores estrangeiros e com a menor presença de pesquisadores de outras áreas do conhecimento. Poucos estão desvinculados de programas de pós-graduação. Ainda em comparação com essas outras subáreas, a rede de POT teve índice elevado de densidade e os mais elevados índices de coesão e de distância geodésica (número de contatos intermediários que um ator da rede necessita ter para se relacionar com qualquer outro). As autoras interpretam que essa rede tem suas atividades divididas entre *networking* e de fomento à pesquisa e mantém institucionalizadas suas visões teóricas e metodológicas. Estas são provavelmente decorrentes dos dilemas e tensões mencionados por Bendassolli, Borges-Andrade e Malvezzi (2010), antes citados neste capítulo.

Existem, ainda, outros programas de pós-graduação, bem como grupos e redes de pesquisa, em áreas como administração, ciências sociais, educação, engenharia e medicina, por exemplo, com projetos e linhas de pesquisa nas vizinhanças do que já foi aqui descrito, isto é, com interesses no ser humano, no trabalho e em ambientes organizacionais. Eles não serão indicados neste capítulo, pois o foco é naquilo que é feito dentro dos espaços institucionalizados da psicologia brasileira.

### Publicação científica em psicologia organizacional e do trabalho

Finalmente, é preciso aqui descrever as publicações científicas nacionais dos pesquisadores brasileiros da POT. Assim como em outras subáreas da psicologia, eles ainda publicam muito pouco no exterior. Só existiam, no início deste século, dois periódicos brasileiros “vencionados” para a POT: *Psicologia: organizações e trabalho* e *Cadernos de psicologia social do trabalho*. O mais frequente tem sido encontrar artigos publicados em periódicos brasileiros não vencionados das áreas de administração e psicologia, mais nos daquela do que nos desta área. Esse conjunto de periódicos está sediado em instituições de quatro das cinco Regiões brasileiras, sendo a região Norte a exceção, e a Sudeste, aquela com maior quan-

tidade de periódicos. A grande maioria segue os padrões de publicação da American Psychological Association (APA) ou da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). Essas publicações foram revistas por Borges-Andrade e Pagotto (2010), em duas grandes categorias: comportamento organizacional e gestão de pessoas.

As publicações científicas nacionais sobre comportamento organizacional, entre 1996 e 2009, têm o foco principalmente em (ordem decrescente de frequência das categorias):

1. afeto
2. aprendizagem
3. interações sociais
4. bem-estar e saúde
5. identidade e significados do trabalho
6. cognição
7. contratos psicológicos
8. atitudes ante a mudanças
9. desempenho produtivo
10. cultura organizacional.

Nesses 14 anos analisados por Borges-Andrade e Pagotto (2010), ocorreram períodos de crescimento e decréscimo nessas publicações. As exceções foram as categorias afeto e bem-estar e saúde, que revelaram um crescimento quase sempre lento, mas contínuo. Em alguns temas mais específicos (aprendizagem decorrente de treinamento e desenvolvimento, valores, comprometimento e percepção de justiça e equidade) dessas 10 categorias, ocorreram avanços na testagem de modelos teóricos por meio de desenhos inferenciais de investigação, mas ainda existem muitos relatos somente descritivos. Isso é especialmente comum nas categorias afeto e bem-estar e saúde, que podem estar crescendo sem a investigação inferencial de modelos teóricos. Existe um quadro teórico geral de referências sobre comportamento organizacional, que teve sua origem na década de 1970, influenciado pela psicologia social, e que propõe a divisão desse campo do conhecimento em níveis de análise que vão do micro para o macro – por exemplo, os indivíduos, as equipes ou grupos, os setores e as organizações em geral. A pesquisa descrita nas publicações analisadas pelos autores visou principalmente gerar conhecimentos; foi feita utilizando abordagens quantitativas ou qualitativas, beneficiou igualmente os setores

público e privado e esteve concentrada em atividades do segmento terciário (serviços) da economia.

Um quadro teórico equivalente ao de comportamento organizacional não existe, para gestão de pessoas, provavelmente em função da fragmentação das influências em seus temas: psicométrica em seleção e avaliação de desempenho, psicologia cognitiva nesta e em treinamento e desenvolvimento, por exemplo (Borges-Andrade e Pagotto, 2010). Além disso, cada um dos seus temas teve percursos históricos bem diversos e tem padrões distintos de publicação no Brasil. Esses autores assinalam um número inexpressivo de publicações nacionais sobre seleção de pessoal, provavelmente decorrente da falta de investimento dos programas de pós-graduação, que relegaram o tema a um segundo plano, embora tenha presença bastante acentuada nas atividades dos profissionais (ver capítulo anterior neste livro). A pouca pesquisa realizada foi dedicada a parâmetros e instrumentos de medida, sem ênfases nas relações entre processos seletivos e contexto e nos efeitos desses processos sobre o desempenho das pessoas e das organizações. Um diagnóstico bastante similar pode ser feito para o caso da pesquisa sobre processos de avaliação de desempenho, agravado pela ausência de dimensões psicológicas nos poucos casos em que são verificados os antecedentes de desempenho. No caso da avaliação de desempenho, a produção internacional tampouco é expressiva e sistemática, ao contrário do caso da seleção de pessoal. Nesta última, será fácil o deslanche rápido da pesquisa nacional, pois ela contará com uma base mais sólida vinda de fora. Quanto aos processos de treinamento e desenvolvimento, os mencionados autores apontam para uma situação bastante diferente. Em avaliação de necessidades, um dos temas relativos a esses processos, os estudos foram poucos, mas os avanços metodológicos e teóricos foram significativos. Em avaliação de treinamento e desenvolvimento, ocorreu intenso crescimento quantitativo e um salto qualitativo fundamentado no desenvolvimento e na testagem empírica sistemática de modelos teóricos. Isso iniciou a partir de poucos programas de pós-graduação, mas foi espalhado nos últimos anos, provavelmente em função das redes mencionadas na seção anterior.

## ▸ CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo explicou o que é a pesquisa em POT, por que ela é necessária e quem precisa dela. Delimitou esse campo de investigação e produção do conhecimento e seus principais desafios. Descreveu as crenças e normas que orientam essa pesquisa. Em seguida, descreveu o processo pelo qual essa produção ocorre, em sete etapas, que vão da identificação dos problemas de pesquisa a sua realização e divulgação. Por fim, identificou onde essa pesquisa é realizada e divulgada no Brasil.

Avanços que beneficiariam a POT nacional certamente ocorreriam, se fossem criadas interfaces entre:

1. a graduação e a pós-graduação,
2. a psicologia e outras áreas, ou
3. os pesquisadores e os profissionais que estão fora do meio acadêmico.

Nos dois primeiros casos, este capítulo sugeriu como os cursos de pós-graduação e as redes de pesquisadores podem ser relevantes para a iniciação científica dos alunos da graduação e descreveu a produção feita e que está à disposição dos profissionais em busca de atualização, em periódicos da psicologia e da administração.

Quanto ao terceiro caso, os pesquisadores ganharão com essas interfaces, já que poderão contar com a retroalimentação dos profissionais, que certamente questionarão a generalidade ou a pertinência do que foi produzido pela pesquisa, e levantarão muitas outras questões relevantes para investigação. Os profissionais ganharão também, pois poderão contar com soluções seguras para muitos de seus problemas e com um amplo leque de opções potenciais de solução para problemas que nem imaginam que possam ter. Para criar essas interfaces, muitas ações precisam ser feitas. Mas, em primeiro lugar, é preciso que o profissional de hoje e o do futuro – o estudante – compreendam e valorizem a linguagem e a lógica do pensamento científico em POT. Este capítulo foi planejado para atingir essa finalidade, e espera-se ter conseguido alcançá-la, bem como os objetivos mencionados no seu início.



## Informações para o estabelecimento de alternativas de intervenção com vistas à construção de uma equipe de consultores

Há uma década e meia, em face da queixa – termo próprio das atividades de consultoria – do líder de um grupo de consultores, Zanelli (1997) planejou e executou um trabalho com o objetivo de produzir informações coerentes para o estabelecimento de alternativas de intervenção intragrupal. A queixa centralizava-se na insatisfação com o desempenho, tanto individual quanto coletivo, atribuída principalmente às dificuldades nos relacionamentos interpessoais. A queixa foi revelada com o consentimento de todos os participantes do grupo de consultores, incentivados pelo líder a encontrar caminhos para o desenvolvimento e, por suposto, alcançar melhores resultados. Os conceitos de aprendizagem organizacional e de organizações de aprendizagem, emergentes à época (década de 1990), serviram como base para a consultoria, que resultou na publicação do artigo citado. Tinha-se a intenção de levar a cabo mudanças planejadas, enfatizando a assunção de responsabilidades e o amadurecimento para lidar com os conflitos, com cuidados na remoção das barreiras que conduzem à rotina estereotipada do trabalho. O valor da participação e da autonomia comprometida foi ratificado, bem como a necessidade de arquiteturas flexíveis e adaptáveis e compartilhamento de valores apropriados aos objetivos, como forma de coordenar competências. Com base nesses fundamentos, almejava-se auxiliar o grupo na construção ou passagem para a condição de equipe ou time de trabalho. A Consult, como foi denominada, havia sido estabelecida há cerca de oito anos. Era uma dentro de um conjunto de quatro diretorias, que funcionavam com alto grau de independência em uma organização de serviços para empresas privadas e públicas. Tinha como principal atividade a prestação de serviços para o desenvolvimento de sistemas de gestão da qualidade total. O grupo era constituído por sete consultores (entre eles, o líder) e instrutores e dois agentes administrativos. A maioria dos consultores era de jovens adultos, com predomínio da graduação em Engenharia, e quase todos cursavam pós-graduação em engenharia de produção.

### Questões para reflexão

Em um planejamento de pesquisa-ação, visando subsidiar o estabelecimento de alternativas de intervenção para o desenvolvimento do grupo:

1. Que conceitos e fundamentos teóricos, presentes nos capítulos anteriores deste livro, podem ser atualizados ou acrescentados à base utilizada pelo autor/consultor na década de 1990?
2. Que procedimentos e técnicas, descritos neste capítulo, poderiam ser adotados com a finalidade de “produzir informações coerentes para o estabelecimento de alternativas de intervenção intragrupal”?
3. Que recursos de análise mencionados neste capítulo poderiam ser empregados para extrair dados das informações e assegurar interpretações válidas e fidedignas?
4. Justifique suas respostas anteriores.

## REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. S. et al. *Medidas de avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação: ferramentas para gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2012.
- ANALYSE QUALITATIVER DATEN. *AQUAD* 6. [S.l.: s.n., 20--?]. Disponível em: <<http://www.aquad.de/eng/index.html>>. Acesso em: 01 ago. 2013.
- ATLAS.TI. *ATLAS.ti* 5. [S.l.: s.n., 20--?]. Disponível em: <<http://www.atlasti.com/index.html>>. Acesso em: 01 ago. 2013.
- BAUMGARTL, V. O.; PRIMI, R. *Contribuições da avaliação psicológica no contexto organizacional*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006.
- BENDASSOLLI, P. F.; BORGES-ANDRADE, J. E.; MALVEZZI, S. Paradigmas, eixos temáticos e tensões na PTO no Brasil. *Estudos de Psicologia*, v. 15, n. 3, p. 281-289, 2010.
- BORGES, L. O.; TAMAYO, A. A estrutura cognitiva do significado do trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 1, n. 2, p. 11-44, 2001.
- BORGES-ANDRADE, J. E.; PAGOTTO, C. P. O estado da arte da pesquisa brasileira em psicologia do trabalho e organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 26, n. especial, p. 37-50, 2010.
- BOTOMÉ, S. P. Processos comportamentais básicos em metodologia de pesquisa: da delimitação do problema à coleta de dados. *Chronos*, v. 30, n. 1, p. 43-69, 1997.

- CENTERS FOR DISEASE CONTROL AND PREVENTION. *CDC EZ-Text*. Atlanta: CDC, 2007. Disponível em: <<http://www.cdc.gov/hiv/library/software/index.html>>. Acesso em: 01 ago. 2013.
- CRESWELL, J. W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- DANCEY, C. P.; REIDY, J. *Estatística sem matemática para psicologia*. Porto Alegre: Artmed, 2013.
- EVENT STRUCTURE ANALYSIS. *Ethno 2*. [S.l.: ESA, [20--?]]. Disponível em: <<http://www.indiana.edu/~socpsy/ESA/>>. Acesso em: 01 ago. 2013.
- GB SOFTWARE. *PCAD 2000*. [S.l.: ESA, [20--?]]. Disponível em: <<http://www.gb-software.com/>>. Acesso em: 01 ago. 2013.
- GERMAN SOCIAL SCIENCE INFRASTRUCTURE SERVICES. *Textpack*. [S.l.: s.n., 20--?]. Disponível em: <<http://www.mariapinto.es/ciberabstracts/Articulos/TEXTPACK.htm>>. Acesso em: 01 ago. 2013.
- GONDIM, S. M. G.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. Psicologia do trabalho e das organizações: produção científica e desafios metodológicos. *Psicologia em Pesquisa*, v. 4, n. 2, p. 84-99, 2010.
- GRBICH, C. *Qualitative data analysis: an introduction*. Los Angeles: Sage, 2011.
- MAXQDA. *MAXqda 2*. [S.l.: s.n., 20--?]. Disponível em: <<http://www.maxqda.com/>>. Acesso em: 01 ago. 2013.
- NEIVA, E. R.; CORRADI, A. A. A psicologia organizacional e do trabalho no Brasil: uma análise a partir das redes sociais de pesquisadores da pós-graduação. *Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 10, n. 2, p. 67-84, 2010.
- PROVALIS RESEARCH. *QDA Miner*. [S.l.: s.n., 20--?a]. Disponível em: <<http://provalisresearch.com/products/qualitative-data-analysis-software/>>. Acesso em: 01 ago. 2013.
- PROVALIS RESEARCH. *WordStat 5.1*. [S.l.: s.n., 20--?b]. Disponível em: <<http://provalisresearch.com/products/qualitative-data-analysis-software/>>. Acesso em: 01 ago. 2013.
- PUENTE-PALACIOS, K. E.; LAROS, J. A. Análise multinível: contribuições para estudos sobre efeito do contexto social no comportamento individual. *Estudos de Psicologia*, v. 26, n. 3, p. 349-361, 2009.
- QSR INTERNATIONAL. *NUD\*IST N6*. [S.l.: s.n., 20--?a]. Disponível em: <<http://www.qsrinternational.com/>>. Acesso em: 01 ago. 2013.
- QSR INTERNATIONAL. *NVivo 7*. [S.l.: s.n., 20--?b]. Disponível em: <<http://www.qsrinternational.com/>>. Acesso em: 01 ago. 2013.
- QUAL PAGE. *SuperHyperQual*. [S.l.: s.n., 20--?]. Disponível em: <<http://www.qualitativeresearch.uga.edu/QualPage-old/qdaresources.htm>>. Acesso em: 01 ago. 2013.
- QUALITATIVE DATA ANALYSIS SOFTWARE. *The ethnograph 6.0*. [S.l.: s.n., 20--?]. Disponível em: <<http://www.qualisresearch.com/>>. Acesso em: 01 ago. 2013.
- RESEARCHWARE. *HyperRESEARCH 2.6*. [S.l.: s.n., 20--?]. Disponível em: <<http://researchware.com/>>. Acesso em: 01 ago. 2013.
- ROGELBERG, S. *Handbook of research methods in industrial and organizational psychology*. Oxford: Blackwell, 2002.
- SALDANA, J. *The coding manual for qualitative researchers*. Los Angeles: Sage, 2010.
- SCHWAB, D. P. *Research methods for organizational studies*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 1998.
- SEARCH TOOLS PRODUCT REPORTS. *ZyIndex*. [S.l.: s.n., 20--?]. Disponível em: <<http://www.searchtools.com/tools/zyindex.html>>. Acesso em: 01 ago. 2013.
- SILVA, N.; LIMA, M. A construção de rotinas defensivas: um estudo das deficiências de aprendizagem de uma escola de idiomas. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 1, n. 2, p. 97-128, 2001.
- SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- SIQUEIRA, M. M. M. Proposição e análise de um modelo para comportamentos de cidadania organizacional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. 25., 2001, Campinas. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.
- SOFTWARE FOR QUALITATIVE RESEARCH. *Martin*. [S.l.: s.n., 20--?]. Disponível em: <[http://homepages.vub.ac.be/~ncarpent/soft/soft\\_softsites.html](http://homepages.vub.ac.be/~ncarpent/soft/soft_softsites.html)>. Acesso em: 01 ago. 2013.
- SONNENTAG, S. Time in organizational research: catching up on a long neglected topic in order to improve theory. *Organizational Psychology Review*, v. 2, n. 4, p. 361-368, 2012.
- THE FIEN GROUP. *Folio Software*. [S.l.: s.n., 20--?]. Disponível em: <<http://thefiengroup.com/np-views.html>>. Acesso em: 01 ago. 2013.
- WIESENFELD, B. A.; BROCKNER, J. B. On the reciprocal relationship between basic and applied psychological theory. *Organizational Psychology Review*, v. 2, n. 2, p. 172-182, 2012.
- ZANELLI, J. C. Estudo do desempenho pessoal e organizacional: bases para o desenvolvimento de equipe de consultores. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 1, n. 2, p. 121-143, 1997.
- ZANELLI, J. C. Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. *Estudos de Psicologia*, v. 7, n. especial, p. 79-88, 2002.