

Pesquisa-ação para a cooperação organizacional: debates, repercussões e aplicações

Fabiana Pimentel Santos¹
Eduardo Paes Barreto Davel²

¹ Doutoranda Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, Brasil.
fabianapimentel8@gmail.com

² Prof. PhD. Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, Brasil. davel.eduardo@gmail.com

Resumo. Inserida no contexto da pesquisa social de base empírica, a pesquisa-ação é um método de pesquisa participativa caracterizado pela estreita relação entre pesquisador e objeto de pesquisa, bem como por propor uma ponte entre teoria e prática ao perseguir um duplo resultado: produção de conhecimento e intervenção prática. O objetivo do artigo é discutir sobre uma estratégia metodológica de pesquisa-ação voltada para a cooperação interorganizacional com base na identidade territorial, debatendo seus desafios e suas repercussões para o desenvolvimento territorial. A proposta se apoia em uma experiência de pesquisa-ação com foco na cooperação interorganizacional, realizada no contexto de gestão de equipamentos culturais, cujo objetivo era refletir sobre o papel estratégico da identidade territorial para a gestão deste tipo de organização cultural. Trata-se de uma contribuição de carácter teórico-metodológico voltada a pesquisadores, sobretudo àqueles preocupados com a dimensão profissional e prática do conhecimento.

Palavras-chave: pesquisa-ação; território; identidade; cooperação interorganizacional; desenvolvimento territorial.

Action research for organizational cooperation: debates, repercussions and applications

Abstract

Set in the context of empirical based social research, action research is a participatory research method characterized by the close relationship between researcher and object of research, as well as by the propose of build a bridge between theory and practice in order to achieve a double result: knowledge production and practical intervention. The objective of this article is to discuss a methodological strategy of action research focused on interorganizational cooperation based on territorial identity, discussing its challenges and impact on territorial development. The proposal is based on an action research experience focused in inter-organizational cooperation in cultural facilities management context. This is a theoretical and methodological contribution aimed at researchers, especially those concerned with professional and practical dimension of knowledge.

Keywords: action research; territory; identity interorganizational cooperation; territorial development.

Introdução

Inserida no contexto da pesquisa social de base empírica, a pesquisa-ação é um método participativo caracterizado pela estreita relação entre pesquisador e objeto de pesquisa, bem como por propor uma ponte entre conhecimentos teóricos e empíricos, ao perseguir de forma simultânea e inter-relacionada dois resultados: produção de conhecimento e intervenção na realidade prática.

A pesquisa-ação se insere de forma exemplar no contexto da pesquisa engajada ensejando a produção de novo saber na ação e para a ação, bem com contribuindo ao processo de tomada de decisão com vistas à resolução de problemas. Por sua natureza ativa e relacional, trata-se de uma estratégia de pesquisa adequada ao estudo de grupos e fenômenos sociais inseridos em contextos

complexos e dinâmicos, para os quais os procedimentos de pesquisa tributários dos paradigmas de natureza positivista não se apresentam plenamente adequados.

Sua origem guarda profundas conexões com o contexto organizacional, deste modo, há um grande histórico de sua aplicação nos estudos organizacionais. Contudo, a pesquisa-ação tem pouca tradição no campo das interorganizações, ainda que muitas de suas características guardem profunda sintonia e correlação com as dinâmicas interorganizacionais. A cooperação ocupa o eixo central nesta de articulação, visto que se apresenta como componente essencial tanto da ação interorganizacional quanto da pesquisa-ação para a consecução de seus objetivos.

Face a este cenário, o presente artigo objetiva discutir sobre uma estratégia metodológica de pesquisa-ação voltada para a cooperação interorganizacional com base na análise de uma pesquisa realizada com foco na cooperação interorganizacional, realizada no contexto da gestão de equipamentos culturais da cidade de Salvador, Bahia. O objetivo da pesquisa era refletir sobre o papel estratégico da identidade territorial para a gestão deste tipo de organização cultural. A relevância do presente esforço reside em contribuir com o desenvolvimento de conhecimento a cerca desta nova fronteira de aplicação do método, debatendo, a partir de uma experiência real, seus desafios e suas repercussões para o desenvolvimento territorial.

1. Pesquisa-Ação: as Fronteiras da Colaboração Interorganizacional Alicerçada na Identidade Territorial

Segundo Thiollent, (2011), quanto às áreas de aplicação nas quais a pesquisa-ação tem maior tradição pode-se citar a educação, a comunicação social, o serviço social, organização e sistemas, desenvolvimento rural, difusão tecnológica, além das práticas políticas e sindicais. Sendo que nas últimas décadas novas áreas de conteúdo técnico e interesse social tem se aproximado do método, tais como saúde coletiva, engenharia, empreendedorismo solidário, econômica social e cooperativismo. Sua adoção a pesquisa-ação corresponde a uma aposta na participação ativa e na interação entre saber e experiências como estratégias de mudança e desenvolvimento de conhecimento.

A área organizacional detém uma tradição na aplicação da pesquisa-ação que remonta a suas próprias origens, bastante relaciona à ideia de mudança comportamental e treinamento. Via de regra, ela aparece inserida em um contexto de mudança organizacional (Macke, 2006), mas também se inscreve em iniciativas de aprimoramento de processos, difusão tecnológica e melhoria da qualidade de trabalho. Contudo o campo das relações interorganizacionais permanece uma fronteira ainda pouco explorada pela pesquisa-ação, uma vez que a aplicação de seus procedimentos em um contexto de interação entre distintas organizações é ainda pouco comum.

Partindo da teoria das organizações, Araújo, (2000) analisa as relações interorganizacionais como uma estratégia de resolução de problemas que envolve distintas organizações e se caracterizam por apresentar um caráter, ao mesmo tempo, social, econômico e técnico. Por sua vez, Fischer e Melo (2004) definem as interorganizações como um “tecido híbrido formado por organizações que atuam em conjunto”, e ressaltam sua relação com o desenvolvimento territorial, uma vez que ativam “tramas e conjunto de redes sociais, que se articulam e superpõem, com relações de cooperação ou conflito, em torno de interesses, recursos e valores, em um espaço cujo contorno é definido pela configuração deste conjunto” (Fischer & Melo, 2004, p. 18). Com base nesta concepção, a característica central da ação interorganizacional é a busca por uma relação de cooperação entre atores diversos com foco na convergência de interesses e com potencial impacto territorial.

Tais características permitem traçar um paralelo entre campo interorganizacional e pesquisa-ação, uma vez que se relacionam diretamente com princípios centrais do método, quais sejam: a ação participativa e a intervenção social com o objetivo de alcançar mudanças concretas na realidade.

Desta maneira, a aplicação do método neste novo contexto se apresenta uma oportunidade duplamente promissora.

O objetivo central deste artigo é refletir sobre esta nova fronteira de aplicação do método, apoiando-se na experiência de uma pesquisa-ação voltada para a cooperação interorganizacional com base na identidade territorial e cujas repercussões tem em vista o desenvolvimento territorial. Este esforço será levado a cabo no capítulo seguinte, porém, antes disso, cabem algumas notas sobre as bases teórico-conceituais adotadas na referida experiência.

A experiência de que trata o próximo capítulo, lança um olhar particular em relação à cooperação interorganizacional ao relacioná-la com a identidade territorial, entendida como um produto das múltiplas relações-territorialidades que estabelecemos cotidianamente (Saquet & Briskievicz, 2009), as quais envolvem tanto os produtos materiais quanto imateriais da ação humana.

Tal entendimento vincula-se a uma concepção político-cultural do estudo do território (Haesbaert, 2004; Santos, 2000; Saquet & Briskievicz, 2009) que o considera como um “espaço socialmente construído” (Lefebvre, 2006) em um processo dinâmico e permanente no qual a dimensão material e simbólica exercem igual influência. E ainda, na uma concepção de identidade como construção social relacionada a atributos étnicos, culturais, econômicos, políticos, preferências religiosas, políticas, estéticas e sexuais (Echeverri, 2009) e processada individual e coletivamente de forma a reorganizar seu significado a partir de tendências sociais e projetos culturais enraizados e sua estrutura social, bem como em sua visão de espaço-tempo (Castells, 1999).

Mesmo no contexto contemporâneo, no qual a compressão do tempo-espaço (Harvey, 2014) e a tensão entre o global e o local exercem grande influência na construção das identidades (Hall, 2014), organizações e interorganizações atuam a partir de um contexto territorial mais imediato, portanto, são atores sociais implicados nestes processos, a uma só vez, como sujeitos e objetos (Saraiva & Carrieri, 2014). Até mesmo nos casos em que estas se relacionam simultaneamente com várias escalas territoriais diferentes, não é possível desconsiderar o território de base. Isto porque, como esclarece Haesbaert, (2004), em lugar de desterritorializar as relações, a pós-modernidade tem dotado a experiência humana tão somente de um caráter multiterritorial.

Partindo deste entendimento, o território e seus potenciais identitários exercem influência sob organizações e interorganizações e podem se constituir um elemento estratégico de gestão capaz, por exemplo, de conferir maior diferenciação a produtos e serviços; e singularidade às experiências.

No caso específico da ação interorganizacional, face ao fato de que um de seus grandes desafios é encontrar um ponto de convergência aos interesses do grupo capaz de tornar a sua ação coesa, a identidade territorial pode atuar como elemento vinculante entre organizações, potencializando sua ação interorganizacional por lhes conferir sentido de grupo. Os potenciais identitários que emergem do território em decorrência de características naturais, urbanas, históricas, econômicas, sociais, políticas e simbólicas podem ser usados para alinhar identidades organizacionais distintas em torno da construção de uma identidade interorganizacional. Além disso, a abordagem territorializada da ação interorganizacional se apresenta estratégica porque, ao estreitarem-se os vínculos entre interorganização e território, reforçam-se os impactos da ação interorganizacional para o desenvolvimento territorial.

Por tudo quanto exposto, fica explícito que organizações e interorganizações se inserem em um contexto profundamente dinâmico e complexo cujo estudo demanda métodos de natureza emergente, como é o caso da pesquisa-ação. Contudo o referido método se apresenta adequado aos estudos interorganizacionais não apenas porque oferece condição privilegiada para a investigação de suas complexas relações, mas também porque a própria aplicação de seus procedimentos atua como fomentador da cooperação interorganizacional. Isto é o que se pretende demonstrar no capítulo a seguir.

2. Pesquisa-Ação em Interorganizações: uma Experiência Ilustrativa e Reflexiva

Este capítulo corresponde à análise de uma experiência de utilização da pesquisa-ação, a qual buscou estimular o desenvolvimento de uma ação interorganizacional entre equipamentos culturais com base em suas relações de vizinhança.

A pesquisa-ação foi realizada junto a um grupo de gestores de onze equipamentos culturais de Salvador, Bahia, os quais se situam no bairro da Vitória e suas imediações. Seu objetivo era propor soluções aos problemas de gestão comuns do grupo, a partir da mobilização dos potenciais identitários do território, da sua incorporação nas práticas e procedimentos cotidianos dos gestores e do desenvolvimento de uma ação de cooperação entre seus membros. Ela se estendeu por dez meses, entre junho de 2015 e março de 2016, e contou com oito encontros de duas horas e meia de duração, em média.

O método foi adotado para o desenvolvimento de uma pesquisa de caráter técnico profissional sobre o papel da identidade territorial na qualificação da gestão de equipamentos culturais e cujo produto, além dos impactos gerados diretamente pela intervenção junto ao grupo empírico, foi a elaboração de um conjunto de estratégias voltadas ao fortalecimento dos vínculos dos equipamentos: 1) com os frequentadores (benefícios organizacionais); 2) com outros atores do território (benefícios interorganizacionais) e 3) com o desenvolvimento local (benefícios territoriais).

Inicialmente, quatorze equipamentos culturais localizados no entorno foram convidados a integrar a pesquisa, dos quais onze efetivamente se dispuseram a fazer parte do esforço. Foram eles: Teatro Gamboa Nova, Teatro Vila Velha, Palácio da Aclamação, Associação Cultural Brasil Estados Unidos - ACBEU, Instituto Cultural Brasil Alemanha – ICBA, Museu Geológico da Bahia, Museu Carlos Costa Pinto, Museu de Arte da Bahia, Aliança Francesa, Instituto Cervantes e Palacete das Artes.

Cabe destacar a heterogeneidade do grupo que era composto por cinco museus, dois teatros e quatro escolas de idiomas cujas instalações albergam espaços dedicados a atividades culturais tais como galerias, teatros e bibliotecas. Parte dele é gerido pelo poder público, parte por entidades da sociedade civil, como organizações culturais, e parte por representações de organismos internacionais em atividade no país.

Sua escolha para a realização da pesquisa se deu pela observação de uma circunstância bem peculiar. Em primeiro lugar, a grande concentração de equipamentos e oferta cultural, uma vez que ao longo de pouco mais de um quilômetro de extensão total encontram-se 14 equipamentos culturais, dentre eles alguns dos mais ativos e relevantes da cidade. E em segundo lugar, o alto Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) do território, um dos seis mais altos índices da cidade (PNUD, 2000). Contudo, diferentemente do que se poderia esperar, a coincidência entre oferta cultural e condições socioeconômicas que aparentemente privilegiam o consumo cultural não se mostravam fatores suficientes para uma aproximação entre equipamento e público. Tal contexto ofereceu condições para a investigação do papel da identidade territorial como alternativa à reversão deste quadro.

A opção pela pesquisa-ação como estratégia de pesquisa decorreu de seu inerente caráter colaborativo, que favorece a interação entre teoria e prática; valoriza o saber tácito e gera de impacto direto na realidade pesquisada (Vergara, 2005; Thiollent, 2009 e 2011; Macke, 2008; Dionne, 2007). Tais características se articulam com aspectos próprios da gestão cultural, atividade humana que se transformou em objeto de estudos apenas recentemente, mas que detém um amplo repertório de práticas. E ainda, com o propósito da pesquisa de desenvolver um conteúdo técnico profissional voltado para gestores culturais.

O desenho metodológico da pesquisa orientou-se pelos princípios da abordagem adotada, estruturando-se em quatro fases: identificação do problema, identificação de soluções, implementação de soluções e avaliação do processo. As técnicas de coleta de dados utilizadas foram

entrevistas semiestruturadas (individuais e coletivas), documentos e observação (participante e direta) (Flick, 2009; Patton, 2002).

As informações colhidas foram analisadas a partir da tradição da análise de conteúdo (Colbari, 2014) dentro do foco interpretativo relacionado a práticas de gestão e a identidade territorial, mas também dentro do foco interpretativo voltado para a geração de um conhecimento aplicado, que tenha relevância social junto aos gestores de equipamentos culturais e suas respectivas comunidades. As unidades de análise da pesquisa foram: cultura organizacional, visão estratégica, imagem das partes interessadas, identidade territorial e cooperação interorganizacional.

2.1. Processo em que a ação foi privilegiada: intervenção prática

Exposto o contexto de realização da pesquisa, esta seção visa a detalhar o trabalho de intervenção realizado junto ao grupo empírico, bem como seus impactos na realidade prática destes equipamentos. Portanto, tratará da porção ação da pesquisa. Ressaltando que, conforme exposto anteriormente, a pesquisa parte da ideia da identidade territorial como base da cooperação interorganizacional e o método como fomentador desta relação.

Em um estágio de sensibilização, anterior à execução das fases da pesquisa-ação, os gestores foram abordados pela pesquisadora inicialmente por e-mail e/ou telefone para uma apresentação inicial da pesquisa e agendamento de um encontro presencial para uma apresentação formal. Já nesta sensibilização foi perceptível o grau de distanciamento entre equipamentos e território, uma vez que grande parte dos gestores desconheciam a quantidade expressiva de organizações culturais no entorno. Por outro lado, todos reconheceram a relevância em estreitar laços entre o grupo e com o território de modo mais amplo.

O primeiro encontro do grupo contou com a presença e representantes de cinco equipamentos. No encontro, foram feitas apresentações pessoais e das organizações representadas, além disso, a pesquisadora expôs com maior detalhamento as bases conceituais e o cronograma da pesquisa. Também foram definidas a periodicidade dos encontros subsequentes (mensal), a forma de comunicação do grupo (e-mail e via grupo privado em uma rede social), o local (as dependências de um dos equipamentos), assim como os dias e horários mais convenientes para a maioria (segundas ou terças em horário comercial).

2.1.1. Primeira fase: identificação de problemas

Passada a fase de sensibilização, deu-se início à fase de identificação de problemas que foi composta por dois encontros, cuja finalidade foi levantar os problemas comuns ao grupo e identificar como cada organização os enfrentava com o propósito de identificar em que medida a identidade territorial e a colaboração interorganizacional estavam incorporadas a suas práticas de gestão.

Esta foi a etapa que se mostrou a mais dinâmica de todo processo, contando, em média com sete representantes presentes, a mais alta da pesquisa. Perguntas norteadoras orientaram os debates nestes dois encontros: Quais problemas de gestão são comuns aos equipamentos do grupo? Como eles são enfrentados individualmente? Como a identidade territorial e a colaboração interorganizacional aparecem nas práticas de gestão do grupo?

Com base no debate, foi possível sistematizar os problemas comuns identificados pelos gestores o que se fez com base nas formulações de Hatch e Schultz, (1997, 2008, 2009) e Schultz e Hatch, (2005) sobre identidade organizacional como produto do alinhamento entre cultura organizacional, imagem das partes interessadas e visão estratégica, modelo teórico que serviu de base para a formulação do produto tecnológico fruto da pesquisa.

Além disso, os dois encontros realizados nesta fase serviram para reforçar a percepção de que tanto os potenciais identitários do território, quanto as ações de cooperação não faziam parte de forma estratégica e sistemática das práticas de gestão dos equipamentos do grupo na busca de enfrentamento dos problemas identificados.

2.1.2. Segunda fase: identificação de soluções

A fase de identificação de soluções para os problemas anteriormente elencados também contou com três encontros, realizados nos mesmos moldes já mencionados. A média de representantes presentes nesta fase caiu para quatro o que foi notado pelo grupo e se refletiu na fala de uma das gestoras mais assíduas aos encontros que destacou que em geral se está mais disposto a fazer queixas que a trabalhar por soluções.

Com base nos referências teóricos da pesquisa, a incorporação da identidade territorial aos processos e práticas de gestão e o desenvolvimento de ações de cooperação interorganizacional com base nas relações de vizinhança foram apresentadas como possíveis soluções aos problemas elencados na fase anterior. Com esta finalidade três ações foram realizadas com o grupo, a primeira com o objetivo de incentivar a ativação de vínculos entre os equipamentos; a segunda com o propósito de caracterizar o território e a última para dar exemplos de ações territorializadas desenvolvidas por equipamentos culturais em outros territórios.

A primeira ação foi realizada adaptando para um contexto organizacional um modelo desenvolvido por Schultz e Hatch, (2006) para realização de uma avaliação acerca do alinhamento entre cultura, visão e imagem no âmbito organizacional. Deste modo, os gestores do grupo foram estimulados a responder três perguntas. As duas primeiras sobre suas próprias organizações: "como meu equipamento se vê (cultura)" e "como meu equipamento quer ser visto (visão)". E a última sobre os demais membros do grupo: "como eu vejo os demais equipamentos (imagem)".

A segunda ação realizada nesta fase da pesquisa-ação objetivou estimular o grupo a identificar e valorizar as características do território compartilhado em busca dos aspectos que, na percepção do grupo, o dotam de singularidade e, portanto, identidade. Para tanto, buscou-se um olhar multidimensional acerca do território a partir da observância de sete aspectos do território (paisagem natural, paisagem urbana, história(s), aspectos sociais, aspectos econômicos, usos do território e dimensão simbólica).

Por fim, a terceira ação realizada com o grupo na segunda fase de pesquisa-ação foi o compartilhamento de informações acerca dos resultados alcançados com a adoção de estratégias de gestão territorializada pela identidade em outros contextos territoriais. Para tanto, a pesquisadora apresentou ao grupo dados colhidos durante a parte da pesquisa realizada na Colômbia, junto a experiências das cidades de Bogotá e Medellín. A escolha da Colômbia para realização desta parte da investigação se justifica pelo destaque que o país tem dado à questão da identidade territorial no desenvolvimento de ações de política pública para a cultura.

Em Bogotá, foi pesquisado o Corredor Cultural del Centro¹, interorganização que atua no âmbito da sociedade civil, é composta por um total de 11 instituições culturais e educacionais e atuam no centro da capital colombiana há mais de cinco anos, desenvolvendo ações com base na cooperação que ajudam a inovar, diversificar e multiplicar a oferta cultural do território, além de criar novas formas e canais de divulgação da programação existente e oportunizar a realização de parcerias com outros atores territoriais. Como exemplo da relevância de sua atuação, a experiência inspirou a criação de uma política pública de corredores culturais para a cidade.

¹ www.corredorculturaldelcentro.com

Em Medellín, foi pesquisada a experiência dos Parques Biblioteca², política pública de construção de equipamentos multifuncionais em bairros periféricos da cidade com base em uma estratégia de intervenção territorial nas comunidades que tem como peça central a identidade territorial como criador de vínculo entre biblioteca e comunidade. Tal abordagem tem servido mundialmente como exemplo de aproximação entre cultura e desenvolvimento.

Em ambos os casos o trabalho de investigação envolveu entrevistas semiestruturadas individuais e coletivas, bem como observação direta. Além disso, a análise de dados seguiu a mesma abordagem e unidades de análise apresentadas anteriormente. Os resultados alcançados foram apresentados ao grupo empírico e ofereceram contribuições valiosas ao debate, demonstrando de maneira prática como as questões territoriais podem ser usadas como subsídio para a formulação e execução de estratégias de gestão de equipamentos culturais e como essa decisão estratégica impacta o desenvolvimento nos níveis organizacional, interorganizacional e territorial.

2.1.3. Terceira fase: implementação de soluções

Nesta penúltima fase da pesquisa-ação, o grupo trabalhou na elaboração de ações concretas que pudessem ser implementadas como solução aos problemas anteriormente elencados, tendo por base a identidade territorial e a cooperação interorganizacional. Foram realizados dois encontros e a média de gestores presentes caiu para três por encontro.

No plano organizacional, buscou-se correlacionar os sete aspectos usados na fase anterior para descrever o território com ações já empreendidas pelos equipamentos e também com novas possibilidades de ação que surgiram a partir da reflexão do grupo. Paralelamente, no plano interorganizacional, buscou-se apoiar a construção de uma identidade para o grupo que já espelhasse sua relação com as questões identitárias do seu entorno, projetando futuras ações de cooperação possíveis com base nas relações de vizinhança.

2.1.4. Quarta fase: avaliação do processo

A avaliação do processo junto aos gestores que integram o grupo empírico se deu por meio da aplicação de um questionário composto por cinco perguntas abertas, enviado por e-mail. A estratégia de coleta de informações foi definida pelo grupo, como forma de dispensar a realização do último encontro presencial.

Dos onze equipamentos envolvidos, cinco responderam às perguntas. O questionário indagava se consideravam relevante o que vinha sendo desenvolvido pelo grupo; sobre os fatores que dificultaram sua participação nos encontros; sobre o que eventualmente facilitaria a participação; sobre como avaliavam a condução da pesquisadora e sobre o interesse em dar sequência às atividades do grupo após o término da pesquisa.

A análise dos questionários apontou que todos os gestores consideraram relevante o que vinha sendo desenvolvido em conjunto. Um deles chegou a declarar que a simples promoção do encontro entre eles já devia ser considerado um resultado significativo do esforço. Ficou perceptível que o vínculo entre território e cooperação foi compreendido pelos gestores que expressaram disposição em incorporar tais conceitos as práticas.

Também houve coincidência quanto aos fatores que dificultaram sua participação nas reuniões. O principal fator apontado foi instabilidade econômica e gerencial, que acarreta subdimensionamento das equipes e excesso de atribuições aos gestores. Para que se tenha uma ideia mais clara da questão, durante o período de pesquisa: três equipamentos privados enfrentavam a incerteza da

² www.reddebibliotecas.org.co

continuidade de sua principal fonte de recursos; um equipamento de caráter binacional teve suas atividades parcialmente descontinuadas por questões financeiras; um equipamento da esfera pública enfrentou trocas sucessivas de diretores; dois equipamentos não tiveram contingente para substituir as gestoras que se afastaram do grupo por licença maternidade.

Segundo Rubim, (2007) a instabilidade é umas das características marcantes da política cultural brasileira. O que se observou de forma ainda mais marcante entre 2015 e 2016, período de profunda instabilidade econômica e política no país.

Diante de quadro tão desafiador, alterações na organização do trabalho (periodicidade, horários, forma de acompanhamento) não foram citadas como fator decisivo para o favorecimento da participação. Além disso, a conduta da pesquisadora foi considerada estimulante e satisfatória para a consecução dos objetivos propostos.

Por fim, apesar de todo o quadro de dificuldades os gestores declararam o interesse em dar continuidade à ação do grupo após a conclusão a pesquisa, o que indica o êxito da intervenção na tentativa de fomentar ações de cooperação interorganizacional a partir do compartilhamento de uma identidade coletiva de base territorial.

2.1.5 Resultados da pesquisa para o grupo empírico

O produto final do trabalho de intervenção junto ao grupo empírico foi o Plano de Desenvolvimento do Corredor Cultural da Vitória. Seu conteúdo foi elaborado coletivamente ao longo da quarta fase da pesquisa-ação (implementação de soluções). O ponto de partida para a elaboração do documento foi a percepção criada ao longo da pesquisa de que dentre todas as características do território, a concentração de equipamentos culturais era para o grupo o elemento central a ser destacado como diferencial para o entorno. Entendeu-se que valorizar tal aspecto propiciaria a criação de novas simbologias para o território, substituindo o elitismo a ele atribuído por novos sentidos. Tal reconfiguração se mostrou fundamental tanto para o engajamento da comunidade local, quanto para projetar a ação da interorganização regional e nacionalmente uma vez que, por um lado, despertaria uma sensação de orgulho e pertencimento, e por outro abriria espaço para ações ligadas ao turismo. Além disso, a partir dela, novas relações com as demais dimensões territoriais seriam tecidas intensificando o papel da cultura no contexto do desenvolvimento territorial.

2.2 Processo em que a pesquisa foi privilegiada: construção de conhecimento

Como é próprio da dupla natureza da pesquisa-ação, a partir da sua aplicação, além do resultado anteriormente apresentado, também foi possível desenvolver conhecimentos sobre e para a gestão de equipamentos culturais.

Fruto da articulação entre os saberes tácitos do grupo empírico e a reflexão teórica proposta pela pesquisadora, tal conhecimento possibilitou a formulação de um conjunto de estratégias com vistas a estimular gestores de equipamentos culturais a adotarem a identidade territorial como alicerce de seus processos de gestão, o que se chamou de estratégia de gestão territorializada.

Conforme mencionado anteriormente, a referida estratégia deriva da adaptação do modelo proposto por Schultz e Hatch, (2006) para os contextos interorganizacional e territorial. Sua aplicação se estrutura em três etapas (conscientização, construção e alinhamento) e gera benefícios em três níveis (organizacional, interorganizacional e territorial).

A primeira etapa diz respeito à conscientização, por parte de cada equipamento, dos possíveis aportes que o entorno pode fazer para a definição de sua visão, cultura e imagem, elementos que devidamente alinhados lhe garantirão uma identidade organizacional territorializada. O processo de

conscientização organizacional envolve quatro passos: conscientização escalar, conscientização gerencial, conscientização territorial e conscientização organizacional da gestão territorializada.

Consequência da primeira, a segunda etapa se refere à construção de uma ação de cooperação entre equipamentos culturais e outros atores que compartilham o mesmo território com base na construção de uma identidade interorganizacional territorializada. O processo envolve três passos: construção da interorganização, construção de um olhar interorganizacional sobre o território e construção interorganizacional da gestão territorializada.

Por fim, a terceira etapa propõe a sinergia entre as dimensões organizacional e interorganização em torno do território, entendido não mais como apenas um meio para o grupo, mas como alvo de suas preocupações e ações. Alcançada esta etapa, o desenvolvimento cultural se converte em estratégia de desenvolvimento territorial.

Este exemplo reforça as potencialidades da aplicação da pesquisa-ação no contexto interorganizacional e ainda sua adequação para o desenvolvimento de contribuições teóricas com relevância social e que promovam uma aproximação entre realidade prática e conhecimento científico.

Discussão e Conclusão

A presente pesquisa presta sua contribuição ao demonstrar por meio dos resultados apresentados que o método da pesquisa-ação oferece a oportunidade de uma ação aliada à pesquisa, em um fluxo contínuo de retroalimentação entres estas duas instâncias. Outra contribuição significativa da pesquisa é destacar que a pesquisa-ação pode considerar de forma mais central as relações interorganizacionais. Neste contexto específico, a pesquisa-ação se mostrou um método que ofereceu condição privilegiada para o estudo da relação entre cooperação e território, e que, em decorrência dos procedimentos inerentes a sua aplicação, atuou também como fomentadora dessa relação. Por fim, ao integrar as questões ligadas às relações interorganizacionais e à identidade territorial, a pesquisa-ação se insere em um contexto muito mais amplo que o universo organizacional, de onde se origina e no qual continua sendo mais comumente aplicada, reafirmando seu caráter de pesquisa socialmente relevante.

Conclui-se, portanto, que a pesquisa-ação se mostra especialmente promissora no campo interorganizacional, em primeiro lugar porque favorece o estudo do complexo contexto no qual se inscreve este tipo de interação; em segundo, porque possibilita encontrar soluções a problemas com um alto grau de assertividade e em terceiro lugar porque os próprios procedimentos de sua aplicação ajudam a fomentar a ação interorganizacional. Deste modo, pode-se dizer que no caso das interorganizações, além do caráter analítico e interventivo da pesquisa-ação, soma-se a ela um caráter fomentador da própria ação interorganizacional. Isto se deve ao fato de que cooperação ocupa papel central tanto na aplicação do método, quanto no desenvolvimento do referido campo.

Referências

- Araujo, L. (2000). As relações inter-organizacionais in São Paulo, Brasil: Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas (uma coletânea luso-brasileira). Iglu Editora Ltda, 501 - 523.
- Colbari, A. (2014). A análise de conteúdo e a pesquisa empírica qualitativa in Vitória, Brasil: Metodologias e análíticas qualitativas em pesquisa organizacional. EDUFES.
- Dionne, H. (2007). *A pesquisa-ação para o desenvolvimento local*. Brasília: Liber Livro Editora.
- Echeverri, R. (2009). *Identidade e território no Brasil*. Brasília: IICA.

- El Andaloussi, K. (2004). *Pesquisas-ações: ciências, desenvolvimento e democracia*. São Carlos: EdUFCar.
- Fischer, T., Melo, V. (2004). *Organizações e interorganizações na gestão do desenvolvimento territorial* in Salvador: Brasil: Organizações e sociedade. EAUFBFA.
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed.
- Haesbaert, R. (2004). *Dos múltiplos territórios à multiterritorialidade*. Porto Alegre: UFRGS. Disponível em: <<http://www6.ufrgs.br/petgea/Artigo/rh.pd>>. Acesso em 22 fev. 2015.
- Hall, S. (2006). *Identidade Cultural na Pós-Modernidade*. Rio de Janeiro: DP&A Editora.
- Harvey, D. (2014). *Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. São Paulo: Edições Loyola.
- Hatch, M. J., Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5), 356–365.
- Hatch, M. J., Schultz, M. (2009). Of bricks and brands: from corporate to enterprise branding. *Organizational Dynamics*, 38(2), 117–130.
- Hatch, M. J., Schultz, M. (2008). *Taking brand initiative: how companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding*. São Francisco: Ed. Jossey-Bass.
- Holliday, O. J. (2006). Sistematização das experiências: algumas apreciações in Aparecida, Brasil: Pesquisa Participante: a partilha do saber. Ideias & Letras.
- Castells, M. (1999). *O poder da identidade*. São Paulo: Paz e Terra.
- Lefebvre, H. (2000). A produção do espaço. Trad. Doralice Barros Pereira e Sérgio Martins (do original: La production de l'espace. 4e éd. Paris: Éditions Anthropos, 2000). Primeira versão: início - fev.2006
- Macke, J. (2006). *A pesquisa-ação como estratégia de pesquisa participativa* in São Paulo, Brasil: Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais – paradigmas, estratégias e métodos. Saraiva, 207 - 239.
- Patton, M. (2002). *Qualitative research & evaluation methods*. Londres: Sage Publications.
- Sachs, I. (2005). Desenvolvimento e cultura. Desenvolvimento da cultura. *Cultura do Desenvolvimento. Organizações & Sociedade*, 12(33), 151–165.
- Saquet, M., Briskievicz, M. (2009). Territorialidade e identidade: um patrimônio no desenvolvimento territorial. *Caderno Prudentino de Geografia*, 1 (31), 3–16.
- Saraiva, L. A., Carrieri, A. P. (2014). Territorialidade e identidade nas organizações: o caso do mercado central de Belo Horizonte. *Revista de Administração da Mackenzie*, 15 (2), 97–126.
- Schultz, M., Hatch, M.J. (2006). *A cultural perspective on corporate branding: the case of LEGO Group in Londres, UK*: Brand Culture. Routledge.
- Sennet, R. (2014). *O declínio do homem público: as tiranias da intimidade*. São Paulo: Record.
- Thiollent, M. (2009). *Pesquisa-ação nas organizações*. São Paulo: Ed. Atlas.
- Thiollent, M. (2011). *Metodologia da Pesquisa-ação*. São Paulo: Ed. Cortez.
- Van de Ven, A. H. (2007). *Engaged Scholarship: a guide for organizational and social research*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Vergara, S. (2005). *Métodos de pesquisa em Administração*. São Paulo: Ed. Atlas.