

MICHEL THIOLENT

PESQUISA-AÇÃO  
NAS  
ORGANIZAÇÕES

2ª Edição

SÃO PAULO  
EDITORA ATLAS S.A. - 2009

BCCN

SC001206754

281504

AQUISIÇÃO POR COMPRA  
ADQUIRIDO DE M. Sentes

05 JUL. 2010

PREÇO 24,70

REGISTRO 979763282

DATA DO REGISTRO

30/08/2010



© 1997 by Editora Atlas S.A.

1. ed. 1997; 2. ed. 2009

Capa: Aldo Catelli

Composição: Formato Serviços de Editoração Ltda.

SIRIUS  
001.8565  
T444P  
2.ed.

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Thiollent, Michel

Pesquisa-ação nas organizações. / Michel Thiollent. – 2. ed. – São Paulo : Atlas, 2009.

Bibliografia

ISBN 978-85-224-5530-0

1. Organização 2. Pesquisa – Metodologia I. Título.

97-1929

CDD-658.0072

**Índices para catálogo sistemático:**

- 1. Organizações : Pesquisa-ação : Administração 658.0072
- 2. Pesquisa-ação : Organizações : Administração 658.0072

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – É proibida a reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio. A violação dos direitos de autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

Depósito legal na Biblioteca Nacional conforme Decreto nº 1.825, de 20 de dezembro de 1907.

Impresso no Brasil/Printed in Brazil



Editora Atlas S.A.  
Rua Conselheiro Nébias, 1384 (Campos Elísios)  
01203-904 São Paulo (SP)  
Tel.: (0\_11) 3357-9144 (PABX)  
www.EditoraAtlas.com.br

Agradecemos a todos os colegas, profissionais e estudantes que, de alguma forma, nos ajudaram a desenvolver, aplicar e difundir os princípios da metodologia de pesquisa-ação, em vários contextos, no Brasil.

## Sumário

---

*Prefácio à segunda edição, xiii*

*Introdução, 1*

- 1 A PESQUISA-AÇÃO E SEUS COMPROMISSOS, 7
  - 1 Pesquisa-ação em contexto profissional, 7
  - 2 Pesquisa-ação e pesquisa participante, 8
  - 3 Compromisso participativo, 11
  - 4 Orientação interrogativa-crítica, 12
  - 5 Perspectiva crítica e instrumentalidade, 13
  - 6 Compromisso com melhorias e mudanças, 15
  - 7 Limitações dos objetivos, 15
  - 8 Moda ou tendência profunda?, 16
  - 9 Cientificidade e objetividade da pesquisa, 18
  - 10 Conclusão, 19
  
- 2 O DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA-AÇÃO, 20
  - 1 Evolução da proposta de pesquisa-ação, 20

- 2 Modos de conceber a articulação da pesquisa com a ação, 24
  - 3 O lugar da pesquisa-ação nas organizações, 27
  - 4 Pesquisa-ação e gestão de qualidade, 29
  - 5 Pesquisa-ação e pesquisa organizacional, 31
  - 6 Conclusão, 34
- 3 QUESTÕES GERAIS DE METODOLOGIA DE PESQUISA APLICADA E DE DIAGNÓSTICO, 35
- 1 Pesquisa básica e pesquisa aplicada, 35
  - 2 Especificidade da metodologia de diagnóstico, 37
  - 3 Concepção interativa do diagnóstico, 40
  - 4 Raciocínio sob pressão, 41
  - 5 Concepção de ciência voltada para a ação, 42
- 4 PLANEJAMENTO DO PROJETO DE PESQUISA-AÇÃO, 44
- 1 Introdução, 44
  - 2 Comprometimento dos participantes, 46
    - 2.1 Esclarecimento do ponto de partida, 46
    - 2.2 Comprometimento dos participantes na deliberação das decisões e na execução das tarefas, 47
    - 2.3 Revelação do “lado escuro” ou do “não-dito” da organização, 47
    - 2.4 Aproveitamento do “efeito-massa” da pesquisa para legitimar as ações, 48
    - 2.5 Questão da tendenciosidade, 48
  - 3 Fase exploratória, 49
  - 4 Fase principal, 54
    - 4.1 Formação dos grupos e seminários, 55
    - 4.2 Concepção geral do questionário, 57
    - 4.3 Aplicação do questionário, 61
    - 4.4 Processamento de dados e resultados, 62
  - 5 Fase de ação, 66
    - 5.1 Divulgação dos resultados, 66
    - 5.2 Implementação de ação, 68

- 6 Fase de avaliação, 69
  - 7 Conclusão, 72
- ADENDO AO CAPÍTULO 4 – Análise temática de depoimentos como recurso complementar, 74
- 5 PESQUISA-AÇÃO SOBRE A CULTURA ORGANIZACIONAL, 80
- 1 Introdução, 80
  - 2 Definições da cultura, 81
  - 3 Proposta em termos de pesquisa-ação, 84
    - 3.1 Análise de valores, 84
    - 3.2 Identificação dos atores, 87
    - 3.3 Identidade da organização, 87
    - 3.4 Planejamento e definição de propostas, 89
    - 3.5 Delineamento das áreas de ação, 91
  - 4 Problemática de mudança, 93
    - 4.1 Concepção de vários tipos de mudança, 93
    - 4.2 Diferenciação da capacidade de mudança, 94
    - 4.3 Alcance das propostas e ações, 94
    - 4.4 Encaminhamento da mudança pela base e pelo topo, 96
  - 5 Questões gerenciais, 97
    - 5.1 Função gerencial, 97
    - 5.2 Confiança e legitimidade, 98
    - 5.3 Participação nas decisões, 98
    - 5.4 Gerenciamento de projetos com estrutura matricial, 99
    - 5.5 Avaliação de desempenho, 100
    - 5.6 Reconhecimento e valorização profissional, 100
  - 6 Cultura, linguagens e ação, 101
    - 6.1 Comunicação oficial/oficiosa, 101
    - 6.2 Dicotomia: a técnica e o social, 102
    - 6.3 Relação entre linguagem e ação, 103
  - 7 Conclusão, 104

## 6 LINGUAGEM E AÇÃO, 106

- 1 Negociação da linguagem no processo de pesquisa-ação, 108
- 2 Argumentação e polêmica, 111
- 3 A concepção comunicativa de J. Habermas, 113
- 4 Consenso e dissenso em processos de grupos, 118
- 5 Linguagem e posição social dos interlocutores nas organizações, 121

## 7 QUALIDADE × QUANTIDADE E USO DA INFORMÁTICA, 123

- 1 Quantidade e qualidade: revendo velhos debates, 123
- 2 Enfoque qualitativo em Pesquisa Operacional, 126
- 3 Uso de dados quantitativos, 128
- 4 Recursos informáticos para a pesquisa-ação, 131

*ADENDO AO CAPÍTULO 7*, 134

## CONCLUSÃO E PERSPECTIVAS, 135

*ADENDO: Início de uma atualização bibliográfica*, 142

*Bibliografia*, 149

*Índice onomástico*, 157

*Índice remissivo*, 161

## LISTA DE TABELAS

- Tabela 4.1 Exemplo de pergunta, 52  
Tabela 4.2 Ponderação de opções, 61  
Tabela 4.3 Controle de cobertura por áreas, 63  
Tabela 4.4 Respostas sobre a participação, homens × mulheres, 64  
Tabela 4.5 Respostas sobre relações chefes/subordinados, 64

## LISTA DE QUADROS

- Quadro 2.1 Pesquisa-ação e tipologia de participações, 26  
Quadro 2.2 Comparação entre ciência positivista e pesquisa-ação, 33  
Quadro 3.1 Comparação entre sociologia básica e sociologia aplicada, 36  
Quadro 4.1 Trecho de um questionário aplicado em uma empresa de pesquisa tecnológica, 58  
Quadro 4.2 Lista de palavras-chave, 75  
Quadro 5.1 Lista de valores, 86  
Quadro 5.2 Grade de discussão dos principais temas, 89  
Quadro 5.3 Temas principais, valores e propostas, 95  
Quadro 5.4 Comparação de tipos de comunicação, 101

## LISTA DE FIGURAS

- Figura 4.1 Relações entre pesquisa, ação, aprendizagem e avaliação, 46  
Figura 4.2 Esquema da fase exploratória, 54  
Figura 4.3 Esquema do seminário e grupos, 55  
Figura 4.4 Sequência de encaminhamento de propostas, 68  
Figura 5.1 Temas apontados como importantes pelos participantes dos seminários de pesquisa, 88  
Figura 5.2 Sequência “constatação-valores-ideal”, 89  
Figura 6.1 Processos e objetivos da pesquisa-ação, 106  
Figura 7.1 Exemplo de sequências no processo de pesquisa-ação, 132

## ABREVIações, SIGLAS E ACRÔNIMOS

AR – Action Research

CATWOE – Customers-Actors-Transformation-Weltanschauung-Owners-Environment

CCQ – Círculo de Controle de Qualidade

DO – Desenvolvimento Organizacional

GRH – Gestão de Recursos Humanos

OD – Organization Development

ONG – Organização não-governamental

OR – Operational Research

*Soft OR* – *Soft Operational Research* (Pesquisa Operacional Qualitativa)

PA – Pesquisa-Ação

*PAR* – *Participatory Action Research*

*PARNet* – *Participatory Action Research Network* (rede internacional)

*PDCA* (*Plan/ Do /Check/ Act*) – Sequência circular de passagem do planejamento, ao fazer, seguido pela checagem e ação corretiva, no intuito de melhorar a qualidade.

P&D – Pesquisa & Desenvolvimento (em área tecnológica)

PO – Pesquisa Operacional

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

*QWT* – *Quality of Working Life*

RH – Recursos Humanos

*SODA* – *Strategic Options Development and Analysis*

SPSS – Statistical Package for Social Science

SSM – Soft Systems Methodology

GQT – Gestão da Qualidade Total

TQM – Total Quality Management

*ZOPP* – Método de Planejamento de Projeto Orientado por Objetivo (sigla em alemão)

## Prefácio à Segunda Edição

---

É com muita satisfação que recebemos a solicitação de uma segunda edição para este livro inicialmente publicado em 1997 (com reimpressão em 2001). Isso significa que a pesquisa-ação, apesar de não ser um método dominante, continua encontrando uma ampla demanda entre professores, estudantes e profissionais nas áreas de administração, educação e outras ciências sociais aplicadas.

Nos últimos anos, as aplicações da metodologia de pesquisa-ação e de métodos participativos se multiplicaram, o que requer, de nossa parte, um contínuo esforço de atualização em alguns aspectos que sugerimos a seguir.

No mundo das organizações, entre fatos característicos dos novos tempos, observam-se maiores preocupações em torno da participação de múltiplos atores internos e externos para promover certas formas de responsabilidade social, de sustentabilidade ou mesmo de inclusão social, já que as práticas de gestão, quando conduzidas apenas em função da lei do mais forte, geram crises e problemas sem solução. Isso justifica a permanência do interesse que existe em torno dos métodos participativos. A pesquisa-ação possui uma dimensão participativa e, com ela, os vários atores implicados nas situações a serem pesquisadas são levados a identificar os problemas e a propor ações concretas, gerando assim um conhecimento entrelaçado com a prática. Sua aplicação requer compromisso social dos proponentes e explicitação dos critérios de ação coletiva, ou de transformação, inclusive no plano da ética. Nesse sentido, a pesquisa-ação não é uma mera técnica de pesquisa ou de consultoria, sua escolha requer que se opte por uma transformação em que os atores pudessem participar efetivamente, não por constrangimento ou interesse imediato, mas por vontade de construir soluções de alcance maior.

Tais exigências fazem da pesquisa-ação uma proposta investigativa que se torna mais significativa em organizações democráticas – ou que estejam iniciando um processo de democratização – e em projetos sociais, educacionais ou ambientais. Encontram-se também condições mais propícias em certas empresas públicas, associações de base comunitária, cooperativas, entidades sem fim lucrativo, ou mesmo em certas iniciativas voltadas para políticas públicas, desenvolvimento local, empreendedorismo, economia solidária etc.

Nas universidades, no passado, a pesquisa-ação foi por vezes malvista por parte de avaliadores de orientação positivista (ou outra de tipo convencional), mas hoje ela acaba ganhando bastante espaço, principalmente em projetos e programas de extensão universitária, possibilitando melhor aproximação dos problemas da sociedade e maior interação entre universitários e comunidades.

Um outro aspecto da continuidade ou do renascimento da pesquisa-ação em certas áreas de conhecimento, como a dos estudos organizacionais, está relacionado ao fato de que, nos últimos anos, a pesquisa qualitativa ganhou maior aceitação e respeitabilidade acadêmica, inclusive em universidades norte-americanas. Não se trata de negar a utilidade dos métodos quantitativos, mas de estimular os métodos qualitativos com os quais são coletadas informações, imagens e verbalizações que são objetos de finas interpretações, inclusive em função das disposições a agir que revelam.

Entre os métodos qualitativos, sempre se destacam: estudo de caso, entrevistas aprofundadas, estudo de narrativas, história de vida, observação etnográfica e pesquisa-ação. No caso particular da pesquisa-ação, a diferença não se situa apenas no aspecto qualitativo, pois em certos projetos de pesquisa-ação também é possível usar dados quantitativos descrevendo certos aspectos da realidade ou avaliando desempenhos dos agentes por meio de indicadores. Seu verdadeiro diferencial está na dimensão coletiva, participativa, colaborativa ou cooperativa, criando um espaço de interlocução entre os atores para analisarem a situação, em comum com os pesquisadores, e proporem ações possíveis a serem implementadas e avaliadas.

Esperamos que uma nova edição deste livro permita a um grande número de estudantes e a uma nova geração de docentes, pesquisadores e responsáveis de organizações a descobrirem um amplo universo de possibilidades em matéria de conhecimento e ação.

*Michel Thiollent*

Universidade Federal do Rio de Janeiro

COPPE – Programa de Engenharia de Produção.

Rio de Janeiro, 06 de abril de 2009.

## Introdução

---

O objetivo deste livro consiste em apresentar de modo simples e conciso alguns princípios do método de pesquisa-ação aplicado no contexto das organizações.

No livro anterior, *Metodologia da pesquisa-ação* (1985; 7. ed., 1996), foram discutidos princípios gerais e levantadas possíveis aplicações nas áreas de educação, comunicação, serviço social, organização, difusão de tecnologia, desenvolvimento rural e práticas políticas.

O presente trabalho abrange um assunto mais delimitado: trata-se de concretizar os princípios metodológicos gerais no contexto específico de pesquisas realizáveis em organizações. Com esse intuito, o trabalho retoma e desenvolve estudos iniciados na década do 80, em particular no texto “Problemas de metodologia”, Capítulo 3 do livro *Organização do trabalho*, organizado por A. C. Fleury e N. Vargas (1983).

Entende-se por organização qualquer entidade que agregue grupos sociais cujas atividades são estruturadas em processos com objetivos definidos. As organizações nas quais possa existir demanda de pesquisa de tipo pesquisa-ação são:

- empresas de produção ou serviços;
- administrações públicas;
- centros de pesquisa científica ou tecnológica;
- associações profissionais ou sindicatos;
- outras entidades sem fim lucrativo.

Desde o início do século XX, as organizações têm sido objeto de numerosas teorias e abordagens: administração científica, sociologia weberiana, relações humanas, sociotécnica, desenvolvimento organizacional, análises sistêmicas, contingenciais, perspectiva crítica, emancipatória, enfoques centrados na qualidade, na cultura, na complexidade, na aprendizagem, no caos etc. Esses conhecimentos têm sido codificados em disciplinas, tais como Administração Geral, Engenharia Industrial, Psicologia e Sociologia das Organizações, Antropologia da Cultura, *Critical Management* etc. Sem detalhar aqui esta longa história das ideias, deve-se indicar que hoje uma organização é geralmente vista como uma forma de interação que envolve grupos sociais, recursos materiais, equipamentos, tecnologia e informação para alcançar determinados objetivos, principalmente de natureza econômica. Qualquer organização apresenta aspectos **formais** (estruturas hierarquizadas, regimentos internos, processos, usos da tecnologia, lógica de custo e benefício) e **informais** (relações entre grupos, relações interpessoais, fenômenos de clima e lideranças, pressupostos culturais, fatores psicológicos de motivação, criatividade, emoção etc.). As escolas das relações humanas e do desenvolvimento organizacional sublinharam a importância dos aspectos humanos e informais no desempenho das organizações. Outro recorte da organização consiste em distinguir o aspecto **social** (ou humano) e o aspecto **tecnológico**; a apreensão sistêmica da interação dos dois constitui o fundamento da abordagem sociotécnica. Em Sociologia, costuma-se estabelecer distinção entre **organização** e **instituição**. A análise sociológica da organização destaca os aspectos estruturais e funcionais das atividades ou dos grupos com vista em objetivos determinados. A análise da instituição está centrada no contexto histórico, nas relações de poder, formas jurídicas, autoridade, crises de legitimidade etc. Em certas análises, foram destacadas as **estruturas**; em outras, a **cultura** da organização.

Em pesquisa organizacional, técnicas de diagnóstico, aplicação de questionários e entrevistas e estudos de casos são os métodos ou técnicas de maior divulgação. Todavia, desde a década de 40, a pesquisa-ação é apresentada como um método apropriado para conhecer e intervir nas organizações. Historicamente, o método de pesquisa-ação tem sido usado de modo explícito em pesquisas relacionadas com as escolas de relações humanas, desenvolvimento organizacional, sociotécnica, psicossociologia, análise institucional e, em certos casos, com perspectiva crítica. O presente trabalho pretende resgatar a concepção da pesquisa-ação no contexto da pesquisa organizacional, especialmente no que diz respeito à cultura, e de explorar e atualizar suas potencialidades críticas.

A pesquisa-ação consiste essencialmente em acoplar pesquisa e ação em um processo no qual os atores implicados participam, junto com os pesquisadores, para chegarem interativamente a elucidar a realidade em que estão inseridos, identificando problemas coletivos, buscando e experimentando soluções em situação real. Simultaneamente, há produção e uso de conhecimento. Segundo Spink (1979:31), a pesquisa-ação tem “o duplo e explícito propósito de auxiliar a

*reflexão, formulação ou implementação da ação e de desenvolver, enriquecer ou testar quadros de referências teóricos ou modelos relevantes ao fenômeno em estudo.”* A dimensão ativa do método manifesta-se no planejamento de ações e na avaliação de seus resultados.

O processo de pesquisa-ação não existe de forma totalmente padronizada, pois, dependendo da situação social ou do quadro organizacional em que se aplica, os procedimentos e a ordenação das etapas podem variar. Há também grande diversidade nos graus de implicação dos atores.

Entende-se aqui por “ator” qualquer grupo de pessoas que dispõe de certa capacidade de ação coletiva consciente em contexto social delimitado. A noção de ator pode designar tanto os grupos informais no meio de uma organização (especialmente, membros favoráveis a determinado tipo de mudança), como os grupos formalmente constituídos (grupos de funcionários, engenheiros, técnicos ou gerentes).

O ponto de partida situa-se geralmente na demanda da organização-cliente. É impossível realizar esse tipo de experiência à revelia dos membros da organização. Os de nível dirigente devem pelo menos dar sua anuência. De qualquer modo, os objetivos da pesquisa acabam ultrapassando os aspectos imediatos da demanda. Em contexto mais “aberto” que o da organização, como em comunidades urbanas ou rurais, a pesquisa-ação nem sempre é uma resposta a uma demanda explícita. Os atores divididos não têm ideia clara dos objetivos de pesquisa e ação. Um trabalho preliminar da equipe de pesquisadores ou de educadores é eventualmente necessário para “estimular” a demanda, o que requer participação mais intensa e prolongada. No caso específico das organizações bastante consolidadas, esse trabalho preliminar tem por objetivo o processamento da demanda para superar seus aspectos imediatos ou meramente utilitários e assim situá-la na perspectiva dos conhecimentos a serem aplicados ou produzidos.

Em caso de acerto nessa fase inicial, as etapas subsequentes consistem em pesquisar os problemas da organização com maior profundidade, propor coletivamente ação, almejando soluções ou mudanças que são também objeto de investigação e avaliação. As sínteses finais e a experiência acumulada formam a base de um possível avanço no conhecimento prático das organizações.

X No Capítulo 1, são apresentados e discutidos os compromissos profissionais, sociais e científicos da pesquisa-ação, em termos gerais, isto é, de modo não limitado ao campo organizacional. Tais compromissos estão relacionados com a dimensão crítica da metodologia, com a ética dos profissionais e com as mudanças na sociedade.

➔ No Capítulo 2, são abordados aspectos da evolução da proposta pesquisa-ação, as formas de articulação da pesquisa e da ação e o lugar da pesquisa-ação nas organizações. Embora seja aceita de longa data por tendências administrativas (relações humanas, sociotécnica), a pesquisa-ação precisa ser redesenhada de

modo mais crítico e conquistar espaços para se inserir efetivamente nas práticas de pesquisa organizacional.

No Capítulo 3, questões gerais de metodologia de pesquisa social aplicada e de diagnóstico são apresentadas para definir a especificidade da metodologia da pesquisa-ação nesse contexto. Não existe perfeita continuidade entre pesquisa básica e pesquisa aplicada. Esta última não se limita a uma simples aplicação de conhecimentos básicos anteriormente produzidos. Os pesquisadores voltados para a prática encontram problemas metodológicos específicos, cuja solução pode ser considerada como ponto de partida para elaborações próprias. Ademais, a dimensão diagnóstica nas fases iniciais da pesquisa aplicada (e da pesquisa-ação enquanto proposta de pesquisa aplicada) requer formas de raciocínios bem diferentes daquelas que operam em pesquisa genérica.

No Capítulo 4, é delineado um possível roteiro de pesquisa-ação no quadro de uma organização. Trata-se de quatro fases (exploratória, principal, ação e avaliação), e procedimentos adaptados (entrevistas, questionários, análise temática, trabalho de grupo etc.) que foram testados em uma experiência prática.

No Capítulo 5, dando continuidade ao anterior, são apresentados conceitos e métodos de uma pesquisa-ação sobre a cultura organizacional e o clima interno de um centro de pesquisa tecnológica, considerado aqui como exemplo para ilustrar o método.

No Capítulo 6, com base em problemas concretos da negociação da linguagem que se estabelece no processo de pesquisa-ação entre os atores ou interlocutores da situação, são abordadas questões gerais sobre os modos de relacionar linguagem e ação. Tais questões remetem à estratégia de argumentação voltada ora para o consenso, ora para o dissenso, interferindo com as posições hierárquicas dos interlocutores. Contribuições teóricas sobre a linguagem são levadas em consideração, em particular a teoria do agir comunicativo de J. Habermas.

No Capítulo 7, são revistos antigos debates sobre métodos quantitativos e qualitativos em pesquisa social e no caso peculiar da pesquisa-ação. Complementarmente, é discutido o papel da informática no processamento de dados e nas demais atividades auxiliares ao projeto de pesquisa.

Finalmente, em "Conclusão e perspectivas", são resumidas as principais características da proposta de pesquisa-ação em organizações e sugere-se um conjunto de possíveis aplicações relacionadas com projetos sobre os seguintes temas: (a) ação de adaptação da engenharia ao contexto social; (b) ação pela melhoria das condições de trabalho; (c) ação voltada para o desenvolvimento social e cultural das organizações; (d) ação voltada para as formas de autoridade e questão do autoritarismo; (e) ação educacional nas organizações e formação profissional.

De acordo com a tipologia de P. Demo (1989:12), existem quatro tipos principais de pesquisa: pesquisa teórica, pesquisa metodológica, pesquisa empírica e pesquisa prática. O trabalho aqui apresentado remete a uma pesquisa de tipo

metodológico sobre rumos, abordagens e procedimentos da pesquisa prática, especialmente os da pesquisa-ação voltada para a intervenção na realidade das organizações.

Em seu conjunto, o presente livro é o resultado de vários anos deste tipo de pesquisa metodológica, acompanhado de reflexão própria e de discussões com profissionais em cursos de pós-graduação, especialização e extensão. Tal reflexão foi bastante influenciada, na década de 80, por diversas experiências de consultoria, especialmente em pesquisa organizacional em um importante centro de pesquisa tecnológica de uma empresa estatal.

O ponto que foi alcançado ainda é provisório. Sempre será possível melhorar o confronto das ideias gerais com a experiência prática. As experiências de consultoria ajudam o pesquisador universitário a adquirir uma apreensão concreta e a formular procedimentos investigativos aplicáveis no contexto organizacional. Também é desejável a participação em projetos de maior porte e ampla diversificação das formas de ação.

NOTA: Comparando a terminologia utilizada em diversos idiomas, chegamos às seguintes correspondências. "Pesquisa-ação" em português do Brasil corresponde a "Investigação-acção" em português de Portugal, "Investigación acción" em espanhol, "Action Research" em inglês, "Recherche-action" em francês, "Aktionsforschung" em alemão, "Ricerca azione" em italiano. Em língua portuguesa, parecem-nos inútil qualquer distinção conceitual entre "Pesquisa-ação" e "Investigação-acção". Posteriormente, veremos que a principal tendência internacional leva à unificação dos aspectos "ação" e "participação" com o uso da expressão "Participatory Action Research", especialmente na área de desenvolvimento rural, como também em áreas de organização e educação.

# 1

## A Pesquisa-Ação e seus Compromissos

---

Como definir a pesquisa-ação e suas variantes em função de seus objetivos, formas de participação ou de compromisso que requerem? Formular elementos de resposta a esta pergunta inicial é o objeto deste capítulo.

### 1 Pesquisa-ação em contexto profissional

A proposta metodológica da pesquisa-ação foi formulada em contexto profissional das ciências sociais aplicadas e teve impacto, especialmente a partir dos anos 60 em formas de atuação social e política mais “engajadas”, “compromissadas” ou “militantes”, especialmente na América Latina.

Em seus diferentes contextos de aplicação, a pesquisa-ação encontra problemas de orientação valorativa. No contexto da atuação sociopolítica, trata-se de uma pesquisa cuja finalidade consiste em esclarecer os objetivos, as implicações da ação ou as condições de mobilização requeridas para o êxito dessa ação. Isto requer uma cultura política “aberta”, incompatível com qualquer forma de dogmatismo.

No quadro de atuação profissional (ao qual se restringe aqui a discussão), a pesquisa deve ser conduzida de um modo que não seja predeterminado pelos interesses dominantes que atravessam a organização. De acordo com a ética profissional, há um constante compromisso com a verdade e com a intercompreensão dos atores que se relacionam na situação investigada. Os resultados da pesquisa não devem ser utilizados para fins particulares e os relacionamentos requerem

um espaço de discussão democrática, sem *a priori* ou doutrinas aos quais todos os participantes deveriam conformar-se.

No contexto profissional da pesquisa organizacional, o projeto de pesquisa-agção agrega técnicas de pesquisa a serem aplicadas nas organizações no que diz respeito à área que é comumente chamada de “Recursos Humanos”. Todavia, a proposta abrange também outros fatores que estão relacionados com características culturais e sociais da tecnologia e da inovação técnica.

Uma questão frequentemente discutida em meios politizados: Será que uma proposta de metodologia de pesquisa-agção em contexto organizacional poderia ter um conteúdo diferente das propostas de “resolução de conflitos”, “desenvolvimento organizacional” ou de qualquer forma de “colaboração de classes”?

A proposta aqui apresentada não tem uma vocação limitada à gerência. Não se trata de uma técnica a ser quotidianamente aplicada para resolver pequenos problemas gerenciais ou administrativos. É uma proposta de pesquisa mais aberta (com características de diagnóstico e de consultoria), para tentar clarear uma situação complexa e encaminhar possíveis ações, especialmente em situações insatisfatórias ou de crise.

No passado, a sociotécnica e outras técnicas aplicadas em contexto gerencial foram usadas para facilitar a adesão do pessoal de gerência e execução aos objetivos da empresa, aumentar a produtividade ou maximizar os lucros. A proposta aqui desenhada não foi pensada para ser utilizada nesse sentido restritivo.

A pesquisa organizacional é um instrumento cuja aplicação não interessa apenas aqueles grupos que dispõem do poder formal, pois, em organizações com condições suficientemente democráticas, a pesquisa é estruturada de modo a atender aos interesses dos diversos grupos componentes.

A pesquisa não é neutra, mas seus objetivos, metas, conteúdos e ações propostas são objeto de uma negociação. Isto significa que a pesquisa-agção não está posta a serviço do poder vigente e que nem sempre é possível direcionar a pesquisa em função de objetivos ideais de maior radicalidade em termos de mudança ou ruptura social. É necessário um relativo entendimento entre os atores da situação para que a pesquisa possa acontecer. Em caso de recusa da parte de membros da estrutura formal, haverá pressão das outras partes para realizar a pesquisa.

## 2 Pesquisa-agção e pesquisa participante

O que diferencia a pesquisa-agção da pesquisa participante? Existem longas discussões sobre a definição dessas duas noções. Tais discussões podem parecer descabidas, mas, no fundo, revelam divergências entre escolas de pensamento, tipos de objetivos, práticas de pesquisa e formas de atuação social. Existem tam-

bém diferenças em função dos países ou das disciplinas envolvidas. Todavia, estas divergências parecem superáveis, mediante maior atenção ao conteúdo social e à metodologia das propostas.

Toda pesquisa-agção possui um caráter participativo, pelo fato de promover ampla interação entre pesquisadores e membros representativos da situação investigada. Nela existe vontade de ação planejada sobre os problemas detectados na fase investigativa.

Na pesquisa participante, existe também um conjunto de discussões entre pesquisadores e membros da situação e isso constitui o ponto de partida de uma tomada de consciência, mas nem sempre há uma ação planejada. Além disso, certos partidários da pesquisa participante pensam que o resultado da pesquisa fica na consciência dos participantes, não haveria então, como no caso da pesquisa-agção, a necessidade de objetivação e divulgação da informação ou do conhecimento.

Não há problema em considerar que a pesquisa-agção seja um tipo de pesquisa participante. No entanto, certos autores não concordam com o uso do termo pesquisa-agção devido ao fato que ele tem sido utilizado internacionalmente para designar um tipo de intervenção psicossociológica no contexto organizacional (especialmente no caso do Desenvolvimento Organizacional e da Sociotécnica), segundo uma visão operacional sem perspectiva crítica ou conscientizadora. O fato de concordar com a importância do conteúdo político a ser dado às propostas de pesquisa-agção não implica que, em termos metodológicos, todo o conhecimento psicossociológico deva ser descartado, muito pelo contrário.

Para evitar outro tipo de confusão, deve ficar claro que tanto o conceito de pesquisa-agção como o de pesquisa participante distanciam-se do conceito de “observação participante encoberta” utilizado em pesquisas de tipo antropológico, às vezes em instituições, que remete a um método de inserção de pesquisadores em situações nas quais os demais participantes não sabem que estão sendo observados. Esse tipo de pesquisa que se autojustifica por razões de acesso à observação de fatos que não ocorreriam em pesquisa explícita já foi objeto de críticas nos planos metodológicos e éticos (Bulmer, 1982). A pesquisa-agção não pode ser conduzida à revelia dos participantes nas situações que são objeto de investigação e de possível ação.

Na América Latina, a pesquisa-agção foi sobretudo formulada em termos de “pesquisa participante” e utilizada como instrumento apropriado ao contexto das populações carentes, com seus problemas educacionais, culturais ou de consciência política.

Nos países industrializados, a pesquisa-agção existe também no caso de populações desfavorecidas, mas é conhecida como instrumento de resolução de problemas coletivos em instituições ou organizações não necessariamente pobres, tais como escolas, empresas, cooperativas, associações diversas.

Em países como o Brasil, não parece exagerado dizer que a pesquisa-ação possa ser pensada e aplicada nos dois contextos: o das populações carentes e o das organizações ou instituições. Ela constitui uma proposta válida em ambos, mas sempre precisa ser redefinida em função de cada situação ou objetivo particular. Isto não exclui outras propostas participativas que também merecem ser experimentadas. Para uma exaustiva discussão das diferentes propostas existentes no Brasil, convergentes ou divergentes, acerca da pesquisa participante e da pesquisa-ação, ver Silva e Silva (1986). Ver também as ponderações de Tomanik (1994),

Observa-se que H. Desroche, com base em sua longa experiência cooperativa em escala internacional, adotou uma visão conciliadora entre diversas propostas metodológicas, tais como “pesquisa-ação”, “pesquisa participante”, “seminário operacional”, “grupos cooperativos de pesquisa-ação”, “experimentação social”, “antropologia aplicada” (no sentido de R. Bastide). Segundo o autor, essas tendências “preludiam a metamorfose de uma sociologia em *sociopraxis*” (Desroche, 1990:98).

Essa visão é justificada. No entanto, isto não significa confusão ou mesclagem. Em especial no contexto latino-americano, talvez seja útil manter a distinção entre pesquisa-ação e pesquisa participante não para condenar a segunda e sim marcar a especificidade da primeira em termos de ação organizada.

Brown e Tandon (1983) examinaram as divergências existentes entre pesquisa-ação e pesquisa participante em nível internacional, principalmente em países de língua inglesa. Certos autores consideram que a pesquisa-ação é uma proposta adaptada aos países industrializados e que a pesquisa participante é para os países do Terceiro Mundo. A pesquisa-ação requer legitimidade dos diferentes atores e convergência de interesses, inclusive nas organizações, ao passo que a pesquisa participante lida com situações de contestação de legitimidade do poder vigente. Essas diferenças de terminologia fazem sentido nos contextos sociais e institucionais de cada tipo de país. No entanto, em nível estritamente metodológico, não parece pertinente a mudança dos conceitos e procedimentos em função dos níveis de desenvolvimento global do país. Existe grande variedade de situações a serem pesquisadas tanto em países do Norte como do Sul. A pobreza e a riqueza existem em ambos os contextos, embora em proporção diferente. De mesmo modo, a democracia e a legitimidade são sempre relativas e objeto de questionamento coletivo.

Desde o final dos anos 80, a divergência entre pesquisa-ação e pesquisa participante está sendo superada. Internacionalmente, firmou-se uma tendência à unificação das duas modalidades. Prova disso é a formação de várias entidades e redes de pesquisadores que possibilitam a comunicação entre pesquisadores das diversas partes do mundo. Entre as redes mais conhecidas, destacam-se *Cornell Participatory Action Research Network* (EUA) e *Participatory Initiatives* da Universidade de Guelph (Canadá).

No entanto, Brown (1993) retomou a discussão acerca da divergência entre pesquisa-ação e pesquisa participante e indicou que, apesar da tentativa de fusão (PAR), os grandes representantes das duas tendências continuam afastados uns dos outros. Os representantes do Norte ignoram os dos Sul e reciprocamente. O pragmatismo da pesquisa-ação em organizações e a conscientização almejada pela pesquisa participante são de fato de difícil convivência. Dificuldades de aproximação são também abordadas em Chisholm e Elden (1993).

### 3 Compromisso participativo

A pesquisa-ação é uma proposta metodológica que já foi pensada e aplicada em função de uma causa popular, especialmente na área educacional. Na área administrativa, as “causas” prevaletentes nem sempre possuem o mesmo apelo popular. Atrás de discursos sobre a “humanização do trabalho” ou de “melhoria da qualidade de vida no trabalho”, existem, às vezes, outros objetivos mais tradicionais: aumentar a produtividade, os lucros ou firmar as relações de autoridade.

Para muitos pesquisadores universitários de tradição acadêmica e crítica, existem, acerca desse mundo, suspeitas de manipulação ou de dominação. A pesquisa-ação seria desviada de seus objetivos emancipatórios e posta a serviço de interesses particulares. Sem dúvida, esse tipo de objeção ética tem sua razão de ser.

A pesquisa-ação torna-se possível e eticamente sustentável quando estão reunidas condições tais como:

- A iniciativa de pesquisa parte de uma demanda de pessoas ou grupos que não ocupam as posições de topo do poder.
- Os objetivos são definidos com autonomia dos atores e com mínima interferência de membros da estrutura formal.
- Todos os grupos sociais implicados no problema escolhido como assunto da pesquisa são chamados para participar do projeto e de sua execução.
- Todos os grupos têm liberdade de expressão. Medidas são tomadas para evitar censuras ou represálias.
- Todos os grupos são mantidos informados no desenrolar da pesquisa.
- As possíveis ações decorrentes da pesquisa são negociadas entre os proponentes e os membros da estrutura formal.
- Em geral, as equipes internas que promovem a pesquisa são auxiliadas por consultores ou pesquisadores externos.

A realização de uma pesquisa-ação é facilitada nas organizações de cultura democrática, quando já existe o reconhecimento e a participação de todos os grupos. É também constatado que a pesquisa-ação é mais facilmente aceita em empresas ou instituições públicas que em empresas privadas. Seja como for, no “espírito” da pesquisa-ação são valorizadas a interação e a busca de autonomia coletiva. Isto é incompatível com o “espírito” de competição individualista e também com o “espírito” autoritário, burocrático ou centralizador.

Em condições adversas, experiências de pesquisa-ação nem sempre conseguem alcançar a fase de conclusão, mas, pelo menos, dão início a um efeito conscientizador ou um efeito de autodefinição dos grupos. O processo não desemboca em uma ação transformadora, mas pode abrir um leque de possibilidades para o futuro.

O compromisso participativo é também reavaliável com base na discussão da PAR que é definida como “forma de *Action Research* na qual pesquisadores sociais e profissionais operam como plenos colaboradores com os membros das organizações que estão sendo estudadas ou transformadas” e apresenta-se como “processo contínuo de aprendizagem organizacional, uma abordagem de pesquisa na qual é enfatizada coaprendizagem, participação e transformação organizacional” (Greenwood, Whyte, Harkavy, 1993:177). Os autores notam que seus colegas escandinavos estranharam que eles, americanos, insistissem tanto em juntar o termo *participatory* à expressão *action research*. Aos escandinavos parece ser pleonasm, mas os autores americanos notam que eles têm bons motivos em utilizar o termo PAR, já que nos Estados Unidos existe muita pesquisa-ação sem participação. Para os autores, a participação não se dá de antemão. “Ninguém pode assegurar que um particular processo de pesquisa será um projeto de PAR plenamente desenvolvido. Participação é um processo a ser gerado. O processo inicia-se com intento participativo e prossegue pela construção de processos participativos em uma atividade dentro dos limites postos pelos participantes e as condições. Ver a participação como alguma coisa que possa ser imposta é ao mesmo tempo ingênua e moralmente suspeita” (Greenwood et al., 1993:176). A participação é encarada como propriedade emergente do processo de pesquisa-ação e não como a priori.

#### 4 Orientação interrogativa-crítica

“Pesquisa social”, “pesquisa participante” ou “pesquisa-ação” no contexto organizacional? O termo não importa tanto. O que deve ser objeto de maior definição é o procedimento de caráter interrogativo-crítico.

É interrogativo no sentido de dar ênfase ao questionamento que se baseia na formulação de perguntas pelos atores acerca da situação na qual estão envolvidos. As respostas são obtidas pela pesquisa. É crítico no sentido de uma não-aceitação das “explicações” espontâneas que são dadas pelos atores ou pelo senso comum.

A capacidade crítica depende de um distanciamento com a linguagem da situação e de uma vontade de evidenciar aspectos problemáticos, em geral relacionados com interesses ou conflitos.

O marco referencial da pesquisa-ação no contexto organizacional é de tipo sociológico, com importantes recursos de psicologia social e de análise social da linguagem. Isto quer dizer que os elementos conceituais, teóricos ou hipotéticos são elaborados em um quadro de referência sociológico ou psicossociológico. A análise social da linguagem é significativa do ponto de vista da crítica dos discursos e representações vigentes. À medida que se firma a dimensão estratégica da ação, tornam-se também necessários elementos de conhecimento político.

O papel da linguagem é importante. Os pesquisadores e participantes devem encontrar as palavras adequadas para descrever, questionar ou criticar o que estão observando. O domínio da linguagem é também significativo na interpretação do que as pessoas estão dizendo ou querem fazer em termos de ação.

Se os pesquisadores e os demais participantes já têm soluções prontas, a pesquisa não se faz necessária. Em geral, justifica-se, quanto não se encontram soluções fáceis, quando a situação é confusa, ou quando os membros da organização sentem necessidade de redefinir rumos ou identidade. Por si só, o método enquanto procedimento não oferece soluções predeterminadas. O “espírito” de pesquisa é incompatível com o espírito dogmático. A pesquisa visa desvendar um leque aberto composto de possibilidades de ação progressivamente descobertas, formuladas ou escolhidas pelos grupos que participam ativamente no processo. As correspondentes decisões não se tomam por “decreto”, mas em função de deliberações e da conscientização dos atores. Na ocasião da pesquisa-ação, cria-se um espaço de diagnóstico, investigação sem preconceitos, discussão e amadurecimento coletivo de possíveis soluções.

De acordo com o princípio interrogativo-crítico adotado no decorrer da pesquisa, o leque de soluções está aberto. Por parte de um ou outro ator, se houvesse tentativa de manipulação, os pesquisadores (e consultores externos) teriam o dever de restabelecer o equilíbrio, especialmente por meio de informações adequadas.

#### 5 Perspectiva crítica e instrumentalidade

No que diz respeito à elaboração do conhecimento, de modo geral, a filosofia estabelece forte separação entre “crítica” e “instrumento”. Em vários autores e para muitos leitores, essa separação se tornou oposição: conhecimento crítico e conhecimento instrumental seriam mutuamente exclusivos.

Uma articulação entre esses dois tipos de conhecimento constitui, sem dúvida, um complexo e arriscado desafio no plano da discussão filosófica. No contexto mais circunscrito da pesquisa-ação, porém, sente-se a necessidade de rever certos hábitos de pensar quanto à separação do lado crítico e do lado instrumental do processo investigativo.

O objetivo do conhecimento crítico consiste em coletar informações e desencadear uma argumentação relacionada com os fatos polêmicos da situação investigada. É também possível articular esse tipo de objetivo em função da “desconstrução” das definições sociais que são dadas às situações vigentes, ou ainda em função do propósito de cotejo normativo do real com o ideal ou da constituição de uma identidade social para o ator. Às vezes sem confronto imediato, uma postura crítica também consiste em criar condições intelectuais propícias ao desenvolvimento de tipos de discursos diferentes e paralelos aos discursos oficiais implicitamente recusados. Deve-se salientar que o cotejo do real com o ideal não pressupõe uma imagem acabada do que seria o ideal. Este é vislumbrado nas tensões enfrentadas nas situações vividas como reais e é delineado por meio da discussão coletiva.

Por sua vez, o objetivo do conhecimento instrumental corresponde a uma estratégia cognitiva na qual são privilegiados os critérios da “razão prática”, tais como “eficácia”, tradução dos conceitos em efeitos práticos etc. Apesar das críticas comumente endereçadas ao “pragmatismo”, a questão da instrumentalidade precisa ser reconsiderada, inclusive para mostrar que ela não é inerente à filosofia na qual foi mais sistematicamente exposta. As características da instrumentalidade não se limitam a uma simples adequação entre meios e fins e não excluem necessariamente a questão valorativa ou política. Precisa-se de alguma noção de instrumentalidade para desenhar pesquisas de natureza projectual tanto no contexto do fazer tecnológico quanto no do agir socioorganizacional.

Na concepção da pesquisa-ação, um grande desafio consiste em desenvolver a instrumentalidade sem excluir o “espírito crítico”. De um lado, o uso intensivo de instrumentos sem consciência seria inadequado e, sem dúvida, de caráter “tecnocrático”. Por outro lado, a postura de tipo “consciência sem instrumento” leva os pesquisadores a uma forma de vivência sem produção de conhecimento. Em seus diversos campos de aplicação, com a educação ou a administração, observa-se que existe uma “inflação” de linguagem quando a proposta fica desvinculada da base técnica de investigação e que as “ações” cogitadas não exercem efeitos tangíveis sobre as práticas.

A sustentação de novas formas de instrumentalidade pressupõe uma teorização das modalidades de conhecimento (conhecer, acreditar, contrapor etc.) a serem articuladas com as modalidades da ação (querer, fazer, agir, mudar, lutar etc.), o que deixa em aberto o espaço da crítica e da relativização dos pontos de vista.

## 6 Compromisso com melhorias e mudanças

Frequentemente, os objetivos da pesquisa organizacional são apresentados como “melhoria” ou como “mudança”. Melhoria das condições de trabalho, melhoria de qualidade, mudança na estrutura ou na cultura organizacional. A noção de melhoria remete a uma concepção segundo a qual não seria necessária nenhuma mudança estrutural. Trata-se apenas de aumentar os índices de *performance*, qualidade ou segurança etc.

Em caso de mudança, trata-se de substituir determinados aspectos da organização por outros que estejam de acordo com objetivos ou valores. Existem vários tipos de mudanças: mudança socioorganizacional, introduzida pela aplicação de uma nova técnica, mudança na configuração do espaço (*layout*, equipamento, localização, arquitetura do prédio), mudança de estrutura formal (representada no organograma), mudança nas relações interpessoais, mudança nas regras e critérios de atuação. Nos últimos anos, as mudanças que foram destacadas são aquelas que se relacionam com a automação ou a informatização, cujas consequências são importantes em termos de emprego e qualificação.

No que diz respeito à estrutura formal e às relações interpessoais, a mudança é geralmente associada à redução do número de níveis hierárquicos, à melhoria do clima organizacional ou da qualidade dos serviços. A Gestão de Recursos Humanos condizente com essas mudanças requer ações em termos de educação continuada, cultura organizacional e comunicação. Nesse quadro, a pesquisa-ação é um tipo de pesquisa que não se limita a descrever uma situação. Trata-se de gerar pequenos acontecimentos que, em certos casos, levam a desencadear mudanças no seio da coletividade implicada.

## 7 Limitações dos objetivos

Em todas as circunstâncias, existem limitações nos objetivos da pesquisa-ação. Não se pretende resolver conflitos sociais fundamentais que não têm soluções no espaço ou no tempo de uma pesquisa localizada, seja ela pesquisa convencional seja pesquisa-ação. Não se trata de mudar a sociedade. Em geral, a pesquisa abrange fatos mais delimitados, tais como problemas de relacionamento entre áreas da organização, redefinição de identidade, treinamento de certas categorias do pessoal, mudanças no relacionamento hierárquico ou interpessoal, negociação de transformações decorrentes de inovações tecnológicas, formulação de reivindicações etc.

O objetivo final não é a total libertação de todos os males que afligem a humanidade. É apenas um esforço limitado de pesquisa para aumentar o conhecimento e a consciência das pessoas e dos grupos envolvidos no processo, com delineamento de ações concretas de curto ou médio prazos.

Nesse contexto, os pesquisadores e os demais participantes não devem ficar iludidos por visões absolutizadas de comprometimento e mudança. Tais visões são frequentemente de ordem religiosa ou política e parecem afastadas de uma problemática estritamente metodológica. O maior objetivo da pesquisa é produzir novas informações, estruturar conhecimentos e delinear ações. Não se trata apenas de expressar sentimentos ou crenças. A concepção e a aplicação do procedimento de pesquisa visam gerar informações baseadas em observação e questionamento e com base nelas seja possível firmar novas convicções entre os atores.

Em muitas instituições em que é possível planejar uma pesquisa social, o problema investigado não está situado no centro da relação entre classes fundamentais. Trata-se de problemas de relacionamento de grupos tais como médicos, enfermeiros, pacientes de um hospital, professores, alunos e funcionários de uma escola, membros de diversas tendências de um movimento social, engenheiros, pesquisadores, técnicos de um centro de pesquisa e desenvolvimento etc. Entre esses diversos grupos podem existir conflitos profissionais agudos, mas não se trata de uma oposição de classe polarizada comparável ao relacionamento operários/patrões.

O processo de pesquisa desenrola-se com maior adequação em situações nas quais os participantes podem encontrar soluções exequíveis. Por isso, a pesquisa-ação em contextos de conflitos fundamentais pode revelar-se inoperante. O máximo que se pode esperar é uma tomada de consciência acerca da natureza dos problemas local ou globalmente insuperáveis. Esta restrição do alcance da pesquisa-ação não deveria ser vista como intrínseca ao procedimento, pois, outros tipos de pesquisa empírica mais convencionais, limitados ao uso de questionários ou de entrevistas, também não resolvem grandes problemas históricos da sociedade global. Nenhuma pesquisa poderá substituir o real processo histórico. Isto pode parecer trivial, mas certas discussões indicam que ainda falta clareza quanto às limitações da pesquisa-ação.

## 8 Moda ou tendência profunda?

Nos últimos 40 anos, a área de pesquisa e consultoria em organização tem sido objeto de diversas escolas e “modas”: “Relações Humanas” e “Desenvolvimento Organizacional” de tipo americano, “Sociotécnica” de origem inglesa e escandinava, “Círculos de Controle de Qualidade” e outras técnicas gerenciais de procedência japonesa. A pesquisa-ação de origem lewiniana (Kurt Lewin) tem

sido utilizada, com diversos graus de sistematicidade, por várias dessas “escolas”, em particular, as do “Desenvolvimento Organizacional” e da “Sociotécnica”.

Com a adoção da “pesquisa-ação”, pode-se experimentar uma possibilidade de um procedimento aberto, não restrita às delimitações e distorções próprias a cada uma dessas escolas. A aplicação de um método de pesquisa-ação em uma organização e em um país como o Brasil não pressupõe que a solução a ser encontrada será de tipo americano, europeu ou japonês, pois o procedimento consiste essencialmente em deixar os participantes detectar os problemas e procurar as soluções que lhes são mais apropriadas. Tais soluções e as decorrentes ações são encontradas pelas pessoas e grupos envolvidos no processo de pesquisa-ação e elas são formuladas de acordo com as expressões de sua própria cultura. Se não encontrarem soluções, os participantes aceitam reconhecer o fato. Conscientizam-se acerca da complexidade ou dificuldade dos problemas e, se for possível, planejam novos esforços em matéria de estudo e investigação.

O método de pesquisa-ação foi encarado como “moda” ou “rótulo” por parte de defensores de métodos mais “ortodoxos”. Entretanto, no que toca a seus fundamentos, a pesquisa-ação não parece facilmente substituível como no caso de mera “moda” passageira. O indiscriminado uso do termo pode adquirir aspectos de “moda” e até servir para designar qualquer coisa que não seja estrita prática convencional. Excessos de linguagem sempre serão cometidos. Uma das tarefas da metodologia é justamente criticá-los.

O termo poderia ser até substituído, mas o conteúdo da proposta centrado em problemas reais com participação dos atores e busca de soluções efetivas tem e terá razão de ser até o horizonte histórico que se pode imaginar. A pesquisa-ação ou qualquer outro termo que designa um comparável método de sociologia aplicada justificar-se-á sempre que houver problemas sociais que merecem investigação e formulação de ações coletivas, com objetivos de consciência e comprometimento na busca de solução.

Seja qual for o grau de sofisticação ou de formalismo de um conhecimento, sua implementação sempre será uma questão de inserção em contexto social, com interação de determinados grupos sociais. Na área organizacional e até mesmo para assuntos de conteúdo tecnológico, a pesquisa-ação é um método adaptável que auxilia os pesquisadores e usuários a lidar com a inserção de conhecimentos na prática. Até no que se refere ao que há de mais avançado em matéria de artificialização do conhecimento com recursos informáticos, a adoção de um procedimento de resolução de problemas pressupõe um âmbito socioorganizacional. No passado, muitos sistemas informáticos não têm adequadamente funcionado pelo fato de não terem levado em conta o quadro socioorganizativo. Até mesmo em sistemas altamente automatizados, as respostas ou os efeitos têm de passar pela consciência de indivíduos e grupos. Procedimentos inspirados na pesquisa-ação em contexto sociotécnico tendem a ser aplicados para solucionar esse tipo problema. Isto sugere que a pesquisa-ação em contexto organizacional, até mesmo em suas

variantes mais “tecnológicas”, não desaparecerá por motivo dos avanços que estão ocorrendo em pesquisas informáticas.

## 9 Cientificidade e objetividade da pesquisa

A discussão desses temas não se restringe à pesquisa-ação, mas abrange todo tipo de pesquisa. Na pesquisa social, a questão da cientificidade é abordada em função da predominante concepção positivista, muitas vezes criticada em termos gerais, mas que continua operando na prática.

De acordo com essa tendência, para ser científica, a pesquisa social deveria conformar-se ao padrão metodológico das ciências físicas (observação, medição, verificação, predição etc.). Nem tudo deve ser rejeitado nesse padrão de cientificidade, mas amplos setores da filosofia da ciência reconhecem, hoje, que o Positivismo está em crise, inclusive no que diz respeito às ciências exatas e da natureza. No caso da pesquisa social, na maioria dos casos, a quantificação de variáveis é delicada e, muitas vezes, não passa de simples produção de dados sem função explicativa e predicativa. Além disso, os princípios de observação e verificação de hipóteses precisam ser repensados. A pesquisa social lida com a ação de atores sociais que dispõem de autonomia de decisão e cujos comportamentos não são previsíveis na base de extrapolações de tendências.

No caso peculiar da pesquisa-ação, as regras são diferentes das da metodologia tradicional positivista. A observação não é passível, as capacidades de organização e de redefinição das situações dos atores está no centro das atenções dos pesquisadores, também considerados como atores no processo de comunicação, interpretação e delineamento de ações. Por esses motivos, os princípios de cientificidade e objetividade da pesquisa-ação não são idênticos aos da metodologia formulados sob influência positivista.

Nesta concepção da pesquisa, o ideal de cientificidade e objetividade é visto como busca de imparcialidade para retratar as visões de todos os atores da situação. Há também um esforço de busca de consenso entre pesquisadores para evitar os excessos de subjetividade. Os princípios de explicação são assumidos no processo de argumentação (ou deliberação) para que os pesquisadores e os demais participantes cheguem a aceitar como resultados as informações que se revelam mais adequadas tanto do ponto de vista teórico como do prático.

Vale salientar que é sempre difícil alcançar o rigor científico em pesquisa realizada em contexto organizacional. Nas organizações, existem hierarquias, relações de poder e de saber mais ou menos complexas, com legitimidade estabelecida e, ao mesmo tempo, contestada. A pesquisa social reproduz os pontos de vista ou representações das diversas partes da entidade investigada. Em situação conflitiva, não existe uma visão totalmente neutra. Nesse contexto, a busca de objetividade

na pesquisa consiste em limitar a parcialidade ao retratar os vários pontos de vista, sem omissão de nenhum deles. Os chefes devem aceitar que os subordinados não sejam apenas subordinados, mas trabalhadores e atores sociais com visão e interesses próprios. De mesmo modo, os empregados devem conhecer a visão dos donos e chefes da empresa. Não tem sentido procurar a opinião ou a representação média. A visão de todo o leque é muito mais interessante que qualquer indicador sintético e é mais útil para planejar reformas ou qualquer mudança na organização.

Uma pesquisa-ação bem conduzida alcança suficiente rigor científico quando retrata bem a realidade da organização e equaciona seus problemas sem parcialidade ou complacência relacionadas com os interesses vigentes.

## 10 Conclusão

A metodologia de pesquisa-ação requer clara definição de objetivos em termos de pesquisa e de ação. As formas de participação dos membros das situações investigadas, a implicação dos pesquisadores, os tipos de compromissos com a mudança constituem questões-chaves que precisarão de respostas concretas.

Contrariamente ao que se pensa, a pesquisa-ação é mais exigente e trabalhosa que a pesquisa convencional. Sua prática nas organizações requer a presença de profissionais competentes e de conduta eticamente insuspeitável. Em muitas instituições, a atuação de profissionais de formação universitária de conteúdo potencialmente crítico é um fator que contribui para o enriquecimento e a multiplicação das experiências.

## 2

## O Desenvolvimento da Pesquisa-Ação

O objetivo deste capítulo, complementar ao anterior, consiste em mostrar alguns aspectos da evolução da proposta de pesquisa-ação no contexto das ciências sociais. Em particular, serão destacados o relacionamento da pesquisa com a ação e a possível aplicação da proposta no contexto específico das organizações.

### 1 Evolução da proposta de pesquisa-ação

Internacionalmente, ao longo dos anos, a pesquisa-ação conheceu várias transformações. A princípio inserida em um quadro de referência psicossociológico, de caráter adaptativo, a pesquisa-ação passou a ser repensada em diferentes quadros de referência influenciados por concepções derivadas da antropologia, da teoria de sistemas, da comunicação política, da filosofia crítica, da tecnologia apropriada etc. Entre outros, profissionais da organização, da educação e do serviço social tentaram moldá-la em função de suas práticas profissionais.

Hoje, há grande diversidade de objetivos e concepções da pesquisa-ação. Nem sempre seus partidários a colocam em posição antagônica à concepção da pesquisa social convencional. Às vezes, é pensada como solução alternativa em matéria de pesquisa social aplicada, quase como técnica de assessoramento ou de diagnóstico participativo. A partir dos anos 60/70, sobretudo em países do chamado "Terceiro Mundo", a pesquisa-ação é vista como alternativa radicalmente diferente da pesquisa convencional. Frequentemente, esta proposta se desenvolveu com o

apoio de organismos internacionais ou organizações não governamentais ligadas a problemáticas de educação popular, desenvolvimento rural, condição da mulher, ação comunitária, meio ambiente etc.

Em diversos países, a pesquisa-ação tem sido discutida com bastante profundidade, mesmo sem conseguir firmar-se como prática amplamente aceita. No caso particular da Alemanha dos anos 70, a pesquisa-ação foi repensada de modo ambicioso por autores como H. Moser em quadro influenciado pela teoria crítica de J. Habermas. De acordo com Moser, a pesquisa-ação propicia uma comunicação entre atores a ser concebida como "comunicação sem autoridade" ou "situação ideal de fala". Todos os participantes expressam seus pontos de vista em uma "concepção dialógica da verdade". Todos gozariam do mesmo poder de agir na intervenção. (Ver comentários sobre esta concepção em Pirson (1981) e Ledoux (1981), que será rediscutida no Capítulo 6, "Linguagem e Ação".)

A pesquisa-ação constitui uma proposta de trabalho de pesquisa social que, nem sempre, é amplamente reconhecida do ponto de vista acadêmico. Suas flutuações dependem das crises do mundo intelectual, em particular no que toca aos padrões de produção científica e às expectativas sociais extra-acadêmicas de grupos universitários, especialmente quando estes são levados a criticar a esterilidade de seus hábitos livrescos ou à falta de uso efetivo do conhecimento tradicional. A pesquisa-ação ganha força quando as instituições de pesquisa e seus modelos convencionais geram insatisfação entre os pesquisadores e quando aumenta a percepção da gravidade ou da urgência dos problemas reais não "resolvidos".

Não parece ser justificada a posição assumida por certos partidários da pesquisa-ação segundo a qual, nela, não haveria necessidade de construção conceptual, teorias, hipóteses ou verificação. Segundo uma variante "radical" dessa postura, a pesquisa-ação está excluída das práticas científicas. Contra uma concepção imediatista ou demasiadamente "participacionista", reafirma-se a necessidade de manter a pesquisa-ação, com sua diversidade de possíveis objetivos, no campo da investigação científica, com regras que, evidentemente, precisam ser flexibilizadas ou adaptadas. Devido à especificidade da interação entre pesquisadores e demais participantes, as regras de objetividade ou de interpretação das informações coletadas não são exatamente iguais às regras da metodologia objetivista. Com o controle dos mecanismos de diálogo ou de argumentação operando no processo, são concebíveis procedimentos metodológicos compatíveis com a inserção da pesquisa-ação no campo da investigação em ciências humanas.

O desenvolvimento da pesquisa-ação não resulta apenas de experiências imediatistas. Seu suporte conceptual e sua metodologia não se dão no dia-a-dia. A elaboração de uma metodologia própria pressupõe um esforço de (re)construção baseado em resultados das ciências da cognição que, por motivos exteriores à pesquisa-ação, estão hoje em plena expansão e oferecem novos subsídios. É o caso, em particular, de teorias da linguagem, comunicação e ação com as quais

se torna mais bem fundamentada a relatividade dos padrões comuns de representação do real.

Um argumento de ordem cognitiva favorável à pesquisa-ação é encontrado no fato de que, cada vez mais, se reconhece que o padrão observacional (passivo) na investigação científica não é o único possível e não responde a todas as situações de pesquisa social, em particular, nos contextos de comunicação, educação e organização.

Na prática, uma investigação útil para os atores de uma situação, em matéria de decisão e ação, nunca se limita à observação de fatos “objetivos” por meio de procedimentos “neutros”. Existe grande diversidade de objetivos: diagnóstica, busca de soluções, planejamento, prognosticação, avaliação etc. Tais objetivos não se reduzem à observação. Metodologicamente, exigem recursos múltiplos que, até hoje, permanecem menos desenvolvidos que as técnicas observacionais e ainda estão pouco discutidas em epistemologia.

Com o reconhecimento da pluralidade dos objetivos da investigação, considera-se que a pesquisa-ação é orientada em função de uma composição de objetivos de descrição e intervenção.

De modo mais detalhado esta composição remete aos seguintes passos:

- a. As situações sociais são descritas não de um único ponto de observação, mas com base em verbalizações dos diferentes atores em suas linguagens próprias.
- b. Os pesquisadores elaboram um quadro de interpretação cujos conceitos são derivados de conhecimentos sociológicos, políticos, psicológicos etc.
- c. Nas discussões de trabalho entre pesquisadores e participantes (e também em sessões de análise entre pesquisadores) são geradas diversas tentativas de interpretação, com características de inferência generalizante ou particularizante, com base nas interações entre descrições e conceitos.
- d. Em sessões coletivas, os conhecimentos derivados das inferências são inseridos na elaboração de estratégias ou ações. Esta aplicação dá lugar a procedimentos deliberativos ou argumentativos.
- e. Durante o processo, manifestam-se valores inerentes à conduta da ação e afetos inerentes à interação entre pessoas ou grupos. Todos esses aspectos são objeto de análise e de controle por parte dos interessados.
- f. As informações coletadas e os itens discutidos em todos os precedentes passos, uma vez passados no “crível” de relevância em função da problemática adotada, são estruturados em conhecimentos comunicáveis.

No conjunto desse processo, observa-se a importância dos fatos relacionados com a linguagem ou a comunicação: problemas de “tradução” entre linguagens dos

interessados e linguagem conceptual dos pesquisadores. Do ponto de vista metodológico, sublinha-se que a pesquisa-ação pressupõe que os pesquisadores estejam preparados para lidar com esta categoria de problemas no plano cognitivo.

Buscando uma visão sintética, Dubost examinou diversas concepções de pesquisa-ação vinculadas a tradições norte-americanas e europeias e formulou de modo sintético uma definição da pesquisa-ação e de suas principais características. A definição é a seguinte:

*“ação deliberada visando a uma mudança no mundo real, realizada em escala restrita, inserida em um projeto mais geral e submetida a certas disciplinas para obter efeitos de conhecimento e de sentido” (Dubost, 1987:140).*

X As cinco principais características são assim resumidas:

1. *“Trata-se de uma experiência (...) que se inscreve no mundo real, em uma história concreta e não apenas no mundo do pensamento; os atos dos agentes adquirem o caráter de acontecimentos para todos aqueles que estão implicados; deste ponto de vista, cada operação tem um caráter irreversível” (...).*
2. *“Esta experiência se desencadeia em escala restrita; essa limitação pode ser o resultado do caráter local ou de aplicação de um princípio de amostragem” (...).*
3. *“Como “ação deliberada” que visa a uma mudança efetiva dos grupos e zonas consideradas, ela (a pesquisa-ação) define-se pelos objetivos que podem ser fixados quer pelos proponentes do projeto e as instâncias centrais de poder que lhes dão uma posição de autoridade sobre a população considerada, quer pelo conjunto ou subconjunto dos indivíduos e grupos implicados no processo, quer ainda por um processo de negociação entre os diferentes atores implicados.”*
4. *“Desde seu início, ela é planejada para produzir ensinamentos passíveis de generalização, para guiar ações ulteriores ou evidenciar princípios ou leis; ela tenta dispor de capacidades de antecipação relacionadas com um projeto mais geral que a engloba, situado em outra escala espacial e temporal e cujos aspectos podem ser modificados posteriormente em função dos resultados.”*
5. *“Ela deve aceitar certas disciplinas, regras ou dispositivos, possibilitando a observação, a coleta de informações cujo processamento condiciona a produção de resultados, o controle e a avaliação dos efeitos” (Dubost, 1987:133-124).*

X Além desses princípios de ampla aceitação, a pesquisa-ação é também marcada por influências filosóficas que justificam divergências. As tendências norte-americanas têm incorporado elementos de pragmatismo e de empirismo. Por sua vez,

as tendências europeias têm procurado apoio na fenomenologia, no marxismo ou na psicanálise. Em análise institucional, sob influência destas últimas tendências, a pesquisa-ação adquire em certos autores uma dimensão clínica ou terapêutica (Barbier, 1985). Em contexto diferente, existe uma proposta de pesquisa-ação voltada para artes ou animação cultural (Fischer, 1977). Com a vertente alemã de H. Moser, sob influência da filosofia crítica de Habermas, completa-se um quadro bem amplo, marcado pela variedade das propostas da década de 70 na Europa.

## 2 Modos de conceber a articulação da pesquisa com a ação

Uma característica própria da pesquisa-ação está no fato de pressupor uma concepção da ação.

Sem entrarmos aqui na complexidade das diversas teorias da ação humana ou da ação social que se desenvolvem em filosofia e ciências humanas contemporâneas, considera-se que uma concepção da ação requer, no mínimo, a definição de vários elementos: um agente (ou ator), um objeto sobre o qual se aplica a ação, um evento ou ato, um objetivo, um ou vários meios, um campo ou domínio delimitado. A ação pode ser planejada ou improvisada. Ela está inserida em uma prática na qual se aplicam séries de ações semelhantes, com êxito ou não. Uma ação possui caráter racional de tipo instrumental (eficácia, êxito na consecução do objetivo) e de tipo valorativo (sempre uma ação pressupõe adequação a valores, normas ou critérios sociais). Suas consequências diretas ou indiretas, positivas ou negativas, podem ser avaliadas. No contexto social ou cultural, qualquer ação adquire um significado e está associada a diversos símbolos e valorizações.

Embora bastante evidentes, todos esses aspectos definidores de uma ação não devem ser esquecidos no relacionamento do momento de pesquisa com o da ação. Não se trata de uma ação indefinida ou de um vago sentimento de compromisso com a “realidade” ou com a “ética”. Os atores devem ser identificados; o alcance e os critérios de seus atos devem ser constantemente redefinidos à luz das informações e dos conhecimentos obtidos no processo de pesquisa. Os resultados da ação são avaliados.

No modo de articular a pesquisa e a ação, outros fatores estão relacionados, tais como a participação e as modalidades de explicação, aplicação e implicação. Esses aspectos estão no centro da concepção de Desroche (1990) e de Morin (1986) que é relacionada com a área educacional e facilmente transponível para a área organizacional.

De acordo com a visão cooperativa de Desroche, a pesquisa-ação é definida como “pesquisa na qual os *atores* de pesquisa e os *atores* sociais se encontram reciprocamente implicados: os atores na pesquisa e os autores na ação. No limite, esses dois papéis tendem a identificar-se em uma só instância de operação. No

entanto, na maioria dos casos, esta identificação se combina com distinção ou até distanciamento dos dois papéis. Seja como for, na pesquisa-ação os atores deixam de ser simplesmente objeto de observação, de explicação ou de interpretação. Eles tornam-se sujeitos e parte integrante da pesquisa, de sua concepção, de seu desenrolar, de sua redação e de seu acompanhamento. Disso resulta às vezes – nem sempre – a assimilação da pesquisa-ação com a pesquisa participativa (*participatory research*)” (Desroche, 1990:93-94).

Nessa definição, a designação dos “pesquisadores” pela expressão *atores da pesquisa* permite destacar o trabalho de redação com uso da escrita que está enfatizada na obra do autor.

Tema central da metodologia de pesquisa-ação, a articulação da pesquisa e da ação é concebida por Desroche de modo diferenciado e em função de uma tipologia das formas de participação. Vista como pesquisa inserida na ação, a pesquisa-ação comporta três aspectos simultâneos:

- a. “Pesquisa SOBRE os atores sociais, suas ações, transações, interações”; seu objetivo é a explicação.
- b. “Pesquisa PARA dotar de uma prática racional as práticas espontâneas”; seu objetivo é a aplicação.
- c. “Pesquisa POR, ou melhor, PELA ação, isto é, assumida por seus próprios atores (autodiagnóstico e autoprognoóstico) tanto em suas concepções como em sua execução e seus acompanhamentos”; seu objetivo é a implicação (Desroche, 1990:98).

A simultaneidade desses três aspectos (a, b, c) impede que a pesquisa-ação seja confundida com a “simples observação participante” que se limita a uma pesquisa SOBRE.

Nota-se que o termo *explicação*, que é geralmente associado a uma visão causalista, precisa aqui ser “suavizado”. Seria também possível incluir o conceito de compreensão associada às metodologias qualitativas ou interpretativas. Por sua vez, a *aplicação* remete à ideia de transpor os conhecimentos gerais de uma teoria em contexto concreto ou na situação dos atores. Deve-se salientar aqui que nem sempre existe uma teoria preestabelecida que dê conta dos problemas dessa situação. O fato de a pesquisa ser aplicada é também pensado de modo construtivo ou criativo como vai-vém entre teoria e prática e não como aplicação de mão única. No que diz respeito à *implicação*, duas características principais são distinguidas: a efetividade ou reciprocidade do relacionamento entre pesquisadores e atores e a clareza dos posicionamentos de cada parte no plano ético.

A “gramática” da articulação da pesquisa com a ação e com diferentes formas de participação é apresentada no Quadro 2.1:

Quadro 2.1 *Pesquisa-ação e tipologia de participações.*

PESQUISA				
	DE EXPLICAÇÃO	DE APLICAÇÃO	DE IMPLICAÇÃO	TIPO DE PARTICIPAÇÃO
	SOBRE Sobre a ação e seus atores	PARA Para a ação e seus atores	POR Pela ação e seus atores	
1	+	+	+	Integral
2	+	+	-	Aplicada
3	+	-	+	Distanciada
4	+	-	-	Informativa
5	-	-	+	Espontânea
6	-	+	-	Usuária
7	-	+	+	Militante
8	-	-	-	Ocasional

Fonte: H. Desroche (1990:108, 2006:48).

Os oito tipos de participação constituem um leque de possibilidades que abrange desde a participação integrada ou máxima na qual os três tipos de pesquisa SOBRE, PARA e POR são enfatizados, até a participação ocasional, ou mínima que se encontra em pesquisas iniciais, simples trabalho de reconhecimento. Entre os dois extremos, as outras possibilidades cobrem grande variedade de propostas.

Os três tipos de pesquisas correspondentes à explicação, aplicação e implicação são também adotados por A. Morin, pesquisador do Québec na área educacional, em sua definição operacional da pesquisa-ação (Morin, 1986:180).

Complementarmente, o autor esclarece as cinco dimensões da pesquisa-ação: contrato, participação, mudança, discurso e ação. O contrato entre os pesquisadores e os atores é estabelecido na fase inicial da pesquisa e consiste em definir os objetivos de conhecimento e de mudança. Ele pode ser informal ou formal, aberto ou fechado. A participação varia entre as formas de colaboração, cooperação ou cogestão. A mudança deriva da aplicação de uma teoria, de um processo de cooperação ou de cogestão. O discurso pode ser espontâneo, esclarecido ou engajado. Finalmente, a ação apresenta aspectos individuais, coletivos ou comunitários (Morin, 1986:168-183).

Mais do que uma simples definição da pesquisa-ação, encontra-se em ambas as contribuições (de H. Desroche e A. Morin) uma grade que permite dar conta de diversas propostas metodológicas centradas na pesquisa-ação, com graus di-

ferenciados de complexidade e de envolvimento dos pesquisadores (autores) e atores. Esse modo de abordar as definições parece útil para superar as intermináveis discussões que existem sobre a questão de saber se tal ou qual proposta é ou não pesquisa-ação. Questão que não se resolve de modo excludente. Tanto com relação às cinco dimensões da pesquisa-ação (contrato, participação, mudança, discurso e ação), quanto no que diz respeito à tipologia das modalidades de articulação entre, de um lado, a pesquisa e os autores e, de outro lado, a ação e os atores, considera-se que existe multiplicidade de configurações a serem escolhidas, elaboradas ou adaptadas em função das situações concretas da investigação e das ações possíveis.

### 3 O lugar da pesquisa-ação nas organizações

Em geral, a pesquisa organizacional é concebida como caso particular da pesquisa social ou psicossociológica empírica, com uso de questionários, entrevistas, com construção de indicadores de satisfação/insatisfação ou de escalas de atitudes de tipo Likert (1979).

Metodologicamente, a captação de informação individual por meio de questionários e entrevistas estruturadas e de técnicas de amostragem gera um problema de observabilidade em nível grupal e, mais ainda, em nível organizacional, pois as entidades coletivas não se formam apenas por adição de elementos individuais. Possuem propriedades emergentes. As características do sufrágio universal não se reproduzem nas categorias de problemas não aditivos, como no caso do clima ou dos impactos das mudanças organizacionais.

Internacionalmente existe longa tradição de pesquisa-ação nas organizações, inclusive em empresas. No mundo anglo-saxão, a pesquisa-ação foi usada como meio de pesquisa social aplicada compatível com os objetivos do Desenvolvimento Organizacional (DO) e da Sociotécnica. Princípios e exemplos de pesquisa-ação no quadro do DO são apresentados em Clark (1972a) e French & Bell (1973) e no da Sociotécnica em Foster (1972, 1973 e 1974). De acordo com essa tradição, a pesquisa-ação é vista sobretudo como mecanismo de retroalimentação (*feedback*) dos resultados da investigação para os usuários ou a organização-cliente (Clark, 1972b:105). A efetividade de um projeto consistiria na discussão das implicações dos resultados para a *performance* dos clientes, a ampliação de seus conhecimentos e a aplicação nas ações.

Com o efeito de moda de tendências mais recentes (modelo japonês, reengenharia), o DO pode parecer uma preocupação do passado, uma moda dos anos 70. Todavia, em literatura recente, vê-se que seus objetivos e métodos ainda são objetos de discussão (Aguinis, 1994).

Um dos objetivos destacados nessa perspectiva consiste em identificar e solucionar problemas internos da organização por meio de implicação das pessoas que vivem e trabalham nelas. Busca-se motivação pelo fato de que as pessoas são levadas a discutir coletivamente problemas e propostas com o auxílio de consultores externos. Esta concepção é menos autoritária que outras que tendem a impor soluções de cima para baixo. No entanto, deve ficar claro que sempre há limitação de atuação dentro das linhas gerenciais e interesses predominantes.

O DO é percebido como esforço de longo prazo que encontrou dificuldade de aplicações devido à concorrência de outros métodos de aplicação mais imediata. Do ponto de vista do conhecimento, ele se utiliza de teorias, enfoques e métodos de ciências do comportamento (Psicologia Social, principalmente) para ocasionar mudanças nas organizações (Aguinis, 1994), recorre à teoria de sistemas, à pesquisa-ação e a outras técnicas de diagnósticos e de retroalimentação.

Autores alemães têm indicado a possibilidade de resgatar o método da pesquisa-ação da proposta do DO, bem conhecida em empresas, para finalidades mais abertas, como no caso das práticas organizativas e participativas promovidas pelas ONGs (Schneider-Barthold *et al.*, 1995:129-130). Nessa concepção, o trabalho de grupo é auxiliado por técnicas especiais, como por exemplo, o ZOPP (Método de Planejamento de Projeto Orientado por Objetivo) que dispõe de recursos gráficos para sintetizar as discussões. O método baseia-se em trabalho de grupos nos quais ocorre um levantamento de ideias dos participantes. Estas ideias são progressivamente estruturadas em diagnósticos da situação, possíveis soluções de problemas, definição de objetivos de ação e planejamento. Um recurso altamente útil nesse método está no sistema de fichas especiais para visualizar a elaboração das ideias e dos resultados dos trabalhos de grupos (Klausmeyer e Ramalho, 1995).

Em alguns países, a tendência da pesquisa-ação organizacional existe, às vezes de modo “alternativo”, mais aberto, com busca de participação mais ativa dos interessados e uma dimensão que requer posicionamento político mais claro que, em geral, falta ao DO. É o caso da proposta de pesquisa-intervenção (*ricerca intervento*) desenvolvida na Itália em matéria de impactos de novas tecnologias, qualificação profissional, relações de trabalho nas empresas. Tal proposta tem a peculiaridade de incluir forte participação dos sindicatos na definição e negociação dos objetivos junto às empresas consideradas. Por razões de diferença de cultura empresarial e política, é de difícil aplicação no Brasil (Lianza, 1996; Zamberlan, 1997).

No Brasil existem muitas experiências em instituições educacionais, mas poucas em organizações e empresas. Nas empresas privadas de tipo autoritário, são raras as oportunidades de pesquisa social, seja ela participativa, seja ativa ou não. Qualquer problema social ainda há pouco tendia a ser visto como questão de disciplina ou de polícia.

Em empresas de grande porte, sociedades anônimas ou estatais que conheceram nos últimos anos relativa flexibilização de suas relações de poder, existem melhores condições de aplicação da pesquisa-ação, especialmente nos departamentos de Recursos Humanos e Formação de Pessoal. Encontram-se também novas possibilidades de aplicação em áreas de conteúdo mais técnico, como, por exemplo, a Engenharia de Produção, quando se descobre que, até mesmo para a resolução de problemas técnicos, a participação coletiva dos usuários é de fundamental importância. Tal orientação evita aos engenheiros os riscos de uma aplicação socialmente equivocada de seu conhecimento técnico.

Para viabilizar a pesquisa-ação nas organizações, os profissionais deveriam propor experiências limitadas que, posteriormente, seriam divulgadas e implementadas em maior escala. Para convencer os tomadores de decisão acerca dos méritos deste tipo de pesquisa, é bom fazer referência às inúmeras experiências que existem no exterior, lembrando que, no fundo, não se trata de nenhuma importação de modelo, como já foi mencionado no capítulo anterior.

Além do quadro de análise sociotécnica, é possível relacionar a pesquisa-ação com o planejamento participativo. A pesquisa-ação pode permitir a captação de fenômenos interativos entre as pessoas e os grupos que participam do projeto e desemboca em propostas de mudança coletivamente cogitadas e negociadas, com pressupostos democráticos, o que chega a ser condição favorável a uma efetiva realização dos projetos.

Ainda existe resistência ao desenvolvimento da metodologia participativa por parte das gerências que temem convulsões na organização. Há também resistência por parte dos pesquisadores que temem pôr a serviço dos interesses do capital, formas de pesquisa e de trabalho que são geralmente concebidas, no contexto latino-americano, como instrumento de conscientização política, social ou cultural.

#### 4 Pesquisa-ação e gestão de qualidade

Atualmente, o DO, a Sociotécnica ou a “Democracia Industrial” não estão em moda. O que predomina são as técnicas de Gestão de Qualidade. Uma questão frequentemente colocada é: será que a pesquisa-ação pode ser aplicada em programas de QVT (Qualidade de Vida no Trabalho) e no contexto da Gestão da Qualidade? Será que os gestores da Qualidade Total usam algum tipo de pesquisa-ação?

Os programas de QVT tendem a melhorar as condições de trabalho em sentido amplo (incluindo variáveis físicas do ambiente e variáveis psicossociais da organização). De acordo com E. Fernandes, a origem dessa proposta encontra-se, desde os anos 50, na sociotécnica inglesa, no ideário da “Democracia Industrial” dos anos 70 e tem evoluído posteriormente no contexto de outras práticas organizacionais, como as de auditoria social ou auditoria de RH, chegando a aproximar-se, como

ver  
o  
que  
é

subsídio, da Gestão de Qualidade Total (Fernandes, 1996:40-41). Nessa visão, a QVT se torna recurso inicial para introduzir a GQT.

Há, no entanto, algumas diferenciações devido ao fato de que, em certos países, as questões de QVT e de auditoria social implicam relações com os representantes do pessoal da empresa (Comissão de Fábrica ou Sindicatos) e não estão diretamente vinculadas à Gestão de Qualidade. A proposta de QVT era inicialmente diferente dos programas de Qualidade de inspiração japonesa à medida que o objetivo estava centrado na melhoria da vida dos trabalhadores no exercício de sua atividade e não localizada na melhoria do produto, do processo de fabricação ou de outros aspectos gerenciais (relações com clientes e fornecedores). É claro que a QVT exerce efeito positivo sobre a melhoria dos produtos e da produtividade, mas a ótica é diferente. Essa diferença tende a reduzir-se quando se concebe o QVT como prática preparatória à instalação da Gestão de Qualidade no conjunto das outras iniciativas.

Metodologicamente, a pesquisa em QVT – segundo E. Fernandes – recorre essencialmente a técnicas quantitativas, pois se trata de medir variáveis econômicas, políticas, psicológicas e sociológicas para construir indicadores de melhoria. No entanto, como o menciona a autora, os programas de QVT usam também técnicas qualitativas (entrevistas em profundidade) e até mesmo a pesquisa-ação (Fernandes, 1996:83 ss).

Os problemas físicos do ambiente de trabalho são geralmente tratados com o auxílio da pesquisa ergonômica, assim como os efeitos da jornada, da carga e dos ritmos de trabalho sobre a fadiga. Os problemas econômicos dizem respeito à remuneração e aos ganhos de produtividade e são tratados por meio da análise econômica e gerencial. Os problemas psicossociais relacionam-se com as condições de promoção ou crescimento profissional e com as características de integração social, por exemplo, a existência ou não de preconceitos e formas de discriminação. Esses problemas são pesquisados com métodos de entrevistas e questionários. As questões jurídicas (proteção social, direitos trabalhistas, liberdade de expressão) são consideradas em termos de respeito às leis trabalhistas, como também em termos de reveladores da cultura organizacional prevalecente. O conjunto dos problemas apontados pode ser objeto de auditoria de RH.

O conhecido “PDCA” (ou “roda de Deming”) é usado como instrumento de melhoria de qualidade de produtos, atividades ou serviços nas empresas. Faz parte das ferramentas da GQT. Essa técnica combina momentos: planejar, fazer, checar e agir corretivamente. É possível que alguns de seus aspectos tenham sido inspirados em antigas técnicas usadas na pesquisa-ação de tipo sociotécnico, mas não deveria haver confusão: o PDCA não é uma técnica de pesquisa-ação aplicada a questões de qualidade. A pesquisa-ação é uma ideia contrária à predeterminação do ciclo do pensar e do agir e possui uma abertura participativa, interrogativa e crítica, que as técnicas de GQT geralmente não apresentam, por motivo de restrição normativa em

torno dos interesses imediatos da empresa, unilateralmente definidos. A maioria das técnicas de qualidade endossa acriticamente esses interesses, ao passo que a pesquisa-ação pressupõe um questionamento coletivo dos mesmos que leve à negociação entre os atores, respeitando uma visão pluralista.

## 5 Pesquisa-ação e pesquisa organizacional

As organizações constituem uma área de atuação profissional na qual a pesquisa-ação ocupa (ou poderia ocupar?) um lugar importante. É uma área privilegiada para observar os problemas da sociedade em níveis muito concretos: indivíduos, grupos, situações de trabalho, hierarquias e os efeitos do sistema social global sobre esses níveis. Apesar de sofrer fortes limitações de interesses, a organização constitui uma área profissional na qual é possível exercer uma forma de ação ou de “experimentação” em situação real. A utilidade da pesquisa-ação seria a de assessorar os atores, tornando-os capazes de identificar seus problemas e encontrar possíveis soluções, mas é claro que nem todos os problemas socioorganizacionais têm soluções ao alcance de propostas imediatas.

Destacam-se como questões fundamentais da pesquisa-ação nas organizações as seguintes:

- a. Adequar o referencial teórico-metodológico aos contextos de atuação dos profissionais da área.
- b. Estabelecer condições de interdisciplinaridade para favorecer nas pesquisas a participação de sociólogos, psicólogos e outros especialistas.
- c. Estabelecer um relacionamento adequado com interessados, usuários, membros das organizações ou de seus usuários.
- d. Manter o equilíbrio entre a dimensão crítica ou conscientizadora da pesquisa e seu caráter instrumental (fixação de objetivos realistas, aplicação de métodos e obtenção de resultados tangíveis).

Nesses diferentes pontos, qualquer avanço contribuiria para fortalecer a pesquisa-ação vinculada às organizações, dando-lhe maior credibilidade. Existem contribuições teórico-metodológicas desenvolvidas por autores importantes. Em discussão sobre os méritos científicos da pesquisa-ação na área organizacional, Susman e Evered (1978) apontam o fato de que esta proposta possui a capacidade de ficar em contato com os problemas reais. Isto constitui uma alternativa às concepções de pesquisa organizacional de orientação positivista que recorrem a técnicas quantitativas sofisticadas, mas de pouca relevância para resolver os problemas concretos das organizações. A pesquisa de orientação positivista é vista como deficiente em termos práticos. É principalmente nessa diferença que, segundo os

autores, a pesquisa-ação encontra seu ponto forte. Entre suas principais características, não contempladas na pesquisa convencional, destacam-se as seguintes:

- a. orientação para o futuro. O processo de pesquisa-ação facilita a criação de soluções voltadas para um futuro desejável pelos interessados;
- b. colaboração entre pesquisadores e clientes;
- c. desenvolvimento de sistema: o dispositivo de pesquisa-ação desenvolve a capacidade do sistema de identificar e resolver problemas;
- d. geração de teoria fundamentada na ação: a teoria pode ser corroborada ou revisada por meio da avaliação de sua adequação à ação;
- e. não-predeterminação e adaptação situacional: as próprias relações estabelecidas na situação de pesquisa variam e não são totalmente previsíveis.

Quanto à dimensão de futuro a ser introduzida na pesquisa, observa-se que, regra geral, a pesquisa-ação não lida com o futuro a longo prazo, para o qual existem métodos de planejamento estratégico. Em pesquisa-ação, o presente é privilegiado como momento de análise da situação vigente e o futuro próximo é considerado para delinear as ações e suas chances de êxito.

Segundo os autores, um arcabouço teórico diferente do positivismo poderia ser construído com base em subsídios oriundos de diversas orientações filosóficas, tais como a filosofia da práxis, o existencialismo, o pragmatismo, a fenomenologia. No que diz respeito às tendências de pensamento organizacional, a concepção de Susman e Evered pode ser considerada como pertencente à sociotécnica dos anos 70, que agregou subsídios diferenciados, inclusive, da abordagem sistêmica para equacionar os problemas sociais do trabalho e planejar novas formas de organização, em especial, os chamados grupos semiautônomos. Nesse contexto, o dispositivo de pesquisa-ação é concebido como estrutura de interação clientes/pesquisadores ou consultores com procedimento em cinco fases, bastante clássico nas áreas de tecnologia e organização:

1. Diagnóstico para identificar um problema na organização.
2. Planejamento da ação, considerando as ações alternativas para resolver o problema.
3. Execução das ações, com seleção de um roteiro de ação.
4. Avaliação das consequências da ação.
5. Aprendizagem específica e identificação dos ensinamentos da experiência, com retorno ao ponto de partida para evidenciar o conhecimento generalizável adquirido sobre o problema.

De modo abrangente, a discussão da metodologia de pesquisa-ação encaminhada por Susman e Evered leva a uma nítida demarcação para com a metodologia de pesquisa convencional, globalmente designada como positivista. Essa demarcação é resumida no Quadro 2.2.

Quadro 2.2 Comparação entre ciência positivista e pesquisa-ação.

Pontos de comparação	Ciência Positivista	Pesquisa-ação
Posição valorativa	Os métodos são neutros em termos de valores	Os métodos desenvolvem sistemas sociais e liberam o potencial humano
Perspectiva temporal	Observação do presente	Observação do presente, mais interpretação do presente com base no conhecimento do passado, conceituação dos futuros mais desejáveis
Relacionamento com as unidades	Pesquisador espectador. Os membros do sistema-cliente são objetos de estudo	Os membros do sistema-cliente são sujeitos auto-reflexivos com os quais existe colaboração
Tratamento das unidades estudadas	Os casos são interessantes somente se forem representativos da população	Os casos podem ser fontes suficientes de conhecimento
Linguagem para descrever as unidades	Denotativa, observacional	Conotativa, metafórica
Base para assumir a existência das unidades	Existem independentemente dos seres humanos	São artefatos humanos para propósitos também humanos
Objetivos epistemológicos	Predição de eventos com base em proposições ordenadas hierarquicamente	Desenvolvimentos de roteiros para definir ações de desejados retornos
Estratégia de crescimento do conhecimento	Indução e dedução	Conjecturas, criação de dispositivos para aprender e modelar o comportamento
Critério de confirmação	Consistência lógica, predição e controle	Avaliação da eficácia das ações em produzir as consequências desejadas
Base para a generalização	Ampla, universal e livre do contexto	Estreita, situacional e limitada pelo contexto

Fonte: Susman e Evered (1978:600).

Além do positivismo, uma tendência muito presente na área organizacional desde os anos 40 é o funcionalismo que foi objeto de críticas acirradas a partir dos anos 60. O funcionalismo postulava perfeita integração de todos os componentes da organização para alcançar seus objetivos. Contra esse postulado, Tapia indica que as ciências humanas, em suas tendências mais recentes (inclusive com as teorias da complexidade), têm mostrado que

*“nenhuma organização social pode pretender alcançar nem a homogeneidade (cognitiva, ideológica, socio-histórica), nem a coerência interna (numerosos elementos da estrutura são a-funcionais ou disfuncionais), nem a simplicidade linear ou a harmonia de seus desenvolvimentos (...), nem sequer a pacificação total das tensões entre as partes”* (Tapia, 1991:80).

Em época de modernização, as áreas de gestão e organização estão sendo muito solicitadas para solucionar as crises e os decorrentes “ajustes” nas empresas. Entretanto, como observou Tapia (1991), o mercado das ideias gerenciais é dominado por uma literatura de pouca profundidade, oferecendo aos executivos as “chaves” do sucesso imediato. Consequentemente, há crescente abismo entre a literatura sobre gestão/organização – de ampla divulgação comercial – e as ciências sociais ou humanas, fundamentais e aplicadas, de difusão restrita.

## 6 Conclusão

No contexto das ciências sociais, a proposta de pesquisa-ação conseguiu permanecer ao longo dos anos, apesar de dificuldades institucionais e falta de reconhecimento. Enriquecida por diversas contribuições filosóficas e por uma mais clara sistematização do relacionamento entre pesquisa e ação, a proposta pode ser constantemente atualizada.

Em termos práticos, a pesquisa-ação abre novos caminhos para a pesquisa social em diversos setores de atuação e, em particular, na área de organização. Fonte de informação insubstituível, as intervenções em organizações são oportunidades para os pesquisadores terem acesso a informações e problemas que frequentemente não se encontram diretamente nos estudos e pesquisas tradicionais.

A preocupação metodológica em torno da pesquisa organizacional situa-se no âmbito da pesquisa social aplicada e não das propostas gerenciais “imediatistas”. Conceber e realizar uma pesquisa-ação em organizações pressupõe um investimento teórico e prático de médio ou longo prazo, no intuito de repensar a organização em seus vários níveis e – como veremos em outro capítulo – o da cultura com intensa participação dos próprios interessados.

# 3

## Questões Gerais de Metodologia de Pesquisa Aplicada e de Diagnóstico

A pesquisa-ação é uma proposta que pertence aos métodos de pesquisa social aplicada e, em certos casos, que se aproxima da metodologia de diagnóstico no contexto socioorganizacional. Isto leva a abordar questões gerais relacionadas com a distinção pesquisa básica/pesquisa aplicada e com a especificidade metodológica do diagnóstico relacionada com a heurística, a interatividade e o raciocínio sob pressão, características que se encontram também nos métodos de planejamento, na definição de ações ou metas. De modo mais abrangente, essas questões remetem a uma (re)definição de uma ciência da ação.

### 1 Pesquisa básica e pesquisa aplicada

À medida que se profissionalizam as ciências sociais, cresce a necessidade de se pensar o exercício da pesquisa social e de seus métodos em termos de aplicação em contextos concretos de atuação nas organizações, como também em práticas de educação ou comunicação.

A pesquisa social voltada para a área de organização pode ser conduzida de duas maneiras: (a) pesquisa básica de tipo acadêmico e (b) pesquisa aplicada centrada no cliente.

No Quadro 3.1, apresenta-se a comparação das sociologias básica e aplicada em termos de objetivos, normas de trabalho e grupos de referência.

Quadro 3.1 *Comparação entre sociologia básica e sociologia aplicada.*

	Sociologia básica orientada para a disciplina	Sociologia aplicada orientada para o cliente
Objetivos	Produção de conhecimento	Resolução de problemas
Normas de trabalho	Cuidadoso teste de hipóteses e quantificação das conclusões	Uso persuasivo da informação disponível
Grupos de referência	Pares e acadêmicos	Grupos de interesse político

Fonte: DeMartini (1982:205).

Do ponto de vista metodológico, existe grande diferença entre sociologia básica e sociologia aplicada. A primeira não trata apenas de resenhas bibliográficas ou de elucubrações genéricas. Ela visa produzir conhecimento por meio de conceitos, tipologias, verificação de hipóteses e elaboração de teorias que possuem relevância na disciplina acadêmica e em função de determinadas escolas de pensamento. Em geral, a sociologia básica não dispensa a pesquisa empírica; a observação de uma situação é utilizada como meio de comprovar hipóteses, sem preocupação de resolução de problemas. Seus resultados são generalizáveis e expostos em livros e revistas, submetidos à avaliação dos pares.

A pesquisa aplicada concentra-se em torno dos problemas presentes nas atividades de instituições, organizações, grupos ou atores sociais. Ela está empenhada na elaboração de diagnósticos, identificação de problemas e busca de soluções. Antes de qualquer publicação, seus resultados estão inseridos de modo argumentativo na resolução dos problemas considerados. Nessa resolução, eles desempenham função particularizante. Respondem a uma demanda formulada por “clientes”, atores sociais ou instituições.

A pesquisa básica possui um *status* acadêmico e intelectual superior à pesquisa aplicada. Os pesquisadores de vocação “aplicada” possuem frequentemente formação inferior, publicam menos que os outros e preocupam-se com problemas específicos. São frequentemente vistos como pessoas superficiais interessadas em ganhar dinheiro em consultorias. Os métodos que aplicam são simplificados, pouco exaustivos, sem garantia de objetividade. O “bom” pesquisador aplicado recorre a muitas regras “heurísticas”, encontradas em sua experiência pessoal e que ele não divulga completamente para não perder seu “mercado”.

Essa situação é evidentemente prejudicial à imagem da pesquisa social aplicada. Oxalá que isso seja circunstancial, pois a realização de pesquisa em contexto aplicado também exige metodologia e conceitos.

Um trabalho de <sup>em</sup> pesquisa aplicada exige conhecimentos, métodos e técnicas que são bastante diferentes dos recursos intelectuais mobilizados em pesquisa básica. Em particular, são exigidas maiores habilidades de comunicação e trato com pessoas e grupos.

Contrariamente a uma ideia bastante difundida, os métodos adequados para a pesquisa aplicada não são simples vulgarização dos métodos de observação, experimentação e comprovação de hipóteses valorizados em pesquisa básica. A pesquisa social aplicada exige metodologia diferente da tradicional metodologia científica centrada na observação e verificação.

A metodologia requerida para desenvolver a pesquisa aplicada deve oferecer subsídios para identificar e resolver problemas, inserir o conhecimento dos indivíduos e grupos na elaboração do conhecimento coletivo. É o que se pretende alcançar com a sistematização da metodologia da pesquisa-ação.

Entre os métodos a serem discutidos no quadro da pesquisa aplicada em contexto organizacional, destaca-se a pesquisa-ação com a qual se estabelece com bastante efetividade um relacionamento entre a pesquisa, os atores da situação observada e a busca de meios de sua transformação.

Para desenvolver a pesquisa aplicada, existem diversos métodos; a pesquisa-ação é um deles. A pesquisa-ação é um instrumento de pesquisa aplicada, mas não o único. Por isso, o termo *pesquisa-ação* não é sinônimo de *pesquisa aplicada*. Os outros tipos de pesquisa aplicada são métodos de diagnóstico ou de levantamento de dados realizados de modo participativo ou não.

Em visão de síntese, considera-se que diversos métodos e técnicas de identificação de problemas, de diagnóstico ou de aprendizagem em organizações, criados fora da pesquisa-ação, podem ser repensados e agregados em um processo de pesquisa-ação. Além de observação e questionamento, é também necessário dispor de instrumentos para a organização do trabalho de grupos em torno de ações, com aspectos de planejamento, priorização, negociação, decisão e avaliação.

## 2 Especificidade da metodologia de diagnóstico

No contexto organizacional, a pesquisa social aplicada é frequentemente encarada como instrumento de diagnóstico. Por sua vez, a pesquisa-ação, pelo menos no momento inicial de seu desenrolar, apresenta características de diagnóstico. Isso requer uma reflexão metodológica sobre a especificidade da metodologia de diagnóstico.

A noção de “diagnóstico” faz parte do vocabulário cotidiano dos médicos, psicoterapeutas, pedagogos, assistentes sociais, especialistas em organização. Os pesquisadores sociais usam também essa palavra, quando se trata de pesquisa

participante ou de pesquisa-ação em vários contextos de intervenção (organização, educação, extensão rural). Nesse tipo de pesquisa social, o uso da palavra *diagnóstico* chega a ser excessivo, pois tende a substituir a própria noção de “investigação” e aplica-se indiscriminadamente aos procedimentos de observação, de busca de solução ou de tomada de decisão. Em vez de ser simples questão de palavras, é útil sublinhar a especificidade metodológica do diagnóstico. Após algumas observações sobre a especificidade do diagnóstico, serão examinadas diretrizes relacionadas com uma concepção interativa da metodologia de pesquisa.

Os métodos de diagnóstico são diferentes dos métodos de observação e explicação comumente divulgados na concepção tradicional da metodologia da pesquisa científica.

Os tradicionais métodos de pesquisa científica baseiam-se em observação sistemática, formulação de hipóteses a serem comprovadas por meio de diversos processamentos de dados obtidos pela descrição dos fatos considerados. Os métodos de observação constituem um meio de produzir dados com os quais o pesquisador descreve uma situação e, mediante adequada conceituação, elabora explicações das regularidades ou das anormalidades observadas. Esse tipo de método requer a maior exaustividade possível, a repetição das observações e outras exigências de difícil satisfação em um processo de pesquisa social aplicada. Se fossem aplicadas ao pé da letra, essas exigências se traduziriam em planos de observação metuculosos com demorados processamentos de dados.

Por sua vez, os métodos de diagnóstico são procedimentos práticos e adaptados às condições específicas do exercício de uma atividade profissional. O diagnóstico baseia-se na identificação de problemas a partir de “sintomas”. O diagnóstico nunca é exaustivo, embora seja desejável que o pesquisador recorra a determinadas pesquisas ou exames mais aprofundados. Todavia, nunca se chega a uma total comprovação. Sempre permanece um aspecto de “palpite” que remete à intuição ou à experiência própria do especialista.

É importante considerar a especificidade do método de diagnóstico como momento de investigação localizada, sempre aplicado em casos particulares para detectar sintomas e tomar decisões rápidas (aplicação de “remédios” ou planos de ação sobre o problema). Isso se encontra no contexto da medicina e, de outra forma, no contexto da pesquisa organizacional. O fator tempo é importante para validar o diagnóstico. Não se pretende ter uma explicação definitiva, exaustiva e generalizável. Trata-se de reunir elementos de explicação de casos particulares pela aplicação do conhecimento generalizado que é previamente dominado e que está momentaneamente disponível. As regras dessa aplicação são bastante intuitivas e dependem da experiência adquirida pelo especialista que formula o diagnóstico.

No decorrer da diagnóstica, o especialista trata de fundamentar sua apreciação ou decisão quanto à busca de soluções ou à aplicação de “remédios”. Em geral, os problemas que são objeto de diagnóstico – por exemplo, uma doença ou

a situação de pobreza de uma comunidade – são de grande complexidade. Uma representação completa envolveria milhares de variáveis. O especialista não leva em conta todas elas, mas apenas algumas que são intuitivamente julgadas como mais relevantes que as outras. O especialista não faz um levantamento de todas as variáveis possíveis. Por razão de economia ou de urgência, ele usa sua intuição, quase que sob pressão, para fazer suas inferências, formular sua explicação e propor soluções rápidas. É claro que um diagnóstico pode ser muito aproximativo ou estar até mesmo errado. Em outro contexto, o conceito de “inferência sob pressão” foi utilizado por S. Moscovici para caracterizar uma forma de raciocínio sem exaustividade e com simplificações para alcançar conclusões em período de tempo limitado. No entanto, no contexto do senso comum, tais inferências podem apresentar aspectos estereotípicos.

Para caracterizar a diferença entre métodos de observação e métodos de diagnóstico, podem-se comparar as atividades de pesquisa de um biólogo com os exames praticados por médicos. Noutros campos, uma comparação pode ser estabelecida entre atividade do sociólogo (na concepção tradicional de sua metodologia de pesquisa) e a atividade do consultor em organização. Embora ambos os tipos de profissionais estejam tratando dos mesmos objetos da realidade ou de assuntos semelhantes, suas respectivas práticas de investigação são bastante diferentes. Essa diferença é independente de qualquer juízo de valor, dando “cartas de nobreza” aos pesquisadores que trabalham para uma progressiva generalização e conotações pejorativas quanto aos práticos que aplicam prévios conhecimentos na resolução de problemas ou casos particulares.

A desvalorização do conhecimento prático corresponde a um ponto de vista elitista antiquado. Especialistas em pesquisa cognitiva reconhecem que as estruturas do conhecimento prático foram até agora menos estudadas que as estruturas do raciocínio científico em geral. São necessários novos estudos aprofundados sobre as estruturas ou processos do conhecimento, inclusive no contexto da elaboração de auxílios computadorizados para o exercício de tarefas cognitivas complexas, tais como os diagnósticos, o que começa a ser estudado na ainda incipiente “engenharia do conhecimento”.

O reconhecimento da especificidade metodológica do diagnóstico é um passo importante para gerar e aperfeiçoar os procedimentos de conhecimento aplicados na resolução de problemas do mundo real.

A parte intuitiva do diagnóstico é considerada como inevitável, mas isso não significa que deva ser deixada ao gosto de cada um, sem exigência de objetividade. A intuição que é própria de cada analista (ou especialista) é cotejada com o diagnóstico de outros analistas ou especialistas. Os resultados endossados por vários analistas possuem maior probabilidade de acerto. Devido ao caráter impreciso e interpretativo dos diagnósticos, o consenso é dado pela discussão entre especialistas e requer convenções de linguagem compartilhadas nos planos da teoria e da prática. Especialistas de linhas teóricas muito distantes não chegam a elaborar

um diagnóstico em comum. Uma mesma visão ou, pelo menos, representações compatíveis são necessárias, o que não significa que as soluções ou “remédios” administrados em função da visão prevalecente sejam sempre os mais eficazes.

Em conclusão, em um primeiro momento, o reconhecimento da especificidade do diagnóstico é um passo importante para evitar princípios gerais da metodologia da pesquisa científica que se revelam inaplicáveis na prática. Com base nesta constatação, pode-se dizer que o método de diagnóstico não é inferior ao método científico comum. Ele é apenas diferente por ter objetivos e regras que lhe são próprios. Em um segundo momento, não basta reconhecer a especificidade da metodologia de diagnóstico, pois existem diversas concepções de diagnóstico, e opta-se aqui por uma concepção interativa.

### 3 Concepção interativa do diagnóstico

De acordo com o convencional modo de organizar uma atividade profissional, a execução do diagnóstico permanece monopolizada pelo especialista que aplica seu conhecimento próprio aos casos concretos que são objetos do diagnóstico. Nada impede, porém, que a metodologia de diagnóstico seja encarada de modo sensivelmente diferente, principalmente no que diz respeito ao relacionamento entre o especialista e as pessoas implicadas na situação que está sendo diagnosticada. O relacionamento entre especialista e pessoas implicadas pode ser concebido de modo interativo. Nesse caso, a diagnosticção não estaria inteiramente concentrada na figura do especialista.

Um processo de diagnóstico é interativo quando os pesquisadores adotam uma metodologia que seja de natureza a possibilitar ampla troca de informações com os interessados. A diagnosticção e a resolução de problemas práticos que são encontrados na situação são efetuadas com base em diversos tipos de conhecimentos (erudito e popular). A contribuição dos membros da situação é uma condição bastante satisfatória para o diagnóstico ser melhor informado e contextualizado, levando em conta as representações e os raciocínios expressos na linguagem dos interessados. O processo adotado não se limita a trazer informações; também é importante para desenvolver os raciocínios que são propícios para buscar soluções, avaliar antecipadamente os resultados, explicitar os critérios de escolha etc. Desse modo, observa-se que o diagnóstico interativo está associado a um processo de aprendizagem dos participantes.

O diagnóstico é sempre um procedimento aplicado em sequência de tempo bastante curta. Logo, não se confunde com o conjunto de uma pesquisa (eventualmente designada como pesquisa-ação). No máximo, seria apenas uma fase de caráter preliminar. Por ser limitado à elucidação de um problema urgente, nem sempre o diagnóstico desemboca em um processo de pesquisa mais abrangente.

Trata-se de reunir as pessoas e as competências que são necessárias para buscar soluções ou propostas imediatamente aplicáveis.

A interação dos interessados no diagnóstico de problemas que os afetam propicia uma busca de soluções com grau de adequação superior ao do diagnóstico convencional marcado por estrita separação entre o especialista e os interessados. No entanto, não se deve valorizar exageradamente o conhecimento popular em nome do qual os especialistas deixariam de lado sua atividade intelectual. Ao contrário, os especialistas precisam desenvolver sua contribuição intelectual para que, no cotejo desta última com a contribuição do conhecimento popular, possam resultar soluções criativas. Nessa forma de interação, há necessariamente uma intenção de aprendizagem conjunta de ambas as partes. Caso contrário, o diagnóstico e a pesquisa seriam dispensáveis e tudo ficaria como está.

A metodologia de diagnóstico incorpora diversas modalidades de pesquisa e de aprendizagem de tipo participativo ou cooperativo entre especialistas e membros da situação objeto da diagnosticção. Isto representa um recurso importante a ser adaptado à proposta de pesquisa-ação. Esta possui uma característica de diagnosticção, especialmente na sua fase inicial, mas não se limita a um convencional método de diagnóstico organizacional.

### 4 Raciocínio sob pressão

Já foi indicado que o diagnóstico requer uma forma de “inferência sob pressão”, característica de um processo de pesquisa no qual, por razões de tempo e de urgência de soluções, usam-se raciocínios simplificados e técnicas não exaustivas. Em outros termos, trata-se de um campo de metodologia particularmente voltada para a heurística. O pesquisador recorre a regras de heurística, em parte baseadas em sua experiência própria, para chegar às conclusões. Além de experiência própria, o raciocínio sob pressão possui uma dimensão coletiva, com aspecto de comunicação entre vários membros de uma situação investigada e ao mesmo tempo objeto de uma ação.

Esta forma de raciocínio sob pressão não se encontra apenas em matéria de conhecimento. Ela também opera na ação e nos processos de decisão ou de planejamento (definição de objetivos e escolha de meios e metas) em contexto geral e também no contexto peculiar da pesquisa-ação.

Segundo Morley e Ormerod (1996), com base na concepção de Friend e Hickling (1987), o planejamento sob pressão (planning under pressure) requer métodos que sejam:

*“i. simples e transparentes, facilitadores do processo de comunicação entre pessoas de diferentes tipos de saber e pontos de vista;*

- ii. capazes de ajudar pessoas a relacionar múltiplas entradas e saídas para a tomada de decisão, quando essas relações não estão claras;
- iii. capazes de ajudar as pessoas a valorizar diferentes pontos de vista usando-os produtivamente;
- iv. capazes de ajudar as pessoas a lidar com a incerteza; e
- v. de ajudá-las a controlar as pressões não realísticas em direção a ideais de racionalidade realisticamente inalcançáveis.” (Morley e Ormerod, 1996:736)

Nota-se que esta preocupação metodológica – a do raciocínio sob pressão –, que podia parecer estranha na concepção tradicional da pesquisa científica, acaba encontrando atenção e desenvolvimentos por parte de profissionais da pesquisa operacional. Ela é da maior relevância para instrumentalizar a pesquisa-ação.

## 5 Concepção de ciência voltada para a ação

Os aspectos anteriormente abordados (ciência básica e aplicação de conhecimento, diagnóstico e interação, heurística e raciocínio sob pressão) são objeto de preocupação no plano filosófico em que se discute a possibilidade de uma ciência da ação. Esta é uma ideia antiga que já deu margem a diversas perspectivas. Como exemplos, mencionaremos apenas duas:

- a. Argyris et al. (1985) têm discutido os limites da *Action Research* e proposto em um nível mais elevado, o esboço de uma *Action Science*. Tal posição se relaciona com o fato de que, na tradição anglo-americana, pesquisa-ação se tornou sinônimo de método de pesquisa aplicada, de alcance muito limitado, próximo ao de uma simples técnica de consultoria, voltada para a resolução de problemas de clientes, sem articulação com preocupações de ordem teórica. Para fundamentar a *Action Science*, os autores se apoiam em conhecimentos de filosofia do conhecimento e da ação, principalmente derivados do pragmatismo e da filosofia analítica.

Uma das principais diferenças entre a prevacente concepção da ciência e a concepção da ciência da ação é resumida como segue: “*Whereas mainstream science is directed primarily toward knowledge for its own sake and only secondarily toward its technical application, action science is directed toward knowledge in the service of action. It builds on an epistemology of practice that sees practical knowledge as a realm of tacit knowing that can be made explicit through reflective inquiry*” (Argyris et al., 1985:78). De acordo com essa ideia, a pesquisa concreta tem um papel reflexivo como meio de explicitação do conhecimento prático dos atores da situação investigada.

- b. Tradicionalmente, entre as tentativas de vincular ciência e ação de modo mais efetivo, a praxiologia em sua formulação polonesa (Kotarbinski, 1965) ocupou um espaço importante. Ela constitui um “pano de fundo” das metodologias voltadas para a busca de eficácia da ação. A praxiologia faz sentido em pesquisas organizacionais e tecnológicas. Ela possui também uma dimensão comunicacional ao lidar com questões de linguagem e argumentação privilegiando pragmaticamente seus efeitos sobre os interlocutores. (Veja-se o desenvolvimento desta consideração no Capítulo 6.) Todavia, na perspectiva praxiológica, a ciência da ação apresenta um viés instrumentalista, com ênfase na busca da eficácia, o que limita seu alcance para fundamentar a pesquisa-ação.

A discussão da pesquisa-ação em termos prático-metodológicos e a reflexão filosófica sobre os compromissos da ciência são condições necessárias para se alcançar uma visão mais ampla das potencialidades do vínculo entre ciência e ação.

## 4

## Planejamento do Projeto de Pesquisa-Ação

### 1 Introdução

O objetivo deste capítulo consiste em descrever uma série de procedimentos para ordenar concretamente um processo de pesquisa-ação em contexto organizacional.

A concepção do projeto é geralmente conduzida por pesquisadores e consultores com a participação de membros da organização-cliente. Há, inicialmente, um processo de negociação para definir os objetivos da pesquisa em termos de conhecimento e de ação, a participação dos atores implicados (gerentes, funcionários, representantes sindicais) e as condições de uso dos resultados em ações voltadas para mudança. De acordo com a proposta de pesquisa-ação, é fundamental a participação de representantes do pessoal, em particular os filiados a sindicatos, nos assuntos que dizem respeito às relações e condições de trabalho.

É possível planejar projetos de pesquisa-ação relacionados com amplo leque de problemas ou preocupações que se manifestam em organizações, empresas ou instituições sem fim lucrativo. No próximo capítulo, será mostrada uma experiência em matéria de cultura e clima organizacional. A pesquisa-ação revela-se útil em outras temáticas, tais como, a melhoria das condições de trabalho, a redefinição de prioridades de gestão, a modernização da organização, melhoria de comunicação interna ou externa, elaboração de programas de formação profissional, de reciclagem, de qualidade de vida no trabalho, a introdução de novas tecnologias. Em instituições sociais, é possível atuar sobre o remanejamento das atividades,

dos serviços comunitários etc. Na seleção das temáticas e dos correspondentes objetivos de conhecimento e ação, está claro que existem importantes compromissos a serem assumidos pelos pesquisadores e os demais participantes do processo considerado. Eticamente, os partidários de pesquisa-ação em organizações não devem assumir objetivos de lucro a qualquer custo, demissão de pessoal, uso privativo da informação gerada etc. Todas as questões de comprometimento são amplamente discutidas no início do processo.

A proposta aqui apresentada corresponde a um dos possíveis roteiros. Não é a única solução. Em organizações de grande dimensão e de tipo burocrático, onde as atividades são detalhadamente planejadas, é difícil propor à diretoria um projeto de pesquisa-ação somente baseado em trabalho de grupos e discussão ou de outros dispositivos mais abertos. A utilização de técnicas de entrevistas e questionários, por serem mais usuais e conhecidas, são de mais fácil aceitação. Porém, para não se desvirtuar o processo de pesquisa-ação, as técnicas convencionais estão inseridas em estratégia de participação ou de implicação do maior número possível de membros da organização, o ideal sendo 100%. Um dos fundamentos desta estratégia está no constante feedback da informação produzida pela pesquisa, para o conjunto do pessoal, minimizando o uso restritivo de determinadas camadas.

Embora o projeto de pesquisa-ação não tenha forma totalmente predefinida, considera-se que existem, no mínimo, quatro grandes fases, a saber:

- A fase exploratória, na qual os pesquisadores e alguns membros da organização na situação investigada começam a detectar os problemas, os atores, as capacidades de ação e os tipos de ação possível.
- A fase de pesquisa aprofundada, na qual a situação é pesquisada por meio de diversos tipos de instrumentos de coleta de dados que são discutidos e progressivamente interpretados pelos grupos que participam.
- A fase de ação que consiste, com base nas investigações em curso, em difundir os resultados, definir objetivos alcançáveis por meio de ações concretas, apresentar propostas que poderão ser negociadas entre as partes interessadas.
- A fase de avaliação tem por objetivos: observar, redirecionar o que realmente acontece e resgatar o conhecimento produzido no decorrer do processo.

No início da experiência, estas fases são sequenciais, mas, na prática, existe entre as três últimas um tipo de vaivém ou mesmo de simultaneidade da pesquisa e da ação.

Didaticamente essa separação em fases é útil para estudar as técnicas de pesquisa, os conceitos ou outros instrumentos disponíveis nas Ciências Sociais (Sociologia, Psicologia Social, Educação, Comunicação, Administração etc.), para estruturar o suporte técnico necessário e efficientizar o processo de investigação e

ação. Sem instrumentação deste tipo, há risco da pesquisa-ação ficar no nível das intenções, dos discursos genéricos ou particulares.

No decorrer da pesquisa-ação, ocorre um efeito de aprendizagem, às vezes concebido como conscientização. Os participantes e pesquisadores aprendem conjuntamente a identificar e resolver problemas dentro da situação em questão. A aprendizagem é difusa ao longo do processo e não é considerada como uma fase propriamente dita (ver Figura 4.1).

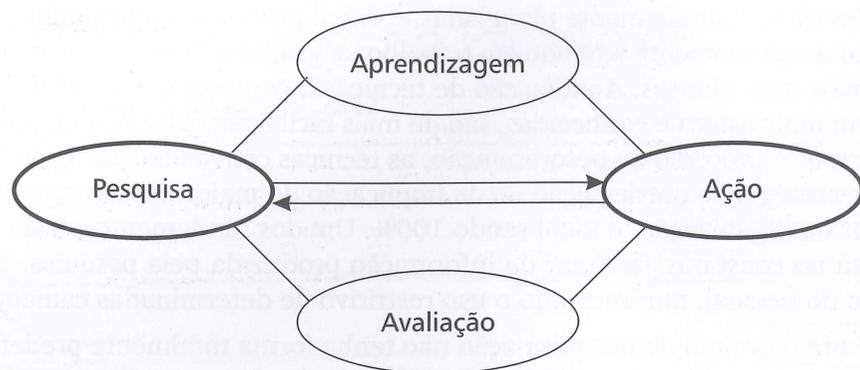


Figura 4.1 Relações entre pesquisa, ação, aprendizagem e avaliação.

## 2 Comprometimento dos participantes

### 2.1 Esclarecimento do ponto de partida

No contexto de uma organização, existe uma situação inicial na qual os vários atores definem suas posições, atuam e manifestam suas queixas ou expectativas. Frequentemente, a manifestação é de tipo “lamentos”. Existe um modo de falar mal da entidade, com críticas gerais que não predispõem ninguém a uma atuação apropriada para modificar a situação em sentido que seria coletivamente definido como positivo.

Na ótica da pesquisa-ação, pelo fato de acoplar diretamente a pesquisa às exigências da ação, os participantes são levados a desejar a superação da fase dos “lamentos” e “críticas” genéricas para fazerem progredir a discussão rumo a mudanças exequíveis no contexto. A escolha das ações correspondentes aos objetivos dessas mudanças são objeto de deliberação entre os participantes. Há também, busca de entendimento com membros da gerência para assegurar a continuidade da experiência.

Os interesses e implicações de todas as partes envolvidas devem ficar esclarecidos, assim como as condições éticas da participação dos profissionais. Mecanismos de controle estão previstos para eventualmente corrigir os rumos do processo.

### 2.2 Comprometimento dos participantes na deliberação das decisões e na execução das tarefas

Nem todos os participantes das primeiras discussões ou dos seminários, na fase inicial, têm o mesmo grau de envolvimento da pesquisa. Os promotores da pesquisa-ação costumam exigir dos participantes certo grau de comprometimento. Trata-se de um comprometimento na deliberação das decisões e na execução das tarefas. O comprometimento nas decisões consiste em assumir com a maior firmeza possível as condições e consequências de uma decisão corretamente encaminhada após deliberação. O comprometimento na execução das tarefas pratica-se na base do voluntariado. Se ninguém é voluntário, isto significa que os objetivos da pesquisa não estão claros ou não mobilizam suficientemente os participantes. Se fosse o caso, a experiência poderia até parar, mas, em geral, após várias sessões de esclarecimento, a motivação dos participantes é suficiente para que cada um assuma compromissos e tarefas de estudo e pesquisa. Para os mais disponíveis e mais mobilizados, a participação se manifesta em atuação efetiva no seminário ou grupo permanente. Para aqueles que não podem comprometer-se de modo intenso, é oferecida a possibilidade de participar em grupos de estudos ou grupos de pesquisa ou ainda outras formas de colaboração menos exigentes em termos de tempo e esforço.

### 2.3 Revelação do “lado escuro” ou do “não-dito” da organização

Na fase exploratória e na fase principal da pesquisa, existe outro tipo de comprometimento dos pesquisadores e demais participantes. Trata-se de sempre exercer um papel de reveladores do “lado escuro” ou do “não-dito” da organização. É um tipo de comprometimento com a “verdade”. Nas sessões de pesquisa-ação sempre se adota o princípio de total liberdade de expressão, mesmo na presença de representantes do poder formal. Estes comprometem-se em não aplicar represálias, caso contrário haveria pedido de esclarecimento público. Por parte dos participantes, a descrição do “lado escuro” não é um jogo sem controle. Faz-se prevalecer a busca de objetividade em detrimento ao emocionalismo.

De passagem, observa-se que, na tradição da análise institucional (Lourau, 1975), a questão do “não-dito” ocupa um lugar importante para o qual são geralmente mobilizados princípios derivados da psicanálise ou de outras concepções

de revelação coletiva, como no caso das chamadas “provocações analíticas”. O enfoque aqui adotado não recorre a esse referencial e limita-se a uma discussão de tipo elucidativo-racional entre participantes do processo.

## 2.4 Aproveitamento do “efeito-massa” da pesquisa para legitimar as ações

Chama-se “efeito-massa” da pesquisa o efeito “comprometedor” que ela produz no seio da coletividade dos membros da organização, pelo fato de abrangê-la em seu conjunto e de atrair sua atenção sob forma de amplo retorno de resultados. Sendo uma pesquisa que não é feita à revelia dos interessados, todos os membros da coletividade sabem que a pesquisa existe, respondem e recebem informações a respeito. Esta dimensão coletiva cria um “efeito-massa” que, em geral, não existe nas pesquisas convencionais, praticadas com pequenas amostras e, às vezes, de modo quase sigiloso. A produção de resultados pela coletividade e o subsequente feedback dão à pesquisa e às ações propostas uma legitimidade que é difícil apagar por medidas burocráticas.

## 2.5 Questão da tendenciosidade

Alguns interlocutores, em particular membros do corpo gerencial, costumam duvidar da objetividade do procedimento, quando estão expostas as suas fraquezas. Para minimizar a tendenciosidade, como em todo tipo de pesquisa, é necessário controlar as distorções, mas tal controle não se limita a uma questão estatística. A busca de imparcialidade supõe a não exclusão de nenhum grupo ou nível da entidade. Desde a fase exploratória até a fase de divulgação e de encaminhamento de propostas, passando pela fase principal de investigação, mantém-se essa preocupação. A objetividade não é obtida por um cálculo de média das diversas opiniões, mas por um entendimento dos problemas e valores da organização, no qual os vários interlocutores se encontram, com convergências e também divergências. Todavia, no que diz respeito aos dados numéricos obtidos por meio de questionários ou de outros procedimentos convencionais, os resultados obtidos em um processo de pesquisa-ação no qual foram aplicados não costumam ser muito diferentes. Isto é de fácil comprovação. De fato, nas grandes organizações, existem muitas pesquisas, às vezes feitas por consultores externos ou internos e, seja qual for o método utilizado, os principais problemas detectados são sempre os mesmos (relacionamento hierárquico, falta de comunicação etc.). Todavia, a interpretação da significação desses problemas e as soluções sugeridas variam muito e dependem do enfoque escolhido.

## 3 Fase exploratória

A fase exploratória possui um aspecto interno e um aspecto externo. Internamente ao processo de investigação, esta fase corresponde a um diagnóstico da situação e das necessidades dos atores. Buscam-se conhecimentos e promove-se a formação de equipes conjuntas (pesquisadores e clientes), se possível interdisciplinares, para elaborar propostas ou possíveis inovações. Externamente, procura-se divulgar essas propostas, aumentar a consciência dos participantes, obter comprometimento dos interessados e apoio das instituições interessadas.

A fase exploratória é muito importante: dela depende o encaminhamento das fases subsequentes. Dois tipos de problemas devem ser satisfatoriamente resolvidos para a pesquisa começar corretamente. São problemas institucionais e problemas metodológicos.

No plano institucional, por meio de discussão é preciso alcançar-se uma clara definição do grupo de pesquisadores e de suas relações com os atores da situação. Tais relações definem o que realmente será alcançável por meio de atuação no quadro organizacional considerado. Além de autodefinição do grupo, é desejável um entendimento negociado entre os vários “parceiros” da entidade à qual a pesquisa está vinculada. Os atores direta ou indiretamente implicados devem estar bem informados a respeito dos objetivos e dos métodos da pesquisa. Esse entendimento é ainda mais obrigatório quando o quadro considerado é atravessado por conflitos permanentes que podem tornar inviável qualquer pesquisa. O ideal não é obrigatoriamente chegar a um perfeito entendimento de todas as partes, mas um entendimento mínimo que possibilite a efetiva realização da pesquisa para definir as ações e seus limites cabíveis no contexto. Às vezes, a pesquisa-ação não funciona devido a um inadequado equacionamento deste problema organizacional cuja solução depende da capacidade de articulação dos pesquisadores que devem simultaneamente mostrar firmeza e flexibilidade.

No que diz respeito aos aspectos metodológicos e técnicos da fase exploratória, observa-se que a maior preocupação se manifesta na obtenção de informações significativas para elaborar o projeto, fixar os seus objetivos e as modalidades de participação dos atores. O pesquisador não deve ter ideias preconcebidas nem formular hipóteses antes de ter um profundo conhecimento da situação.

O quadro conceptual de referência é sugerido pelos pesquisadores em colaboração com os membros da situação que dispõem de conhecimentos suficientes, além de manifestarem interesse e compromisso. A seleção se faz na prática, com base no voluntariado. Não se pode “encomendar” ou “delegar” o interesse intelectual das pessoas no assunto.

O conteúdo deste quadro é progressivamente elaborado com base em uma seleção de conceitos existentes nas disciplinas de ciências humanas. A seleção é realizada pelos pesquisadores que julgam a sua relevância para o problema a ser

abordado. A seleção depende também das especialidades ou preferências dos pesquisadores. No entanto, existem limitações ao caráter arbitrário da seleção. Tais limitações se encontram no “bom-senso” dos participantes não pesquisadores.

Tecnicamente, a elaboração do quadro conceptual passa por um levantamento bibliográfico, uma seleção de definições de conceitos ou enfoques. Uma discussão crítica no seio do grupo de pesquisadores, com apoio de especialistas, de modo a extrair o que realmente interessa de acordo com critérios de urgência e consistência, para evitar perda de tempo e incoerência.

A potencialidade crítica da adoção de um referencial conceptual pode também ser avaliada em função de sua capacidade de desvendar aspectos da realidade que são mascarados ou que são objeto de polêmica entre os atores da situação.

Na fase exploratória, em geral, não se chega a um total fechamento do quadro de referência, mas é necessário concluir um esboço. Para amadurecer o quadro conceptual, é útil constituir um grupo de estudo específico que trabalhará de modo a fortalecer o grupo permanente de pesquisadores e participantes.

Paralelamente à elaboração do quadro conceptual, é iniciada a pesquisa de campo de caráter diagnóstico. Diagnosticação significa uma pesquisa não exaustiva que visa a detectar os principais problemas em prazo de tempo limitado. Uma técnica frequentemente utilizada para essa finalidade é a entrevista aberta (ou semiestruturada).

A exploração se pratica essencialmente pela discussão em grupos com os membros da organização, em seus diversos níveis e com os representantes dos atores implicados nos problemas designados como alvos iniciais da pesquisa. Esta discussão pode iniciar-se sob forma de simples conversação e prolongar-se em entrevistas individuais ou coletivas e seminários.

As principais tarefas relacionadas com as entrevistas da fase exploratória podem ser assim ordenadas:

1. Preparação do roteiro de entrevista (entrevista qualitativa a ser aplicada em amostra intencional de 20 pessoas).
2. Preparação do trabalho da equipe de entrevistadores.
3. Aplicação do roteiro de entrevista.
4. Análise e interpretação das respostas.
5. Relatório de análise das entrevistas.
6. Retorno do relatório aos entrevistados

O objetivo consiste em detectar, nas verbalizações dos participantes, os cinco ou seis problemas principais que se encontram na situação e eleger os dois ou três problemas julgados prioritários, que necessitam maior investigação, e aos quais

serão aplicados possíveis ações coletivas. Na fase exploratória, chega-se a uma avaliação antecipada de capacidades de ação sobre esses problemas-chaves.

Após aplicação do roteiro de entrevista a uma seleção de pessoas julgadas representativas da organização, os respondentes são convidados a participar de uma reunião na qual serão discutidos os resultados e a interpretação dos mesmos. Parte dessas pessoas, as mais “motivadas”, são, em seguida, convidadas a participar do processo de pesquisa-ação, podendo aplicar questionários, coletar informações diversas.

A entrevista é semiestruturada, com um pequeno número de perguntas abertas relacionadas com os problemas que foram julgados prioritários pelos promotores iniciais da pesquisa. Com o andamento da pesquisa, durante a fase exploratória, tais prioridades são redefinidas várias vezes.

Nesse procedimento, o número de perguntas da entrevista semiestruturada pode variar entre 4 e 12, no máximo. As perguntas são muito abertas. Por exemplo: “Na sua área, existem problemas de relacionamento hierárquico?” Geralmente, esse tipo de pergunta precisa ser formulado de modo mais concreto (relações com chefia, entre superiores e subordinados). A abertura das perguntas visa deixar aos entrevistados uma total liberdade de apreensão da realidade. A entrevista semiestruturada desencadeia uma série de perguntas que permite um progressivo aprofundamento dos problemas. As verbalizações obtidas como respostas contêm noções, argumentos e dados relacionados com temas genéricos que são importantes para retratar os fatos e valores incluídos na avaliação da cultura organizacional.

A entrevista é aplicada a uma amostra intencional, isto quer dizer, um pequeno grupo de pessoas que são escolhidas não de modo aleatório, mas segundo critérios de representatividade social, a serem discutidos pelos pesquisadores e participantes. As pessoas escolhidas são membros dos vários níveis hierárquicos e das diversas funções existentes na unidade de observação considerada. Quando a situação é conflituosa, deve haver pessoas representantes de diferentes posições.

Os entrevistadores recebem uma guia de entrevista para, caso seja necessário, ajudar o entrevistado a expor seu ponto de vista de modo compatível com os objetivos da pesquisa.

A coleta de informação é feita com gravadores, se não houver reticência dos entrevistados, ou simplesmente com registro manual por parte do entrevistador. Seja qual for a técnica de registro utilizada, o conjunto do material é, em seguida, transcrito. Neste ponto, o auxílio do computador se revela muito importante para armazenar o conjunto dos depoimentos e agilizar a classificação do material coletado. Com um editor de texto, o conjunto das entrevistas é transcrito em arquivos gravados em disco duro ou em disquetes.

Depois, inicia-se a análise das entrevistas. As respostas dadas a uma mesma pergunta são classificadas de acordo com os princípios de uma análise temática (análise de conteúdo simplificada), de modo a listar as principais informações con-

tidas nas entrevistas, classificando-as em função de uma possível polarização, por exemplo, autoritarismo *versus* democracia, participação *versus* não-participação, centralização *versus* descentralização, satisfação *versus* insatisfação etc.

Trata-se de um tipo de análise temática, inferior em detalhamento à verdadeira análise de conteúdo, mas suficiente, no entanto, para interpretar alguns resultados da fase exploratória.

As respostas relacionadas com levantamento de aspectos positivos e negativos e de sugestões são classificadas por assuntos. O balanço dos sentimentos de satisfação/insatisfação dá lugar a uma avaliação quantitativa, mostrando uma ponderação e sua incidência. Tal ponderação serve de indicador de tendência, bastante aproximativo devido ao caráter intencional da amostra. O objetivo principal da análise não se situa na quantificação, mas no levantamento qualitativo das várias posições ou visões relativas a cada aspecto da realidade que é focalizado.

Quando as respostas a uma determinada pergunta pressupõem um posicionamento do respondente acerca do assunto abordado na pergunta, pode-se imaginar um procedimento de avaliação das respostas em três categorias. Por exemplo, respostas que indicam satisfação, insatisfação ou indiferença. O texto das respostas de cada entrevistado é lido, interpretado e avaliado pelo conjunto dos pesquisadores e participantes de modo a chegarem a uma interpretação consensual. A discussão da interpretação permite construir uma tabela quantificada representando a distribuição das respostas globalmente positivas, negativas ou mescladas, com base no total dos entrevistados. Tal discussão é necessária para limitar os defeitos de uma interpretação individual e também por que sempre existe margem de dúvida quanto à interpretação mais correta. Às vezes, uma mesma resposta contém trechos contraditórios. O “júri” seleciona e pesa os argumentos para chegar a uma classificação. No caso da dúvida permanecer, a resposta é contada na rubrica “mesclado”.

Tabela 4.1 Exemplo de pergunta.

PERGUNTA 3: “Como você vê a evolução das condições de trabalho na empresa?”	
Respostas negativas	13
Respostas positivas	5
Respostas mescladas	2
Base = 20 entrevistados	

Além do “diagnóstico” para um primeiro mapeamento da situação, a fase exploratória tem a função de desencadear uma dinâmica entre os grupos de participantes da experiência, de modo a estruturar o processo da pesquisa-ação em seminários e produzir efeitos pela divulgação de resultados preliminares e o encaminhamento de propostas de ação.

Depois da elaboração do relatório, há retorno da informação gerada aos respondentes. O relatório é entregue aos entrevistados iniciais, o que lhes permitirá a visão de conjunto das respostas e o cotejo de suas opiniões com as dos demais. Tal relatório é visto como instrumento de diálogo coletivo que ocorrerá sob forma de reuniões ou seminários de discussão dos resultados de modo a definir os aspectos prioritários que mereceriam aprofundamento. A definição dos problemas principais e das sugestões ou ações constitui o resultado de discussões, eventualmente estendidas a outros participantes representativos dos atores implicados na situação observada.

Os participantes se reúnem para apreciar os resultados e o conjunto da situação por eles retratados. A discussão é encaminhada no sentido de priorizar possíveis áreas de atuação e de explicitar objetivos de ação transformadora.

Nas primeiras reuniões, o objetivo é também constituir e solidificar um grupo de trabalho permanente que se reunirá sob forma de seminário. Este objetivo é apresentado como criação de espaço para discussão, mas sua função não é apenas discutir. Com base em diversas avaliações dos resultados e das perspectivas de ação, serão iniciados os trabalhos de preparação da segunda fase de pesquisa, mais detalhada e em maior escala.

Os participantes são convidados a estabelecer suas próprias conclusões. Alguns participantes tomam nota e resumem as discussões. Outras escolhem elementos de bibliografia ou de documentação. Começa a estabelecer-se uma divisão do trabalho, mas todas as tarefas são coletivamente decididas e comentadas. Para redigir os relatórios, há também uma colaboração dos participantes.

Os principais elementos da fase exploratória são visualizados com o esquema a seguir (Figura 4.2).

O final desta fase é decretado quando existe clareza e suficiente consenso em torno de dois ou três eixos de atividade prioritários em matéria de pesquisa e de ação. Paralelamente a esse processo de definição, já podem iniciar trabalhos em grupos de estudos sobre teorias ou conceitos que sejam relevantes no contexto organizacional da pesquisa. Por exemplo, teorias ou conceitos relacionados com a cultura organizacional, as práticas ideológicas, a estrutura do poder etc.

## FASE EXPLORATÓRIA

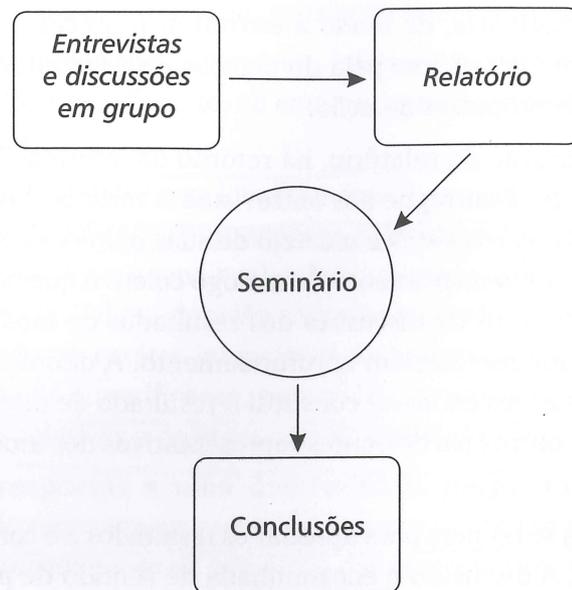


Figura 4.2 Esquema da fase exploratória.

O grupo organizador da pesquisa-ação deve manter contatos permanentes com os demais participantes, mesmo com aqueles que por diversos motivos não podem participar efetivamente do processo. O grupo estrutura-se em grupo permanente e busca sustentação nos diversos escalões da instituição. Caso contrário, suas iniciativas seriam facilmente abafadas pelas tendências ao imobilismo.

Ao término da fase exploratória, um ponto importante ao qual devem chegar os participantes consiste na convicção de que o processo de pesquisa-ação merece ser ampliado. Com as condições humanas e materiais reunidas, iniciar-se-á a fase principal, isto é, um processo de pesquisa aprofundado, necessariamente longo, no qual serão deliberadas possíveis ações transformadoras.

#### 4 Fase principal

A fase principal começa depois da análise dos resultados da fase anterior (diagnóstico) e a discussão exaustiva das implicações dos mesmos em termos de ações no quadro organizacional investigado. Os pesquisadores e participantes se reúnem em um seminário permanente para direcionar a investigação, eventualmente com o auxílio complementar de grupos de estudos ou de coletas de dados.

#### 4.1 Formação dos grupos e seminários

Para conceber, orientar e gerenciar o processo de pesquisa-ação no quadro da organização é prevista a formação de um grupo permanente, eventualmente auxiliado por grupos de apoio, se for necessário.

O grupo permanente é composto (1) dos promotores da pesquisa, (2) de membros da gerência representativos de diversas áreas e de diversas categorias profissionais e (3) de consultores ou pesquisadores externos.

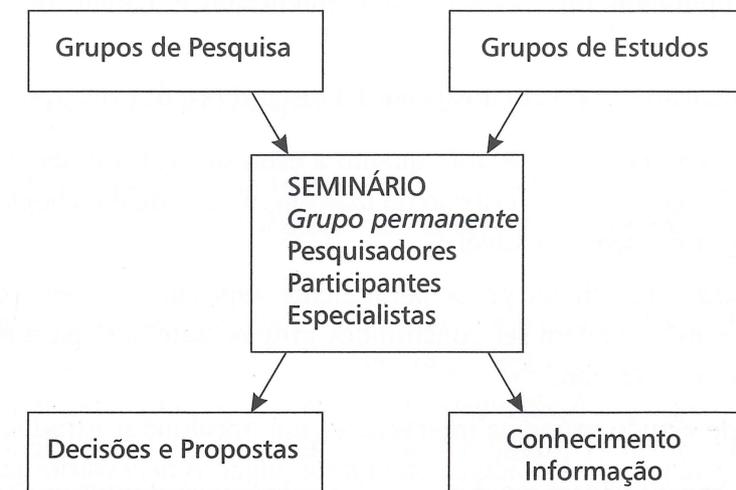


Figura 4.3 Esquema do seminário e grupos.

Os membros representativos da organização participam do grupo permanente de modo voluntário, em função do interesse que manifestam acerca da problemática e dos objetivos práticos da pesquisa.

A função principal do grupo permanente é a coordenação do conjunto dos trabalhos (estudos, pesquisas, treinamento e propostas de ação). O grupo tem um caráter permanente para assegurar a continuidade do processo durante o prazo previsto. Para ser operacional, o grupo é limitado a um número não superior a 12 ou 15 pessoas.

De modo mais detalhado, entre as principais atribuições do grupo permanente, pode-se destacar:

- a. definição dos temas e problemas prioritários a serem investigados;

- b. elaboração da problemática na qual serão tratados os problemas e as correspondentes hipóteses de pesquisa;
- c. coordenação das atividades em sintonia com o trabalho dos outros grupos (grupo de estudos e grupos de investigação) e com as ações de formação;
- d. centralização das informações provenientes das diversas fontes;
- e. interpretação dos resultados;
- f. busca de soluções e propostas de ação;
- g. acompanhamento das ações implementadas e avaliação dos resultados;
- h. divulgação dos resultados pelos canais apropriados.

O grupo possui poder de decisão quanto a estas diversas tarefas. As decisões são tomadas de acordo com o critério da maioria, mas o ideal é chegar, pela discussão, ao maior consenso possível.

Para auxiliar o trabalho do grupo permanente, especialmente em experiências de grande dimensão, podem ser constituídos grupos "satélites" para aprofundar os estudos e a investigação.

O grupo de estudo reúne os interessados em aprofundar estudos de ordem teórica, conceptual ou metodológica que forem julgados necessários para o amadurecimento da pesquisa. O grupo de estudo procura bibliografia, faz fichamentos e comentários no intuito de contribuir, sob forma de propostas, para a definição da pesquisa elaborada no grupo permanente. É útil que alguns membros do grupo de estudos sejam também membros do grupo permanente.

Por sua vez, um grupo de investigação reúne os interessados, com alguma competência, que puderem contribuir para elaborar a técnica da pesquisa, a realização da coleta e do processamento de dados. O propósito do grupo de investigação consiste em dar sugestões para elaborar um questionário, supervisionar a aplicação do mesmo e oferecer subsídios para processar os dados com recursos informáticos. É útil que alguns membros do grupo de investigação sejam também membros do grupo permanente.

Complementarmente, também é previsto um grupo de formação de pesquisadores. Os participantes da organização que irão aplicar questionários ou animar grupos de discussão participam de alguns grupos de formação, cujo conteúdo técnico-metodológico é especialmente adaptado aos objetivos da pesquisa.

*Pesquisas em grupos OK*

Seria possível imaginar o trabalho da fase principal inteiramente baseado em entrevistas individuais e coletivas. As pessoas-chave iriam expor suas constatações, reclamações e propostas, que seriam, em seguida, debatidas no seminário. No caso de uma grande organização (várias centenas de pessoas), esse procedimento seria muito demorado e, talvez, inviável na prática. Na maioria dos casos, os pesquisadores acabam optando pela utilização de um questionário que permite um levantamento rápido das principais informações sobre a situação. Na sua concepção geral e na formulação das perguntas, o questionário a ser utilizado no processo de pesquisa-ação é sensivelmente diferente dos questionários utilizados em outros tipos de pesquisa.

#### 4.2 Concepção geral do questionário

O questionário abrange os temas que foram escolhidos e trabalhados durante a fase exploratória com a participação de representantes de várias áreas da organização.

Este questionário é concebido "sob medida" em função dos problemas encontrados e da linguagem dos membros da organização. É o chamado "questionário orgânico", definido como "questionário em adequação à linguagem e à cultura do grupo ao qual ele será administrado" (Alderfer, Smith, 1982). É diferente de um questionário estruturado aplicado, por exemplo, em escalas de atitudes de Likert. Segundo Alderfer e Smith, "o questionário orgânico é baseado nas ideias e sentimentos encontrados durante as entrevistas individuais preliminares, as sessões de grupos e as entrevistas intergrupos". Esta técnica permite incorporar à pesquisa a linguagem dos grupos. Em comparação com o questionário padronizado, a principal vantagem do questionário orgânico é que ele "melhora o envolvimento dos respondentes e reduz a distância psicológica entre pesquisadores e respondentes". A desvantagem é a falta de comparação entre resultados de pesquisas em grupos diferentes e a consequente dificuldade de generalização (Alderfer, Smith, 1982:45).

De acordo com a concepção da pesquisa-ação aqui proposta, o questionário possui algumas características diferentes das dos questionários comuns. Procura-se dar às perguntas uma formulação mais explicitada. O questionário é concebido como instrumento de investigação de uma organização por seus próprios membros. As perguntas são ordenadas em unidades significativas, formando blocos correspondentes a cada tema escolhido. (Ver exemplo no Quadro 4.1.)

Quadro 4.1 Trecho de um questionário aplicado em uma empresa de pesquisa tecnológica.

RELACIONAMENTO E DESEMPENHO GERENCIAL	
30. Na sua área, existem problemas de <b>relacionamento hierárquico</b>	
- entre chefes e subordinados	SIM <input type="checkbox"/> NÃO <input type="checkbox"/>
- entre chefes de diferentes escalões	SIM <input type="checkbox"/> NÃO <input type="checkbox"/> NÃO SABE <input type="checkbox"/>
31. Como você qualificaria o <b>desempenho gerencial</b> na Empresa? (Indique 1 opção por linha)	
- autoritário <input type="checkbox"/>	democrático <input type="checkbox"/>
- participativo <input type="checkbox"/>	centralizador <input type="checkbox"/>
- competente <input type="checkbox"/>	incompetente <input type="checkbox"/>
32. Você julga correta a <b>atual forma de escolher os gerentes</b> ?	
SIM <input type="checkbox"/>	
NÃO <input type="checkbox"/>	
Não tem opinião <input type="checkbox"/>	
33. Quais seriam as mais importantes <b>qualidades de um bom gerente</b> de Pesquisa & Desenvolvimento? (Indique 3 opções)	
- visão global da área	<input type="checkbox"/>
- experiência em pesquisa tecnológica	<input type="checkbox"/>
- liderança e capacidade de articulação	<input type="checkbox"/>
- formação em gerência de Pesquisa & Desenvolvimento	<input type="checkbox"/>
- competência técnica para valorizar os profissionais	<input type="checkbox"/>
- capacidade integradora na formação de equipes	<input type="checkbox"/>
- conhecimentos em áreas sociais ou humanas	<input type="checkbox"/>
- competência administrativa	<input type="checkbox"/>
34. Quais são as <b>propostas</b> que você acha mais importantes para um bom <b>relacionamento hierárquico</b> ? (Indique 3 opções)	
- escolher o gerente com a participação dos grupos	<input type="checkbox"/>
- implantar rotatividade nas funções gerenciais	<input type="checkbox"/>
- facilitar a informação de baixo para cima	<input type="checkbox"/>
- facilitar a informação de cima para baixo	<input type="checkbox"/>
- efetivar a comunicação entre gerentes e gerenciados	<input type="checkbox"/>
- implementar programa de desenvolvimento gerencial	<input type="checkbox"/>

As perguntas são formuladas a partir dos problemas levantados na fase inicial e estão de acordo com as características da linguagem dos participantes. A simples leitura das unidades sugere aos respondentes uma relativa problematização na qual as perguntas adquirem significação.

Não há grande preocupação com os eventuais “efeitos de contaminação” entre as perguntas de um mesmo bloco, como no caso do questionário de opinião comum. Existe um efeito de “esclarecimento” das respostas pela leitura dos blocos de perguntas, sem que isto chegue a uma indução de resposta (ou “imposição de problemática”), pois tal problemática já foi objeto de pesquisa e de várias redefinições no decorrer da fase exploratória com o grupo inicial dos participantes. Todavia, como em todos os tipos de pesquisa, o efeito de problemática não é totalmente evitado. No caso da pesquisa-ação, a problemática e seu potencial efeito de indução são avaliados pelos participantes dos grupos. A seleção dos aspectos significativos não é feita apenas a partir das preferências de um ou outro pesquisador. A interpretação fica sob a responsabilidade do grupo permanente.

As principais características das perguntas são definidas em termos de conteúdo, de forma e de modalidades de priorização e ponderação das possíveis respostas.

- a. No tocante ao conteúdo, as perguntas são de três tipos:
  - i. Perguntas de identificação dos respondentes por grandes categorias: departamento, área de atividade, categoria funcional, função de chefia, faixa etária, gênero, graus de formação, tempo de serviço etc.
  - ii. Perguntas de descrição e avaliação (ou qualificação) sobre vários problemas da situação atual.
  - iii. Perguntas sobre possíveis propostas de ação de acordo com valores ou objetivos de mudança em discussão na organização.

No exemplo do trecho de questionário anteriormente reproduzido, a pergunta 30 é descritiva, as perguntas 31 e 32 são avaliativas e as perguntas 33 e 34 são de tipo propositivo.

- b. Na sua formulação, as perguntas são dos seguintes tipos:
  - i. Perguntas fechadas com escolha simples, “sim” ou “não”. As opções são bipolarizadas quando se trata de marcar um posicionamento nítido. Em outros casos, existem opções intermediárias.
  - ii. Perguntas fechadas com múltipla escolha sobre descrição ou avaliação. O objetivo de tais perguntas é eleger os problemas da situação que são tidos como os mais importantes pelos membros da organização.
  - iii. Perguntas fechadas com múltipla escolha sobre propostas de ação. O objetivo é eleger as opções mais significativas ou prioritárias. Em

geral, as perguntas de múltipla escolha são completadas por uma opção em aberto, "Outras".

- iv. Perguntas abertas para deixar o respondente descrever, propor, ou dar sugestões do modo que lhe convier.

Essas aparentes "concessões" feitas à metodologia de pesquisa convencional justificam-se sobretudo por razões práticas: clareza e rapidez da aplicação e do processamento das respostas. Em contrapartida, há perda de "substância" ou de riqueza de interpretações que, em contexto profissional, é difícil evitar.

c. Princípios de priorização das opções.

Nas perguntas de múltipla escolha, o problema de priorização das respostas pode ser tratado de diferentes maneiras:

- i. Respostas livres sem restrição. A simples frequência das respostas, com totais percentuais superiores a 100, indica as opções que foram as mais (ou as menos) escolhidas. Sua vantagem está na simplicidade do procedimento. Sua desvantagem, na falta de homogeneidade das respostas. Certos respondentes colocam "X" em todas as opções; outros selecionam os itens de modo mais restrito. Não há consciente priorização por parte do respondente. A maior frequência de resposta nem sempre indica uma real hierarquização em matéria de relevância.
- ii. Respostas livres com limitação do número de escolhas a 2 ou 3 dependendo da quantidade total de opções existentes. A vantagem é evidente: o procedimento permanece bastante simples. A hierarquização das opções é mais homogênea devido ao fato que cada respondente escolha um mesmo número de opções. No entanto, há uma desvantagem: o respondente deve ler todo o leque de opções antes de começar a responder. Isto pode tornar a coleta de dados mais demorada e com possíveis erros.
- iii. A hierarquização obtida por ordenação das opções respondidas. A pergunta pode ser completada pela frase "Indique 1, 2 e 3 ao lado das opções escolhidas, por ordem de preferência." A vantagem do procedimento está na hierarquização que é conscientemente efetuada pelos respondentes. A desvantagem está no fato de que o procedimento exige muita atenção por parte do respondente, que precisa ter completa compreensão da lista para efetuar sua escolha ordenada. O tempo necessário para responder é maior que nos outros procedimentos. O risco de erros é grande.

d. Ponderação de todas as opções:

Cada opção do leque da pergunta é escalonada em três categorias de importância:

Tabela 4.2 Ponderação de opções.

Pergunta	Muito importante	Pouco importante	Indiferente
Opção 1			
Opção 2			
Opção n			

A vantagem está no fato de que todas as opções sejam objeto de avaliação pelo respondente. A desvantagem está no considerável aumento do volume de dados. Cada opção se torna uma pergunta com três possibilidades de resposta. O respondente não é levado a hierarquizar a importância das opções em comparação com as outras. A hierarquização é obtida pela contagem de pontos das respostas em cada grau de apreciação.

Comparando vantagens e desvantagens de cada procedimento, os pesquisadores podem escolher o procedimento mais apropriado, em função de critério de qualidade e de facilidade.

### 4.3 Aplicação do questionário

Uma vez elaborado e amplamente discutido no seminário o questionário é aplicado, se possível à totalidade da população da organização. Mesmo quando seria razoável obter resultados satisfatórios extraídos de uma pequena amostra, é preferível trabalhar com o conjunto, para criar uma implicação maior, um "efeito-massa". A regra do anonimato dos respondentes sempre deve ser preservada.

Os questionários podem ser preenchidos pelos próprios respondentes sobre suporte de papel ou, cada vez mais, em telas de computadores, quando a equipe dispõe de equipamentos suficientes. Esta última solução tem o mérito de dispensar o trabalho de digitação e agilizar o processamento de dados.

#### 4.4 Processamento de dados e resultados

As respostas ao questionário constituem um reflexo, embora imperfeito, das posições dos membros da organização acerca do quadro social no qual estão inseridos.

A preparação do processamento de dados tem como principais objetivos, os seguintes:

- a. orientar o processamento de dados obtido por questionário no conjunto da organização;
- b. controlar o grau de cobertura alcançado por áreas e por categorias;
- c. conceber as grandes etapas do processamento proposto, com recursos microinformáticos, estatísticos e gráficos;
- d. selecionar as variáveis que serão objeto de análises detalhadas;
- e. Prever as distribuições e cruzamentos de maior interesse para interpretar os resultados.

Em princípio, o processamento proposto é muito simples. O objetivo é essencialmente uma apresentação dos resultados obtidos para causar, a curto prazo, um efeito de informação coletiva ou de “autoconhecimento” da organização acerca de seus problemas.

Nesse sentido, estão previstos listagens, tabelas e gráficos para descrever os problemas da situação julgados mais significativos e as disposições a agir ou propostas de ação julgadas prioritárias.

Os dados que remetem às respostas do questionário são colocadas em arquivos de uma base de dados, elaborada com aplicativos, tais como Dbase® ou Access®, que permitam consultas de modo interativo ou de modo programado, neste último caso, com o apoio de especialistas em informática.

A recuperação ordenada dos dados permite elaborar tabelas, simples e cruzadas, e gráficos que facilitam a interpretação dos resultados. Entre os diversos tipos de dados a ser processados, alguns têm por finalidade o controle da cobertura ou da validade, outros estão relacionados com a distribuição das respostas, o cruzamento e a ponderação dos resultados.

- a. Controle da cobertura dos dados por áreas e categorias.

Tabela 4.3 Controle de cobertura por áreas.

Efetivos por divisões ou setores	Dados dos respondentes	Taxa de cobertura (%)
Setor 1		
Setor 2		
...		
Setor n		
Total		

Os dados da tabela permitem observar se alguns setores são sobrerrepresentados ou sub-representados. O ideal seria alcançado com uma taxa de cobertura próxima a 100%. Na prática, é suficiente chegar a 60 ou 70%. Entretanto, é preciso verificar se os 30 ou 40% restantes não responderam por acaso (ausência, férias etc.) e se não existem grupos constituídos que se recusam explicitamente em participar da experiência.

- b. Distribuição das respostas a todas as perguntas.

Os resultados globais do conjunto dos respondentes (ou de subconjuntos) são distribuídos em diversas categorias, tais como:

- áreas de atividade;
- categoria funcional;
- níveis de educação;
- níveis de qualificação;
- gênero;
- faixas etárias;
- cargos de chefia;
- tempo de serviço.

- c. Operações de cruzamento entre respostas e dados de identificação.

É útil cruzar os resultados correspondentes às variáveis relacionadas com percepção de problemas, às categorias funcionais, de gênero, de educação e às faixas etárias. Dependendo dos objetivos, certas categorias de dados podem ser detalhadas, especialmente, no que diz respeito à função de chefia, aos escalões hierárquicos, às diferenças homens/mulheres etc.

São efetuados cruzamentos de variáveis que são apreendidas por meio de respostas às perguntas simples, sobretudo as bipolarizadas, como “Sim” ou “Não”. Os cruzamentos entre os posicionamentos permitem testar a homogeneidade das respostas e verificar hipóteses em função da variação dos resultados. Sendo de interpretação mais delicada, os cruzamentos das respostas com múltiplas escolhas (não escalonadas) devem ser evitados. Dois exemplos de cruzamentos de dados são mostrados a seguir.

Pergunta: *Você participa em decisões tomadas em sua área?*

Tabela 4.4 *Respostas sobre a participação, homens × mulheres.*

	Homens (em %)	Mulheres (em %)
Sim	23,1	15,1
Às vezes	51,3	44,7
Não	25,1	39,4
Não-respostas	1,5	0,8

Estes dados indicam que as mulheres participam menos de decisões que os homens, dentro do ambiente organizacional sob observação.

Pergunta: *Existem problemas de relacionamento entre chefes e subordinados?*

Tabela 4.5 *Respostas sobre relações chefes/subordinados.*

	Homens (em %)	Mulheres (em %)
Sim	37,6	50,3
Não	48,6	35,5
Não-respostas	13,8	14,2

**Nota:** Os resultados foram obtidos por meio de questionários aplicados a 952 pessoas entre as quais os homens representam 69% e as mulheres, 31%. O conjunto das 952 pessoas representa 65% do total de funcionários da entidade.

Existem diferenças entre homens e mulheres na percepção do relacionamento entre chefes e subordinados. As mulheres tendem a manifestar maior sensibilidade aos problemas dessa ordem. Observa-se, de passagem, que a forte proporção de não-respostas está possivelmente relacionada com o medo de falar do assunto, apesar do anonimato preservado na pesquisa.

As mesmas análises podem ser completadas pela observação das diferenças em função dos níveis educacionais, faixas etárias etc.

d. Definição de prioridades com base nos resultados.

Como já foi visto anteriormente na formulação das perguntas, existem diversos procedimentos para interpretar os resultados obtidos por meio das respostas em termos de prioridades que dão indicações de possíveis ações.

Em pesquisa convencional, é comum recorrer-se à frequência das respostas para se chegar a um escalonamento a ser interpretado como classificador de prioridades. O cálculo de frequências e o escalonamento não criam uma ordem de prioridade explícita, consciente ou intencionalmente formulada pelos participantes. É o resultado de uma “preferência” construída sem requerer o posicionamento das pessoas em termos de preferência. É uma “preferência” que é resultado de um cálculo e não uma preferência consciente por parte do conjunto das pessoas implicadas.

Na maioria dos casos, existe diferença entre uma priorização “votada” pelas pessoas individualmente e uma priorização discutida coletivamente, em processo de tipo deliberativo. As ordens de preferência mudam sensivelmente.

Na pesquisa convencional, retrato instantâneo de uma situação, não há captação da dinâmica de um processo social. Os dados recolhidos criam uma estrutura de preferências aparente aos olhos de quem vê os resultados apresentados de modo quantitativo. Esta estrutura é tida como válida à revelia dos atores que emitem verbalizações de modo individual e que, posteriormente, não estão tendo acesso à visão da priorização construída de modo aditivo por meio de escalonamento.

Embora se saiba que, na prática, a interação entre as pessoas produza resultados diferentes em termos de priorização, o escalonamento nem sempre é condenável como técnica de ordenação. Apesar de seu aspecto “mecânico”, o cálculo de priorização pode servir de padrão de referência para estimar a influência do grupo quando a priorização é efetuada com interação das pessoas e que os resultados são divergentes.

Existe diferença entre grupos de grande dimensão e grupos de pequena dimensão. Nestes últimos, é fácil a interação entre os seus membros, basta reuni-los ao redor de uma mesa ou em um anfiteatro. No caso de grupos maiores, as pessoas não podem estar fisicamente reunidas no mesmo local. A priorização nunca pode ser decidida sem mecanismos de representação. Os representantes designados por meio de um procedimento democrático constituem um pequeno grupo que pode

ser objeto da pesquisa sobre priorização. Este grupo é considerado na sua relação de representatividade social do grupo maior.

De acordo com o caráter participativo da proposta, as prioridades são constantemente redefinidas. É o grupo que decide os rumos a serem dados à ação. Nesse quadro, o papel do pesquisador consiste em:

- i. Facilitar e apressar o processamento dos dados relativo às preferências.
- ii. Animar a discussão de modo a evitar as influências indesejadas de pessoas que queriam monopolizar o processo de priorização ou de decisão.
- iii. Permitir uma discussão de tipo “igualitário”. Evitar a influência exagerada de membros dos níveis hierárquicos superiores.

## 5 Fase de ação

A fase de ação reúne vários objetivos práticos: difundir os resultados, definir objetivos alcançáveis por meio de ações concretas, apresentar propostas que serão negociadas entre as partes interessadas, implementar ações-piloto, que posteriormente, após avaliação, poderão ser assumidas e estendidas pelos próprios atores sem a participação dos pesquisadores.

As respostas ao questionário constituem um reflexo, embora imperfeito, das posições dos membros da organização acerca do quadro social no qual estão inseridos. As principais questões levantadas pela pesquisa são agrupadas em blocos a serem destacados para elaborar linhas de atuação e propostas de mudança na organização.

### 5.1 Divulgação dos resultados

A divulgação é destinada aos entrevistados, ao conjunto dos membros da organização e, de modo mais seletivo, aos representantes dos atores e tomadores de decisão. Além de informativo, seu objetivo é conscientizador.

Em pesquisa organizacional sobre a capacidade de ação estratégica dos grupos que compõem uma organização, Friedberg notou que a comunicação dos resultados a esses grupos pode ser “*uma oportunidade de induzir mudanças não negligenciáveis no meio (...). De fato, revelando os jogos e as estratégias de uns e outros, ela desencadeia um processo de tomada de consciência*” (Friedberg, 1981:108).

Uma vez considerado que esse efeito é desejado, o processo de divulgação pode ser concebido de dois modos: (a) centralizado por equipe dotada de autonomia ou (b) descentralizado em função da própria estrutura da organização.

De modo centralizado, os resultados da pesquisa constituem um retrato da situação global da organização que é difundido no conjunto dos empregados por canais não setorializados (documentos, cartazes, vídeos). Desse modo, o papel de difusão é assumido por grupos ligados à pesquisa e com pouca intermediação dos membros da estrutura formal.

De modo descentralizado, os resultados da pesquisa estão postos a disposição e constituem vários retratos da situação global e da situação parcial de cada subconjunto (departamentos, setores), a serem difundidos em cada uma das áreas correspondentes por meio de reuniões com participação, se possível ativa, dos seus responsáveis.

O primeiro modo se revelaria impraticável se não houvesse grupos mobilizáveis para uma difusão em grande escala. A sua principal vantagem está no fato de que todo o processo de divulgação permanece sob a responsabilidade do grupo promotor da pesquisa.

Com o segundo modo, observa-se que a divulgação depende muito da atuação das chefias. Algumas são sensibilizadas acerca da importância deste tipo de estudo (cultura organizacional), outras não. Sempre haverá diferenças de intensidade da divulgação que dependem dos compromissos assumidos pelas chefias. Se não houver esforço de divulgação entre os chefes de divisão não haverá divulgação efetiva.

O modo de divulgação de resultados escolhido incide sobre o tipo de encaminhamento. De acordo com o primeiro modo, com grupos de pesquisa-ação dotados de bastante autonomia, a divulgação de resultados é vista principalmente como instrumento de crítica interna. De acordo com o segundo modo, também existem aspectos críticos, mas o procedimento é visto prioritariamente como instrumento gerencial, de acordo com uma concepção compatível com intervenções sobre a cultura organizacional.

No decorrer do processo de definição das finalidades da pesquisa, o argumento de “risco de aproveitamento externo” é utilizado para minimizar a “crítica interna”. Os problemas detectados possibilitam um processo de crítica interna com enunciação de propostas de mudança amplamente debatidas. O risco de aproveitamento por parte de instâncias externas à organização é frequentemente utilizado pelas chefias para minimizar o alcance crítico do processo e redirecioná-lo no sentido compatível com um procedimento gerencial. Nesse sentido, os gerentes e demais empregados estão convidados para realizar um balanço da situação nos seus setores ou divisões e a propor melhorias administrativas. Os tópicos mais “espinhosos” relacionados com a estrutura de poder nem sempre estão explicitamente colocados, embora estejam permanecendo como pressuposto na discussão.

O procedimento de uso da pesquisa na prática gerencial consiste em levantar as ideias do coletivo para buscar e encontrar soluções relativas a um amplo leque

de problemas, desde a identidade da Empresa, o gerenciamento de projetos, até a gestão de Recursos Humanos.

Assim praticada e utilizada, se houvesse ampla participação dos interessados e vontade política por parte dos gerentes, a pesquisa poderia contribuir para melhorar vários aspectos da organização, em concepção administrativa de forma participativa.

## 5.2 Implementação de ação

Uma vez processados os resultados da pesquisa, é aberta ampla discussão entre os membros da organização e diversas propostas são encaminhadas em termos de aperfeiçoamento e/ou mudança. Após negociação com os membros da gerência, serão implementadas e avaliadas ações concretas visando materializar as mudanças durante um período adequado.

O encaminhamento de propostas é um passo importante da pesquisa-ação, imediatamente subsequente ao processamento de dados e à discussão dos resultados. As propostas de ação concreta relacionadas com mudanças de vários setores da administração ou da cultura da organização tornam-se mais efetivas quando são geradas pelos próprios interessados e amplamente debatidas em várias áreas e nos diferentes níveis hierárquicos.

A experiência mostra que, sem o apoio ou a participação ativa de dirigentes, a divulgação dos resultados e a geração de propostas se tornam muito limitadas ou até inexistentes.

Com a formulação e a operacionalização das propostas, os participantes recebem apoio dos promotores da pesquisa e do grupo permanente. Na fase de encaminhamento, são realizadas várias reuniões gerais entre representantes de diferentes áreas cujas propostas estão centralizadas pelos promotores, como primeiro passo da seguinte sequência (Figura 4.4):

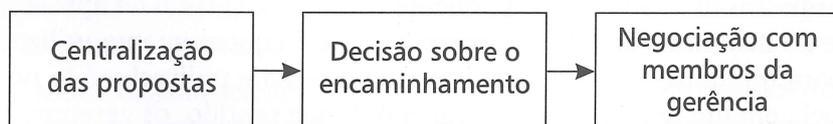


Figura 4.4 Sequência de encaminhamento de propostas.

De acordo com o modo descentralizado de divulgação, os participantes de cada área possuem maior iniciativa na interpretação dos dados e na correspondente formulação de propostas.

A apresentação das propostas dos vários grupos tem os seguintes objetivos:

- a. informar os membros da organização;
- b. socializar experiências;
- c. legitimar as propostas pela realização de uma ampla reunião, se possível representativa do conjunto da organização.

Parte dos resultados é também aproveitada nos trabalhos de grupos preexistentes ou independentes do processo de pesquisa, como no caso da comissão de discussão dos critérios de avaliação de desempenho, entidade que existia independentemente do processo de pesquisa em curso.

Com a centralização da informação sobre diferentes propostas, o grupo promotor da pesquisa mantém à disposição dos interessados das várias áreas uma carteira de projetos a serem implementados em diversos tipos de atividades (avaliação de resultados, informação, relacionamento entre as partes).

## 6 Fase de avaliação

As ações implementadas são objeto de profunda avaliação para atender a dois objetivos:

- a. controlar a efetividade das ações no contexto organizacional da pesquisa e suas consequências a curto ou médio prazo;
- b. extrair os conhecimentos ou “ensinamentos” que serão úteis para continuar a experiência e estendê-la a outras entidades.

Como no caso das demais etapas anteriores, a avaliação é acompanhada por grupos conjuntos (pesquisadores e participantes) e é sintetizada em seminários, nos quais podem ser convidados avaliadores externos. O conjunto da experiência é descrito em um relatório amplamente divulgado entre os interessados.

Entre os diversos aspectos da experiência que podem ser objeto de avaliação, destacam-se os seguintes:

### PONTOS ESTRATÉGICOS:

- Clareza dos objetivos, simplicidade e assimilação dos procedimentos pelos participantes.
- Identificação e resolução de problemas, com envolvimento efetivo de um número crescente de interlocutores.

- Negociação dos objetivos com os membros da diretoria como condição de viabilidade da experiência.

#### **CAPACIDADE DE MOBILIZAÇÃO:**

- Trata-se de saber se a iniciativa foi aceita em diversas áreas da organização e se ela conseguiu mobilizar um número de pessoas significativo, inclusive voluntários para participar nas diferentes fases e tarefas do processo.

#### **CAPACIDADE DE PROPOSTAS:**

- Adequação, volume e relevância das soluções ou propostas.
- Viabilidade das propostas formuladas no decorrer do processo.
- Habilidade dos grupos no encaminhamento das propostas

#### **CONTINUIDADE DO PROJETO:**

- Harmonia do planejamento no decorrer do tempo. Lembre-se que o tempo necessário para realizar uma pesquisa-ação é superior ao da pesquisa convencional, devido à complexidade da interação entre os grupos e pessoas envolvidas.

#### **PARTICIPAÇÃO:**

- Efetividade da participação de representantes de diferentes grupos e níveis hierárquicos da organização durante as diferentes fases do processo.

#### **QUALIDADE DO TRABALHO EM EQUIPE:**

- Habilidade em gerenciar as relações do projeto, e de suas implicações, com os membros da diretoria.
- Qualidade das relações interpessoais nos trabalhos de grupos e do relacionamento com os membros da organização.

- Capacidade da equipe em estimular as sugestões dos participantes formuladas na ocasião de reuniões e assembleias.

#### **EFETIVIDADE DAS ATIVIDADES DE FORMAÇÃO:**

- Efeito global de autoconhecimento no seio da instituição por intermédio do processo de pesquisa-ação.
- Formação de equipes de pesquisadores participantes do processo.
- Capacidade de aprendizagem e de expressão coletiva para promover transformações negociadas dentro da organização. Efeito de esclarecimento dos participantes e dos membros da organização.

#### **CONHECIMENTO E INFORMAÇÃO:**

- Relevância das informações sobre problemas da instituição, sobre seus próprios valores e as prioridades de ação decorrente da avaliação da situação.
- Adequação do questionário e outros instrumentos de pesquisa.
- Consistência e validade dos resultados alcançados.
- Qualidade e conteúdo dos relatórios gerados e dos outros documentos de trabalho.
- Possibilidade de publicação de documentos em revistas científicas.
- Informação sobre o acompanhamento dos resultados, desdobramento da experiência e comparações com outras experiências.

#### **COMUNICAÇÃO:**

- Contribuição da pesquisa-ação para criar mecanismos de comunicação interna, abrindo espaço para discutir problemas e soluções.
- Apresentação dos resultados em reuniões e assembleias com os participantes.
- Qualidade da comunicação. De acordo com a concepção adotada, os problemas de comunicação não se resolvem por emissão de circulares ou folhetos. A comunicação exige interação entre indivíduos e grupos em um nível mais profundo.
- Adequação dos diversos canais de difusão, dos suportes e do mecanismo de registro das reações dos interessados e de suas sugestões.

- Adaptação à linguagem utilizada na cultura organizacional local.

#### ATIVIDADES DE APOIO:

- Qualidade, rapidez e eficácia do processamento de dados e da produção do material de divulgação.
- Capacidade de obter apoio de especialistas e técnicos em informática.

Esses elementos constituem um roteiro de avaliação final do processo. Ao término de uma experiência de pesquisa-ação bem-sucedida, os pesquisadores acabam sua missão profissional e os interessados da organização dão continuidade às mudanças iniciadas, de modo autônomo.

Na avaliação da experiência concreta no centro de pesquisa tecnológica, foi registrado que a mobilização dos participantes variou em função de circunstâncias externas do processo de pesquisa, entretanto manteve-se em um nível suficiente em um espaço aberto de discussão coletiva, chegando à formulação de propostas concretas. O conhecimento produzido foi relativamente consistente (vide Capítulo 5), porém poderia ser mais aprofundado se fosse possível acelerar o processamento de dados. O ideal seria chegar a um processamento quase instantâneo, com recursos informáticos. A divulgação das informações e do conhecimento foi objeto de reuniões, seminários e assembleias do pessoal. Foi organizada seletivamente, também, por áreas da organização, mas tem sido insuficientemente aproveitada por motivo de empecilhos burocráticos. Embora esse ponto não tenha sido objeto de avaliação concreta, é de se supor que houve influência sobre alguns dirigentes que se tornaram favoráveis à aceitação de pequenas mudanças na gestão. A fase de implementação de ações e de avaliação final ficou prejudicada por problemas internos e de conjuntura política externa.

## 7 Conclusão

A adoção da metodologia de pesquisa-ação requer um trabalho em grupos, com seminários e outros tipos de reunião nas fases de coleta de dados, interpretação, divulgação e implementação de ações.

Nessa perspectiva, o processo envolvendo grupos de pesquisadores e participantes é tão importante quanto os resultados obtidos. Os resultados não são apenas tabelas de dados quantitativos ou depoimentos verbalizados, são também as mudanças introduzidas na percepção dos interessados ou, de modo mais difuso, na cultura da organização.

Na oportunidade de uma pesquisa-ação, são geradas ideias que circulam na organização que, em tempo normal, dificilmente encontrariam canais de difusão. São principalmente ideias relacionadas com constatações dos problemas, com discussão dos valores e das intenções de mudanças ou tentativas de realização.

Além da circulação de ideias, um processo de pesquisa-ação facilita o surgimento de novas lideranças. Líderes informais podem alcançar um papel de maior evidência no tratamento que é dado aos problemas em discussão.

Em uma organização, os canais de comunicação condicionam a recepção das mensagens pelos empregados. No caso de canais convencionais, as mensagens são lidas e interpretadas como ponto de vista do topo, são ordens a serem cumpridas ou eventualmente contornadas. No caso de um canal alternativo, como em situação de pesquisa-ação, o conteúdo da mensagem é percebido de modo diferente, mais crítico e representativo do conjunto.

No contexto peculiar de organizações regidas por estruturas burocratizadas, a efetiva aplicação da metodologia de pesquisa-ação sempre encontrará entraves e limitações, mas é uma proposta suficientemente flexível para ser adaptada a uma grande diversidade de circunstâncias.

Em caso de impossibilidade concreta de aplicar uma forma de trabalho em grupos, a adoção de metodologia de pesquisa-ação deveria ser reavaliada ou modificada. Em certas organizações, o excesso de reuniões de grupos, comissões ou seminários de objetivos mal definidos ou de concepção defeituosa têm prejudicado a credibilidade do trabalho coletivo, mas isto não chega a ser razão suficiente para abandoná-lo. Maiores cuidados na formação de grupos de pesquisa-ação constituem condição necessária para reabilitar o trabalho coletivo.

A atividade do grupo permanente não deve limitar-se à fase inicial (pesquisa qualitativa). A participação de um número significativo de interessados, em vários setores da organização, possibilita o uso coletivo da informação gerada pelo questionário e a discussão de propostas, de modo amplo e descentralizado.

A pesquisa-ação é uma forma de questionamento de dada situação de modo a auxiliar os participantes na formulação de suas perguntas e na busca de respostas no seio da coletividade, o que pode levá-los a uma tomada de consciência (ou forma de aprendizagem). O objetivo da pesquisa-ação consiste também em auxiliar os atores na tomada de decisão a ser orientada em função de valores ou objetivos coletivamente identificados. As decisões a serem tomadas são objeto de negociação com membros da diretoria.

Pela temática escolhida pelo grupo planejador da fase principal da pesquisa, considera-se que haverá ampla discussão da identidade da instituição e de seu funcionamento e do sistema de poder interno. É de esperar-se uma clarificação dos objetivos e uma crítica acerca de alguns aspectos de funcionamento, especialmente distorções e características autoritárias e burocráticas.