PESQUISA-AÇÃO – UMA OPÇÃO METODOLÓGICA PARA CONHECIMENTO-MUDANÇA DA REALIDADE ORGANIZACIONAL

Pedro Anibal Drago*

1. Introdução; 2. Pressupostos; 3. Pesquisa-ação; 4. Conclusão.

Pesquisa-ação é adequada para a análise e intervenção em organizações públicas. Apresentação dos pressupostos básicos dessa postura, levando à compreensão do que é a pesquisa-ação como instrumento de trabalho com organizações e diferenciando-a de outras práticas de mudança organizacional.

1. *Introdução*

No momento em que se discute a reforma da administração pública, para que esta se adapte às necessidades políticas, econômicas e sociais da democracia que renasce, é importante colocar em pauta a questão do método para a mudança. E, entre as várias opções que são oferecidas, a pesquisa-ação aparece como a mais adequada às peculiaridades do mundo organizacional público brasileiro e ao próprio processo social, político e econômico em curso no País. A relação de trabalho cooperativa e participativa que ela propõe como processo simultâneo de pesquisa e análise, e de mudança organizacional, adapta-se mais efetivamente ao contexto brasileiro, sabidamente pouco estudado e, portanto, pouco conhecido em termos organizacionais. A quase totalidade das teorias e metodologias de ação organizacional é de origem estrangeira (norte-americana e européia) e foi insuficientemente testada em nosso ambiente organizacional. Portanto, a pesquisa-ação revelou-se um excelente instrumento de intervenção, uma vez que permite aos consultores e clientes conhecerem a realidade e, ao mesmo tempo, atuarem sobre ela.[1]

2. *Pressupostos*

A postura de pesquisa-ação é fundamentalmente uma postura de abertura e disponibilidade para o conhecimento da realidade, que fornece os dados necessários à ação mais adequada na situação conhecida; é um processo contínuo de interação e aprendizagem com o ambiente. Ela se torna necessária especialmente quando o ambiente organizacional, interno e externo, torna-se complexo, impossibilitando preverem-se com exatidão os resultados das ações organizacionais, que tendem a ser incertos. Sua existência é informada por uma série de pressupostos sobre a realidade organizacional, que podem ser característicos de outros modelos de intervenção organizacional.[2]

* Técnico e assessor da diretoria da Fundação do Desenvolvimento Administrativo (Fundap). Professor na Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getulio Vargas. Mestre em Administração pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo. (Endereço do autor: Fundap – Rua Cristiano Viana, 428/7º andar – 05411 – São Paulo – SP.)

[1] Felicíssimo, J.R. & Avancini, S.L. Em busca de uma metodologia: a pesquisa-ação. São Paulo, *Cadernos Fundap, 1* (2), out. 1981.

[2] Consultoria de procedimentos, por exemplo. Schein, E.H. *Consultoria de procedimentos;* seu papel no desenvolvimento organizacional. São Paulo, Edgar Blücher, 1975.

2.1 Sistema aberto

O primeiro pressuposto é que a organização é vista como um sistema aberto, que interage com o meio ambiente[3] e com outras organizações na perspectiva da ecologia organizacional.[4] A organização não vive apenas de fenômenos internos, mas de acontecimentos que a atingem, vindos do ambiente em que está situada. A organização é um sistema aberto não só em relação ao seu meio ambiente, mas em relação a si mesma, ou internamente, no sentido de que as interações de seus componentes afetam o sistema como um todo.[5]

2.2 Sistema sócio-técnico

O segundo pressuposto é que a organização é um sistema sócio-técnico.[6] "O conceito de um sistema sócio-técnico surgiu da consideração de que qualquer sistema de produção requer organização tecnológica – equipamento e desenho de processo – e uma organização de trabalho que relacione entre si os que executam as tarefas necessárias. As exigências tecnológicas estabelecem limites ao tipo de organização de trabalho que é possível; porém, uma organização de trabalho tem propriedades sociais e psicológicas próprias, que são independentes da tecnologia."[7]

Um sistema sócio-técnico é composto do sistema técnico – que compreende o equipamento, as instalações, com suas características e exigências particulares, a maneira como ele é disposto e a duração da operação – e do sistema social – constituído por pessoas, com características físicas e psicológicas particulares – e tem a exigência de uma organização tanto formal como informal na situação de trabalho. A integração dos dois subsistemas não significa apenas um somatório, mas a criação de um terceiro sistema, uma nova realidade, de tal forma que a obtenção do produto gerado pelo sistema torne-se uma conseqüência do funcionamento conjunto apropriado dos dois subsistemas.[8] Não existe entre eles uma relação de simples dependência, mas de interdependência. O objeto de interesse e de análise deixa de ser um ou outro subsistema separado, e passa a ser o comportamento do todo, a textura das relações entre suas partes, e sua inserção no ambiente. Na dimensão sócio-técnica, a relação entre indivíduos, ou grupos, é mediada pela tarefa, pois as relações sociais na organização não se dão independentes da tarefa.[9] Em resumo, a teoria do sistema sócio-técnico pressupõe duas premissas essenciais. A primeira é a de que em qualquer organização com objetivos definidos, na qual se necessite de homens para desempenharem as tarefas da organização, existe um duplo sistema atuando: o sistema social e o sistema técnico.

[3] Katz, D.J. & Kahn, R.L. *Psicologia social das organizações*. 2. ed. São Paulo, Atlas, 1976.
[4] Trist, E.L. *Um conceito de ecologia organizacional*. Melbourne, 1976. mimeogr.
[5] Kast, Fremont & Rosenzweig, James E. *Organização e administração;* um enfoque sistêmico. São Paulo, Pioneira, 1976. 2v.
[6] Como resultado de uma série de pesquisas nos setores mineiro, têxtil e manufatureiro, na Inglaterra e em outros países, Trist e seus colegas do Tavistock Institute, de Londres, desenvolveram o conceito de sistema sócio-técnico, para levar em conta essas duas dimensões relacionadas ao trabalho organizacional (Katz & Kahn, op. cit.)
[7] Rice, A.K. *Productivity and social organizations;* the Ahmedabad experient. London, Tavistock, 1958.
[8] Murray, H. *Uma introdução aos sistemas sócio-técnicos ao nível do grupo de trabalho primário*. Londres, Tavistock Institute of Human Relations, 1970. mimeogr.
[9] Junqueira, A.L.P. *Uma experiência de mudança organizacional na administração pública paulista*. Trabalho apresentado na XXXI Reunião da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência. Fortaleza, jul. 1979. mimeogr.

Se o trabalho deve ser realizado, e os seres humanos são os atores necessários para a execução desse trabalho, então o produto desejado é obtido através das ações de um sistema social tanto quanto as de um sistema tecnológico. Além disso, esses sistemas estão de tal forma entrosados, que a obtenção do produto torna-se uma decorrência do funcionamento conjunto apropriado dos dois sistemas. O tempo operativo é "união", e é nisso que a postura sócio-técnica afasta-se de propostas nas quais o sistema social é visto como completamente dependente do sistema técnico. É proposto o conceito de otimização conjunta, que estabelece ser impossível otimizar o desempenho global sem buscar otimizar conjuntamente os sistemas social e tecnológico.

A segunda premissa é que todo sistema sócio-técnico está imerso num ambiente influenciado por uma cultura e seus valores, por práticas genericamente aceitas, e que permite certas funções para os organismos que o compõem. Para se compreender um sistema de trabalho ou uma organização, é necessário que se compreenda as forças ambientais que nele estão operando.[10]

2.3 Rede causal

Esse dado introduz o terceiro pressuposto, que é o da organização como rede causal de eventos. Isso significa que um fato ou evento não é determinado por uma única causa,[11] nem por um conjunto de causas,[12] mas por uma textura causal, ou seja, por um conjunto de elementos que interagem. A compreensão do que se passa dependerá do conhecimento do mapeamento dessas interações dinâmicas.

"Há um contexto concebido como composto de muitas partes, que podem ser isoladas e separadas com a finalidade de se compreender a estrutura de todo o contexto, mas para a compreensão e análise de seu funcionamento deve ser considerado em termos de suas interações. Então, o contexto como um sistema é um todo que consiste estruturalmente na soma de suas partes, mas, funcionalmente, como uma conseqüência da interação dinâmica entre suas partes. É um todo maior do que a soma de suas partes."[13]

Esse modelo de análise, denominado textura causal, é aplicado eficientemente ao estudo da organização e seu meio ambiente. Assim, a análise dos eventos internos da organização – a rede de causas a ser considerada – é relativa também à textura causal dos eventos externos à organização. Essa é apreendida como um sistema dinâmico e o processo de mudança da organização deve penetrar toda a rede, buscando a origem dos sintomas de mudança, bem como os pontos que apoiarão a própria mudança.

2.4 Sistema constructivo

O quarto pressuposto é o do conceito de sistema "constructivo". A percepção que o indivíduo tem do mundo interno e externo à organização depende das categorias cognitivas que desenvolve, dentro da organização, para processar as infor-

[10] Trist, E.L. *A socio-technical critique of scientific management.* Conference on The impact of science and technology. Organized by the Faculty of Social Sciences. London, University of Edinburgh, May, 1970. mimeogr.

[11] Modelo de causa e efeito, onde o ambiente bem ordenado condiciona os fatos de tal forma que podemos afirmar que *A* causa *B* ou vice-versa.

[12] Modelo contingencial onde, por influência de vários fatores, temos a ocorrência de um fenômeno.

[13] Spink, P. *Capacity and inclination for change;* problems of measurement, prediction and facilitation. London, 1976. mimeogr.

mações, os dados e os fatos que cotidianamente lhe chegam. Essas categorias cognitivas são chamadas de "constructos", e o relacionamento entre elas é chamado de "sistema constructivo", que seria um sistema individual de processamento de informações.[14] A importância do conceito de sistema "constructivo" é que ele está diretamente relacionado com a vinculação de aprendizagem contínua que deve ser estabelecida entre o agente de mudança e o sistema-cliente (organização que está sofrendo a mudança) e, principalmente, entre os membros da organização (grupos e indivíduos).

As categorias ou os "constructos" dos indivíduos envolvidos pela organização desenvolvem-se, uma vez que esses indivíduos possam trabalhar, de uma forma original, suas diferenças de percepção sobre os assuntos da organização. Segundo Kelly, o sistema "constructivo" individual tende a se desenvolver de forma heterogênea. Isso significa que cada "constructo", integrante do sistema, desenvolve-se em grau maior ou menor, de acordo com a intensidade e a preferência dos contatos que o indivíduo estabelece com aquele aspecto de sua realidade, apreendido por um determinado "constructo".

Infere-se daí que os "constructos" diretamente vinculados ao espaço organizacional formam um sistema "constructivo" particular, relevante para a organização. Portanto, os sistemas "constructivos" não são estáticos. Tendem a se desenvolver à medida que aumenta a interação do indivíduo com o ambiente que, por sua vez, passa a revelar toda a sua complexidade.

Nessa perspectiva, o papel do agente de mudança consiste, em grande parte, em tornar a situação de trabalho um processo pedagógico permanente, de tal maneira que a complexidade ambiental possa ser apreendida e trabalhada pelos indivíduos, desenvolvendo seus sistemas "constructivos".

Segundo Spink,[15] tal processo permanente de aprendizado centra-se na idéia de interação. A interação desenvolve habilidades entre indivíduos e/ou grupos na organização, pretendendo evitar a dissonância cognitiva, base de possíveis situações de conflito. Desde que haja um aumento de complexidade das estruturas "constructivas", o processo interativo age no sentido de desenvolver habilidades para lidar com problemas.

A interação amplia a capacidade para avaliar situações e, ainda que sem direcionar unilateralmente, busca as respostas para ações futuras, encaminhando-as para ações identificadas como desejáveis pelos indivíduos que participam do processo interativo. Em termos comportamentais, procura-se estimular situações pró-ativas, ou seja, desenvolver a sensibilidade para detectar diferenças, em vez de aguardar passivamente o aparecimento de conflitos.

2.5 Planejamento adaptativo

A atitude pró-ativa introduz o quinto pressuposto – que é o do planejamento adaptativo. Segundo Trist,[16] essa atitude abre "um mundo diferente, baseando-se no princípio de fazer acontecer. Isso significa assumir um papel ativo na tarefa de moldar o futuro escolhido como desejável, após a análise de um conjunto de

[14] Kelly, G.A. *The psychology of personal constructs*. New York, Norton, 1955. 2v.

[15] Spink, P. Conflict, differences and the causal texture. In: Paccios Congress (Congress of Pan American Committee of Comitê International de l'Organization Scientifique). London, Tavistock Institute of Human Relations, 1976. mimeogr.

[16] Trist, E.L. Epilogue, action research and adaptative planning. In: Clark, A.N. *Experimenting with organizational life;* the action research approach. New York, Plenum, 1976.

conseqüências. Trata-se de introduzir na organização uma flexibilidade adaptativa em face da incerteza ambiental. A atitude pró-ativa envolve inovação sob o postulado da mudança sistêmica. Todavia, como os resultados tendem a ser incertos, isto é, incalculáveis, deve-se proceder em termos de pesquisa-ação".

3. *Pesquisa-ação*

A necessidade do pesquisador de obter colaboração dos membros de uma organização ou comunidade, na tentativa de resolver seus próprios problemas, deu origem à pesquisa-ação. O termo pesquisa-ação *(action research)* foi usado pela primeira vez por Kurt Lewin[17] – um dos vários cientistas sociais que conduziram estudos sobre pesquisa-ação durante a II Guerra Mundial.[18]

Curle[19] definiu pesquisa-ação como sendo "não apenas descobrir fatos, mas ajudar na alteração de certas condições insatisfatórias experimentadas pela comunidade".

Uma visão mais ampla de pesquisa-ação diz que ela "contribui tanto para o desenvolvimento das percepções práticas das pessoas que se encontram em situação-problema imediata, quanto para a consecução dos objetivos da ciência social, pela colaboração mútua dentro de um parâmetro ético aceito pelas partes envolvidas.[20] Assim, os projetos de pesquisa-ação exigem um trabalho contínuo de interação entre a organização, o agente de mudança e a comunidade científica. Durante a desenrolar das ações, a interação dominante envolve a organização e o agente de mudança, enquanto a interação com a comunidade científica é mediada pelo agente de mudança.

Segundo Forster,[21] a pesquisa-ação é um "tipo de pesquisa social aplicada, que difere de outras variedades pelo imediato envolvimento do pesquisador no processo de ação e onde a intenção das partes é de se envolverem na mudança que compreende as propriedades do próprio sistema".

A pesquisa-ação constitui-se, assim, numa relação em que há envolvimento direto no processo de mudança organizacional e, por este meio, a produção simultânea de um acréscimo de conhecimento. O imediato envolvimento tem em vista o estabelecimento de uma alternativa de articulação entre o agente de mudança e o cliente, que promova e facilite o desenvolvimento de um sistema de colaboração mútua. Essa colaboração pode dar-se em vários planos: na exploração de problemas e no fornecimento de informações a respeito dos mesmos (atividades de pesquisa); no exame de informações para compreender os problemas, desenvolver e implementar planos de ação para solucioná-los; na produção de informações relativas aos efeitos da ação, de modo que essa possa ser avaliada. Os problemas reais serão, assim, resolvidos pela sistemática repetição deste ciclo: diagnóstico, ação e avaliação.

A solução dos problemas se dá a partir de uma preocupação conjunta, por meio de uma relação de aprendizagem que determina não apenas a alteração dos "cons-

[17] Lewin, Kurt. Action research and minority problem. *Journal of Social Issues*, Ann Arbor, Michigan, Society for Psychological Study of Social Issues, 1946.

[18] Sobre o desenvolvimento histórico da pesquisa-ação e suas várias correntes, ver Felicíssimo, J. R. & Avancini, S.L. Em busca de uma metodologia: a pesquisa-ação. op. cit.

[19] Curle, A. A theoretical approach to action research. *Human Relations*, (2): 269-80, 1949.

[20] Rapoport, N.R. Three dilemmas in action research (with special reference to the Tavistock Institute). *Human Relations, 23* (5): 499-513, 1970.

[21] Forster, M. *An introduction to the theory and practice of action research in organizations*. London, Tavistock Institute of Human Relations. 1971. mimeogr.

tructos" dos membros da organização em mudança, como a do próprio agente de mudança. O cliente se apropria de conhecimentos organizacionais que lhe permitem desenvolver habilidades para perceber seus problemas não apenas atuais, como futuros. O agente de mudança, também, se apropria de conhecimentos sobre a organização, que lhe possibilitam uma visão mais ampla e coerente da realidade organizacional.

A pesquisa-ação é uma postura voltada para a solução dos problemas definidos pelos membros da organização e tem um duplo compromisso: encontrar e implementar soluções para os problemas. "O primeiro princípio da pesquisa-ação pode ser definido como nenhuma pesquisa sem ação, nenhuma ação sem pesquisa."[22] Ela é essencialmente um processo de mudança social mais do que um conjunto de técnicas ou um corpo de conhecimentos aplicáveis a problemas particulares. Tem, no entanto, algumas características:

– é um processo de grupo, que envolve a participação de todas as partes da organização (ou seus representantes) como membros de uma equipe de pesquisa-ação;
– está baseada numa relação colaborativa entre as várias partes da organização, através de seus representantes, e o agente de mudança, que não exerce as funções do especialista convencional, mas, antes, contribui aconselhando sobre métodos em experimentações científicas e processos de grupos;
– requer consenso entre as partes envolvidas antes de se tentar a implantação de uma mudança experimental;
– requer o envolvimento das partes no acompanhamento e avaliação dos efeitos das mudanças, com a previsão de que o processo poderá retornar ao estado original, se a mudança produzir resultados indesejáveis;
– assume que a vida organizacional é uma experiência co-participativa, em que as pessoas são interdependentes para sobreviverem e terem êxito, e que o compromisso com a pesquisa-ação é útil para a totalidade do grupo e não apenas para uma parte;
– assume que, ao nível individual, a maior parte das pessoas pode mudar e, em condições convenientes, mudará suas atitudes e comportamentos, se quiser fazê-lo.

A aspiração de melhorar a qualidade de vida, seja no local de trabalho, seja na comunidade, é um valor implícito da postura de pesquisa-ação. O objetivo é desenvolver a força e a coesão dentro da organização, como oposição ao objetivo de "eficiência" de uma postura diretiva.[23]

Trist,[24] numa revisão das relações entre pesquisa-ação e planejamento adaptativo, comenta:

"(...) a necessidade é de desenvolver uma capacidade, não um produto. Esta capacidade reforçada tem que subsistir simultaneamente nos níveis individual, organizacional e social.

Mas tal capacidade não pode ser adquirida senão por aqueles que estejam disponíveis a olharem para o que fazem e perceber isto como algo experimental mais que como algo baseado em fatos comprovados ou isentos de dúvida. Pessoas com essa atitude estarão prontas a observar os erros que fazem e procurarão modificá-

[22] Bryant, D. & Painter, B. *An action research approach to organization design*. London, Tavistock Institute of Human Relations, 1977. mimeogr.
[23] Id. ibid.
[24] Trist, E.L. Epilogue, action research and adaptative planning. In: Clark, A.N. *Experimenting with organizational life;* the action research approach. New York, Plenum, 1976.

los; isto é essencial para se tornarem conscientes das suposições implícitas e hipóteses que fazem e testá-las através de qualquer recurso disponível."

4. *Conclusão*

Assim, a postura de pesquisa-ação difere de outras práticas de mudança organizacional, porque diagnostica os problemas da organização por meio de dados básicos que ela mesma apresenta, e busca a solução desses problemas como forma de incrementar as habilidades dos elementos da organização para a solução dos mesmos, por meio de tarefas concretas que devem desenvolver. Torna-se, portanto, um instrumento de grande valia para a implementação da reforma administrativa, não só porque possibilita o crescimento conceptual e prático sobre as organizações, como também, principalmente, porque possibilita o trabalho participativo com a organização e seus membros.

Froehman et alii[25] apresentam dois quadros elucidativos. O primeiro mostra a comparação dos fatores descritivos na pesquisa-ação e no desenvolvimento organizacional; o segundo, as fases da pesquisa-ação. Os dois são reproduzidos a seguir.

Quadro 1
Quadro comparativo dos fatores descritivos na pesquisa-ação e no desenvolvimento organizacional

Desenvolvimento organizacional	Ambos	Pesquisa-ação
Pode envolver diagnóstico dos problemas organizacionais, por meio de dados básicos	Envolvem a aplicação planejada do conhecimento da ciência comportamental, com base na colaboração entre o agente de mudança e o cliente (organização)	Enfatiza o diagnóstico dos problemas do sistema, através de dados básicos
Visa a produção de um sistema de mudança, efetivo e duradouro		Visa à solução de problemas do sistema, como forma de incrementar as habilidades do cliente para a solução dos mesmos
Envolve, às vezes, a aplicação de "pacotes" de ação planejados previamente	Envolvem a utilização de grupos	Envolve, raramente, a aplicação de um "pacote" de ação previamente planejado, pois, em geral, as ações específicas se desenvolvem a partir de problemas também específicos
Pode envolver o treinamento do cliente na aplicação de processos efetivos de mudança	Reconhecem que qualquer ação, com relação ao sistema-cliente, tem o caráter de intervenção e pode ter algum efeito no sistema-cliente	Enfatiza o treinamento do cliente, habilitando-o a efetivamente perceber e solucionar problemas e processos
Pode, ou não, incluir a avaliação de resultados em termos concretos: os efeitos e a efetividade dos esforços		Envolve, geralmente, a avaliação de resultados como base para diagnósticos posteriores dos problemas, para o planejamento da ação e para a sua implementação
Não acrescenta, por vezes, novos conhecimentos à ciência comportamental		Produz, usualmente, novos resultados para o conhecimento da ciência comportamental

Fonte: Froehman, M.A. et alii. Action research as applied to organization development. op. cit.

[25] Froehman, M.A. et alii. Action research as applied to organization development. *Review of Administrative Science*., Dacca, Bangladesh, National Institute of Public Administration, 7 (1): 129-161, 1976.

Quadro 2
Quadro descritivo das fases da pesquisa-ação

Reconhecimento (observação/exame)	Pesquisa	Atingir uma decisão quanto a entrar ou não na organização
Entrada	Ação	Estabelecer relação de colaboração; exploração inicial do problema; selecionar os métodos de coleta de dados e de *feedback*
Coleta de dados	Pesquisa	Desenvolver a mensuração dos processos e variáveis da organização
Feedback de informações	Ação	Desenvolver dados para o sistema-cliente, para discussão e diagnóstico
Diagnóstico	Pesquisa	Compreender a situação do sistema e dos problemas
Planejamento da ação	Ação	Desenvolver planos específicos de ação, que devem incluir a determinação de quem os implementará e de como os efeitos serão avaliados
Implementação da ação	Ação	Executar os planos específicos de mudança
Avaliação	Pesquisa	Determinar os efeitos e a efetividade da implementação da ação, tendo em vista uma orientação para a conclusão do processo ou para esforços posteriores

Fonte: Froehman, M. A. et alii. op. cit.

Summary

This article intends to demonstrate the adequacy of the action research focus as a way to analyse and intervene in public organizations.

Basic presuppositions related to methodology are presented, as well as the understanding of the meaning of action research as an specific instrument to work with organizational change.