

A UTILIZAÇÃO DA METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO-AÇÃO NA INTERVENÇÃO SOCIAL: UMA REFLEXÃO TEÓRICA

Paula Ferreira

Docente do Instituto Superior de Serviço Social de Lisboa/UII

*Mestre em Políticas de Desenvolvimento
de R. H. pelo Departamento de Economia do ISCTE*

Investigadora do CLISSIS

ABSTRACT

Compreender a realidade que nos rodeia assume-se como uma tarefa fundamental para todo e qualquer trabalhador social. Nesta óptica, a metodologia da Investigação-Ação, enquanto forma de abordagem e de conhecimento da realidade social, apresenta alguns aspectos inovadores sobre os quais vale a pena reflectir.

Introdução

A questão da utilização dos métodos em investigação social constitui um aspecto fundamental na prática de investigação e de construção do conhecimento. Contudo, nem todos os métodos se aplicam, nem de igual modo, à realidade que se quer conhecer; nem à sua escolha é indiferente a representação da sociedade de que se parte.

A opção pela metodologia da Investigação-Ação (IA), enquanto forma de abordagem e conhecimento de determinado fenómeno socio-organizacional, e apesar das críticas que tem merecido por parte de diversos cientistas sociais, apresenta algumas potencialidades e aspectos inovadores, não só na forma de abordar os problemas, mas também nos objectivos a que se propõe.

No sentido de explicar estas e outras questões, começaremos, neste artigo, por discutir um pouco da problemática que se verifica em torno do conceito de investigação-acção, para em seguida traçar as principais linhas que distinguem esta forma de investigação de outras mais convencionais e enunciar as principais fases inerentes a um processo de IA. No final, procuraremos discutir qual o papel do investigador em todo este processo.

O facto da investigação-acção constituir, segundo Goyette (1987), um “macro-conceito, símbolo e transportador de complexidade”, leva-nos a iniciar esta reflexão com a consciência de que apenas mantendo um quadro de análise suficientemente lato, mas coerente, podemos tentar uma clarificação do conceito de IA, uma definição dos seus fundamentos, das suas funções e finalidades e dos seus elementos operacionais (metodológicos e instrumentais).

A necessidade de manter esta perspectiva abrangente é retirada do próprio Kurt Lewin que, inspirado na teoria da relatividade, vem chamar a atenção para a importância das relações que um objecto estabelece com outros, quando se estuda a apreensão desse mesmo objecto. A esta ideia, Dubost (1988:52) acrescenta

ainda: *“numa tal perspectiva, a observação do comportamento de um objecto só tem interesse se dele se podem deduzir as propriedades do campo à volta do objecto e reciprocamente; mas para o alcançar de maneira dinâmica é preciso «construí-lo» a partir de situações históricas e por intermédio de uma leitura «contínua» da experiência”*.

A problemática em torno do conceito de Investigação-Acção

A tentativa de definição do conceito de IA reveste-se de alguma dificuldade, não apenas pela existência de uma diversidade de definições e concepções, mas também pela multitudine de práticas de IA.

Apesar desta diversidade, podemos, no entanto, definir a investigação-acção, simultaneamente como *“uma abordagem da resolução de problemas, um modelo ou paradigma; e um processo de resolução de problemas, uma série de actividades ou acontecimentos”* (French e Bell *in* Carvalho Ferreira, 1996: 333).

Segundo French e Bell (*in* op.cit.), embora o termo “investigação-acção” tenha sido introduzido por John Collier, um comissário britânico para a Índia, como um método para melhorar as relações raciais naquele território, foi Kurt Lewin que, em 1946, ao procurar aplicar os conhecimentos das ciências sociais aos processos de mudança social, desenvolveu este conceito.

Esta tentativa de integrar as lógicas do conhecimento com as da acção, ou seja, de combinar a produção teórica com a pesquisa mais virada para os problemas práticos das organizações, insurge-se como a principal característica da IA, distinguindo-se de outras linhas mais viradas para a “investigação e estudos sem acção” (investigação convencional) ou para a “acção sem investigação”.

Partindo da noção de que a interpretação e resolução de determinado problema (sentido pelas organizações) apenas é possível mediante a participação dos diferentes agentes dessa mesma organização, a IA constitui-se, assim, simultaneamente, um acto de investigação científica e um acto de compromisso com a organização e agentes que vivem esse problema. Isto envolve teorização, experimentação e implementação, sendo bastante rigoroso com determinados passos a seguir, e bastante flexível com outros.

Tratando-se de uma estratégia de resolução de problemas (*“problem solving”*), através da IA procura-se encorajar os indivíduos a trabalhar juntamente na resolução de um problema.

A IA consiste, pois, num processo contínuo de investigação e aprendizagem que tem como principal objectivo desenvolver ou descobrir aspectos do funcionamento da organização que possam conduzir à mudança e ao melhoramento. O facto do processo implicar uma compreensão do sistema, definição de soluções, aplicação e modificação dessas soluções e confirmação dos resultados, acaba por envolver um espectro de actividades centradas na investigação, planeamento, teorização, aprendizagem e desenvolvimento, ligando, deste modo, os campos da “investigação” e da “acção”.

Distinção da Investigação-Ação relativamente a outras formas de investigação

O reconhecimento crescente da dificuldade em aplicar o tradicional paradigma de investigação à compreensão e conhecimento dos fenómenos organizacionais¹, que pela sua complexidade e diversidade, não se “encaixam” nas regras típicas da ciência positiva (de controlo, causalidade, aplicação de instrumentos estandardizados, etc.), tem conduzido os investigadores sociais (nomeadamente psicólogos e sociólogos) a procurarem outras formas de conhecimento e de abordagem da realidade.

É assim que, em 1946, Kurt Lewin introduz o termo “investigação-ação”, procurando com este aproximar duas formas de conhecimento até então dissociadas: uma mais teórica (orientada para o problema do conhecimento), e outra mais empírica (virada para a acção). Esta “*nova forma de fazer*”, distingue-se da ciência tradicional precisamente pela sua capacidade de combinar a produção teórica com a pesquisa mais direccionada para os problemas práticos das organizações.

Ao contrário da investigação tradicional cujo objectivo consiste em descobrir novos factos, verificar antigos e analisar sequências, em busca das explicações causais e leis naturais que governem os dados; a investigação-ação insurge-se como um projecto de construção e de formulação de um conhecimento novo, cujos objectivos visam não apenas a produção de um novo conhecimento mas também a possibilidade de dar resposta a um problema real.

Outro aspecto que nos permite distinguir a investigação-ação do paradigma convencional reside no envolvimento do investigador com os actores (seus valores e expectativas), visto que ao pôr em acção um processo de IA, o cientista social envolve-se com a organização ou o grupo que pretende levar a cabo a mudança. O próprio processo de IA incentiva o investigador a experimentar o problema.

Ao contrário da investigação convencional, o objecto de análise não se define fora dos sujeitos que vivem a situação problemática, mas conjuntamente com estes. Trata-se, portanto, de um objecto reconhecido e situado num contexto de espaço-tempo que se constitui a partir de uma experiência vivida como problemática pelo sujeito ou sujeitos.

Na IA são consideradas as intenções, as finalidades, os valores, as capacidades, os interesses dos sujeitos, ora para relativizar o discurso positivista e os resultados de uma metodologia científica clássica, ora para criticar essa mesma linguagem, adoptando uma outra.

Apesar de se ter em consideração o contexto e o sujeito na definição do objecto de pesquisa, isso não obsta a que se possa desenvolver uma metodologia própria, diferente de caso para caso, que traduz uma concepção particular do processo de conhecimento e que, inclusivamente, pode ser objecto de negociação.

¹ Sendo este, muitas vezes, acusado de constituir um impedimento a uma acção efectiva.

O investigador de IA é, tal como nos outros processos de investigação, um observador que tem os seus próprios valores, as suas finalidades, os seus empenhamentos profissionais, sociais e políticos. Ele reconhece a sua subjectividade e tenta controlá-la, sendo, no entanto, este um aspecto complicado de resolver e que se reveste de alguma complexidade. Não obstante, é uma pessoa que possui uma atitude científica, uma compreensão das dinâmicas de mudança e que, para além disso, se encontra comprometido com o estudo dos aspectos mais relevantes da situação real.

Neste sentido, este processo tem tanto de pesquisa científica como de envolvimento na resolução dos problemas organizacionais. Trata-se de teorizar, experimentar e implementar, alternando rigor e flexibilidade e deixando-se envolver numa organização ou grupo em mudança, à medida que o próprio problema evolui.

Daí que, segundo Cunningham (1993), a diferença entre a investigação convencional e a IA reside não tanto nos aspectos metodológicos, mas sobretudo nos aspectos contextuais, uma vez que as pessoas que investigam são diferentes, possuem diferentes percepções e teorias, diferentes objectivos, capacidades e hábitos e observam diferentes objectos.

De uma forma sintetizada e sistematizada podemos apontar como principais diferenças as enunciadas no quadro seguinte:

Elementos comparados	Investigação convencional	Investigação-acção
<i>Tomada de posição sobre os valores</i>	Os métodos são neutros relativamente aos valores	Os métodos desenvolvem redes sociais e actualizam um potencial humano
<i>Situação no tempo</i>	Observa a realidade presente	Observa a realidade presente e tenta interpretá-la em relação com a compreensão do passado e a concepção de um futuro desejável
<i>Relação com o objecto estudado</i>	Investigador não implicado; as pessoas são objecto de estudo	As pessoas são sujeitos que se auto-analisam e com quem se colabora
<i>Tratamento da informação recolhida</i>	Os casos interessam somente na medida em que representam uma população	Os casos individuais podem ser fonte suficiente de conhecimento
<i>Fins epistemológicos</i>	Predizer acontecimentos a partir de um conjunto organizado de proposições	Construir planos de intervenção que permitam alcançar os objectivos desejados
<i>Critério de sucesso</i>	Consistência lógica, prognóstico e controlo	Verificando se as acções empreendidas permitem que se alcancem os resultados previstos
<i>Tipo de generalização</i>	Independente do contexto	Limitada, dependente do contexto

Fonte: Goyette, 1987.

Posto isto, podemos identificar alguns princípios inerentes ao processo de Investigação-Ação e que Cunningham define do seguinte modo:

1. *Definição da questão.* Esta não resulta, necessariamente, de um processo de pensamento, mas sim da observação dos factos que se apresentam, donde o investigador deverá ser capaz de perceber diferentes dimensões e estabelecer relações complexas entre características diferenciadas.
2. *Conceptualização do problema.* A teoria surge neste quadro como uma grelha que é utilizada para uma melhor compreensão dos eventos e acontecimentos que rodeiam o problema, fazendo sobressair quais as variáveis que se encontram interrelacionadas com este.
3. *Integração de conceitos com assunções reais.* Sendo o sistema organizacional um todo indivisível, a investigação-acção caracteriza-se por um pensamento lateral, no qual as respostas são dadas pela recolha de ideias, teorias e experiências provenientes de outras ciências.
4. *“Triangulação” de metodologias.* Isto significa: combinação de diferentes metodologias no estudo do mesmo fenómeno, misturando informação qualitativa com quantitativa, utilizando vários níveis de informação e perspectivas para obter diferentes perspectivas. Esta “triangulação” pode ser:
 - 4.1. *Entre métodos* (ou seja, combinações entre diferentes métodos como sejam: entrevistas com observações ou com testes psicológicos – que no caso da obtenção do mesmo resultado representa um maior nível de confiança);
 - 4.2. *Intra-métodos* (utilização de múltiplas técnicas associadas a um dado método de recolha e análise de informação, o que implica uma multiplicidade de escalas e índices para os mesmos conceitos);
 - 4.3. *Diferentes medidas* (combinação de informação quantitativa e qualitativa, dados científicos com senso comum);
 - 4.4. *Entre investigadores* (diferentes grupos de analistas que investigam ou observam o mesmo fenómeno).
5. *Confrontação de resultados.* A utilidade do processo de IA depende da sua validade aos olhos dos que se encontram na organização. Trata-se de desenvolver medidas organizacionais aceitáveis e coerentes com a situação.
6. *Qualificação da Investigação com um estudo de caso.* Face às limitações técnicas (amostragem, distribuição normal), a maior parte dos estudos organizacionais constituem estudos de caso com pouca validade externa, dada a impossibilidade de generalização das conclusões.

Contudo, porque este nunca poderá resolver todos os problemas das organizações, a IA não constitui um substituto para o paradigma convencional de investigação, sendo, no entanto, um importante suplemento.

Finalidades e funções da Investigação-Acção

A afirmação de que a IA pode ser portadora de uma finalidade de pesquisa, i.é, de um projecto de construção e formulação de um conhecimento novo, pode traduzir-se por diferentes funções específicas, por um lado, à investigação, e por outro, à acção.

1. Finalidades da Investigação

Tomando como referência o quadro proposto por R. B. Tremblay (in Goyette, 1987: 35), é possível identificar três momentos principais de toda a actividade de investigação: a descrição, a explicação e o controlo do real.

Estes três momentos, que poderemos categorizar como funções ou actividades específicas à investigação, caracterizam-se, numa atitude científica, como uma tendência para reduzir a ambiguidade dos conceitos (nível da descrição), das hipóteses (nível da explicação) e das proposições (nível do controlo); embora na prática o investigador descreva, explique e controle as suas hipóteses apenas por aproximação.

Especificando, verifica-se que no primeiro momento trata-se, fundamentalmente, de identificar e definir uma situação problemática concreta, partindo, para tal, da observação e operacionalização de conceitos. No segundo momento, trata-se de estabelecer uma relação, não só, entre diversos fenómenos, mas também entre diversas variáveis específicas, de modo a permitir uma compreensão da situação (Tremblay in Goyette, 1987: 40). Tal formulação permite ainda a construção de hipóteses sujeitas a verificação pelos factos. Trata-se, no entanto, não de uma explicação ou teoria geral, mas da compreensão de uma situação particular.

Quanto ao terceiro momento, ou seja, do controlo, este prende-se não apenas com a necessidade de controlar essas mesmas hipóteses (modelo, teoria), mas sobretudo de controlar a relação que se gera entre a teoria e a prática, entre o *logos* e a *praxis*.

2. Finalidades da Acção

Ao nível das funções da acção, Goyette identificou duas finalidades principais, expressas em termos de mudança: uma primeira, de mudança social, e uma segunda, de mudança individual.

A primeira corresponde ao objectivo principal de qualquer intervenção organizacional, podendo, no entanto, esta ser apenas de *statu quo*, de adaptação ou de mudança social radical (mudança transformacional).

A segunda, i.e., a mudança individual, embora não seja contemplada por diversos analistas, assume, para Goyette (1987) um papel importante. O facto da IA constituir uma forma de produção de saber que se desenvolve na e pela acção, faz com que esta comporte uma dimensão educativa ou “reeducativa”, já que os agentes, à medida que o processo de mudança avança, passam por processos de aprendizagem sobre a organização, comunicação, relacionamento, procura e partilha de soluções, etc. Nesta óptica, a formação é encarada enquanto mudança individual.

3. Finalidades de charneira entre a Investigação e a Acção

Entre estes dois pólos (Investigação e Acção), Goyette (1987) distingue, como função de charneira, a função de comunicação.

Por um lado, o investigador comunica informações sobre os resultados e os processos de pesquisa aos agentes a que dizem respeito, e por outro, estes, comunicam ao investigador informações sobre os seus problemas, o meio, as suas percepções, os seus valores, as suas reacções perante o processo e os resultados da pesquisa.

A comunicação pode ir mesmo da transmissão de informações à negociação entre implicados e investigadores (para alguns trata-se de uma comunicação bi-direccionada para a construção de uma obra colectiva).

Deste modo, a comunicação pode desempenhar uma função de pesquisa (pelo controlo que exerce e pela difusão que permite), mas também ser um elo entre uma investigação e uma acção.

Em síntese, podemos apontar então quatro grandes finalidades ou funções para o processo de IA:

1. função de construção do conhecimento (fase de investigação);
2. função de mudança social (fase da acção);
3. função formativa (acção);
4. papel crítico relativamente à dita ciência tradicional (inerente à própria metodologia).

As fases da Investigação-Acção

Cherrington (1989) identifica seis grandes fases no processo de investigação-acção:

1. Recolha de dados;
2. Feedback;

3. Discussão dos dados e diagnóstico;
4. Focar a direcção a seguir;
5. Desenvolver e implementação um plano de acção;
6. Avaliação da acção/Feedback.

Embora estas não sejam estanques entre si, mas sim sequenciais e cíclicas (dada a interacção que implica todo o processo – não apenas entre actores, mas também entre fases de procedimentos) podemos, no entanto, agrupá-las em dois pólos: o da investigação (correspondendo às três primeiras fases) e o da acção (às três seguintes).

A – A Investigação

1.ª fase: Recolha de dados

Após a identificação de um problema suficientemente sério, o primeiro passo consiste em obter informação acerca dele; só assim poderemos garantir o sucesso dos restantes passos.

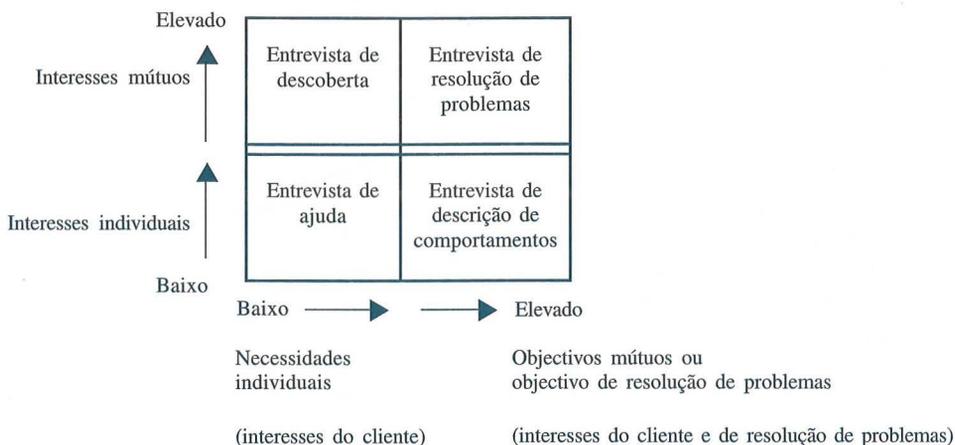
Os dados podem ser recolhidos a partir de uma variedade de fontes, como sejam: entrevistas, observações, questionários, dados de arquivo (dados documentais). Cada método contém vantagens e desvantagens, assim o ideal será utilizar os quatro métodos em vez de apenas um ou dois (Cherrington, 1989).

▪ *Entrevistas*

Estas são essencialmente não estruturadas, pelo que tendem a produzir informação rica e, por vezes, através de uma escuta sensível é possível descobrir uma variedade de problemas. Utilizar entrevistas de grupo permite incluir mais pessoas, mas requer maior experiência por parte do entrevistador de forma a que o grupo se sinta livre para partilhar os seus sentimentos. Grupos homogéneos com 7 a 10 indivíduos que partilhem atitudes comuns, permitem uma maior desinibição em situações em que se discorda do restante grupo (Cunningham, 1993). Algumas das desvantagens da utilização de entrevistas têm sobretudo a ver com o consumo elevado de tempo e com o número limitado de indivíduos que podem ser entrevistados.

Ainda segundo o mesmo autor, podem ser definidos quatro tipos de entrevistas não estruturadas que nos ajudam na recolha de dados e que se encontram descritas no quadro seguinte:

Tipos de entrevistas não estruturadas (Cunningham, 1993)



Neste esquema, o eixo vertical sugere que a informação pode ser utilizada para compreender as necessidades individuais dos entrevistados ou investigadores (tal como o terapeuta encoraja o seu cliente a descobrir os seus próprios problemas). Neste sentido, o investigador pode querer apenas recolher dados para confirmar hipóteses, procurar informação adicional ou de relevância mútua, bem como, sentimentos acerca da mudança, ou simplesmente obter informação que o auxilie na construção do questionário. O entrevistado, por seu lado, tem oportunidade de ser ouvido e de oferecer sugestões para melhorar a situação que o afecta.

Quanto ao eixo horizontal, este sugere que os dados da entrevista podem ser utilizados para satisfazer interesses organizacionais das pessoas ou, inclusivamente, para fins mais gerais ou científicos, nomeadamente na resolução de problemas mútuos.

Em comum, estas entrevistas possuem um carácter indutivo, aberto e não estruturado, e procuram dar resposta, quer à recolha de dados, quer à construção teórica e resolução de problemas ou aconselhamento. Dependendo dos objectivos adoptar-se-á um diferente método de entrevista.

Entrevista de descrição de comportamentos – O ponto de partida é “*Procuramos resposta a questões específicas*” (Cunningham, 1993). Recolhem-se dados acerca de acontecimentos passados, atendendo a que esta informação pode ser um válido ponto de referência na previsão do futuro. Exemplos de comportamentos passados são o melhor indicador do que pode acontecer no futuro, desde que baseados em situações similares. O tipo de informação mais frequentemente obtido tem a ver com: factos biográficos, conhecimento técnico e descrição do actual “*background*” e experiência.

Entrevista de resolução de problemas – A ideia base é “*Vamos resolver o problema*” (Cunningham, 1993). Este tipo de entrevistas responde ao interesse mútuo do investigador e do cliente e encoraja a resolução de problemas individuais ou o atingir de objectivos. A proposta do investigador é de desenvolver um clima onde existam interesses mútuos na partilha de ideias, exploração e resolução de problemas.

A resolução de problemas envolve uma tomada de decisão em que é dada a oportunidade aos indivíduos de fazerem uma escolha de entre uma variedade de alternativas. O objectivo deste tipo de entrevista consiste em estimular os indivíduos a identificar formas de mudar e melhorar, sendo que o processo de resolução de problemas procura estimular o crescimento e o desenvolvimento nos trabalhadores.

Entrevista de descoberta – Os entrevistadores encorajam a descoberta indo ao encontro da afirmação “*Estamos à procura de ideias*” (Cunningham, 1993). A ênfase é colocada no desenvolvimento de ideias, sugestões, informações ou teorias. Este tipo de entrevista pode ser útil para compreender um problema organizacional percebido pelos indivíduos participantes e pode ser usado para desenvolver teorias ou instrumentos de investigação que sejam válidos para a situação. O objectivo deste processo de entrevista é, em última instância, criar uma descrição passível de gestão das numerosas interacções organizacionais que têm lugar.

O entrevistador tem aqui oportunidade de explorar ideias e pensamentos em resposta a certas questões gerais, pois o entrevistado é encorajado a falar acerca do problema e a expor os seus sentimentos acerca da situação.

Entrevista de ajuda – Tendo por base a afirmação “*É responsável por si próprio*” (Cunningham, 1993), o entrevistador procura criar um ambiente que permita aos indivíduos expressar sentimentos, manifestar angústias e tomar as suas próprias decisões. O facto de os indivíduos aliviarem tensões permite-lhes agir mais naturalmente. Assim, a entrevista é baseada no pressuposto de que a frustração, a fúria e a profunda insatisfação devem ser expressas antes das pessoas poderem ser mudadas.

Resumindo, este tipo de entrevistas responde a interesses específicos do cliente, e encoraja a construção de conceitos ou teorias para a resolução de problemas pessoais.

Vemos assim que o processo de questionar pode actuar por si só como um agente de mudança, sendo que as decisões e as acções são baseadas mais em auto-análise do que em análise conceptual.

▪ *Observações*

Estas são particularmente úteis para diagnosticar processos grupais, relações interpessoais e tarefas eficientes, apresentando como principal vantagem o

facto de ser uma medida fiável dos comportamentos actuais. No entanto, muitos problemas envolvem sentimentos e expectativas que não podem ser facilmente observáveis. Este método surge muitas vezes como forma de complementar questionários e entrevistas.

▪ *Questionários*

Os investigadores organizacionais utilizam instrumentos de auto-resposta para além das outras formas de recolha de dados. Como regra, os instrumentos standartizados não são usados na investigação de aspectos organizacionais, pois reflectem indicadores de um vasto número de organizações, isto é, reflectem as variáveis e *nuances* identificadas a partir da(s) organização(ões) participantes. Numa ciência de acção os instrumentos de recolha devem ser tão próximos quanto possível, de forma a responder a cada problema próprio da organização.

Os questionários ou outros instrumentos de medida, devem ser elaborados após o investigador ter formulado e desenvolvido uma real compreensão dos acontecimentos da organização, para que estes possam ser um reflexo da mesma. Embora, em termos comportamentais, a informação possa ser completada com a utilização de vários tipos de instrumentos standartizados, como por exemplo: testes de inteligência e de atitudes, testes de realização profissional, medidas de personalidade, escalas de atitudes e de valores.

Os questionários da investigação-acção procuram obter uma medida de conceitos derivados de entrevistas abertas e/ou observações, sendo animados pelo processo de descoberta e de desenvolvimento. Daí que, algumas das questões sejam, por natureza, abertas e geralmente orientadas para um processo de descoberta.

Uma das principais vantagens de utilização deste método prende-se com o facto de permitir obter um largo volume de informação a partir de muitas pessoas num curto espaço de tempo.

▪ *Dados de arquivo*

Através da documentação ou de bases de dados da organização é possível obter um grande número de dados, nomeadamente o historial da própria organização, bem como dados biográficos, níveis de absentismo, etc. Todos estes aspectos são importantes contributos para o diagnóstico da situação, podendo dar pistas para a elaboração de planos de intervenção.

2.ª fase: *Feedback*

Esta é a segunda etapa do modelo de Investigação-Acção, em que a questão central é a comunicação, desempenhando um papel relevante, uma vez que é importante transmitir as informações obtidas quer aos actores sociais, quer aos investigadores, criando assim uma maior implicação de uns e de outros no processo de investigação.

Após a recolha de dados e o seu resumo, estes devem ser apresentados às pessoas envolvidas através de um relatório escrito, sendo posteriormente discutido em reuniões e entrevistas. Assim, o *feedback* permite confrontar, discutir e clarificar resultados, contribuindo também para fortalecer o compromisso com o projecto.

Facilmente se depreende que o *feedback* não pode surgir apenas num momento do processo de Investigação-Acção, ele é antes uma constante, sempre que existam novos dados estes devem ser comunicados e discutidos pelos intervenientes.

3.ª fase: *Discussão de Dados e Diagnóstico*

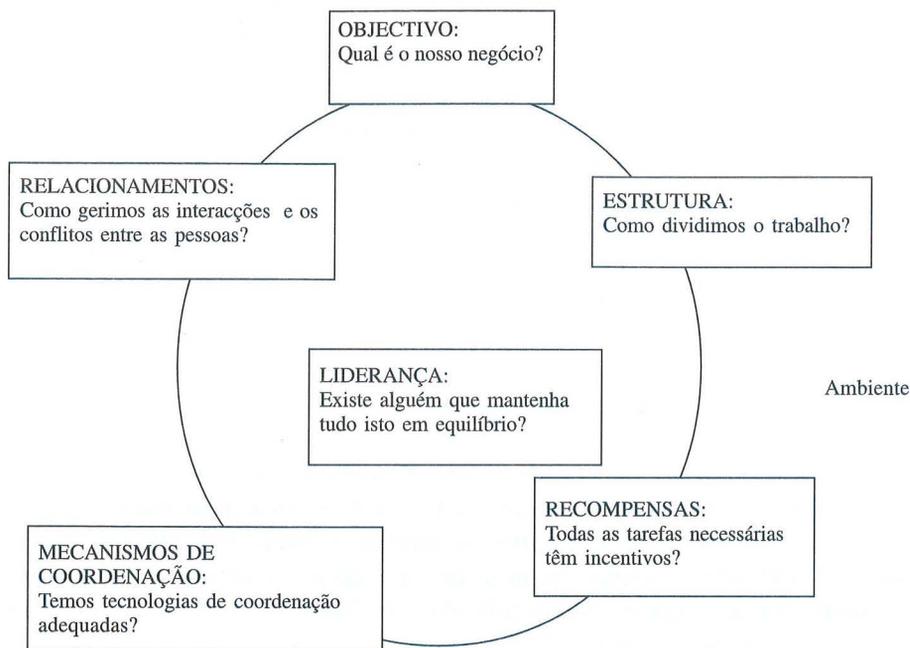
Como foi referido no ponto anterior, a discussão de dados surge na sequência do *feedback* e é uma importante forma de ajuste de resultados.

Os dados assim trabalhados devem ser utilizados para identificar e diagnosticar problemas organizacionais, tornando-se necessária uma análise cuidadosa a fim de identificar o problema real e não apenas sintomas superficiais. Esta análise geralmente envolve uma discussão pelo grupo alvo, e procura reduzir a probabilidade de uma interpretação errada de dados, o grupo deve explorar causas alternativas ao problema.

O diagnóstico pode centrar-se num problema específico que necessita de ser resolvido (por exemplo: relatórios incorrectos, problemas de planeamento) ou num aspecto geral que precise de um diagnóstico mais cuidado (por exemplo: quebra de vendas, elevada rotatividade, baixo moral).

Weisbord (in Cherrington, 1989) propõe um modelo de forma a auxiliar o diagnóstico de problemas organizacionais tendo em conta os sintomas. As seis questões permitem examinar o ajuste entre a organização e o seu meio ambiente, e o ajuste entre os indivíduos e a organização.

Modelo de Diagnóstico Organizacional (Weisbord, 1976. in Cherrington, 1989)



B – A Acção

Toda a fase da investigação tem em vista proporcionar um sumário dos problemas, perspectivas e oportunidades, bem como, gerar nos membros da organização uma certa necessidade de mudança, que servirá de base para o desenvolvimento da acção.

Deste modo, podemos dizer que a um período de definição dos problemas que parte do sistema em que o cliente está inserido (fase de diagnóstico), sucede um período de apresentação e definição de soluções no qual podemos considerar como factores importantes a aceitação dos objectivos e métodos, bem como, uma atitude positiva e cooperante em relação à mudança.

Daí que, o sucesso de muitos processos de mudança se encontre associado à capacidade de criar um clima de planificação e resolução dos problemas, no qual as ideias são encorajadas e valorizadas, sendo importante que os gestores de topo da organização se comprometam e identifiquem com o processo e salientem a importância que atribuem à participação de todos os membros da organização pois, são eles que melhor poderão definir os seus problemas e propor as soluções.

Para isso é importante que:

- os membros se sintam pessoalmente interessados e motivados no processo, o que pode ser conseguido através da definição de objectivos comuns entendidos como importantes, significativos, realizáveis e justificáveis para os diferentes elementos do grupo, e ainda
- todos os grupos de actores se encontrem representados, pois podem trazer diferentes formas de analisar os problemas e funcionar como forças de bloqueio caso não sejam integrados no processo.

Donde, podemos concluir que os passos seguintes num processo de investigação-acção consistem em ajudar a organização a focar a direcção a seguir, desenvolver um compromisso para com a mudança, implementá-lo e avaliá-lo.

4.ª fase: Focar a direcção a seguir

Focar uma organização numa dada direcção implica um conhecimento da realidade e possibilidades da empresa, bem como, do seu passado. Trata-se de encorajar a organização a discutir as mudanças mais apropriadas, podendo aqui ser utilizadas algumas técnicas capazes de gerar ideias (*brainstorming*), e de identificar ameaças e contrangimentos (análise SWOT) às quais a organização deve fazer face no curto e longo prazo.

Este processo consiste em fomentar discussões que podem traduzir-se em *workshops*, encontros ou conferências designados propositadamente com o objectivo de envolver os membros da organização no processo de mudança e levá-los a reflectir e discutir tópicos relacionados com as diferentes fases da mudança.

Uma das estratégias mais adoptadas nesta fase consiste em formar grupos de trabalho que, entre si, discutem os vários tópicos e depois apresentam os resultados a que chegaram aos restantes grupos para nova discussão e assim consecutivamente até se terem identificado e analisado todos os aspectos julgados necessários.

Os diferentes tópicos de discussão incidem, fundamentalmente, sobre os seguintes aspectos: (1) identificação das oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos, recorrendo para o efeito à análise SWOT; (2) definição da missão da organização; (3) concepção de uma visão de futuro. Especificando:

1) Análise SWOT

- a) *Identificação das condicionantes ambientais.* Trata-se de ganhar consciência das acções actuais e potenciais da concorrência, das tendências económicas, das medidas políticas e sociais que podem condicionar a actuação da sua organização. Enquanto as ameaças identificadas podem ser

hierarquizadas em termos de probabilidades de ocorrência, impacto e capacidade de controlo por parte da organização, as oportunidades indicam novas direcções.

- b) *Identificação dos pontos fortes e fracos.* Trata-se de examinar os recursos tecnológicos, humanos e financeiros que a organização dispõe para poder fazer face às ameaças e potencializar as oportunidades.

2) Definição da Missão

Esta pressupõe:

- a) *Identificação da Filosofia.* Visto que qualquer processo de mudança corre o risco de falhar caso não corresponda aos valores culturais existentes numa organização, há que identificar a cultura organizacional, descrevendo-a por intermédio de um grupo de pessoas que partilham valores, interesses e histórias.
- b) *Desenhar uma missão.* Esta deverá ser, não só coerente com a filosofia da organização, mas também capaz de responder às seguintes questões (cf. Cunningham, 1993):
- *O que* distingue a organização?
 - *Quem* são os seus clientes?
 - *Porque* estes objectivos?
 - *Onde* estão os mercados e as facilidades?
 - *Como* produzimos e vendemos?

3) Visão do futuro

Trata-se de convidar os membros dos grupos a construírem futuros desejáveis para a sua própria organização e grupo de trabalho procurando, assim, ganhar o entusiasmo dos participantes e estabelecer com estes um compromisso em relação às actividades de mudança organizacional.

Deste modo, a visão cresce a partir dos desejos e aspirações dos participantes que, por sua vez, emergem num quadro de análise das condicionantes externas e internas.

Tomando como referência o modelo teórico proposto por K. Lewin sobre a mudança (in Ferreira e al., 1996), verificamos que o primeiro ponto (análise SWOT) corresponde à fase de descongelamento, na medida em que se procura criar uma insatisfação com o estado actual da situação, chamando a atenção para as pressões da envolvente e para os problemas internos da organização. Nos pontos 2 e 3 (referentes à missão e visão) procura-se desenvolver novos valores, atitudes e comportamentos que veiculem a mudança, pois a sua base reside em factores emocionais e cognitivos, realizando-se no quadro das relações interpessoais e grupais.

5.ª fase: Desenvolver e implementar um Plano de Acção

Segundo Cunningham (1993), de todo este processo de discussão resulta um *draft* da filosofia, uma afirmação de missão e uma visão geral de como a atingir, tornando-se necessário planificar conferências subsequentes para definição dos objectivos estratégicos. Isto significa que, a implementação normalmente consiste em dar corpo e forma às filosofias, missões e visões estabelecidas anteriormente e desenvolver planos e procedimentos de actuação, ou seja, desenhar estratégias para responder às ameaças, aproveitando as oportunidades e respeitando os valores estabelecidos.

Desenhar estratégias significa identificar alternativas práticas ou visões que resolvam os problemas, bem como, assinalar os requisitos e padrões pelos quais se deve avaliar essas opções, enumerar as principais barreiras, sublinhar as principais acções, apontar as necessidades de recursos e apresentar um plano de trabalho.

Para Cunningham (1993), uma **estratégia** é "*um padrão de propostas, políticas, programas, acções, decisões ou alocações de recursos que definem o que uma organização é, o que faz, e porque o faz*".

Nesta fase compete ao investigador facilitar a transferência de informação e decisões de modo a que se consiga chegar a um plano de acção, que mais não é do que uma lista de projectos nos quais devem constar referências explícitas sobre as tarefas, objectivos, prazos a atingir e identificação dos responsáveis.

Entre os aspectos considerados importantes para uma eficiente implementação do plano de acção, Cunningham (1993) destaca que estes devem:

- ser incrementais e capazes de reconhecer as necessidades imediatas,
- ilustrar um conjunto de passos a seguir,
- assinalar de que modo este desenho se irá modificar a cada fase do processo de mudança.

Do processo de discussão acima referido resulta, igualmente, a definição das fases seguintes, que se poderão traduzir em:

1. Identificação dos Aspectos Estratégicos

Assinalado o aspecto estratégico geral, procurar-se-à descobrir que razões se encontram associadas à sua concretização, decompondo-as seguidamente em sub-estratégias a que correspondem mais razões. A identificação dos aspectos estratégicos deve comportar:

- alternativas práticas para resolução dos problemas,
- requisitos de implementação e respectivas barreiras,
- principais propostas/projectos,
- possíveis objectivos,
- acções/recursos necessários,
- critérios de avaliação do cumprimento dos objectivos estratégicos.

2. Desenvolvimento do Plano de Acção

Compreende a definição do conjunto de acções a seguir para atingir os objectivos, bem como o cálculo dos impactos em termos financeiros, de produtos e serviços, marketing, recursos humanos.

Este conjunto de actividades estruturadas pode realizar-se ao nível individual, grupal ou organizacional ou uma combinação entre estes de modo a fazer face "*aos problemas concretos com que a organização se defronta e a proporcionar uma aprendizagem prática e teórica dos processos de resolução dos problemas organizacionais*" (Ferreira et al., 1996, p. 332).

3. Desenvolvimento de um Plano de Compromisso

Tem como objectivo envolver as pessoas quando estas são necessárias e em conformidade com os objectivos a atingir, dando-lhes a conhecer quando a sua participação será solicitada e para quê. A implementação de qualquer plano de acção assegura-se através do compromisso de uma massa crítica de actores que envolvem todos aqueles que vão ser afectados pela mudança, que a podem afectar e garantir a sua concretização.

Várias estratégias podem ser utilizadas para implementar o plano de compromisso, passando pelo exercício de actividades associadas a resolução de problemas, acções de formação, comunicações e *briefings*, alterações na estrutura remuneratória e nos prémios, entre outras.

Os planos que contam com a participação são mais implementáveis porque respondem àquilo que os empregados conceberam, contudo chamamos a atenção para a existência de uma filosofia de participação segundo a qual subsistem diferentes níveis de participação apropriados a diferentes fases da investigação-acção.

Para além de que, a participação não implica que os trabalhadores tomem decisões estratégicas, nem que os gestores sejam envolvidos em todas as decisões dos seus supervisores, apenas sugere que num processo de tomada de decisão deve-se atender a diferentes perspectivas, pois os trabalhadores são uma importante fonte de informação.

6.ª fase: Avaliação da Acção/Feedback

Trata-se de registar os principais resultados obtidos com o esforço de mudança, de modo a que se possa proceder a revisões e ajustamentos constantes, donde a definição do problema, variáveis, hipóteses e métodos podem sofrer modificações consoante os resultados vão sendo validados ou não.

Desta forma, a avaliação não é algo que se faz após a mudança implementada, mas ocorre em diferentes momentos como um esforço de correcção da

informação, devendo ser sempre facultado feedback dos resultados aos actores implicados no processo e particularmente aqueles de quem partiu a iniciativa.

Esta etapa pode ainda funcionar como o despoletar de um novo ciclo que emerge da análise específica dos problemas entretanto produzidos.

O papel do investigador

Sendo notório que o investigador se encontra envolvido no processo de acção/mudança na medida em que lhe compete assistir tanto a comunidade científica como a organização, ele não pode ser considerado como um elemento neutro, como pretendia a ciência positivista. A relação entre o investigador e o cliente pode então ser definida como um processo transaccional.

Preocupado em ajudar os participantes a resolverem os seus problemas, a tomarem decisões e implementarem acções, o investigador envolve-se no processo para assegurar que:

- a informação relevante para a resolução do problema se encontra disponível e é compreensível,
- que esta pode ser utilizada e manipulada pelo sistema,
- que o problema é resolvido e a solução implementada, de tal modo que o mesmo não tenderá a ocorrer novamente.

Face a isto, a investigação deve ser tratada como um estudo de caso cujos resultados embora não permitam a generalização das suas conclusões, possuem validade interna, porque o que torna a investigação-acção diferente são as práticas que encorajam uma compreensão dos problemas reais, envolvendo as pessoas numa relação de colaboração e empregando conceitos com relevância empírica e prática.

E embora, seja certo que o envolvimento do investigador introduz um efeito pernicioso que afecta quer os resultados quer a própria mudança, não é menos certo que as atitudes e expectativas precisam de ser monitorizadas bem como os efeitos das mudanças.

Podemos então dizer que o investigador-actor não se limita tão somente a definir objectivos e direcções, agindo antes como um **coordenador e facilitador da discussão** em grupo que está ali para **ajudar** os diferentes membros de uma organização a desenvolverem as suas capacidades e competências e a partilharem os seus interesses pelos problemas.

Resumidamente podemos dizer que lhe compete:

- ✓ Responder quer às necessidades técnicas quer às individuais;
- ✓ Potenciar tanto indivíduos como organizações a fazerem face aos problemas;

- ✓ Conceptualizar o impacto das mudanças a concretizar;
- ✓ Desenvolver relações de colaboração;
- ✓ Utilizar a participação e os grupos de modo apropriado;
- ✓ Mudar comportamentos através de discussões de resolução de trabalho de grupo;
- ✓ Facilitar a transferência de informação e decisão entre o grupo e os membros da organização;
- ✓ Encorajar o grupo a desenvolver diferentes formas de comunicar os seus resultados (feedback);
- ✓ Reconhecer quando as expectativas estão a aumentar ou a diminuir as resistências.

Reflexão final

Subjacente à metodologia de Investigação-Ação encontra-se a ideia de que os grupos são capazes de aprender a resolver os problemas que se lhes apresentam. No que concerne ao investigador, o seu papel consiste em participar numa actividade cooperativa de definição do problema, consideração das hipóteses e sua transferência para a acção e interpretação dos resultados acumulados contribuindo, desta forma, quer para a tomada de decisão quer para a construção do conhecimento científico.

Neste sentido, as diferentes fases do processo de IA tendem a ser sequenciais e cíclicas, visto que *“em cada ciclo seguem-se os mesmos passos, mas à medida que o grupo vai aprendendo a trabalhar com maior eficácia, analisam-se novos problemas, ou os mesmos problemas segundo enfoques diferentes”* (Ferreira e al, 1996:333), donde resulta o carácter aberto e interactivo da investigação-acção que pode recorrer a um conjunto de mudanças incrementais para produzir uma mudança transformacional.

Recorrendo a uma metáfora, Cunningham (1993), distingue as fases de investigação e de acção do seguinte modo:

- **a investigação** é concebida como a “semente” da mudança e quando muito as raízes na qual esta se sustentará,
- enquanto **a acção** (mudança/desenvolvimento organizacional) providencia o ambiente para que esta floresça de uma forma produtiva.

Tratam-se, pois, de fases que *“estão intimamente relacionadas, perdendo eficácia se forem realizadas isoladamente”* (Ferreira e al., 1996:332). Contudo, a forma como se pode proceder a esta articulação não se assume como pacífica ou sequer linear.

Como refere Edgar Morin (1977: 379), para ultrapassar esta dificuldade é necessário, em primeiro lugar, encontrar o *“meta-ponto de vista que relativiza a*

contradição” aparente entre pesquisa e acção; pesquisa “pura”, fora do tempo, do espaço, da desordem e dos acasos da acção *versus* acção bruta, espontânea, pragmática; e, em segundo lugar, encontrar o como da “inscrição numa embocadura que torne produtiva a associação de noções antagónicas, tornadas complementares”.

Bibliografia

- BARBIER, R. (1983), “La recherche-action existentielle” in *POUR*, n.º 90
- BAREL, Y. (1984), “Les avatars du clerc-militant” in *Connexions*, n.º 43
- CHERRINGTON, David J. (1989) *Organizational Behavior: the Management of Individual and Organizational Performance*, Edited by Allyn and Bacon, USA
- CUNNINGHAM, J. B. (1993) *Action research and organizational development*, London, Praeger Publishers
- DESROCHE, H. (1981), “Autours d’un symposium francophonie publié au Québec” in *Actes du colloque recherche-action*, UQAC
- DUBOST, J. (1984), “Une analyse comparative des pratiques dites de recherche-action” in *Connexions*, n.º 43
- FERREIRA, J. M. Carvalho; NEVES, José; ABREU, Paulo Nunes; CAETANO, António (1996) *Psicossociologia das Organizações*, Editora McGraw Hill de Portugal, L.^{da}
- GOYETTE, G.; LESSAR-HÉBERT, M. (1987) *Recherche-Action: ses fonctions, ses fondements et son instrumentation*, Presses Universitaires de l’Université du Québec
- MORIN, A. (1982) *Activités des GESOE. Investigations sur la recherche-action et propositions opérationnelles*, Rapport d’étape (1980-82), Université de Montréal
- MORIN, Edgar (1977) *La méthode e la nature de la nature*, Paris, Seuil, Loll. Points