

RESENHA BIBLIOGRÁFICA

NARA KATSURAYAMA CAZZOLATO*

THIOLLENT, Michel. *Pesquisa-ação nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1997.

O mercado está sufocado em meio a tantas mudanças, lançamentos, tecnologias e informações. Administrar uma empresa diante deste cenário é uma tarefa cada vez mais complicada. Tão grande é a complexidade de uma empresa que estudos referentes aos assuntos de âmbito organizacional precisam ser minuciosos e detalhados. A pesquisa que Michel Thiollent propõe em sua obra tem como foco metodológico a pesquisa-ação nas organizações, sejam elas com ou sem fins lucrativos. Ela pode auxiliar os processos de estudo e análise das empresas, detectando problemas de gestão, especialmente de forma participativa. Nessa obra, o autor discorre a intervenção e a pesquisa em organizações, mas ela também pode ser aplicada em diversas áreas do conhecimento, como Educação, Ciências Sociais etc.

O maior objetivo da pesquisa-ação é proporcionar novas informações, gerar e produzir conhecimento que traga melhorias e soluções para toda a organização. E Thiollent vai além, afirmando que o conhecimento não é somente para informar, mas, principalmente, para conscientizar o grupo. Diante de um mercado que sofre constantes mudanças, a aplicação de uma pesquisa em que os sujeitos também são construtores (ativos) da pesquisa é proporcionar a inserção deles, pois a pesquisa é construída de forma participativa.

* Universidade Metodista de São Paulo. E-mail: nara.cazzolato@metodista.br

No capítulo 1, o autor descreve os compromissos e valores que compõem a pesquisa-ação. Ele ressalta que o compromisso da pesquisa para com a empresa é geral, isto é, ela deve atingir todos os colaboradores e não somente dirigentes e/ou pessoas detentoras de poder. O autor destaca as diferenças entre pesquisa-ação e pesquisa participante. A pesquisa-ação é participante, mas nem toda pesquisa participante é pesquisa-ação. A principal diferença é que nem sempre a participante possui um planejamento próprio, pois seu objetivo principal não é o conhecimento formado e divulgado ao grupo. Ainda no primeiro capítulo, Thiollent fala do pragmatismo, ou seja, da conscientização e do “espírito” da pesquisa, que busca a autonomia coletiva.

O capítulo 2 inicia com alguns apontamentos sobre a dificuldade de aceitação da pesquisa-ação no meio acadêmico – muitas vezes ela não é considerada como uma atividade científica. Porém, o autor reafirma o fato de que somente o padrão observacional não é suficiente e, neste caso, a pesquisa-ação ganha valor. Thiollent também destaca a importância da linguagem durante a aplicação da pesquisa, que, sendo adequada, facilita o trabalho de compreensão dos fatos. Outro fator importante é a proposta de que a pesquisa-ação aconteça como via de mão dupla, alternando entre teoria e prática.

O autor apresenta cinco dimensões da pesquisa-ação: contrato, participação, mudança, discurso e ação. Para isso, são necessárias algumas condições, tais como: a) a iniciativa de pesquisar e conhecer a realidade deve partir de pessoas que não estão concentradas em cargos de poder; b) é importante que todos os colaboradores participem da pesquisa; c) a organização deve permitir a liberdade de expressão de seus colaboradores, além de mantê-los informados sobre o andamento das etapas e decisões. Estas três condições confirmam as características democrática e coletiva da pesquisa-ação.

No capítulo 3, Thiollent trata das questões de metodologia e diagnóstico da pesquisa-ação, lembrando o cuidado que se deve ter para não generalizar o termo *pesquisa aplicada* pois, embora ela seja um tipo de pesquisa aplicada, não é a única. Continuando, esclarece que a pesquisa-ação pretende diagnosticar problemas e buscar soluções para a organização, e aponta seu caráter interrogativo-crítico, isto é, o pesquisador deve conduzir os atores a formular perguntas sobre a situação que vivem no ambiente de trabalho. Seu sentido crítico refere-se ao fato de que a pesquisa

não aceita respostas “prontas” ou criadas pelo senso comum do grupo. É necessário que haja uma separação entre o que se sente vontade de dizer e aquilo que, de fato, é relevante no momento.

O capítulo 4 inicia a questão do comprometimento dos atores com a pesquisa-ação. O emocionalismo perde espaço neste contexto e todos devem colaborar com a objetividade e a busca pela veracidade dos dados, deixando para trás assuntos particulares ou de pouca importância para o grupo. Thiollent explica que, na pesquisa-ação, a avaliação dos resultados tem grande importância, médias matemáticas não são suficientes; a proposta é buscar um real entendimento dos problemas e, se necessário, aprofundar-se no estudo de cada um deles – método qualitativo. Propõe-se também a criação de grupos (formados pelos próprios funcionários) para auxiliar no trabalho de análise dos dados.

O capítulo 5 trata, com detalhe, a relação entre cultura organizacional e pesquisa-ação. Ambas estão diretamente ligadas, pois não é possível trabalhar fatores como conscientização, consenso, identificação coletiva etc., sem interferir na cultura da organização. É um trabalho complexo que demanda longo prazo, até que as mudanças ocorram em todos os níveis organizacionais. Atingindo-se esse patamar, dificilmente o aprendizado se descartará. Thiollent afirma que “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” (p. 61). Isso justifica o fato de, comumente, os dirigentes “fugirem” da pesquisa-ação ou não a aplicarem adequadamente, pois trabalhar o campo da cultura, diretrizes e identidade organizacionais é sinônimo de mudanças profundas na empresa.

No capítulo 6, o autor discorre sobre a importância da linguagem e a problemática que a envolve. “Não se trata apenas de melhorar a comunicação interna, mas de lidar com a redefinição das relações que a compõem” afirma (p.122). Em outras palavras, Thiollent explica que, durante o processo de pesquisa-ação, cada indivíduo irá expor sua opinião com um determinado objetivo, muitas vezes uns divergindo dos outros). Alguns podem aproveitar o momento para manifestar poder ou autoridade sobre os demais; outros, para explicar algum acontecimento ou fato isolado (que para eles é relevante), além de poder haver também casos de pessoas

realmente interessadas em gerar mudanças, em buscar melhorias para todos. É na análise da relação entre estas exposições e linguagens que se encontra a riqueza da pesquisa-ação. Embora com um alto grau de heterogeneidade, é função do pesquisador negociar esta comunicação visando ao consenso entre os atores.

No capítulo 7, Thiollent aborda dois assuntos: método quantitativo *versus* qualitativo e uso da informática. Apoiando-se inicialmente em fatos históricos que descrevem a situação vivida na época em que a pesquisa-ação começou a ser utilizada no campo científico, o autor sinaliza o quanto pode ser valioso somar as duas técnicas. Em poucas palavras, resume: o quantitativo busca medição e o qualitativo busca descrição e interpretação de fatos. “Mas medição sem conceito ou sem apreensão qualitativa dos fenômenos não faz sentido”, conclui (p.136). A informática apresenta-se como uma ferramenta bastante eficiente e eficaz no processo de captação e organização de dados. A tendência é que ela possa auxiliar cada vez mais no aprimoramento dos procedimentos, no ganho de tempo e no aumento da segurança das informações coletadas.

Alguns fatores se destacam ao longo da obra, e é importante que sejam compreendidos: 1) a pesquisa-ação envolve os atores de maneira igualitária e democrática; 2) a relação entre pesquisador e sujeitos é horizontal, isto é, se caracteriza por uma pesquisa sujeito-sujeito (os pesquisadores também participam da pesquisa-ação, ou seja, não são apenas observadores); 3) a pesquisa-ação tem o intuito de diagnosticar a situação-problema e propor ações coletivamente; 4) ela está diretamente ligada à cultura organizacional; e 5) implica também a produção de conhecimento, aprendizagem e mudança de forma co-responsável, dado que é um construto de forma participativa.

A pesquisa-ação é uma proposta metodológica que possui um caráter revolucionário ao propor a saída do modelo clássico de fazer pesquisa, em que o pesquisador apenas observa (há uma separação do pesquisador-objeto e dos pesquisados). A pesquisa-ação coloca em questão o “mito” da neutralidade científica ao trazer a nova proposta, motivo por que o pesquisador deverá estar preparado para trabalhar, entre outros fatores, a questão da subjetividade (própria e dos sujeitos). A pesquisa-ação é bastante eficaz no sentido de proporcionar ao pesquisador informações específicas e detalhadas, possibilitando uma profunda análise organizacional.