



III Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2013)

EPISTEMOLOGIA HABERMASIANA, PESQUISA-AÇÃO E SOCIOANÁLISE: UMA PROPOSTA PARA OS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

Ana Paula Paes de Paula¹

Felipe Carabetti Gontijo²

RESUMO

Neste trabalho, propõe-se uma reflexão acerca da epistemologia crítica habermasiana e de sua possível articulação com a metodologia de pesquisa-ação e a socioanálise de René Lourau, que faz referência à psicanálise freudiana. Essa epistemologia combinada com tais metodologias possibilita um esforço para construir no momento mesmo da pesquisa a práxis e a teoria, envolvendo tanto o pesquisador quanto os pesquisados em ambos aspectos que constituem uma pesquisa (teoria e prática), viabilizando também que a emancipação e da autonomia sejam valores buscados na própria prática da pesquisa. Parte-se do entendimento de que a questão da emancipação teria tratamento diferenciado nessa perspectiva por privilegiar a posição de relativa igualdade a troca de conhecimentos e de visões de mundo entre o pesquisador e os pesquisados, tal como em um processo formativo. Dessa forma, a emancipação e o processo de formação mais do que um objeto de estudo a ser teorizado para futuramente interferir na prática, já seriam forjados e vivenciados mesmo no decorrer da pesquisa a partir da ação comunicativa, dos espaços públicos criados e da autorreflexão do grupo envolvido na pesquisa (pesquisador e pesquisados). Crê-se que a ação comunicativa, a constituição de esferas públicas momentâneas e a autorreflexão dos sujeitos e do próprio processo de construção do conhecimento são posturas centrais para a busca da emancipação, autonomia e da mudança social. Da mesma forma, entende-se a pesquisa como um possível espaço de formação tanto do pesquisador quanto dos demais envolvidos na pesquisa. Isso, pois, além de ser um espaço de crítica é também um espaço para o conhecimento (e auto-conhecimento) e para a troca intersubjetiva, fundamental na constituição da personalidade e da identidade. Com o intuito de alcançar tal objetivo o presente texto conta com três partes além da presente introdução. Na primeira parte, discute-se a noção de emancipação e a epistemologia crítica, destacando-se a proposta epistemológica habermasiana. Na segunda parte, aborda-se a metodologia da pesquisa-ação em suas articulações com esta epistemologia. Em seguida realizam-se as considerações finais.

Palavras-Chave: Estudos Organizacionais, Epistemologia Habermasiana, Pesquisa-Ação, Socioanálise, Psicanálise

Introdução

A Administração é reconhecida como uma ciência social aplicada, adjetivo a diferencia de outras ciências sociais como a Sociologia, Antropologia, Psicologia, entre outras. Isso não significa que não há produção de conhecimento ou teorias dentro da área da Administração, mas talvez, que essa área toma como referência teorias nascidas em outras áreas afins para construir um arcabouço teórico compatível com aqueles que seriam seus

¹appaula@face.ufmg.br

²felcarabetti@yahoo.com.br

objetos de pesquisa. Mas se por vezes escutamos a crítica que a área da Administração só produz conhecimentos técnicos (para serem quase imediatamente aplicáveis), a crítica inversa também é muitas vezes ouvida, principalmente por pessoas mais pragmáticas: os conhecimentos dessas outras áreas não servem para muita coisa (ou para nada).

Críticas semelhantes ocorrem com a pesquisa de epistemologia crítica na Administração. Isso ocorre, porque em sua maioria, os referenciais teóricos dessa epistemologia advém da filosofia, psicanálise e sociologia, com destaque para Escola de Frankfurt e o neomarxismo. Faz-se mister, também, chamar a atenção para a separação entre teoria e prática que fazem aqueles que acusam os intelectuais da epistemologia crítica de puros teóricos afastados do campo da prática. Como Paes de Paula, Maranhão e Barros (2009, p.9) colocam,

A discussão sobre o afastamento da vida política é uma constante quando se aborda a teoria crítica, frequentemente acusada de restringir-se à teoria, com intelectuais trancados em seus gabinetes, apartados da vida política e imbuídos de uma postura elitista, na medida em que desfrutam de uma confortável vida intelectual e produzem textos inacessíveis à maioria das pessoas.

A prática, ou melhor a práxis, no contexto dessa epistemologia crítica é entendida como parte da própria teorização. Não há teoria sem prática e vice-versa. Essa relação é explicada pelos autores da seguinte forma: a teoria representa uma tentativa sistematizada de explicar e compreender a realidade. A partir dela criam-se conceitos por meio dos quais é possível construir uma interpretação do mundo real (apreendê-lo). Isso ocorre a partir do saber provindo da experiência, ou seja, do empirismo científico, que nada mais é que a observação mediada pelas teorias. Esse saber é utilizado para a ação na prática e para a produção técnica. No contexto da teorização crítica os autores ainda colocam “...sem uma avaliação crítica da realidade social, não é possível transformar suas práticas” (PAES DE PAULA, MARANHÃO; BARROS, 2009, p.9)

Entende-se que há uma diferença fundamental entre tipos de pesquisas implementados nas ciências sociais que envolvem a implicação do pesquisador nos processos que pretendem estudar. O primeiro deles diz respeito à observação. A comumente utilizada em pesquisas antropológicas, a observação participante, seria a variação da observação em que o pesquisador se implicaria em maior grau. Mesmo assim poder-se-ia dizer que esta seria uma semi-implicação já que apesar de participar o seu foco não é a intervenção, mas somente a análise das coisas a partir da referência cultural e simbólica daquele que as empreendem normalmente. Algo similar pode acontecer em pesquisas de psicologia social ou mesmo de psicanálise social. Em todas elas o foco não é a mudança ou a intervenção, mas a “análise do processo”. Essa proposta aproxima-se de um interpretativismo (BURREL, MORGAN, 1979) mais inclinado ao funcionalismo uma vez que não se preocupa com a intervenção na realidade rumo à mudança social.

A segunda diz respeito a uma intervenção na realidade estudada. Trata-se de uma observação com propósitos de intervenção na realidade ou no grupo estudado. Nesse caso a implicação do pesquisador é mais profunda. Não se fala mais em “análise do processo”, mas em “análise em processo”. O foco é a intervenção e a análise, e esse tipo de pesquisa além de propor (re) construir um aporte teórico, atua intervindo na realidade estudada. A intervenção dá-se em diferentes níveis e leva em conta a impossível dissociação entre o

individual e o social. chama-se a atenção para a contribuição que essa proposta pode dar às pesquisas de epistemologia crítica.

É na esteira dessa discussão que se propõe uma reflexão acerca da epistemologia crítica habermasiana e de sua possível articulação com a metodologia de pesquisa-ação e a socioanálise de René Lourau, que faz referência à psicanálise freudiana. Essa epistemologia combinada com tais metodologias possibilita um esforço para construir no momento mesmo da pesquisa a práxis e a teoria, envolvendo tanto o pesquisador quanto os pesquisados em ambos aspectos que constituem uma pesquisa (teoria e prática), viabilizando também que a emancipação e da autonomia sejam valores buscados na própria prática da pesquisa. Parte-se do entendimento de que a questão da emancipação teria tratamento diferenciado nessa perspectiva por privilegiar a posição de relativa igualdade a troca de conhecimentos e de visões de mundo entre o pesquisador e os pesquisados, tal como em um processo formativo.

Dessa forma, a emancipação e o processo de formação mais do que um objeto de estudo a ser teorizado para futuramente interferir na prática, já seriam forjados e vivenciados mesmo no decorrer da pesquisa a partir da ação comunicativa, dos espaços públicos criados e da autorreflexão do grupo envolvido na pesquisa (pesquisador e pesquisados). Crê-se que a ação comunicativa, a constituição de esferas públicas momentâneas e a autorreflexão dos sujeitos e do próprio processo de construção do conhecimento são posturas centrais para a busca da emancipação, autonomia e da mudança social. Da mesma forma, entende-se a pesquisa como um possível espaço de formação tanto do pesquisador quanto dos demais envolvidos na pesquisa. Isso, pois, além de ser um espaço de crítica é também um espaço para o conhecimento (e auto-conhecimento) e para a troca intersubjetiva, fundamental na constituição da personalidade e da identidade.

Com o intuito de alcançar tal objetivo o presente texto conta com três partes além da presente introdução. Na primeira parte, discute-se a noção de emancipação e a epistemologia crítica, destacando-se a proposta epistemológica habermasiana. Na segunda parte, aborda-se a metodologia da pesquisa-ação e a socioanálise em suas articulações com esta epistemologia. Em seguida realizam-se as considerações finais.

Epistemologia Habermasiana

A epistemologia crítica, busca a mudança social para a emancipação dos sujeitos individuais e coletivos. De acordo com os teóricos da Escola de Frankfurt, a possibilidade emancipatória dos sujeitos está na razão. Na reflexão e na crítica está a “...possibilidade de superar a ideologia e desbloquear a ação humana” (PAES DE PAULA, 2009, p.11).

Entendendo emancipação como um ideal a ser seguindo, um devir, Gustin (1999) considera sujeitos emancipados (ou autônomos) aqueles que têm a capacidade de avaliação das estruturas que orientam, constroem e possibilitam a ação individual e coletiva. Essa capacidade de avaliação está voltada para o objetivo de ampliar as condições jurídico-democráticas da comunidade e aprofundar a sua organização e o associativismo. O intuito disso é possibilitar lutas políticas mais efetivas pelas mudanças na vida social. Complementando a visão de emancipação e autonomia a mesma autora coloca que

Uma pessoa autônoma só o é em relação ao outro [...]. Ser autônomo é saber que se está agindo com um caráter autônomo em relação aos valores e regras do outro e das comunidades. A validação intersubjetiva é, portanto, condição necessária para sua realização. O chamado autogoverno deve se realizar através da capacidade de avaliar criticamente as normas, os padrões e os objetivos de seu ambiente. Isso significa uma completa dialética de inserção-destaque: ou seja, de estar relacionado e integrado às regras e princípios de seu contexto e, ao mesmo tempo, dele estar liberto para ser capaz de julgá-lo. Essa constatação torna inadmissível o sentido de auto-suficiência e do ser isolado atribuído à autonomia pelo pensamento liberal (GUSTIN, 1999, p. 20).

De acordo com Ferreira (2000, p.106), Habermas faz a crítica da concepção liberal de absolutização do sujeito moderno e da separação dos processos de socialização e individuação:

Em direção contrária a este tipo de concepção liberal, Habermas percebe os processos de individuação e socialização articulados *simultaneamente*, e ambos estruturados pela linguagem; a auto-realização passa a ser tratada agora a partir do enfoque de uma segunda pessoa e é obtida através de uma história de vida auto-consciente, viabilizada por um processo linguisticamente mediado com os outros no mundo social.

Para Habermas a auto-compreensão do homem é intra-subjetiva (dele com ele mesmo) e intersubjetiva (dele com as outras pessoas da comunidade real). Esse processo de auto-compreensão é importante na constituição dos componentes estruturais do mundo da vida: cultura, sociedade e personalidade. Esta última, fundamental para a capacidade de reflexão crítica, é entendida como o fator que converte as competências e motivos em um sujeito capaz de linguagem e de ação, isto é, que o capacitam para tomar parte nos processos de entendimento e para afirmar e garantir neles a sua própria identidade (FERREIRA, 2000).

Tais processos ocorrem no mundo da vida. Este é entendido como “uma espécie de pano de fundo compartilhado intersubjetivamente, que está sempre presente para todos os atores linguisticamente competentes, e que se estrutura através de tradições, instituições e identidades criadas a partir de processos de socialização” (FERREIRA, 2000, p.95). Contudo, Habermas identifica uma colonização desse mundo pelo que chama de racionalidade instrumental. Essa racionalidade opõe-se à racionalidade comunicativa. De acordo com Barbosa (2004, p.60- grifo da autora), para Habermas

O trabalho ou ação instrumental, promove a emancipação do homem das forças naturais e possibilita a utilização destas, em proveito da humanidade. A *interação ou ação comunicativa*, procura a emancipação do homem das próprias forças irracionais e do domínio exercido pelas instâncias políticas, econômicas e administrativas.

De acordo com Barbosa (2004), Habermas considera duas categorias de ações diferentes: ações estratégicas e ações comunicativas. Enquanto “as primeiras dependem do interesse técnico e visam, essencialmente, a eficiência e a eficácia; as segundas dependem dos interesses prático e emancipatório e visam o entendimento” (BARBOSA, 2004, p.64). Portanto, percebe-se que a racionalidade comunicativa é a que deveria predominar (senão ser exclusiva) no mundo da vida para que esses processos de compartilhamento intersubjetivos e da constituição das personalidades e identidades caminhassem rumo à

emancipação e autonomia dos sujeitos. Importante salientar que Habermas crê que todo conhecimento tem um interesse por trás. Para o autor há duas “orientações básicas que aderem a certas condições fundamentais da reprodução e da autoconstituição possíveis da espécie humana: **trabalho** e **interação**” (1982/1968, p.217- grifos no original). A cada um deles diz respeito um tipo de interesse relatado acima: o trabalho liga-se ao interesse instrumental e a interação relaciona-se com o interesse prático e emancipatório.

A esfera pública é o espaço potencial da ação comunicativa no trato das questões políticas, da reflexão e da exposição de ideias visando o consenso. Para Habermas nunca houve uma esfera pública perfeita, na qual predominasse a ação comunicativa e a busca pelo entendimento a partir dos interesses coletivos. “A esfera pública política provém da literária e intermédia, através da opinião pública, o Estado e as necessidades da sociedade” (HABERMAS, 1962/1984, p.46). O autor entende a esfera pública literária como uma protoforma “apolítica” de esfera pública que não chegou a se realizar sem problemas. Era no espaço dessas esferas públicas literárias que as pessoas privadas se juntavam num processo de auto-compreensão para conversar e discutir sobre as experiências genuínas de sua nova privacidade (HABERMAS, 1962/1984). Quando a esfera pública com configuração política começou a existir, a imbricação entre o interesse público e privado também ocorreu. Assim, sendo a esfera pública política a própria esfera pública burguesa essa muitas vezes não servia de espaço para debater problemas públicos, mas era invadida por problemas particulares relativos à vida econômica dos burgueses.

Habermas identifica uma questão problemática a respeito das ciências sociais. Segundo ele as teorias sociais sofrem de uma grande fragilidade o que dificulta, a princípio a utilização de uma moldura teórica (mas isso deve ser feito, mesmo tendo em conta que essa moldura possa sofrer modificações de acordo com as dinâmicas da pesquisa). Essa dificuldade também se estende à questão da apreensão de sentido.

De acordo com ele a “compreensão do sentido é problemática, quando o que está em questão é a apropriação de conteúdos significativos legados pela tradição: o ‘sentido’ que deve ser explicado, tem o status de um fato, de algo empiricamente encontrado de antemão” (HABERMAS, 1967/2009, p.142). Nesse sentido, ele parece entender que muitas vezes o pensamento analítico-normativo, mesmo que baseado em experiências empíricas distancia-se da elucidação hermenêutica a qual, segundo Habermas, as ciências hermenêuticas (ou interpretativas) deveriam se valer.

O autor faz uma separação entre as ciências empírico-analíticas e as ciências hermenêuticas. Se nas ciências empírico-analíticas seria suficiente uma ação instrumental frente ao objeto de pesquisa para se fazer uma boa pesquisa, enquanto nas ciências hermenêuticas, dever-se-ia agir comunicativamente para se ter acesso e compartilhar dos significados que os sujeitos de pesquisa atribuem às suas ações. De acordo com ele:

enquanto o positivismo, na atitude direta das ciências, discute regras metodológicas para a construção e teste de teorias, como se se tratasse de uma ligação lógica entre símbolos, essas análises se orientam, no posicionamento rebatido da reflexão, pela conexão epistemológica, na qual regras metodológicas são concebidas como regras metodológicas e compreendidas sob o ponto de vista da constituição de uma experiência possível (HABERMAS, 1967/2009, p.144).

A ideia aqui é adotar uma metodologia que possibilite um espaço onde ocorra uma ação comunicativa entre o pesquisador e os sujeitos de pesquisa. A partir dessa interação ambos poderiam chegar a um consenso a respeito das interpretações e dos sentidos. Mas não só isso. Habermas busca também uma ciência auto-crítica (autorreflexiva). Em que pese a crítica feita ao cientificismo da psicanálise freudiana, Habermas diz que a psicanálise é um exemplo de ciência autorreflexiva:

A psicanálise é, para nós, relevante como único exemplo disponível de uma ciência que reivindica metodicamente o exercício autorreflexivo. Com o surgimento da psicanálise abre-se, através do caminho peculiar à lógica da pesquisa, a perspectiva de um acesso metodológico a esta dimensão disfarçada pelo positivismo (HABERMAS, 1982/1968, p.233-234).

Como conta Braga (2002, p.141) a psicanálise é entendida por Habermas “como uma prática singular, que não se enquadra nos moldes das ciências naturais, nem nos moldes hermenêuticos clássicos, mas que se coloca como uma “hermenêutica profunda””. No entendimento do autor, a autorreflexão está para a “hermenêutica” psicanalítica tal como a compreensão está para a hermenêutica tradicional. Dessa forma, a “hermenêutica” psicanalítica seria diferente da hermenêutica das ciências do espírito, “na medida em que não tem como objetivo a compreensão dos complexos simbólicos em si, mas a **compreensão** enquanto autorreflexão” (BRAGA, 2002- grifo no original). De acordo com a autora, Habermas mantém a noção de compreensão como condutora da prática clínica. Essa hermenêutica, para além do conteúdo manifesto, seria também o sistema que buscaria revelar o significado oculto, inclusive das práticas científicas.

Dessas ideias e princípios básicos Habermas constrói uma ciência como teoria do conhecimento. O autor elabora uma metodologia que abandona a indução e adota o círculo hermenêutico. Para isso conta juntamente com três abordagens tradicionais: a fenomenológica, que conduz a uma investigação da constituição da práxis vital cotidiana; a linguística, que se centra em jogos de linguagem e também determinam as formas de vida de maneira transcendental; e a hermenêutica que nos torna possível conceber as regras linguístico-transcendentais do agir comunicativo a partir do contexto objetivo de uma tradição atuante (HABERMAS, 1967/2009, p.150).

A questão hermenêutica é especialmente importante para a proposta metodológica que se pretende delinear nessa comunicação. Entende-se que justamente o esforço da interação intersubjetiva entre pesquisador e participantes da pesquisa, a partir de uma compreensão hermenêutica, que poderia possibilitar a execução satisfatória da proposta que ora tenta-se construir. A respeito da compreensão hermenêutica Habermas coloca que ela se inscreve nos pontos de ruptura de entendimento e que compensa a fragilidade da intersubjetividade. O autor considera que a intersubjetividade da comunicação marcada pela linguagem ordinária é constantemente rompida, pois a linguagem ordinária é aberta (HABERMAS, 1967/2009).

Nas palavras do autor a compreensão hermenêutica é

a interpretação de textos a partir do conhecimento de textos já compreendidos; ela conduz a novos processos de formação a partir do horizonte de processos de formação já realizados; trata-se de um novo processo de socialização, que se

articula com uma socialização já percorrida- na medida em que ela se apropria da tradição, ela dá prosseguimento à tradição. Como a própria compreensão hermenêutica pertence ao contexto objetivo, que está refletido nela, a superação da distância temporal não pode ser concebida como uma construção do sujeito cognoscente: a continuidade da tradição já sempre ultrapassou faticamente a distância do intérprete em relação a seu objeto (HABERMAS, 1967/2009, p.238).

A partir do que foi discutido acima, entende-se que é importante possibilitar na pesquisa um espaço de discussão, de reflexão, de crítica à forma como as coisas estão acontecendo e como as pessoas estão engajadas nesses processos. Tal reflexão, inclusive se estenderia à autorreflexão da ciência (feita mais comumente pelo pesquisador, mas em casos especiais também por todos). O espaço para a discussão possibilita a crítica permanente ao mesmo tempo em que permite aos integrantes do grupo se aproximarem uns dos outros para se entenderem melhor e se aceitarem em suas limitações e qualidades. A possibilidade da práxis crítica e reflexiva tem lugar central em qualquer projeto emancipatório. A autonomia tanto do grupo como de cada indivíduo dentro desse grupo, assim como a manutenção do espaço crítico, depende da capacidade desses sujeitos (coletivo e individual) de compreender os processos nos quais estão envolvidos para buscarem saídas para eles. Além disso, crê-se que quanto maior o espaço de crítica dentro do grupo maior a autonomia desse grupo em relação a seu exterior e, também, maior autonomia dos indivíduos participantes em relação ao grupo. Assim, crê-se que as questões da emancipação e da identidade, tão caras à epistemologia crítica, seriam vivenciadas no processo da pesquisa, além de serem estudadas.

Pesquisa-Ação e Intervenção Socioanalítica

A estratégia de **pesquisa-ação** se encontra bastante alinhada como a epistemologia habermasiana anteriormente discutida. A própria definição de pesquisa-ação já aponta para isso:

... a pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.” (THIOLENT, 1985/2011, p. 20)

A pesquisa-ação torna-se a ciência da *práxis* exercida pelos técnicos no âmbito de seu local de desenvolvimento. O objeto da pesquisa é a elaboração dialética da ação num processo pessoal e único de reconstrução racional pelo ator social. Esse processo é relativamente libertador quanto às imposições dos hábitos, dos costumes e da sistematização burocrática. A pesquisa-ação é libertadora, já que o grupo de técnicos se responsabiliza pela sua própria emancipação, auto-organizando-se contra hábitos irracionais e burocráticos de coerção. (BARBIER, 1996/2007, p. 59)

Em outras palavras, a pesquisa-ação é uma construção coletiva na qual os pesquisadores atuam como facilitadores da resolução de problemas que afetam o grupo. De acordo com

Thiollent (1985/2011), a pesquisa-ação é uma estratégia metodológica de pesquisa social que:

- (1) Exige uma ampla e explícita interação entre pesquisadores e pessoas implicadas na situação investigada, sendo que essa interação resulta na ordem de prioridade dos problemas a serem pesquisados e nas soluções a serem encaminhadas sob forma de ação concreta;
- (2) Tem como objeto de investigação não as pessoas, mas a situação social e os problemas de diferentes naturezas encontrados nessa situação;
- (3) Tem como objetivo resolver ou, pelo menos, esclarecer os problemas da situação observada;
- (4) Envolve um processo de acompanhamento das decisões, das ações e de toda atividade intencional dos atores da situação;
- (5) Não se limita a uma forma de ação e ao ativismo, pois pretende aumentar o conhecimento dos pesquisadores e o conhecimento, ou nível de consciência, das pessoas e grupos considerados.

A pesquisa-ação tem assim dois objetivos: um objetivo prático e um objetivo de conhecimento. Por esse motivo, ela permite abrigar todos os interesses cognitivos: o técnico, o prático/comunicativo e o emancipatório. Segundo Thiollent (1985/2011), esse tipo de pesquisa é composto das seguintes etapas:

- (1) **Diagnóstico ou Fase Exploratória:** quando se avalia a disponibilidade dos pesquisadores e do grupo a realizar uma pesquisa com essas características a fim de obter o consentimento e comprometimento de todos;
- (2) **Seminário:** é uma forma de organização do grupo utilizada para estabelecer as etapas, a divisão de tarefas e os parâmetros de monitoramento da pesquisa, sendo instaurado desde o início dos trabalhos e convocado em vários momentos da investigação;
- (3) **Definição do Tema da Pesquisa:** o tema é definido em um processo de discussão com os participantes;
- (4) **Colocação dos Problemas:** os problemas a serem solucionados também são definidos em um processo de discussão com os participantes;
- (5) **Definição do Lugar da Teoria:** a vocação da pesquisa-ação é prática, mas a preocupação com teoria está colocada principalmente quando os problemas a serem tratados não são tão evidentes no início e trazem diversas problemáticas sociológicas;
- (6) **Definição de Hipóteses:** o uso de procedimento hipotético não está excluído, mas se recorre a ele de forma suavizada – em geral se encontram várias hipóteses ou há polarização de hipóteses excludentes;
- (7) **Definição de Campo de Observação e Amostragem:** o ideal é fazer a pesquisa com o universo do grupo, excluindo a amostragem e recorrendo a ela só quando não for viável fazer de outra forma;
- (8) **Coleta de Dados:** efetuadas pelos grupos de observação definidos recorrendo à diversas técnicas – entrevistas, histórias de vida, aplicação de questionários, intervenções, entre outras;



III Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2013)

- (9) **Análise de Dados:** considerada uma etapa de aprendizagem por parte do grupo e também o momento no qual se procura equilibrar o saber dos especialistas e o saber dos interessados;
- (10) **Plano de Ação:** procura estabelecer alguma forma de ação planejada a partir das análises realizadas;
- (11) **Avaliação de Resultados:** os resultados obtidos das ações são analisados e avaliados pelos pesquisadores e pelo grupo.

Trata-se de uma estratégia de investigação científica aberta, que recorre à forma de experimentação, mas que ocorre em situação real, sem possibilidade de se isolar variáveis, opondo-se ao positivismo. É também uma estratégia de pesquisa dialógica, que faz referência à autorreflexão coletiva e à ação comunicativa de Habermas, na medida em que apresenta características que são próprias dos processos argumentativos e deliberativos. Como aponta Thiollent (1985/2011), os problemas a serem estudados e resolvidos são colocados diretamente pelos pesquisadores e participantes, as soluções apresentadas pelos pesquisadores são discutidas e modificadas pelos participantes, os meios de ação a serem implementados são deliberados pelo grupo e os resultados da pesquisa e das ações desencadeadas também são discutidos por todos.

Thiollent (1997/2009) também discute a adequação da pesquisa-ação para as organizações, pois considera a estratégia apropriada na medida em que consiste na identificação e solução de problemas organizacionais por meio da implicação das pessoas que vivem e trabalham nelas. O autor cita que internacionalmente há uma longa tradição no uso de pesquisa-ação nas organizações, especialmente no mundo anglo-saxão, mas que essa havia perdido espaço com o avanço de modismos gerenciais imediatistas como a reengenharia e a imitação do modelo japonês. No entanto, vem sendo resgatada e ao nosso ver poderia ser mais explorada nos estudos organizacionais, pois traz perspectivas de mudança e *práxis*, principalmente se associada à epistemologia habermasiana.

A pesquisa-ação também remete à intervenção socioanalítica de René Lourau. A análise institucional deste autor, que se expressa na socioanálise, se distancia de abordagens behavioristas e psicossociais que geram novas formas de gestão da subjetividade, na medida em que buscam meramente a melhoria da qualidade de vida no trabalho, sem pretensões emancipatórias. O que está em questão é se valer do método psicanalítico como inspiração para realizar uma intervenção nas organizações, ou seja, uma socioanálise, que é uma perspectiva clínica utilizada para gerar “crises” que estimulam a prática da autogestão e de outras manifestações instituintes e contra-institucionais, como veremos a seguir.

Lourau (1970/1975) busca na psicanálise freudiana materiais para sua versão da análise institucional, enfatizando principalmente as discussões de Freud sobre a psicologia social, evidenciando que há um paralelismo entre o vínculo libidinal e o vínculo social, pois o grau de coesão de um grupo depende da ilusão da presença de um chefe que ama a todos ao mesmo tempo (referência ao pai/mãe), da constituição uma organização coatora que controla a filiação e a expulsão dos membros e da presença de uma ideologia que contribui para a coesão do conjunto, sendo que os vínculos ideológicos são insuficientes se não forem suficientemente libidinizados. Por outro lado, em **Psicologia de Grupo e Análise**

do Ego (FREUD, 1921/1996) fica clara a falsa oposição entre a clínica individual e a clínica social, sendo que para Lourau (1970/1975) teríamos a psicanálise como estudo da estrutura inconsciente e a análise institucional como estudo da estrutura das relações sociais, mas não no sentido de isolar os dois tipos de estudo, pois eles são interdependentes.

Em seguida, Lourau (1970/1975) busca materiais da psicoterapia institucional para continuar a composição de sua análise institucional. A psicoterapia institucional nasce nos hospitais e instituições de saúde mental, organizando-se em três fases: (1) fase empírica: caracterizada pela modificação de atitude dos cuidadores em relação aos pacientes, que passam a ser reconhecidos como sujeitos; (2) fase ideológica: a psicoterapia de grupo emerge como uma forma terapêutica de abordar os pacientes, cujo efeito é provocar um exame das relações sociais no interior da instituição, que exige uma reestruturação delas, pois os pacientes são tomados como agentes da própria cura, devendo, portanto, ter cada vez mais controle das atividades da instituição, de modo que a autogestão aparece como um projeto-limite; (3) fase teórica: faz uma crítica das duas primeiras fases, pois verifica-se que na autogestão da organização, os promotores dessa “pequena revolução”, entregues à alegria de instituir, às vezes se esquecem de se perguntar o que estão fazendo ao instituírem. O passo seguinte é sair do plano consciente, no qual esta autogestão está ocorrendo, para alcançar o plano do inconsciente do grupo, questionado as novas posições de poder dos envolvidos, o que aponta para o fato de que a cura não se sustenta pelo médico e pelo próprio paciente, mas por uma rede intrincada de pessoas e de relações que contribuíram para isso. Esse desenvolvimento em três fases é mais um elemento que passa a constituir a análise institucional de René Lourau.

Continuando seu percurso, Lourau (1970/1975) faz diversas críticas à intervenção psicossociológica, das quais destacamos em especial as feitas à Max Pagès, que na sua visão teria cedido à demanda dos clientes das intervenções para que as mesmas se atenham aos indivíduos, sem tocar na dimensão institucional e política dos problemas, interpretando tal demanda como pouco significativa e como mera resistência, quando estaria nessas dimensões a “pedra de toque” que faz toda diferença em uma análise institucional. Neste ponto, faz um elogio à Eugène Enriquez que se mostra política e tecnicamente consciente dos limites e contradições de suas ações em um processo de intervenção. Para Lourau (1970/1975) em uma intervenção deve ficar clara a diferença entre a demanda técnica do mercado de trabalho e a demanda social, que se refere à educação para mudanças de atitudes que não se limitam ao aumento da produtividade, mas que tenham repercussões relevantes para a coletividade.

Lourau (1970/1975) então vai buscar na intervenção pedagógica mais elementos para sua análise institucional. Seu primeiro passo é fazer uma distinção entre instituição e organização a partir do trabalho de Robert Pagès. O conceito de instituição teria três momentos: (1) momento de universalidade: nesse a instituição compensa sua fraca funcionalidade com uma positividade mais ideológica do que prática, ou seja, a instituição ainda não funciona a contento, mas se estabelece como ideia-força; (2) momento de particularidade: nesse a instituição se encontra em permanente evolução quanto as suas finalidades, sendo que a iniciativa, os talentos e o carisma individuais contribuem muito para isso; (3) momento de singularidade: nesse a instituição se estabelece enquanto

organização com funcionalidade e finalidades muito claras. Em outras palavras, o conceito de instituição é polissêmico, constituindo-se de momentos instituintes, a partir dos quais as regras de funcionamento, as funções (serviços, postos, responsabilidades), os papéis (chefias, subordinados) e os ritos são elaborados. Assim, é possível existir instituições e não existir uma organização, mas não há organização sem instituições.

Em seguida, Lourau (1970/1975) aborda a intervenção pedagógica propriamente dita, explorando em primeiro lugar os conceitos de não-diretividade e educação negativa, afirmando que a ideia central é questionar o saber instituído, ou seja, a naturalização do que se considera boas práticas de ensino, além de acentuar não o caráter universal do saber, mas o caráter eminentemente problemático de cada indivíduo. Depois Lourau (1970/1975, p. 256) passa a discutir a pedagogia institucional de Georges Lapassade, que seria "... o método que consiste em ordenar, pela análise permanente das instituições externas¹, a margem de liberdade na qual o grupo-classe poderá autogovernar seu funcionamento e seu trabalho, assegurar a própria regulação pela criação de instituições internas²." A função da pedagogia institucional seria "... favorecer a socialização, permitindo aos ensinandos instituir, na medida do possível, sua organização, fazendo-os adquirir consciência das coações institucionais, sociais de sua aprendizagem." Lourau (1970/1975, p. 262) então afirma que é no momento da singularidade, ou seja, no momento em que a organização se estabelece, como já vimos, que deve se situar a autogestão, pois é nele que ocorre "... o controle do processo de simbolização, no qual é tomada a base material da instituição-classe (turma de alunos) ou escola, a saber, os recursos tecnológicos, as ligações com a economia, etc."

Assim, trata-se de colocar em jogo uma tríplice descoberta sobre o professor :

a) Seu saber é problemático, é um não-saber, porque sabe que se coloca em uma relação negativa com os outros saberes. **Daí resulta a não-diretividade.**

b) Seu papel na estrutura libidinal do grupo é equívoco, porque o sistema de parentesco simbólico que sua intrusão perturba e arruma ao mesmo tempo, não o autoriza, senão imaginariamente, a tomar emprestado tal papel em vez de outro, pai autoritário, mãe protetora, companheiro ou irmão 'semelhante'. **Daí a autogestão.**

c) Sua posição no sistema institucional é ambígua, sendo ao mesmo tempo servidor do instituído e encarregado da função instituinte. Estando mal integrado no 'sistema', acha-se obrigado a fazer os outros participarem de instituições, práticas e valores que lhe escapam. (...) O desconhecimento, a ingenuidade política, eis o seu destino. **Daí a análise institucional.** (LOURAU, 1970/1975, p. 264)

Lourau (1970/1975, p. 266) passa a descrever, então, a intervenção socioanalítica, que seria a aplicação da sua análise institucional na prática dos grupos, coletividades e

¹ Instituições externas, segundo Lourau (1975, p. 256) seriam: "... as regras exteriores ao estabelecimento (instituição escolar) e à classe (turma de alunos), os programas, instruções, circuitos de autoridade, pessoal distribuído de acordo com a hierarquia, 'burocracia pedagógica', etc."

² Instituições internas, segundo Lourau (1975, p. 256) seriam: "... de um lado as regras interiores do estabelecimento (instituição escolar), de outro lado 'o conjunto das técnicas institucionais', como o conselho (escolar)..."

organizações. Esse tipo de análise institucional se inspira nos elementos que foram discutidos e engloba:

... de um lado um método de conhecimento indutivo, situado junto da análise funcional, estrutural, estruturo-funcional, e também junto de diversos modos de análise econômica, política, etc., de outro, mais especificamente, um modo de análise em situação que se aproxima mais da clínica psicanalítica.

Dessa forma, a intervenção socioanalítica agrega os três interesses cognitivos de Habermas (interesse técnico, interesse prático/comunicativo e interesse emancipatório) na medida em que considera a análise funcional em conjunto com a análise psicanalítica. O que permite construir essa situação analítica é a hipótese de que é possível uma análise que transcenda os “jogos da verdade”, próprios da psicossociologia e a “higiene social”, típica das consultorias organizacionais. Assim, na socioanálise, as seguintes operações precisam estar presentes (LAPASSADE; LOURAU, 1971/1972):

- desvendar o que está oculto na solicitação de intervenção;
- analisar os limites colocados pelo coletivo analisado à autogestão das sessões;
- buscar o "não dito institucional", ou seja, os rumores, os segredos e as filiações sociais do grupo;
- averiguar se há filiação dos membros a outras perspectivas que não sejam a da organização;
- elaborar ou elucidar o que aqueles que se desviam da lógica dominante no coletivo provocam nos outros membros do mesmo.
-

Em linhas gerais, quando se realiza a socioanálise, procura-se mobilizar as forças instituintes e considera-se que, a partir da autogestão, as pessoas podem oferecer os elementos para a análise e a elucidação de estruturas de funcionamento da organização, bem como buscar soluções para o impasse que representam (ALTOÉ, 2004). Nesse contexto, o analista institucional é um terceiro, que procura favorecer o debate, revelar o "não dito institucional" e estimular a busca de uma nova institucionalização. Assim, o seu objetivo não é uma terapia social, uma psicoterapia institucional, mas a subversão do instituído, de modo que seu projeto está mais do lado da verdade do que da eficiência.

As técnicas de intervenção pedagógica são úteis no processo de socioanálise e elas envolvem as seguintes práticas (LAPASSADE, 1974/1977):

- o pedido de intervenção e de propostas precisa ser do grupo;
- o grupo que sofrerá a intervenção deve ser informado da natureza do método que se quer empregar e os motivos pelos quais se está empregando o mesmo, de modo que o analista encarregado precisa definir suas atitudes e os limites de sua intervenção;
- a solução dos problemas deve ser uma tomada coletiva de decisões da qual o analista é apenas um facilitador;
- as propostas do analista não podem ser apoiadas emocionalmente por ele, de modo a parecerem ordens ou ameaças;



- a intervenção do analista no conteúdo, ou seja no próprio trabalho, deve ser discreta, de modo que o grupo precisa ser estimulado com materiais a serem analisados e não com discursos orais.

Lapassade (1974/1977) reconhece que na primeira etapa, os envolvidos podem ficar surpreendidos com a novidade da experiência, permanecendo inertes, à espera da intervenção do analista sendo essa etapa a mais penosa, de modo que se deve esperar pacientemente que os envolvidos cheguem à formas válidas de organização. Na segunda etapa, emergem discussões sobre uma organização possível que possa contentar aos desejos de todos, de modo que a intervenção do analista começa a ser solicitada nesse sentido, ao que ele deve responder de maneira curta e discreta. Na terceira etapa, o grupo se engaja no trabalho propriamente dito e aqui o analista pode começar a comunicar seu saber e experiência, pois os envolvidos não vão mais registrar mecanicamente "tomando notas": vão interagir criticamente com os conteúdos.

Segundo Lourau (1970/1975), estariam disponíveis os seguintes instrumentos de análise para averiguar o nível de distanciamento e aproximação do grupo em relação à autogestão, que servem de guia para o analista:

- (1) **Segmentaridade:** pressuposto de que há um consenso ou regra exterior ao grupo, funcionando como a ideologia dessa comunidade de interesses convergentes que o transforma em um "grupo-objeto";
- (2) **Transversalidade:** condição necessária para que um "grupo-objeto" se transforme em "grupo-sujeito", ou seja, consciência do grupo de sua polissegmentariedade e de sua capacidade de ação instituinte;
- (3) **Distância Institucional:** componente objetiva e subjetiva da consciência que os sujeitos têm de sua não-integração ao grupo, da insuficiência em seus modos de pertencer ao grupo e da falta de transversalidade na ação do grupo ao qual pertencem;
- (4) **Distância Prática:** grau de afastamento dos sujeitos em relação à base racional das normas institucionais e das bases racionais das técnicas do grupo;
- (5) **Implicação Institucional:** o conjunto de relações que existem, conscientemente ou não, entre os sujeitos e o sistema institucional;
- (6) **Implicação Prática:** o conjunto de relações reais que os sujeitos mantêm com a base material das instituições;
- (7) **Implicação Sintagmática:** conjunto de relações interpessoais nos sintagmas sociais, que são os grupos efêmeros ou permanentes, grandes ou pequenos;
- (8) **Implicação Paradigmática:** consciência dos sujeitos sobre o que é possível ou não é possível saber, fazer ou pensar no grupo;
- (9) **Implicação Simbólica:** grau de sociabilidade (vínculo social) entre os sujeitos do grupo;
- (10) **Transferência Institucional:** se refere aos fenômenos de transferência entre o analista e o grupo.

Esses parâmetros de análise possibilitam avaliar o nível de autogestão do grupo, na medida em que traduzem a capacidade de ação instituinte do mesmo, ou seja, permitem definir se tratamos de um "grupo-sujeito" ou de um "grupo-objeto" por meio da análise de sua segmentariedade e transversalidade. Já a distância prática e a distância institucional apontam se há possibilidade de um "grupo-objeto" se tornar um "grupo-sujeito" e romper com o instituído. Essas análises permitem estabelecer as bases da intervenção, ou seja, da socioanálise, o que implica, por meio da própria análise, da instituição de uma "crise", se assim for a vontade do grupo, bem como de uma cuidadosa elucidação das relações transferenciais e contra-transferenciais. Neste ponto é que o paralelismo com o método psicanalítico fica mais evidente. Mas como se caracteriza o método psicanalítico afinal? Freud discute o método psicanalítico e suas implicações em diversos textos, mas há uma boa síntese em **Esboço de Psicanálise** (1938/1996), um de seus últimos escritos. Sem deixar de recorrer a esse material, utilizamos também as quatro fases do tratamento psicanalítico didaticamente identificadas por Nasio (1999):

- **Primeira Fase – Retificação Subjetiva:** Ocorre nas primeiras entrevistas com o paciente, quando o psicanalista intervém, produz e introduz uma retificação subjetiva no primeiro gesto deste paciente, que foi a decisão de recorrer à ajuda de um analista. É a fase de tentar identificar a demanda implícita da análise, uma vez que em geral a demanda de fato nunca é explicitada, de modo que a retificação subjetiva procura levar o paciente a colocar em questão qual é a sua verdadeira demanda.
- **Segunda Fase – Sugestão:** É a fase inicial da análise na qual o analista realiza dois atos psicanalíticos: (1) aceitar analisar o paciente, reafirmando seu interesse nele; e (2) enunciar a regra fundamental da análise, que consiste em deitar no divã e falar, sem restrições tudo que lhe vier à cabeça. Essa regra é chamada de associação livre e leva à rememoração de acontecimentos esquecidos, traumáticos ou não, retidos no inconsciente, sendo gerenciada pelo analista que pode pedir elucidação de determinados pontos levantados pelo paciente. Esses dois atos ajudam na instalação de um "quadro transferencial" ou de "sugestão", também conhecida como "demanda de amor" do paciente em relação ao analista.
- **Terceira Fase – Transferência:** É a fase mais fecunda do tratamento, que consiste na transferência propriamente dita, quando a demanda de amor do paciente em relação ao analista sofre uma decepção, o que torna mais clara para o analista a verdadeira demanda do paciente. Chama-se transferência justamente porque consiste na transferência dos afetos dirigidos às figuras parentais à figura do analista. É nessa fase que o paciente é confrontado com a falta e é também nela que se instala a resistência do analista, também conhecida como contratransferência em relação ao paciente, pois ele precisa lidar com os próprios sentimentos de maneira a não impedir a evolução do paciente, o que envolve preservar a independência do mesmo;

- **Quarta Fase – Interpretação:** É a fase na qual o analista gerencia a transferência e a contratransferência, pois o objetivo é que se faça silêncio para que o paciente lide sozinho com a falta, de modo que possa interpretá-la. É nessa fase que surge a resistência do paciente às interpretações que lhe ocorrem, que são facilitadas pelo analista, instaurando-se a “crise”.

Vale notar que no curso da associação livre a tarefa do analista é fazer com que o material banido pelo inconsciente seja reintegrado na linguagem pública, daí seu foco se voltar para o que não se encaixa no discurso do paciente, ou seja, o refugo, sendo de seu vívido interesse os sonhos, os chistes e os atos falhos. Mas o que podemos dizer a respeito da crise instalada? Em **Análise Terminável e Interminável**, Freud (1937/1996, p. 248) elucida um pouco mais a questão, ao discutir a técnica psicanalítica:

...essa é a técnica que utilizamos ao tratar um conflito que já é presentemente ativo. Procuramos levar esse conflito a um ponto culminante, desenvolvê-lo até seu tom mais alto, a fim de aumentar a força instintual disponível para a solução. A experiência analítica ensinou-nos que o melhor é sempre inimigo do bom e que em todas as fases de restabelecimento do paciente, temos que lutar contra sua inércia, que está pronta a se contentar com uma solução incompleta.

Ainda falta responder uma questão: qual é o propósito da análise e como ela chega ao fim? O propósito da análise é a resolução dessa e de outras crises, de modo que o paciente possa superar os sintomas e que um dia seja capaz de analisar a si mesmo, ou seja, que ele tome para si este processo de conhecer o seu inconsciente e se liberte do analista. Freud (1937/1996) admite que esse é um processo penoso e que é polêmico dizer que algum dia ele terá fim, pois novas questões sempre surgem e pontos que não foram abordados por um analista, pode ser despertados por outros. As fases listadas, bem como o propósito da técnica analítica, podem ser analogamente identificadas no processo de análise de um grupo e remetem à autorreflexão coletiva, defendida por Habermas como a base da ação comunicativa.

Considerações Finais

O presente texto tentou inspirar a construção de uma proposta de pesquisa que tratasse da emancipação e da autonomia não só como um tema, mas também como um valor que fosse buscado na própria prática da pesquisa. Para isto buscou-se na epistemologia habermasiana, na pesquisa-ação e na socioanálise aportes que possibilitassem este tipo de prática. A intenção foi apontar novos caminhos epistemológicos e metodológicos para guiar as pesquisas em estudos organizacionais.

Acreditamos que ainda é necessário aprofundar alguns aspectos da epistemologia habermasiana, bem como detalhes a respeito dos métodos abordados, principalmente a socioanálise, pois esta envolve a psicanálise freudiana, que implica um estudo mais cuidadoso da técnica psicanalítica aplicada aos grupos. De qualquer forma, introduzimos a discussão e esperamos que esta possa ser produtiva e trazer novas possibilidades para a pesquisa na área.

Referências Bibliográficas:

ALTOÉ, S. Histórias de Interseção entre Psicoterapia Institucional e Análise Institucional. In: ALTOÉ, S. (org.) **Saúde e Loucura**. Análise Institucional. São Paulo: Hucitec, 2004. p. 39-64.

BARBIER, R. **A Pesquisa-Ação**. Brasília: Liber Livro, 1996/2007.

BARBOSA, F. **A Educação de Adultos: Uma Visão Crítica**. s/l: Criativas, 2004.

BRAGA, A. A. M. **Habermas: entre a hermenêutica e a psicanálise**. In: O Saber do Psicanalista. Salvador: Associação Científica Campo Psicanalítico, 2002. Disponível em: <<http://www.campopsicanalitico.com.br/biblioteca/o%20saber%20do%20psicanalista.pdf>.> Acesso em 26 de Julho de 2011.

BURREL, G.; MORGAN, G. **Sociological Paradigms and Organizational Analysis**. Heineman, London, 1979.

FERREIRA, R. M. A simultaneidade da individuação e socialização em Habermas. In: FERREIRA, R. M. **A Individuação e Socialização em Jürgen Habermas**. São Paulo: Annablume; Belo Horizonte: Unicentro Newton Paiva, 2000. p. 83-140.

FREUD, S. Psicologia de Grupo e Análise do Ego. In: FREUD, S. **Edição Standard Brasileira das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud**. Vol. XVIII. Rio de Janeiro: Imago, 1921/1996. p. 79-154.

_____. Análise Terminável e Interminável. In: FREUD, S. **Edição Standard Brasileira das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud**. Vol. XXIII. Rio de Janeiro: Imago, 1937/1996. p. 225-270.

_____. Esboço de Psicanálise. In: FREUD, S. **Edição Standard Brasileira das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud**. Vol. XXIII. Rio de Janeiro: Imago, 1938/1996. p. 153-221.

GUSTIN, M. B. S. **Das Necessidades Humanas aos Direitos: Ensaio de sociologia e filosofia do direito**. Belo Horizonte: Del Rey, 1999.

HABERMAS, J. **Mudança Estrutural na Esfera Pública**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1962/1984.

_____. **A Lógica das Ciências Sociais**. São Paulo: Vozes, 1967/2009.

_____. **Crítica como unidade de conhecimento e interesse**. In: Conhecimento e Interesse. Rio de Janeiro, Zahar, 1968/1982. p. 211-320.

LAPASSADE, G. **Grupos, Organizações e Instituições**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1974/1977.

LAPASSADE, G; LOURAU, R. **Chaves da Sociologia**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1971/1972.

LOURAU, R. **A Análise Institucional**. Petrópolis: Vozes, 1970/1975.

NASIO, J. D. A Técnica Analítica. In: NASIO, J. D. **Como Trabalha um Psicanalista?** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999. p. 7-29.

PAES DE PAULA, A. P. ; MARANHÃO, C. M. S. A.; BARROS, A. N. **Pluralismo, pós-estruturalismo e "gerencialismo engajado"**: os limites do movimento *critical management studies* . Cadernos da EBAPE, Rio de Janeiro, v.7, n. 3, p. 393-404, set. 2009.

PAES DE PAULA, A. P. “O que o *Handbook* não diz”: Novas Considerações Sobre Teoria Crítica e Abordagens Pós-modernas para Estudos Organizacionais. In: Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação em Administração, 33, 2009. São Paulo: **Anais...**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2009. 1 CD-ROM.

THIOLLENT, M. **Metodologia da Pesquisa-Ação**. 18. ed. São Paulo: Cortez, 1985/2011.

_____. **Pesquisa-Ação nas Organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997/2009.