ACTION LEARNING À LUZ DE KURT LEWIN

GABRIEL MARQUES VIDAL PEREIRA [1]

HELENA MIHOKO MIYAHARA [2]

São Paulo, novembro de 2018

1. Engenheiro Eletricista formado pela Universidade Federal de Uberlândia (UFU) com MBA em Gestão de Projetos pela FGG/SP e atua na área de implantação de projetos de Transmissão de Energia.

2. Psicóloga formada pela Faculdade Santo Amaro, SALC (Senior Action Learning Coach) e atua com desenvolvimento humano.

Resumo

Problemas apresentam-se em nossas vidas a todo momento. Uns mais complexos, outros mais simples. Uns mais conhecidos, outros mais inesperados. Certamente, problemas estarão presentes em nossas vidas em todos os contextos, e buscamos métodos para podermos resolvê-los. *Action Learning* é um método de resolução de problemas reais, importantes e urgentes, desenvolvido por Reg Revans, nos anos de 1950. O diferencial deste método é que privilegia o grupo para a resolução de problema - não há *Action Learning* individual. Há uma crença de que o saber instalado em cada membro do grupo é fator fundamental para desenvolver soluções criativas e eficazes para a resolução do problema. Nos primórdios, Reg Revans cita Kurt Lewin como uma influência no desenvolvimento deste método. Neste sentido, este trabalho tem como objetivo demonstrar correlações existentes entre o método *Action Learning* e os fundamentos desenvolvidos por Kurt Lewin. Essas correlações contribuirão para que, ao aplicar *Action Learning*, o coach possa efetuar uma leitura mais ampla e embasada sobre as dinâmicas dos grupos, o que certamente impactará na qualidade das soluções encontradas para a resolução do problema.

Palavras Chave: resolução de problemas, pesquisa-ação, *Action Learning*, Kurt Lewin, grupos, estrutura horizontalizada.

1. Engenheiro Eletricista formado pela Universidade Federal de Uberlândia (UFU) com MBA em Gestão de Projetos pela FGG/ SP e atua na área de implantação de projetos de Transmissão de Energia.

2. Psicóloga formada pela Faculdade Santo Amaro, SALC (Senior Action Learning Coach) e atua com desenvolvimento humano.

Sumário

1. introdução 3

1. Considerações iniciais 3

2. Objetivos 4

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 4

3. Considerações Iniciais 4

4. Action Learning 4

3. Outros métodos para resolução de problemas 8

4. Fundamentos desenvolvidos por Kurt Lewin 10

3. DESENVOLVIMENTO 21

5. Considerações iniciais 21

6. Action Learning e Pesquisa-ação 21

7. Action Learning e tamanho do grupo 23

8. Action Learning e Grupo e Indivíduo 24

9. Action Learning e Mudança social e equilíbrio quase estacionário 25

4. conclusões 25

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 26

1. Engenheiro Eletricista formado pela Universidade Federal de Uberlândia (UFU) com MBA em Gestão de Projetos pela FGG/SP e atua na área de implantação de projetos de Transmissão de Energia.

2. Psicóloga formada pela Faculdade Santo Amaro, SALC (Senior Action Learning Coach) e atua com desenvolvimento humano.

1. INTRODUÇÃO

1. Considerações iniciais

Action Learning é método de resolução de problemas que envolvem um grupo pequeno, trabalhando com questões reais, urgentes e importantes, agindo sobre elas, ao mesmo tempo em que o indivíduo aprende ao fazê-lo. A grande atratividade da metodologia é o seu poder inigualável para resolver desafios difíceis e, ao mesmo tempo, desenvolver pessoas e organizações a custos mínimos. Um ambiente de rápida mutação e problemas globais imprevisíveis requerem que organizações e indivíduos aprendam enquanto agem (MARQUARDT, 2004). Trata-se de uma poderosa ferramenta porque cria continuamente oportunidades de mudança e aprendizagem prática enquanto resolve problemas reais que são importantes e urgentes. Foi desenvolvido nos anos de 1950 por Reginald (Reg) Revans, astrofísico, professor em Cambridge, consultor de gestão. Foi um profissional de habilidades múltiplas: tocava trompete, pintava, foi ginasta olímpico em salto à distância e praticava marcenaria.

Kurt Lewin (1890-1947) nasceu em Mogilmo, Alemanha, doutorou-se em Psicologia pela Universidade de Berlim, onde também estudou Matemática e Física. Foi professor de Psicologia Infantil na *Child Welfare Research Station*, em Iowa, até 1944. Trabalhou no MIT, fundando o centro de pesquisa *National Laboratories for Group Dynamics*. Em seus 30 anos de atividade profissional, Lewin dedicou-se à área amplamente definida da motivação humana.

Lewin não foi apenas o psicólogo que criou o conceito de dinâmica dos grupos. Ele modificou fundamentalmente o curso da ciência social, fornecendo-lhe uma metodologia e uma estrutura conceitual sem paralelo na história das chamadas "*Geisteswissenchaften*" (humanidades). No entanto, a importância de seu trabalho teórico não é meramente histórica. Sobretudo agora, com o relevo que o tema estrutura vem ganhando no campo das ciências humanas, o estudo paciente da obra de Lewin pode ser um fator decisivo para o rompimento da resistência oferecida pela psicologia em aceitar uma abordagem estruturalista de seus problemas (GARCIA-ROSA, 1972).

2. Objetivos

Este trabalho tem como objetivo apresentar correlações existentes entre o método *Action Learning* e os fundamentos desenvolvidos por Kurt Lewin. Esta correlação contribuirá para que seja compreendida a estrutura do modelo proposto por Reg Reavans com base nos conceitos que fundamentam a análise da dinâmica dos grupos. Como veremos mais adiante neste trabalho, o grupo é um elemento fundamental para o modelo *Action Learning* – e a compreensão da dinâmica dos grupos contribuirá para que, ao aplicar *Action Learning*, o coach, responsável por facilitar a realizarão da reunião dentro do modelo, possa efetuar uma leitura sobre a dinâmica do grupo, o que possibilitará fazer intervenções em momentos mais oportunos e produtivos, e consequentemente, impactar na qualidade das soluções encontradas para a resolução do problema.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3. Considerações Iniciais

Neste capítulo é apresentado o referencial teórico utilizado neste trabalho. No decorrer do capítulo são detalhadas as características do método *Action Learning* e é feita uma descrição de alguns pensamentos de Kurt Lewin.

4. *Action Learning*

1. Como surgiu o Action Learning

Reg Revans, nascido em 1907 e falecido em 2003, britânico, foi o presidente da *European Association of Management Training Centres*. Foi consultor internacional em gestão. astrofísico, professor em Cambridge e consultor de gestão. Desenvolveu o *Action Learning* como um método de aprendizagem ativa, a partir da crença de que aprendemos mais uns com os outros do que em qualquer sala de aula.

Para o desenvolvimento da metodologia Reg Revans teve alguns fatos durante a sua vida que o fez considerar na estruturação do método. Na sua infância, o seu pai foi convocado para compor um grupo que estudaria as causas do naufrágio do Titanic, o navio insubmersível. Na época diziam do Titanic: “Armação especialmente forjada e construída”,

“Pisos e estrutura do mais pesado calibre”, “Casco que é um monumento de força”, “Quinze compartimentos estanques”, “Portas à prova d’água acionáveis eletricamente” e “Até com quatro compartimentos inundados o navio pode continuar flutuando normalmente”- foram muito efetivos neste trabalho de criar uma imagem para o novo produto. Afirmações como essas, repetidas diversas vezes na imprensa, nas conversas e mais todos os adjetivos superlativos sobre o luxo, o tamanho, a potência, fez do Titanic insubmersível e do usuário, surdo, cego e mudo.

No estudo feito por este grupo sobre as causas da tragédia, que ceifou a vida de mais de 1.500 pessoas e até hoje é considerado um dos maiores desastres da história da humanidade, concluiu-se que vários profissionais que trabalhavam no navio tinham algumas preocupações mas não as externavam uma vez que havia no grupo uma certeza absoluta que o navio nunca afundaria. Esta certeza fazia com que os que tinham alguma questão, se calassem para não se sentirem “tolos/estúpidos”. Este fato marcou Revans sobre a importância da pergunta como forma de clarificar e alinhar informações e percepções diversas que pode trazer soluções, que neste caso, evitaria o desastre.

Outro fato relevante foi a observação feita por Revans de como este modelo facilitava diálogos de solução de problemas interdisciplinares que ocorriam com frequência entre os vários cientistas nos laboratórios de Cambridge. Ele se entusiasmou ao perceber que um grupo competente e habilidoso como esses acadêmicos tivessem aprendido sobre o poder de usar as diferenças de cada um (perspectivas, conhecimento, ideias) para resolver problemas desafiadores em suas pesquisas, reforçando a importância da diversidade do grupo para resolução de um problema.

A primeira aplicação formal do método se deu em uma mina de carvão onde Reg Revans separou o grupo em grupo A e grupo B. No grupo A aplicou o novo método, ficando o grupo B como grupo de controle, sem aplicação da metodologia. Neste trabalho envolveu os mineiros juntos com os gestores. Ao final comparou o resultado destes dois grupos e constatou um resultado 30% maior no grupo A. Ou seja, a metodologia impactou no resultado do grupo.

2. *Os benefícios do Action Learning*

Vivemos num contexto VUCA - um acrônimo para descrever quatro características marcantes do momento em que estamos vivendo: Volatilidade, Incerteza, Complexidade e

Ambiguidade. O termo surgiu na década de 1990 no *U.S. Army War College* para explicar o mundo no contexto pós Guerra Fria. Hoje se aplica o conceito VUCA para contextos de forma geral e muito aplicado ao mundo corporativo.

No contexto VUCA os problemas e desafios enfrentados pelas empresas são de um grau de complexidade muito maior do que há alguns anos atrás e vêm ficando cada vez mais complexos, necessitando de uma equipe mais protagonista e com maior capacidade de liderar a si, aos outros e as situações. Precisamos errar rápido e aprender mais rápido ainda, precisamos dar novas respostas para novos problemas.

O *Action Learning* tem sido aplicado nos últimos anos como um método de resolução de problemas e desenvolvimento pessoal, grupal e organizacional. Este método é efetivo pois promove a sinergia e capta as melhores ideias dos integrantes do grupo, valendo-se das habilidades e conhecimentos de cada um de seus componentes para encontrar soluções mais criativas.

Essa metodologia produz grande efeito porque promove a sinergia e capta as melhores ideias dos integrantes do grupo, enriquecendo as habilidades de cada um de seus componentes (MARQUARDT, 2004).

Action Learning traz como benefícios a solução de problemas reais, importantes e urgentes, o desenvolvimento de líderes, a formação de equipes que tenham como base a confiança e o desenvolvimento organizacional na medida em que seus componentes aprendem a aprender, uma competência requerida no contexto atual.

As equipes atuarão de forma sinérgica quanto maior for o nível de segurança psicológica. Segundo a professora de *Harvard*, Amy Edmondson, quando uma pessoa que pode correr riscos sem ser condenado e punido, as pessoas aprendem e inovam mais. O método *Action Learning* promove este ambiente de segurança psicológica, uma vez que não há debates, avaliação entre os participantes. E o mais importante, é criado espaço para que todos se manifestem. Os participantes de uma reunião de *Action Learning* experimentam a possibilidade de expressarem seus pontos de vistas, sem serem julgados. Sentem-se parte da solução que foi criada, gerando sentimento de pertencimento e protagonismo.

3. Os elementos necessários para o Action Learning

Seguem abaixo os elementos necessários para a o método do *Action Learning*:

- **Problema:** Para uma reunião de *Action Learning* acontecer há que ter um problema real, importante e urgente, para gerar a tensão suficiente e necessária para manter o interesse dos participantes. Quanto mais urgente e mais importante for o problema, maior será a energia, o envolvimento e a dedicação do grupo para solucioná-la.
- **Grupo:** Trabalha-se com grupos de 04 a 08 participantes, o mais diversos possível. Esta composição é inegociável pois menos de 04 não gera a diversidade necessária e mais que 08 aumentam as chances de pessoas não terem participação efetiva.
- **Perguntas:** utiliza-se perguntas como uma forma de acessar o conhecimento que está instalado em cada participante da reunião de *Action Learning*. A pergunta conecta, enquanto as afirmações separam as pessoas. É esse acesso que gera a possibilidade de termos soluções mais criativas para o problema que está sendo trabalhado.
- **Ação:** toda reunião de *Action Learning* termina com pelo menos uma ação pois a ação é que movimenta o problema. A ação deve ser de aplicabilidade imediata e estar no círculo de controle do participante.
- **Aprendizagem:** elaborar o que aprendemos durante a reunião de *Action Learning* é tão importante quanto a solução que foi criada para o problema. A aprendizagem é elaborada no nível pessoal, grupal e organizacional. Esta é a forma de instalarmos uma mentalidade aprender a aprender.
- **Coach:** um profissional preparado e certificado neste método é a garantia de que será realizada uma reunião de *Action Learning*.

Caso falte algum elemento, está sendo realizado alguma coisa que não é *Action Learning*.

4. Etapas da reunião de Action Learning

Descreve-se a seguir as etapas da reunião de *Action Learning*:

- **Apresentação do problema:** é sugerido que o apresentador do problema o faça em até 2 minutos. Esta regra é importante para estimular a concisão e foco, elementos estimulados durante a reunião.
- **Exploração do entendimento do problema:** é dado um tempo para que, através de perguntas, o problema seja explorado para que haja um entendimento mais claro do problema. Muitas vezes o problema declarado não é realmente o problema vivido

pelo apresentador. Esta fase é importante para explorar e chegar mais próximo do cerne do problema.

- **Consenso:** É solicitado que todos os participantes escrevam qual é o problema que está sendo resolvido. Este método de registrar o que cada um entende que seja o problema leva o grupo a perceber quando há variações no entendimento do problema e ajustá-lo. Podemos estar falando do mesmo problema, porém com nuances diferentes, o que fará com que pensamento sobre solução também sejam desviados.
- **Plano de ação:** Toda reunião termina com uma reunião que o apresentador do problema irá colocar em prática. Acreditamos que toda ação gera aprendizagem e toda aprendizagem gera ação. Aprendizagem sem ação, não é aprendizagem. Desta forma o apresentador do problema é encorajado a escolher uma ação que esteja dentro de seu círculo de controle e que possa ser implementado integralmente por ele.
- **Aprendizagem:** Há todo um procedimento para se resgatar as aprendizagens que tivemos durante a reunião. Aprender algo significa que uma próxima vez que necessitar aplicar o aprendizado, o sujeito consiga percorrer o caminho feito para reaplicar o que aprendeu em outra situação. Trazendo para a consciência, a aprendizagem vai compor uma "caixa de ferramenta" que pode ser utilizada sempre que necessário. A aprendizagem é tão importante quanto a resolução do problema.

3. Outros métodos para resolução de problemas

Apresenta-se a seguir outros métodos que vêm sendo utilizados para a resolução de problemas:

- **MASP (Método de Análise e Solução de Problemas):** O método propõe a seguinte ordem na tratativa de problemas:
  - Problema: identificar o problema;
  - Observação: analisar as características do problema;
  - Análise: determinar as causas principais;
  - Plano de ação: conceber um plano para eliminar as causas;
  - Ação: agir para eliminar as causas;
  - Verificação: confirmar a eficácia da ação;
  - Padronização: eliminar definitivamente as causas;

- Conclusão: recapturar as atividades desenvolvidas e planejar para o futuro.

- **5 porquês:** é um método de questionamento sistemático e recorrente do porquê da origem do problema. Considera-se que na resposta do quinto porquê, encontrar-se-á a verdadeira causa raiz. É um método simples que, a partir da declaração do problema, pergunta-se seguidamente 5 vezes por que, ao qual vai se respondendo.
- **Diagrama de causa e efeito de Ishikawa:** é uma ferramenta usada para organizar as causas potenciais que produzem um efeito observado. As causas potenciais surgem de rodadas de brainstorming (técnica utilizada para geração de ideias criativas), que devem ter a participação de toda a equipe envolvida e não apenas o líder do projeto.
- **PDCA:** é um método que visa a melhoria contínua dos processos e a eliminação das anomalias, sendo muito utilizado também para atingir metas padrão, ou para manter os resultados em um certo nível desejado. O método PDCA está dividido nas seguintes etapas e suas respectivas sub etapas: *Plan, do, check, act*.
- **Metodologia 8D:** Esse método foi desenvolvido pela *Ford Motor Company* nas décadas de 60 e 70, e em 90 foi acrescentado mais um "D", mas como é um D0 (zero), o nome se manteve 8D. O objetivo dele é ajudar as equipes a eliminar de vez o problema e evitar que eles aconteçam novamente. No início o 8D foi mais utilizado em industrias, mas hoje em dia, qualquer empresa pode aplicá-lo, assim como os outros métodos. O 8D é um método que enfatiza a sinergia do time de trabalho, por isso ele vai desde o plano para a tratativa do problema até a comemoração do resultado, o que ajuda a construir uma cultura onde o trabalho em equipe consolida as novas práticas adotadas. Seguem as etapas:
  - D0 – plano;
  - D1 - construção de equipe - o trabalho em grupo é essencial para que no fim, o resultado em equipe seja melhor do que a somatória dos indivíduos;
  - D2 - descrição do problema;
  - D3 - desenvolver um plano provisório de contenção;
  - D4 - identificação e eliminação de causa raiz;
  - D5 - escolha e verificação de solução;
  - D6 - implementação de uma solução permanente;
  - D7 - prevenção para o problema não aparecer novamente;
  - D8 - comemorar sucesso da equipe.

- **Kaizen:** tem por objetivo melhorar a produtividade de qualquer área escolhida, aplicando diversas técnicas para solução de problemas e detecção de desperdícios. Acontece em 8 etapas:
    - selecionar tema de estudo;
    - criar estrutura para o projeto - grupo de 6 a 8 participantes, diversos;
    - identificar a situação atual e formular objetivo;
    - diagnosticar o problema - identificar causa raiz;
    - formular plano de ação;
    - implementar melhorias;
    - avaliar resultados;
    - *follow-up*.

Nas diversas metodologias para resolução de problemas, somente no Kaizen, D8 e *Action Learning* é explicitada a relevância do grupo.

4. Fundamentos desenvolvidos por Kurt Lewin

1. Pesquisa-ação

A pesquisa-ação é ao mesmo tempo uma metodologia de resolução de problemas psicossociais e uma investigação científica e teórica sobre o mesmo problema. Seu fundamento teórico é que todos que fazem parte do problema, o grupo como um todo dinâmico pode investigá-lo e propor soluções melhores do que um pesquisador isolado e externo ao grupo. Os sujeitos envolvidos na investigação são uma parte significativa do problema pesquisado e a resolução destes acontecerão pela mudança de comportamento deles na comunidade.

Os resultados da pesquisa-ação estimulam mudanças de práticas e geração de novos conhecimentos, além de maior empoderamento e autonomia de seus participantes.

Lewin acredita que os fenômenos sociais só se revelam aos pesquisadores quando eles estão dispostos a se engajarem pessoalmente – observando, diagnosticando e intervindo nos processos de pesquisa (LEWIN, 1965). A constatação é de que certos conhecimentos só se revelam a partir da interação humana. Desta forma deve-se considerar o pesquisador como sujeito no processo de observação, de diagnóstico e de intervenção e não um ser apartado do grupo.

Barbier afirma que a discriminação ao povo judeu, marcante no período da segunda guerra mundial, influenciou as escolhas metodológicas de Kurt Lewin. Segundo Mailhiot, Lewin, em 1933, por ser judeu, foi obrigado pelos nazistas a deixar a Alemanha com sua família, pagando um resgate para não ser encerrado em um campo de concentração. Este episódio gerou indignação em Lewin sobre a opressão nazista, gerando questionamentos: Como os judeus aceitaram passivamente a opressão nazista? Quem poderia dar uma resposta consistente a essa indagação? Estas perguntas foram cruciais para o desenvolvimento da pesquisa-ação pois quem poderia ter as respostas eram os próprios judeus que estavam sofrendo a opressão nazista.

Ao chegar aos Estados Unidos, Lewin encontrou problemas sociais semelhantes àqueles vivenciados na Alemanha, sendo desta vez negros, mulheres e gangues de rua. Estes grupos eram excluídos das prioridades da sociedade norte-americana.

Ao propor a pesquisa-ação, Lewin ousou não apenas estudar o problema *in loco*, mas participar do problema. Conviver com a dor dos sujeitos para compreender clinicamente o seu problema. Observar, descrever, analisar e devolver a escuta na busca do conhecimento. Propôs que os objetos da pesquisa se transformassem em sujeitos e, assim, usufruíssem diretamente da produção do saber. Resolvendo seus próprios problemas para aprender a pesquisar, para aprender a se apropriar de sua realidade. A comunidade se torna, assim, o próprio pesquisador em ação mediado pelo proponente inicial da pesquisa.

Lewin destaca que a pesquisa-ação lida com duas questões: o estudo das leis gerais da vida dos grupos e o diagnóstico de uma situação específica. O caráter peculiar da situação em estudo é determinado por uma análise científica dos fatos, denominada diagnóstico. O conhecimento aí produzido orienta à solução do problema através de uma ação planificada e conduzida pelo grupo. Na pesquisa-ação é importante a análise dos recursos com a participação de todos nela envolvidos. Assim, a produção do diagnóstico e do planejamento é uma oportunidade de participação coletiva. A análise dos resultados produzidos pela ação, tem quatro momentos: verificar os resultados produzidos pela ação, avaliando se o que foi atingido está de acordo com as expectativas do grupo; proporcionar aos planejadores uma oportunidade de aprender, ou seja, de obter uma nova compreensão geral do problema; servir de base para o planejamento adequado do próximo passo e servir de referência para a modificação do plano originalmente estabelecido.

Ao obter uma nova compreensão, tanto o pesquisador quanto os sujeitos da pesquisa estão ampliando os seus conhecimentos. Podemos afirmar que a pesquisa-ação é orientada à resolução de problemas e motivada pelo desejo de mudança. O pesquisador deve considerar o potencial dos participantes da investigação para desenvolver algumas habilidades específicas para a efetivação da pesquisa, sendo necessária a vontade de aprender e o compromisso com as mudanças dos sujeitos investigados. Algumas das consequências esperadas na pesquisa-ação com a participação social, além da solução dos problemas, são as aquisições de novos conhecimentos e estratégias de intervenção na realidade.

Lewin utilizou o formato do seminário com trabalhadores sociais americanos para aplicar a pesquisa-ação. Incluíam-se representantes de comunidades, sistemas escolares, escolas isoladas, organizações minoritárias de diferentes origens e objetivos. Ele denominou "laboratórios sociais" (workshops). O objetivo do laboratório social era possibilitar a resolução de problemas sociais, aperfeiçoando simultaneamente a metodologia de intervenção.

Lewin cunhou o termo "dinâmica de grupos" e lhe definiu os primeiros contornos com o objetivo de viabilizar a realização da pesquisa-ação. O termo "dinâmica", que ao contrário de estática, significa com movimento, considera a ideia de movimento, ou seja, a concepção de que nos grupos ocorrem fenômenos que lhe dão movimento.

O laboratório social era um evento coletivo que estimulava a participação das pessoas. Para trabalhar em grupo foi necessária além da organização, entender como as pessoas agem em grupo. Para viabilizar a pesquisa-ação era necessário compreender os fenômenos de grupo. Por esse motivo Barbier afirma que Lewin criou a dinâmica dos grupos como decorrência da pesquisa-ação, pois ela apenas pode ocorrer em grupo exigindo, assim, a compreensão de como eles funcionam.

A pesquisa-ação visa gerar o empoderamento da comunidade e com isto maior autonomia na resolução de seus problemas. O objetivo de gerar o empoderamento acrescenta à pesquisa-ação um conceito que define melhor o que se espera com a participação neste tipo de investigação. Empoderamento é definido como a relação de poder existente entre as pessoas que convivem juntas diariamente, no sentido do controle de suas próprias vidas (MACHADO et al., 2015).

A ideia Lewin é composta de um ciclo em quatro etapas: coleta de dados, diagnóstico, implementação e avaliação. Na primeira etapa, explora-se o campo, registrando-

se os dados relevantes sobre os problemas apresentados pela organização-cliente. Estes problemas não são questionados em profundidade, a discussão é mais no sentido de enunciá-los de uma forma clara, constituindo-os no ponto de partida para coletar os dados e realizar o diagnóstico.

Assim, partindo dos problemas apresentados, é realizada uma análise coletiva, para que os problemas venham a revelar-se em sua essência. Alguns problemas são sintomas de outros, embutidos nos processos de trabalho das organizações. A definição do problema inicial orienta os dados a serem investigados e as estratégias e técnicas que serão utilizadas para resolvê-los tais como a observação participante e as oficinas

Schein (1982) comenta que entre os valores mais importantes da pesquisa-ação está a realização de um diagnóstico permanente, como alternativa ao "achismo" e generalizações grosseiras através dos quais se tomam decisões nas organizações. Ele parte do pressuposto de que o ritmo de transformação da sociedade é constante e exige um aumento na habilidade da sociedade de diagnosticar-se. Por causa disso, devemos incorporar o diagnóstico contínuo dos processos como um estilo de vida, se quisermos evitar fracassos como profissionais e cientistas. Para ele, a habilidade mais importante que deve ser desenvolvida junto aos integrantes de uma pesquisa "é a habilidade de diagnosticar e trabalhar em seus próprios problemas nas áreas interpessoais, organizacionais e de grupo".

Com base no diagnóstico e no resultado esperado, são identificadas as lacunas existentes entre "o que é" e "o que deveria ser". É nesta discussão do real com o ideal que se inicia a terceira etapa, o planejamento. Delineiam-se as alternativas de solução que devem ser avaliadas, sendo que o meio para solucionar a situação é decidido coletivamente.

Portanto, a terceira etapa visa a atenuação da distância entre a situação desejada e a situação-problema, através da implementação do planejamento. A finalidade do planejamento é identificar e operacionalizar uma estratégia para resolvê-la. Assim, a estratégia traçada é executada, podendo atingir os resultados esperados ou não.

O planejamento é um esboço de como resolver os problemas. Corresponde a uma hipótese. Thiollent define hipótese na pesquisa-ação "como suposição formulada pelo pesquisador a respeito de possíveis soluções a um problema colocado na pesquisa".

A efetivação da pesquisa-ação caracteriza-se por um processo coletivo de mudança. A modificação é apresentada como passagem de uma situação-problema inicial para uma situação desejada. As mudanças imaginadas são coletivas e progressivamente definidas.

A pesquisa-ação é, na verdade, uma intervenção social que não se limita apenas em descrever e teorizar sobre um problema social do cotidiano real das pessoas, mas em resolvê-lo, efetivamente, enquanto uma prática-teoria que transforma a realidade e contribui para a superação de uma situação-problema que gera sofrimento nas pessoas e suas implicações.

Nesse processo inaugura-se, ou mais que isso, se evidencia a natureza psicossociológica desse fenômeno, pois é o sujeito em ação na interação com o outro que modifica a si e ao outro, ao grupo, e a sociedade onde muitos amparam um, e um representa muitos. Portanto, sociedade, grupo e sujeito já não se encontram mais em oposição, e teoria e prática não se separam, mas se reconstroem em uma unidade que paradoxalmente não era visível.

Uma das discussões a respeito da noção de grupo social girava em torno de se saber se o grupo era ou não uma entidade à parte do indivíduo, isto é, perguntava-se sobre a existência de uma "entidade natural do grupo". Segundo os gestaltistas, os fatos psíquicos são totalidade, isto é, unidades orgânicas que se individualizam e se limitam no campo espacial e temporal da percepção. Essas totalidades dependem de uma série de fatores interdependentes, e são transportáveis, de tal modo que mudanças que afetam todos estes fatores não alteram algumas de suas propriedades. Resultou daí uma das afirmações mais conhecidas dessa posição: "um todo é outra coisa mais que a soma das partes." Lewin considera que esta formulação não é a mais adequada, pois segundo ele o todo não é mais do que a soma das partes, e sim tem propriedades diferentes. Propõe então a seguinte modificação: "o todo é diferente da soma das partes". Não se trata de uma superioridade do todo em relação à parte, somente que o todo tem propriedades que são inerentes enquanto todo. A partir deste ponto Lewin conceitua o grupo como um todo dinâmico, fundamentada na interdependência das partes. Lewin propõe a distinção entre sócio-grupo (estruturado e orientado para execução de uma tarefa) e psico-grupo (estruturado e orientado para os próprios membros do grupo - grupo centrado sobre si mesmo).

2. *Tamanho do Grupo*

Lewin deu ênfase ao estudo de microgrupos, que ele chamou de grupo *face to face groups*, apesar de não especificar qual seria o tamanho deste microgrupo. Segundo alguns pesquisadores o número ideal para grupo experimental é de cinco a sete membros. Este número de cinco a sete, ímpares, dificulta uma polarização e mantém o foco dos indivíduos

que compõem o grupo. O trabalho com grupos pequenos permite, com maior facilidade avaliar as propriedades dinâmicas, o grau de tensão, o grau de coesão, o grau de homogeneidade da ideologia do grupo.

No mundo corporativo há uma série de discussões e debates sobre o tamanho ideal de uma equipe para obter o máximo de produtividade. Os atuais profissionais aderentes a metodologias ágeis, que preconiza a adaptação rápida para uma resposta mais adequada, os chamados "agislistas" defendem que times menores são mais funcionais e produtivos.

Jeff Sutherland, criador do SCRUM (ferramenta de gestão de projeto), compartilhou algumas estatísticas a favor de times menores onde, o custo por ponto de função (unidade de medida utilizada por área de desenvolvimento de software, para mensurar tamanho ao software) de uma equipe com 7 membros era $566 e o de uma equipe com 14 membros era $2970, ou seja, equipes maiores eram mais disfuncionais, se considerarmos esta métrica. Para times a serem gerido no modelo SCRUM, recomenda-se que o tamanho da equipe deva ser sete variando de mais ou menos dois. Ou seja, a equipe pode variar entre cinco e nove componentes.

Jurgen Appelo (autor do conceito de Management 3.0) sugeriu que o tamanho ótimo de uma equipe seria de cinco membros considerando que este número é citado em vários estudos sobre comunicação e estruturas de equipes.

De acordo com a Linha Cognitiva, o cérebro humano tem evoluído com as condições sociais e existe um limite natural na quantidade de relações sociais que uma pessoa pode manter. O estudo pode ser facilmente rotulado como a regra de cinco, quinze e cem. Cinco está ligado ao limite natural da memória de curto prazo, quinze é o nível natural da confiança profunda e cem é o número de identidades que uma pessoa consegue manter na sua cabeça.

Considerando os estudos e fatos acima uma equipe com tamanho cinco parece satisfazer todas as condições relacionadas as recomendações do Scrum, limite natural de memória de curto prazo e canais de comunicação favoráveis. As equipes esportivas vêm sempre com um número definido de jogadores: no basquete, são cinco; no beisebol, nove, e no futebol, onze. No ambiente de trabalho, porém, em que as atividades em equipe aumentam cada vez mais em organizações complexas e em crescimento, não há uma regra rígida que determine o número ideal das equipes.

Wharton School (Escola superior de Administração vinculada à Universidade da Pensilvânia) divide a equipe total de estudantes em equipes de cinco a seis membros para

trabalhar ao longo do curso. Apesar desta prática existe um questionamento como: será verdade que equipes muito grandes costumam não funcionar, seja pela falta de coordenação seja porque alguns membros tendem a se esforçar menos do que os outros? Ou será que não há um número mágico de componentes, reconhecendo-se assim o fato de que o número ideal de pessoas é produto da tarefa a ser realizada pela equipe e pelos papéis desempenhados por seus membros?

"A questão do tamanho ideal das equipes é algo que se discute desde o alvorecer da psicologia social", observa Jennifer S. Mueller, professora do departamento de Administração da Wharton, em referência ao trabalho pioneiro de Maximilian Ringelmann, engenheiro agrônomo francês nascido em 1861. A experiência mais conhecida que evidencia o *Social Loafing* (folga social) foi elaborada por Ringelmann, que através do jogo da corda descobriu que os membros de um grupo tendem a exercer menos esforço para puxar a corda, do que se o tivessem de fazer sozinhos. Para evitar esta tendência, aqui estão alguns aspetos do grupo que deve trabalhar antes de embarcar em um projeto colaborativo:

- **Identificabilidade:** uma das causas sugeridas de fazer menos esforço durante o trabalho de grupo é que os indivíduos podem se esconder em uma multidão. Para evitar esta tendência, fazer com que cada membro da equipe se destaque.
- **Diversidade:** Quando se formam grupos que irão trabalhar em projetos, é necessário criar um grupo de pessoas que tenham habilidades e capacidades de desempenho diferentes, pois isto ajuda a destacar cada membro do grupo.
- **Tamanho do grupo:** Quanto maior for o tamanho do grupo maior a probabilidade de acontecer o *Social loafing*. É importante manter o tamanho do grupo ao mínimo necessário para que seja mais fácil monitorar o esforço de cada um.
- **Coesão do grupo:** Quanto maior for a coesão do grupo menor será o "Social loafing". É importante que os membros do grupo gostem um do outro e queiram trabalhar em conjunto para conseguir os mesmos objetivos.

O estudo do tamanho ideal parece fascinar muitos executivos e acadêmicos, sobretudo pelo fato de que as equipes se tornaram cada vez mais comuns em organizações de todos os tipos, observa Katherine J. Klein, professora da Wharton. Hoje se preconiza muito a importância do trabalho de grupo, de forma colaborativa, cooperativa, compartilhada.

Evan Wittenberg, diretor do Programa de Graduação em Liderança da Wharton, observa que o tamanho da equipe "não é necessariamente uma questão que ocorra

imediatamente às pessoas, mas é importante". De acordo com Wittenberg, embora a pesquisa sobre o número ideal "não seja conclusiva, ela tende a ficar entre cinco e 12, ainda que para alguns de cinco a nove seja o ideal. O número seis também foi mencionado algumas vezes".

A formação de uma boa equipe, porém, requer mais do que um tamanho ideal, acrescenta Wittenberg. "Por exemplo, quando a Wharton designa cinco ou seis alunos de MBA para as equipes individuais, não os designamos simplesmente. Procuramos assegurar que sejam eficazes. Temos um retiro de aprendizagem para as equipes onde reunimos todos os 800 alunos em um acampamento situado em um bosque no interior do estado de Nova York. Ali passamos dois dias realizando exercícios específicos para a formação de equipes e aprendendo a confiar uns nos outros. Creio que é isso o que as empresas se esquecem de fazer quando montam suas equipes – elas não investem tempo estruturando o modo pelo qual se dará o trabalho conjunto das pessoas. Aprendemos a nos conhecer e a compartilhar valores básicos individuais, de modo que daí emerjam os valores de equipe. Acima de tudo, porém, orientamos os alunos para que trabalhem com base nos objetivos de suas equipes, de acordo com as normas instituídas e em conformidade com seus princípios operacionais. Em síntese: o que vamos fazer, e de que modo?"

No mundo do trabalho, diz Wittenberg, "consolidou-se a ideia de que cinco ou seis pessoas seria o número ideal de componentes de uma equipe. Cremos que esse número exige de fato das pessoas. Contudo, acredito que tudo dependa efetivamente da natureza da tarefa a ser executada".

Uma pesquisa recente de Mueller parece respaldar a ideia de Wittenberg de que a preparação para o sucesso da equipe é vital. Em um estudo recém-publicado, "Por que o desempenho dos indivíduos em equipes grandes é sofrível", Muller aplicou a teoria de Ringelmann às atividades dessas equipes e procurou explicar por que o título dado ao estudo é pertinente. Durante décadas, os pesquisadores observaram que simples mudanças nos tamanhos das equipes eram suficientes para alterar os processos de trabalho dos grupos e o seu desempenho. Depois de analisar 238 trabalhadores em 26 equipes de três a 20 membros cada, a pesquisa de Mueller confirmou a ideia generalizada de que os indivíduos alocados em equipes grandes têm um desempenho fraco. Contudo, a pesquisadora apresenta uma explicação para isso.

"Compreender por que os indivíduos alocados em equipes grandes têm um desempenho sofrível em condições reais de trabalho talvez seja uma das principais razões

para a introdução de táticas bem-sucedidas de gestão de grupos nas empresas, uma vez que a pesquisa mostra que as gerências tendem a inflar o tamanho de suas equipes", observa Mueller. Além disso, "as ineficiências individuais de desempenho têm a ver menos com as atividades de coordenação e mais com a qualidade da relação que os indivíduos das equipes de projetos desenvolvem com o objetivo de incrementar o desempenho individual. Uma vez que a pesquisa sobre o desempenho das equipes nas empresas não analisou o elemento de suporte social nelas existente como processo de peso significativo no interior do grupo, as pesquisas futuras deverão investigar de que modo esse suporte social se encaixa nos modelos clássicos de trabalho com o objetivo de proteger as equipes de influências negativas e de dificuldades causadas pelo tamanho ampliado dos grupos".

Mas será que existe um número ideal de componentes para uma equipe? Mueller chegou à conclusão de que tudo depende da tarefa a ser realizada. "Se um grupo de faxineiros for encarregado de limpar um estádio, não haverá limite de tamanho para esse grupo: trinta indivíduos, por exemplo, limparão o local mais depressa do que cinco." Contudo, diz Mueller, se uma empresa estiver lidando com tarefas de coordenação e com questões motivacionais e alguém perguntar 'Qual o tamanho de sua equipe e qual seria o tamanho ideal?', a resposta é seis. "Se houver mais do que cinco pessoas em uma equipe, observaremos um decréscimo na motivação dos indivíduos", diz Mueller. "Passou de cinco, formam-se panelinhas. Muitos começam a falar ao mesmo tempo. Isso é difícil de gerir em um grupo de cinco ou mais elementos."

3. Grupo e Indivíduo

Segundo Lewin "o indivíduo não pertence somente a um grupo, mas a vários, cada um considerado como uma totalidade dinâmica, e seu comportamento será não apenas a resultante da dinâmica entre ele e um grupo, mas também da dinâmica de diferentes grupos aos quais pertence".

Grupos podem ter os seguintes significados para o indivíduo:

- O grupo é o terreno sobre o qual a pessoa se sustenta. Quando sua participação está bem estabelecida, seu espaço de vida se caracteriza por uma estabilidade maior do que quando ela não está bem definida;
- O grupo como instrumento para satisfazer suas necessidades físicas e sociais. Status social é um instrumento importante nas relações profissionais, sociais, familiares;

- O grupo como uma totalidade da qual o indivíduo é uma parte, afetando-o diretamente;
- O grupo como parte do espaço de vida em que ele se movimenta. Uma mudança de posição dentro do grupo pode acarretar o acesso a novas regiões, assim como o surgimento de novas barreiras.

Lewin questiona como é possível o indivíduo conciliar suas aspirações pessoais com as do grupo. Em resposta a esta questão Lewin considera "pertencer a um grupo não quer dizer que, em todos os aspectos, ele deva estar de acordo com os objetivos, estilos de vida e pensamento do grupo. Até certo ponto, o indivíduo tem seus objetivos pessoais. Precisa de suficiente espaço de movimento livre no interior do grupo para atingir os objetivos pessoais e satisfazer suas necessidades".

No entanto, a divergência entre o indivíduo e grupo deve ficar dentro de certos limites pois além deste, haverá o rompimento entre ambos. O quanto pode-se divergir é determinado pela cultura. O grupo configura-se como uma valência positiva correspondente a um campo de forças central que mantém o indivíduo de acordo com padrões do grupo, ou seja, é uma força atrativa, que faz com que numa situação de divergência grande que provoca dificuldades, faz o indivíduo manter-se mais próximo do padrão do grupo.

Uma das discussões a respeito da noção de grupo social girava em torno de se saber se o grupo era ou não uma entidade à parte do indivíduo, isto é, perguntava-se sobre a existência de uma "entidade natural do grupo". Segundo os gestaltistas, os fatos psíquicos são totalidade, isto é, unidades orgânicas que se individualizam e se limitam no campo espacial e temporal da percepção. Essas totalidades dependem de uma série de fatores interdependentes, e são transportáveis, de tal modo que mudanças que afetam todos estes fatores não alteram algumas de suas propriedades. Resultou daí uma das afirmações mais conhecidas dessa posição: "um todo é outra coisa mais que a soma das partes." Lewin considera que esta formulação não é a mais adequada, pois segundo ele o todo não é mais do que a soma das partes, e sim tem propriedades diferentes. Propõe então a seguinte modificação: "o todo é diferente da soma das partes". Não se trata de uma superioridade do todo em relação à parte, somente que o todo tem propriedades que são inerentes enquanto todo. A partir deste ponto Lewin conceitua o grupo como um todo dinâmico, fundamentada na interdependência das partes. Lewin propõe a distinção entre sócio-grupo (estruturado e orientado para execução de

uma tarefa) e psico-grupo (estruturado e orientado para os próprios membros do grupo - grupo centrado sobre si mesmo).

4. Mudança social e equilíbrio quase estacionário

Equilíbrio quase estacionário refere-se a um estado da dinâmica dos grupos. Grupos são dinâmicos, vivos e, portanto, tem um equilíbrio móvel, que tende a estabilidade, mas nunca é completamente estável, pois este é um estado de um organismo sem vida. Quando há mudança social, ou seja, a mudança da constelação de forças, isto altera o equilíbrio quase estacionário. Lewin fala que "a vida de um grupo nunca para de mudar; o que existe são meras diferenças na qualidade e tipo de mudanças".

A mudança social acontece quando são modificadas a relação entre:

- Estruturas da situação social;
- As estruturas das consciências que vivem nessa situação social;
- Os acontecimentos que surgem nessa mesma situação social.

Lewin cita um experimento onde trabalha a mudança social afetando o equilíbrio quase estacionário – é um experimento realizado por R. Lippi e R. White no *Iowa Child Welfare Research Station*. O objetivo do estudo era demonstrar que o grau de agressividade entre membros de um mesmo grupo variava de acordo com "clima social" provocado pelo estilo de liderança autocrática ou democrática. Considerando-se que o nível de agressividade do grupo corresponde a um equilíbrio quase estacionário, a ideia foi de pesquisar quais forças provocariam aumento ou diminuição nestes níveis.

O experimento foi realizado com dois grupos de meninos e meninas, de dez e onze anos de idade, voluntários de uma escola. Cada grupo, cuidadosamente equiparados, tinham um estudante adulto que desempenhava o papel de líder. Num dos grupos o líder era democrático e no outro, autoritário.

As condições do experimento foram mantidas constantes (personalidades, tipos de atividades, etc.), tendo como variável somente o estilo de cada líder: democrático e autocrático.

Ao final do experimento verificou-se que a agressividade entre os membros do grupo do líder democrático foi de nível médio, e no grupo autocrático foi muito alta ou muito baixa, confirmando que o estilo de liderança afetava o equilíbrio quase estacionário do nível de agressividade do grupo.

O sentimento de “nós” criado no grupo democrático é um fator de coesão que faz o nível de agressividade diminuir. Isto está claro, mas por que no clima autocrático, menos permissivo, ocorreu nível de agressividade muito alta ou muito baixa? A resposta está no fato que o caráter restritivo da autocracia tem dois efeitos contraditórios: a) aumenta a frustração do grupo, aumentando a agressividade; b) controle de restrição é uma força frenadora da agressividade intragrupo. Por causa destes dois efeitos há a oscilarão entre alta e baixa agressividade. No entanto, é certo que há uma alta tensão interna, em ambas as situações.

Para este estudo, os pesquisadores utilizaram o conceito de espaço fase que é uma técnica de análise que possibilita estudar um aspecto do campo em função de seus fatores principais. No entanto o campo social é formado pelo grupo e seu ambiente, ou seja, mais do que o espaço fase. O campo social é um conjunto de leis que regulam o comportamento de um grupo. Portanto, para mudar o equilíbrio de um campo social, há que levar em consideração vários fatores, para que a mudança seja duradoura e significativa. A pesquisa demonstra que o estilo de liderança altera o equilíbrio quase estacionário, mas não é o suficiente para garantir uma mudança duradoura no grupo.

3. DESENVOLVIMENTO

5. Considerações iniciais

Neste capítulo é realizada a análise de pontos de convergência entre a metodologia *Action Learning* e os conceitos desenvolvidos por Kurt Lewin.

6. *Action Learning* e Pesquisa-ação

A metodologia *Action Learning* guarda muitos aspectos coincidentes com a metodologia desenvolvida por Lewin: a pesquisa-ação, o que nos leva a concluir que Reg Revans levou em consideração os conceitos de Kurt Lewin na concepção de sua metodologia.

Lewin diz que a pesquisa-ação é uma metodologia de resolução de problemas onde todos que fazem parte do problema pode investigá-lo e propor soluções melhores do que um pesquisador isolado e externo ao grupo. Os sujeitos envolvidos na investigação são parte significativa do problema pesquisado. O diagnóstico e o planejamento são realizados pela

participação coletiva. O conhecimento do grupo orienta à solução do problema e a resolução destes acontecerão pela mudança de comportamento deles na comunidade.

Em linha com as considerações de Lewin, observa-se que a primeira aplicação da metodologia *Action Learning* aconteceu nos anos de 1955 por Reg Revans numa mina de carão. Na ocasião ele envolveu os mineiros e não só os gestores, considerando que os envolvidos diretamente no problema seriam uma fonte de conhecimento importante para encontrar as melhores soluções. Isso contrariava as crenças da época de que os mineiros eram apenas mãos-de-obra, sem capacidade para refletir sobre os problemas apresentados, dentro de uma estrutura de comando e controle, de hierarquia rígida. *Action Learning* é uma metodologia que trabalha com um grupo de pessoas para resolução de problemas, acreditando que o grupo trará a melhor solução para aquele momento e contexto. Quando mais diverso for o grupo, maior a possibilidade de encontrar uma solução que seja criativa e efetiva, visto que a diversidade de pessoas traz diversidade de experiências e pontos de vista.

Ao final do processo da pesquisa-ação, é realizada a análise dos resultados produzidos pela ação, que tem quatro momentos: verificar os resultados produzidos pela ação, avaliando se o que foi atingido está de acordo com as expectativas do grupo; proporcionar aos planejadores uma oportunidade de aprender, ou seja, de obter uma nova compreensão geral do problema; servir de base para o planejamento adequado do próximo passo e servir de referência para a modificação do plano originalmente estabelecido. Ao obter uma nova compreensão, tanto o pesquisador quanto os sujeitos da pesquisa estão ampliando os seus conhecimentos. Algumas das consequências esperadas na pesquisa-ação com a participação social, além da solução dos problemas, são as aquisições de novos conhecimentos e estratégias de intervenção na realidade.

A metodologia *Action Learning* tem foco em resolver o problema, ou ao menos movimentar o problema direcionando-o à resolução, e na aprendizagem que é gerada neste processo. Toda reunião tem um tempo dedicado a elaborar as aprendizagens que os participantes tiveram no nível individual, grupal e organizacional, entendendo que a aprendizagem levará os indivíduos a desenvolverem novas estratégias para intervenção em problemas que surgirem futuramente.

A pesquisa-ação para Lewin é composta de um ciclo em quatro etapas: coleta de dados, diagnóstico, implementação e avaliação. Na primeira etapa, explora-se o campo, registrando-se os dados relevantes sobre os problemas apresentados pela organização-cliente.

Estes problemas não são questionados em profundidade, a discussão é mais no sentido de enunciá-los de uma forma clara, constituindo-os no ponto de partida para coletar os dados e realizar o diagnóstico. Assim, partindo dos problemas apresentados, é realizada uma análise coletiva, para que os problemas venham a revelar-se em sua essência. Schein (1982) comenta que entre os valores mais importantes da pesquisa-ação está a realização de um diagnóstico permanente, como alternativa ao "achismo" e generalizações grosseiras através dos quais se tomam decisões nas organizações. Para ele, a habilidade mais importante que deve ser desenvolvida junto aos integrantes de uma pesquisa "é a habilidade de diagnosticar e trabalhar em seus próprios problemas nas áreas interpessoais, organizacionais e de grupo".

Uma das etapas da reunião de *Action Learning* é a exploração do problema para que o grupo compreenda qual é o problema real e tenha um melhor diagnóstico. Ela se dá assim que o problema é declarado. Ao invés de partirmos diretamente para buscar soluções, estimulamos que o grupo invista tempo e energia na pesquisa de qual é o problema a ser trabalhado, uma vez que o problema declarado pode estar apontando apenas para a ponta do iceberg, ou seja, longe do cerne da questão. Esta etapa certamente garante maior efetividade para as soluções que são levantadas para a resolução do problema.

A pesquisa-ação é uma intervenção social que vai além de descrever e teorizar sobre um problema do cotidiano real das pessoas. Busca efetivamente resolver os problemas transformando a realidade. O sujeito na interação com o outro modifica a si, ao outro, ao grupo e a sociedade se reconstruindo em uma unidade. Pesquisa-ação é orientada à resolução de problema e motivada pelo desejo de mudança. É esperado que além da resolução do problema, os participantes adquiram novos conhecimentos e desenvolvam estratégias de intervenção na realidade. Estes aspectos estão mito presentes na metodologia de Reg Revans, quando observamos que tão importante quanto resolver o problema é o desenvolvimento de habilidades e as aprendizagens geradas pela experiência a partir da interação entre todos os participantes, construindo um saber que não é simplesmente a soma dos saberes de cada um, mas um saber que empodera e capacita para intervenções em problemas que se apresentem no futuro.

7. *Action Learning* e tamanho do grupo

Lewin deu ênfase ao estudo de microgrupos, que ele chamou de grupo "*face to face groups*", apesar de não especificar qual seria o tamanho deste microgrupo. Segundo alguns

pesquisadores o número ideal para grupo experimental é de cinco a sete membros. Este número de cinco a sete, ímpares, dificulta uma polarização e mantém o foco dos indivíduos que compõem o grupo. O trabalho com grupos pequenos permite, com maior facilidade avaliar as propriedades dinâmicas, o grau de tensão, o grau de coesão, o grau de homogeneidade da ideologia do grupo.

Uma abordagem teórica que traz luz à questão do tamanho de cinco a sete membros é apresentada não por Lewin, mas por Ringelmann que evidencia o *Social Loafing* (folga social). Ringuelmann descobriu através do jogo da corda que os membros de um grupo tendem a exercer menos esforço para puxar a corda, do que se o quando realizam esta tarefa sozinhos. Quanto maior for o tamanho do grupo maior a probabilidade de acontecer o *Social loafing*. É importante manter o tamanho do grupo ao mínimo necessário para que seja mais fácil monitorar o esforço de cada um. E também quanto maior for a coesão do grupo menor será o *Social loafing*. É importante que haja um clima de colaboração entre os membros do grupo e que queiram trabalhar em conjunto para conseguir os mesmos objetivos. E isto se consegue com grupos pequenos.

Numa sessão de *Action Learning* trabalhamos com o número de quatro a oito participantes, contando com o coach que conduzirá a reunião, o que demonstra alinhamento com os conceitos desenvolvidos pelos teóricos que estudaram o impacto do tamanho de grupos para atividades coletivas.

8. *Action Learning* e Grupo e Indivíduo

Segundo Lewin o grupo é uma totalidade que afeta o indivíduo, que é parte dele. Uma mudança de posição do indivíduo dentro do grupo pode acarretar o acesso a novas regiões, e novas barreiras. O indivíduo no grupo necessita de espaço para movimentar-se, para satisfazer suas necessidades. Mas entende que o grupo é uma força central que o atrai, principalmente em situações de dificuldade, fazendo-o manter-se mais próximo dos padrões do grupo.

Action Learning é uma metodologia que trabalha com um pequeno grupo de pessoas - não há *Action Learning* individual. Constitui-se como um modelo de sócio-grupo (estruturado e orientado para execução de uma tarefa), entendendo e considerando de forma positiva a força que o grupo exerce sobre o indivíduo, levando-o a ficar próximo dos padrões

do grupo. Usa esta força do grupo para que os indivíduos que o compõem foquem na resolução do problema, aumentando a possibilidade de juntos, encontrar as melhores soluções.

9. *Action Learning* e Mudança social e equilíbrio quase estacionário

O experimento citado por Lewin, realizado por R. Lippi e R. White no *Iowa Child Welfare Research Station* demonstra um fator que pode mudar o equilíbrio quase estacionário, que é o estilo de liderança. O sentimento de "nós" criado no grupo de liderança democrática é um fator de coesão que faz o nível de agressividade dos membros do grupo diminuir.

No *Action Learning* há uma orientação para que o coach, que, apesar de não entrar no conteúdo do problema que está sendo tratado pelo grupo, atue com neutralidade, exatamente consciente do poder de influência que tem este papel. Portanto, busca atuar de forma neutra, não reforçando nem positiva e nem negativamente, os comportamentos que surjam no grupo.

4. CONCLUSÕES

Este trabalho foi motivado pela curiosidade em encontrar os pontos de convergência entre a metodologia *Action Learning* e os conceitos de Kurt Lewin sobre o funcionamento dos grupos e para que seja melhor compreendida a estrutura do modelo proposto por Reg Reavans. A escolha do tema foi baseada na experiência de um dos autores deste trabalho, que já acumula mais de 600 horas de aplicação de *Action Learning* com grupos, e que observa os resultados efetivos na resolução de problema, na aprendizagem e no empoderamento dos participantes.

Action Learning vem sendo largamente experimentado e adotado por organizações do setor público e privado, assim como por ONGs, por meio de trabalhos probono (sem remuneração), trazendo resultados muito efetivos para resolução de problemas, desenvolvimento de habilidades de liderança e comunicação, formação de equipes de alta performance e contribuindo para que as pessoas aprendam a aprender, habilidade muito requerida no contexto atual de grande complexidade e velocidade de mudança.

Concluiu-se que o *Action Learning* tem grande relação com os conceitos e ideias de Kurt Lewin, com destaque aos aspectos relacionados à pesquisa-ação, que é uma metodologia de resolução de problemas psicossociais e uma investigação científica e teórica sobre o mesmo problema. Essas correlações contribuirão para que, ao aplicar *Action Learning*, o coach, responsável por facilitar a realizarão da reunião dentro do modelo, possa efetuar uma leitura mais ampla e embasada sobre as dinâmicas dos grupos, o que possibilitará fazer intervenções em momentos mais oportunos e produtivos e, consequentemente, impactar na qualidade das soluções encontradas para a resolução do problema.

Pode-se afirmar que *Action Learning* é uma metodologia consistente e eficaz. É consistente por ser fundamentada em conceitos desenvolvidos por teóricos como Kurt Lewin e outros, o que lhe dá consistência, credibilidade e respeito; e é eficaz pois envolve pessoas em um grupo que se transformam e se empoderam, a partir de uma atividade fim para o qual estão juntos, que é a resolução de um problema real, importante e urgente.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GARCIA-ROZA, L. A. **Psicologia Estrutural em Kurt Lewin.** Ed. Vozes, 1972.

LEWIN, K. **Teoria de campo em ciência social.** Ed. Pioneira, 1965.

MACHADO, A. R. M. et al. **Potencializando um grupo de terceira idade de uma comunidade rural.** Revista da Escola de Enfermagem da USP, v. 49, p. 96-103, fev. 2015

MARQUARDT, M.J. **O poder da aprendizagem pela ação: como solucionar problemas e desenvolver líderes em tempo real.** Ed. Senac Rio, 2005.

MARQUARDT, M.J. ***Optimizing the Power of Action Learning: Real-Time Strategies for Developing Leaders, Building Teams and Transforming Organizations.*** Nicholas Brealey Publishing, 2011.

MARQUARDT, M. J. e YEO, R. K. ***Breakthrough Problema Solvind with Action learning-concept and cases.*** Stanford University Press, 2012.

MELO, de A.S.E., MAIA FILHO, O.N., CHAVES, H.V. **Lewin e pesquisa-ação: gênese, aplicação e finalidade.** Fractal: Revista de Psicologia, v. 28, n. 1, p. 153-159, jan.-abr. 2016 .

SCHEIN, E. H. **Psicologia Organizacional.** Prentice-Hall do Brasil, Rio de Janeiro, 1982.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-ação nas Organizações.** Ed. Atlas, 1998.

_____. **Sua equipe é grande demais? É muito pequena? Qual seria o tamanho o ideal?** Disponível em: <http://www.knowledgeatwharton.com.br/article/sua-equipe-e-grande-demais-e-muito-pequena-qual-seria-o-tamanho-o-ideal/>. Acesso em 10/10/18.