

INVESTIGAÇÃO E INTERVENÇÃO  
NAS ORGANIZAÇÕES

CLARA CORREIA\*

A presente intervenção constitui uma síntese de reflexões desenvolvidas pela equipa da Quaternaire Portugal, no âmbito da sua actividade e projectos de consultoria, e integra as principais preocupações desta equipa no que diz respeito à qualidade e eficácia do Estudo, Conselho, Formação e Assistência Técnica junto de organizações públicas e privadas do País. Deste modo, este é um pequeno contributo, apresentado por mim mas construído por uma equipa, para a reflexão de todos aqueles que fazem da sua profissão a consultoria ou a investigação-acção e, também, de todos aqueles que a solicitam.

O tema proposto, no tempo proposto, e para o público presente, sugeriu-me uma abordagem do tema em torno de alguns pontos essenciais:

- 1.O que é que se pode entender por "intervenção nas organizações" no contexto actual?
- 2.Como se pode melhorar a eficácia das intervenções nas organizações tendo presente as lógicas predominantes e os desafios actuais?
- 3.Quais os domínios-chave de competências associados às intervenções nas organizações?

Sem a preocupação de distinguir as diferentes tipologias de organizações que, nos dias de hoje, requerem e/ ou requisitam intervenção, seja ela no domínio do Estudo, Conselho, Formação ou Assistência Técnica, facto que certamente enriqueceria a reflexão, apresentam-se seguidamente algumas reflexões em torno dos pontos identificados. O objectivo é, sobretudo, equacionar algumas problemáticas e desafios globais que se colocam ao aumento do valor acrescentado da actividade de consultoria e, mais genericamente, à actividade de investigação-acção junto de organizações.

1. Entende-se a intervenção como uma acção que opera, necessariamente, transformação. Neste contexto, intervir numa organização, pode significar, entre outros:

- a) apoiar a resolução de problemas ou resolver problemas;

- b) apoiar a construção de oportunidades ou construir oportunidades;
- c) construir e/ou mobilizar vontades em torno de um objectivo ou situação;
- d) reforçar conhecimentos, capacidades ou comportamentos;
- e) apoiar a explicitação de necessidades ou a procura de soluções;
- f) criar bem estar;
- g) apoiar a valorização de negócios ou actividades da organização;

Intervir significa assim, apoiar a construção de “percursos estratégicos” de crescimento e/ ou desenvolvimento junto das organizações, promovendo e reforçando capacidades, conhecimentos e comportamentos que viabilizem a mudança, ou seja, o reforço da competência que permite a uma qualquer organização, perante um determinado contexto, ser objecto e agente da sua própria transformação. Deste modo, não se considera intervenção numa organização, actividades como a mera disponibilização de informação, mais ou menos sistematizada, ou a actividade de investigação que tenha como objectivo central e único o conhecimento da situação ou das dinâmicas da organização.

Reconhecer as organizações como espaços de centralidade no contexto das suas dinâmicas e projectos, actuais e futuros, não esquecendo as suas diferentes dimensões, internas e externas, é um ponto de partida fundamental para uma intervenção consistente, eficaz e geradora de valor acrescentado. As organizações são espaços de vivências e de decisões que, no contexto actual, são cada vez mais diversificadas e incertas e que, por isso, não se compadecem com abordagens que não o sejam.

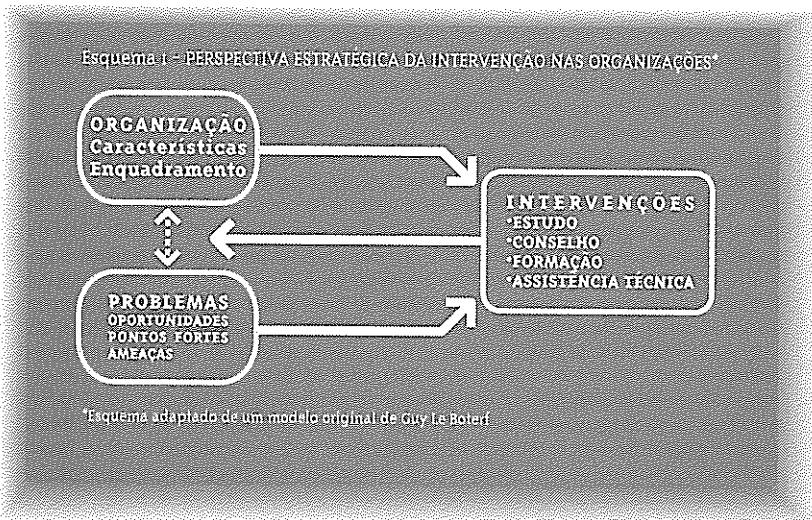
As abordagens únicas, construídas à medida de cada situação e ponto chave do reconhecimento, por parte de uma qualquer organização, do valor acrescentado de uma intervenção externa, nomeadamente a realizada no âmbito de uma actividade de consultoria, são abordagens sempre contextualizadas e personalizadas.

Uma abordagem deste tipo requer, por parte de quem solicita a intervenção, uma postura de abertura, de exigência e uma capacidade de interlocução com o exterior e, por parte de quem é chamado a inter-

vir, uma cultura de parceria e de aprendizagem na construção de soluções e percursos de desenvolvimento da organização.

Estes requisitos não foram sempre e tão generalizadamente assim relevantes. O que distingue, para efeitos da formação ou desenvolvimento de uma actividade de Estudo, Conselho, Formação ou Assistência Técnica junto de uma organização, a situação presente em relação ao passado são, em nossa opinião, dois aspectos essenciais: a diversidade e a inter-relação de objectivos de competitividade e de coesão económico-social com que a organização se defronta e a heterogeneidade de situações ou pontos de partida das organizações, públicas e privadas, em matéria de negócios, de organização, de contexto ou de "core" de competências, face à globalização de desafios.

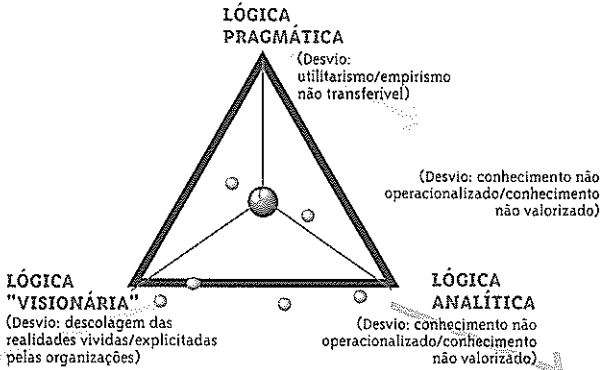
Consequentemente, ganham particular relevância as formas de intervenção que, considerando as características, objectivos e contexto das organizações, actuam sobre a sua relação com os problemas e com o mundo, reforçando a sua capacidade de posicionamento estratégico e de valorização da sua capacidade de actuação sobre o contexto (cf. esquema 1)



2. Considerando estes primeiros elementos de reflexão, e no sentido de equacionar alguns princípios gerais de eficácia de intervenção nas organizações, comecemos por explicitar o tipo de lógicas

predominantes (não puras) que, no quadro das actividades de consultoria ou da investigação-acção, atravessam e informam as intervenções realizadas (cf. esquema 2).

Esquema 2 - PILOTAGEM DAS INTERVENÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES\*



\*Esquema adaptado de um modelo original de Guy Le Boterf

### (i) *Lógica "visionária"*

Trata-se de uma lógica de intervenção mais próxima da antecipação dos problemas e menos da sua resolução e assenta, frequentemente, na construção de uma visão de futuro, a maior parte das vezes modelizada, da organização. É uma lógica associada à capacidade de distanciamento, face à organização, de quem propõe a intervenção. Está presente, nomeadamente, nos discursos dos "gurus" da gestão ou da organização e informa práticas diversas de prestação de serviços sobretudo a empresas privadas.

Uma intervenção exclusivamente orientada por esta lógica encerra um risco a evitar: a descolagem da realidade e das situações vividas ou explicitadas pelas organizações objecto de intervenção. É sobretudo um risco associado ao distanciamento do contexto, valorizador de uma visão de futuro, mas que poderá não permitir mobilizar vontades e capacidades por não favorecer a identificação e envolvimento dos destinatários para o modelo de intervenção desenhado.

### **(ii) Lógica pragmática**

Esta é uma lógica que privilegia, frequentemente, a resolução do problema explicitado, identificado como o "problema de hoje", valorizando a capacidade de satisfação imediata do cliente.

Esta é talvez uma das lógicas predominantes nas actividades menos complexas da denominada "consultoria à empresa", em áreas diversas, que tem associado um risco de utilitarismo para a organização assente num empirismo não transferível.

### **(iii) Lógica analítica**

Trata-se de uma lógica de intervenção que privilegia a análise e o conhecimento da organização, dos seus problemas e oportunidades, e que potencia um conforto assente na segurança de diagnósticos detalhados e completos. Intervenções excessivamente orientadas por esta lógica conhecem alguma dificuldade de serem traduzidas em propostas relevantes e operacionais, tendo como principal risco a produção de um conhecimento não operacionalizado e, por isso, não valorizado pela organização.

Esta é a lógica de intervenção que se associa, frequentemente, às actividades de consultoria ou de investigação-acção que centram nos diagnósticos ou nos estudos, mais ou menos estratégicos, o valor acrescentado da sua intervenção.

Todas estas lógicas encerram perspectivas úteis do ponto de vista do desenvolvimento de intervenções qualitativamente relevantes junto de uma qualquer organização, pública ou privada. No âmbito da consultoria ou da investigação-acção, é frequente assistirmos a intervenções mais ou menos próximas de qualquer uma destas lógicas que conseguem ser melhor ou pior reguladas, em termos da sua eficácia e eficiência, em função da competência de quem intervém e da qualidade de interlocução da organização.

O que está assim em causa, para construir intervenções mais eficazes e eficientes, não é a escolha entre um qualquer destes posicionamentos mas sim a capacidade de, perante um determinado contexto e organização concreta, se efectuar o "mix" de lógicas e, consequentemente de direccionamento e ajustamento, de objectivos e metodologias de intervenção, que favoreçam o desenvolvimento de

capacidades junto da organização, nomeadamente as relativas à resolução dos seus problemas e à intervenção sobre a sua envolvente, interna e externa.

Este é um princípio geral relevante, subjacente à qualidade das intervenções e que exige, por um lado, um esforço de pilotagem, por parte dos destinatários das intervenções, da actividade de consultoria ou de investigação-acção sobre a organização e, por outro lado, uma postura de parceria por parte de quem intervém. Esta parceria construída em torno do valor acrescentado que "quem está de fora" pode dar ou trazer para a organização, não pode nunca esquecer que esse valor acrescentado só o será se reconhecido pela organização, se assente numa capacidade de análise operacionalizada e se for gerador de uma capacidade de transformação do presente e do futuro da organização.

3. A qualidade de uma qualquer intervenção reconhecida como relevante pelos seus destinatários exige um conjunto de competências teórico-metodológicas, técnicas e comportamentais por parte de quem a realiza. Destacam-se, neste contexto, e nomeadamente, as seguintes:

a) capacidade de mobilizar, de forma combinada, e perante um contexto específico, conhecimentos (científicos, técnicos), capacidades e comportamentos diversificados. Neste domínio, destaca-se a importância que em determinados processos de consultoria podem assumir as parcerias universidade-empresa e a constituição de equipas diversificadas em termos dos percursos profissionais, da formação científica e do perfil comportamental dos seus elementos;

b) capacidade de trabalhar sobre as representações que as organizações, e as pessoas que as integram, têm sobre a sua realidade, presente e futura, e sobre os seus percursos. Fomentar o desenvolvimento de uma relação mais eficaz da organização com os seus problemas e desafios, trabalhando a sua capacidade de evoluir, reagir e antecipar, mais do que dar simplesmente a conhecer ou caracterizar problemas e contextos, constitui o núcleo da perspectiva estratégica de intervenção nas organizações;

c) capacidade de mobilizar informação e conhecimento já produzidos, apoiando a sua utilização por parte da organização. Promover,

no quadro das actividades de consultoria, da assistência técnica ou da investigação-acção, a utilização e a integração de recursos existentes, nomeadamente conhecimento e informação, assume-se como uma condição da eficiência e, conseqüentemente, de competitividade das intervenções. Assumir este posicionamento implica uma postura de valorização da "memória" existente, de capacidade de identificação e mobilização do conhecimento produzido e de capacidade de produzir saltos de inovação teórico-metodológica, técnica e comportamental;

d) capacidade de assumir que as competências não existem no abstracto e de ajustar, permanentemente, abordagens e modelos de intervenção. A capacidade de aceitar e assumir que a competência existe apenas em função de uma determinada situação, e por referência ela, exige, por parte de quem intervém numa organização, uma postura de humildade, de abertura e de sentido crítico permanentes da sua própria forma de actuação. A competência não é igual a conhecimento, ou é-o apenas em situações muito específicas, e pressupõe reconhecimento por parte de outros;

e) capacidade de conviver com a incerteza, o sofrimento e as vitórias daqueles para quem ou com quem trabalhamos. Saber intervir e apoiãr a relação das pessoas com o mundo, implica empenho, capacidade de correr riscos e reformulações constantes de posicionamento. Intervir nas organizações implica, para além disso, saber gerir situações de competitividade e de modernização mas também de exclusão. Este é um desafio que encontra uma estreita relação com os desafios da educação e de desenvolvimento pessoal e social.

Por fim, é importante aceitarmos que a qualidade de uma intervenção, seja ela mais de Estudo, Conselho, Formação ou Assistência Técnica, se constrói com aproximações sucessivas, requer rigor, trabalho e capacidade, sendo tão importante identificar problemas e insucessos quanto identificar e reconhecer vitórias.



ISABEL OLIVEIRA\*

## Reflexões sobre a articulação entre investigação e intervenção nas organizações em torno de um percurso profissional

A presente comunicação tem como objectivo apresentar uma reflexão pessoal, baseada em experiências vividas, sobre a articulação possível e desejável entre investigação e intervenção nas organizações. É, pois, assumidamente, um relato na primeira pessoa, com as limitações e riscos que isso implica. A questão da articulação investigação/intervenção é equacionada no plano estrito da investigação aplicada e sob três pontos de vista: no quadro da actividade de uma empresa de consultoria e formação, ao nível de um centro de investigação e no âmbito da Administração Pública. Depois de expostas algumas constatações suscitadas pela experiência profissional, são apresentados linhas de acção possíveis.

### 1. Reflexão suscitada por um percurso profissional

Ao longo deste breve percurso, tive oportunidade de me confrontar, por diversas vezes, com a questão da articulação entre investigação e intervenção nas organizações. A primeira actividade profissional em que tal ocorreu, há cerca de dez anos, foi na área da formação profissional e consultoria em Gestão de Recursos Humanos (GRH). Uma actividade que, podemos dizer, se encontra a meio caminho entre a investigação e a intervenção directa nas organizações.

Nessa altura, recém-licenciada, dispunha de alguns quadros teóricos e de muito poucos instrumentos de diagnóstico e de intervenção. Essa experiência profissional permitiu, com efeito, o acesso a tais instrumentos, relativamente aos quais a Universidade havia dado os meios para perceber qual a fundamentação teórica e metodológica. No entanto, ao fim de poucos anos, pude constatar os limites dessa situação.

Depois de utilizar sistematicamente tais instrumentos técnicos de diagnóstico e de intervenção, comecei a sentir necessidade de

\* Licenciada em Psicologia. Coordenadora de Projecto no INOFOR – Instituto para a Inovação na Formação, Ministério do Trabalho e Solidariedade Social.

desenvolver os meus referenciais, até porque a realidade, em permanente mutação, evoluía e os modelos explicativos também<sup>15</sup>.

Não havia muito tempo disponível para estudar novos modelos e tentar desenhar intervenções a partir deles. Geralmente, apostava-se num dado modelo (e instrumentos dele decorrentes) que se tentava rentabilizar, o que é compreensível do ponto de vista da gestão geral e comercial da empresa consultora, mas dificilmente se conjuga com critérios de ordem técnica como os até agora enunciados. Este é, aliás, um dos paradoxos, e desafios, que se colocam a estas empresas, até porque também sentem a pressão para inovar e serem mais eficazes em termos das suas intervenções.

Só no caso de grandes clientes e/ou quanto estavam em causa projectos muito específicos ou de envergadura, havia margem, necessidade mesmo, de fazer pesquisa essencialmente documental. Como sabemos, soluções verdadeiramente à medida requerem, por um lado, um conhecimento profundo da situação, necessidades e expectativas das empresas clientes, requerem tempo de diálogo e trabalho conjunto com os clientes. Por outro lado, necessitam de um capital de conhecimento e reflexão acumulados que devem estar disponíveis no mais curto espaço de tempo. Ora isto implica o encarecimento dos projectos e, portanto, raramente se aplica a micro e pequenas empresas, que são a maior parte do tecido empresarial.

Além disso, acresce o facto de, na altura, poucos clientes serem suficientemente exigentes ao ponto de colocarem à partida critérios de eficácia e de impacto dos projectos, de contribuírem directamente para a concretização de tais objectivos e, portanto, exigirem a sua obtenção. No entanto, é também importante ter presente que as razões pelas quais uma dada organização solicita os serviços de uma empresa de consultoria nem sempre se relacionam com uma efectiva motivação para a mudança.

Grosso modo, poder-se-á dizer que, no contexto profissional acabado de descrever, a intervenção nas organizações se baseava essencialmente no empirismo, nem sempre havendo oportunidade de avaliar, reflectir e ser consequente em relação à eficácia e impacto das

---

<sup>15</sup> Uma nota, apenas para registar a proliferação actual daquilo que podemos chamar "sucedâneos dos modelos iniciais" (especialmente na área da Gestão) que apresentam, por isso mesmo, pouca consistência e rapidamente se desactualizam face à evolução da realidade.

intervenções. Trata-se de um contexto que persiste em algumas empresas do sector de consultoria. Outras há, no entanto que, actualmente, procuram activamente contrariar esta tendência como forma de competitividade.

A experiência profissional que, num segundo momento, me confrontou directamente com a questão da articulação investigação/intervenção relacionou-se com a investigação em ciências sociais, actividade desenvolvida num centro de investigação universitário. Tratou-se de uma experiência mais reduzida no tempo e que, por isso mesmo, não permitiu ter uma percepção simultaneamente mais alargada e profunda daquela questão.

Apesar de limitado, o contacto com essa realidade profissional permitiu-me identificar alguns aspectos que condicionam, positiva ou negativamente, a articulação entre investigação e intervenção nas organizações.

Quem solicita e estimula o aparecimento de trabalhos de investigação são, geralmente, organismos públicos ou programas financiados por fundos públicos. Nesses trabalhos faz-se geralmente apelo a que sejam apresentadas propostas, tanto a nível macro (das medidas de política) como, muitas vezes, a nível micro (das organizações e empresas propriamente ditas). Contudo, o contexto institucional em que este tipo de trabalho é solicitado, nem sempre é o mais favorável à observação de consequências práticas directamente imputáveis ao trabalho de investigação desenvolvido. Com efeito, nem sempre são os órgãos de decisão política nem os organismos operacionais, a quem compete desenvolver no terreno as medidas de política definidas, quem solicita os estudos. Mesmo quando são tais órgãos da Administração a encomendar os estudos, nem sempre há coincidência entre as propostas neles apresentadas e a sua oportunidade política ou oportunidade de operacionalização no quadro de prioridades e objectivos previamente traçados. Quando os estudos são solicitados por órgãos de apoio técnico à decisão, os custos de oportunidade agravam-se, pois acresce o tempo necessário à preparação da informação contida nos relatórios e sua divulgação junto dos órgãos decisores.

Nos casos em que os estudos, solicitados pela Administração, apresentam propostas de intervenção ao nível das organizações e

empresas propriamente ditas, torna-se ainda mais difícil fazer com que tais recomendações se reflectam no terreno, dada a reconhecida dificuldade da Administração Pública em actuar nesse plano.

Só nos casos em que a solicitação do trabalho de investigação e de intervenção vem directamente das empresas, ou organizações com elas relacionadas, há possibilidade de a investigação vir a ter impacto a esse nível. Neste caso, mesmo assim, podem ocorrer duas situações.

Primeira, o projecto foi financiado com fundos públicos, como é por exemplo o caso dos Programas de Iniciativa Comunitária, em que é estimulada a investigação e experimentação de soluções inovadoras e a partilha de quadros conceptuais e de metodologias em termos transnacionais. Infelizmente, até agora, não tem havido condições para promover a sua disseminação e multiplicação (o que em si não é fácil, devendo ser mesmo matéria de estudo), pelo que o seu impacto em termos do número de organizações beneficiárias finais é reduzido.

A segunda situação, refere-se à possibilidade de serem as próprias empresas a financiar os estudo (o que é menos frequente) e, neste caso, a intervenção do centro de investigação assemelha-se ao trabalho de consultoria, muito embora seja de esperar que a fundamentação teórica das soluções seja diferente. Mesmo assim, subsiste a ideia de que são geralmente bons trabalhos do ponto de vista conceptual mas que aderem pouco à realidade das empresas e respectivas preocupações.

Presentemente, por trabalhar no INOFOR (Instituto para a Inovação na Formação) - Instituto Público vocacionado para a promoção da inovação na formação e do desenvolvimento de pessoas e organizações — tenho o privilégio de dever aliar a pesquisa e a observação à acção, pois esta é uma das linhas orientadoras da actuação do INOFOR.

A actividade técnica, neste Instituto, está organizada em equipas de projecto. A forma como a articulação investigação/intervenção é feita e/ou incentivada varia com a especificidade de cada projecto, assim como o respectivo impacto em termos de intervenção. Nas páginas seguintes é apresentado um quadro síntese, que identifica: cada equipa de projecto e respectivos objectivos, o tipo de intervenção e como se articula investigação e intervenção.

PROJECTO	OBJECTIVOS GERAIS <sup>6</sup>	TIPO DE INTERVENÇÃO	INVESTIGAÇÃO/INTERVENÇÃO
Evolução das Qualificações e diagnóstico das necessidades de formação	Criar referenciais de informação estratégica que apoiem a dinâmica entre a procura e a oferta de recursos humanos com base no diagnóstico e prospectiva de sectores de actividade a nível nacional, na construção de perfis profissionais e na identificação das necessidades de formação.	Indirecta — através da divulgação dos estudos sectoriais e do repertório de perfis junto dos actores relevantes em cada sector de actividade.	investigação aplicada — essencialmente aplicação de metodologias de inquérito e estudos de caso.
Cooperação para o reforço do sistema de formação	Ajustar os conteúdos formativos dos cursos que constituem a oferta actual aos perfis-chave e às respectivas competências identificadas nos Estudos Sectoriais. Ajustar a rede formativa às necessidades dos pólos industriais, racionalizando os recursos existentes e tendo em conta a vocação das entidades formadoras.	Directa — mobilização dos actores relevantes e interessados na harmonização e desenvolvimento de referenciais de formação, por sector.	Recorre aos resultados dos estudos do projecto anterior. Requer pesquisa documental, tendo em vista a concepção dos mencionados referenciais de formação.
Sistema de observação dos percursos de inserção dos diplomados do ensino superior	Montar um sistema permanente de recolha e análise de informação sobre a procura de emprego e sobre o processo de transição que decorre entre a saída do sistema de ensino superior e a inserção dos diplomados na vida activa.	Indirecta — disponibilizar informação útil aos actores relevantes (estabelecimentos de ensino superior, "sector empresarial", Ministérios da Educação e do Trabalho e Solidariedade).	Investigação aplicada — essencialmente aplicação de metodologias de inquérito e estudos de caso.
Metodologias de formação e desenvolvimento curricular	Desenhar cenários alternativos de formação que constituam uma base para produção de orientações sobre organização da formação e desenvolvimento curricular adequados a públicos com baixo nível escolar.	Indirecta — disponibilizar guias metodológicos e de "boas práticas" aos profissionais do sector.	Pressupões essencialmente pesquisa documental e realização de estudos de caso (para identificação de boas práticas).

<sup>6</sup>In INOFOR, *Plano de Actividades*, 1999.

Aos centros de investigação colocam-se, entre outros e a título de exemplo, os seguintes desafios:

(i) encontrar um adequado equilíbrio dinâmico entre investigação fundamental e aplicada;

(ii) no plano da investigação aplicada, procurar objectos de investigação com utilidade para os beneficiários finais dos conhecimentos produzidos, podendo ter uma atitude proactiva junto dessas organizações enquanto fonte de financiamento de trabalhos;

(iii) na mesma linha, procurar formas de difusão do conhecimento mais próximas dos seus utilizadores finais (nem sempre "o utilizador final" lê as publicações académico-científicas onde os trabalhos de investigação são publicados nem participa nos seminários e conferências frequentados pela comunidade de investigadores/as).

Já em relação à Administração Pública, por exemplo, poderá haver lugar para:

(i) promover parcerias/consórcios entre centros de investigação e utilizadores finais (por exemplo, empresas de consultoria, associações empresariais, profissionais e sindicais, empresas e organizações de outros sectores de actividade) na produção de investigação aplicada;

(ii) serem as unidades de decisão a encomendar ou, quando assim não é, haver uma articulação mais profícua com unidades técnicas de apoio à decisão;

(iii) constituir-se como cliente exigente em vários planos: na elaboração de bons cadernos de encargos, nomeadamente em relação às variáveis consideradas pertinentes para estudar uma certa realidade e na análise da respectiva articulação; na actualidade e pertinência das fontes documentais; no rigor técnico e clareza da linguagem empregue; no grau de desenvolvimento e pertinência das soluções preconizadas; na discussão e fundamentação da aplicabilidade de tais soluções;

(iv) assumir-se como difusora do conhecimento encomendado (quando a informação produzida não é considerada confidencial), através de estratégias activas de difusão que vão além da tradicional publicação; por exemplo, através de:

- organização de debates públicos dos resultados, com actores sociais relevantes para a temática em questão;

- discussão, em tais debates, das possibilidades de aplicação, e viabilidade, desses mesmos resultados e recomendações produzidas nos relatórios;

- criação de espaços de debate técnico e metodológico das soluções geralmente preconizadas nos estudos encomendados;

(v) criar condições para desenvolver continuamente, ao nível dos seus quadros técnicos dirigentes, capacidade de interlocução técnica e uma cultura organizacional de rigor e qualidade.

Deste conjunto de reflexões, emerge como conclusão a necessidade de se estabelecerem relações de parceria (que pressupõem partilha de responsabilidades e benefícios, e complementaridade de competências) entre as diversas partes interessadas (organizações em geral, empresas de consultoria, centros de investigação e Administração Pública), para que se efective a desejável inter-influência entre investigação e intervenção nas organizações. Ou seja, deve-se estabelecer uma "rede conceptual de acção"<sup>18</sup> em que os resultados da investigação são obtidos, validados, debatidos e posteriormente apropriados pelos actores sociais abrangidos no estudo, e é procurada, pela investigação, a informação de retorno decorrente de tal apropriação, concretizando assim o verdadeiro sentido da investigação-acção.

---

<sup>18</sup> NUNES, M.C., "A inovação na Formação Profissional – a Missão e Estratégia do INOFOR" – Comunicação apresentada no *Encontro Europeu sobre a Inovação na Formação Profissional, Madrid*, 25-26 de Janeiro, 1999.

