

Duas Senhoras, uma Decisão: Pesquisa sem Ação ou Pesquisa-Ação na Área de Administração?

Autoria: Sueli Menelau, Patrick Michel Finazzi Santos, Breno Giovanni Adaid Castro

Resumo

As pesquisas científicas voltadas às contribuições dos avanços da área de Administração não são recentes. Entretanto, pesquisa qualitativa de princípios metodológicos de natureza argumentativa, com interações entre pesquisador e pesquisado e que abarquem relações, interdependências e interações dos diversos sujeitos nas ações sociais das quais participam, ainda não predominam nesta área. Assim, este texto posiciona-se no sentido de contribuir para o avanço da discussão sobre a utilização de um de seus métodos, a pesquisa-ação, analisando como este tipo de pesquisa tem sido aplicado nos estudos da área de Administração no Brasil. Fixou-se como objetivo analisar como a pesquisa-ação tem sido aplicada nos estudos da área de Administração no Brasil. O artigo inicia oferecendo ao leitor um mapa conceitual de referência sobre a PA. Em sequência, mostram-se, sumariamente, os principais estudos sobre PA (no mundo e no Brasil) e realiza-se uma breve discussão sobre a aplicabilidade do método na área de Administração. Então, apresenta-se um recorte da pesquisa-ação nos estudos brasileiros em Administração, escrutinando trabalhos de 44 periódicos nacionais de Administração e 38 Encontros ou Simpósios da Anpad, entre os anos de 2000 a 2010. Nestes identificaram-se 22 artigos em periódicos e quatro em eventos da Anpad, que referenciavam pesquisa-ação, porém, apenas 21 artigos compuseram o estrato final de artigos examinados. Procurou-se identificar se os pesquisadores brasileiros desta área utilizam-na nos termos das proposições fundamentadas em Thiollent (2003), Barbier (2007) e McKay e Marshall (2007). Nesse ponto, não se avaliou, simplesmente, a presença ou ausência da descrição de uma determinada etapa. O que permeou a análise foi sopesar como os autores articularam e construíram, em conjunto com os sujeitos interessados, as experiências e os conhecimentos influenciadores do progresso científico e da alteração da realidade daqueles indivíduos. Analisaram-se objetivos, procedimentos, nível de engajamento de *outsiders* e consequências do Ciclo Acadêmico e do Ciclo da Ação, tanto para a ciência quanto para a realidade sob intervenção (aqui, organizações e um estado federativo brasileiro). Os resultados da pesquisa indicam que, no geral, os autores não distinguem apropriadamente as duas intenções do método, salvo poucas exceções. Especula-se, então, sobre a utilização da pesquisa-ação no campo de estudo da Administração no Brasil. Conclui-se que o conceito de pesquisa-ação é reconhecido e internalizado pelos autores, mas, os relatos de sua aplicação ainda são deficientes. Por fim, argumenta-se que pesquisa e ação na área de Administração podem e devem caminhar juntas e propõem-se algumas sugestões de pesquisas.

1 Introdução

As pesquisas científicas voltadas às contribuições dos avanços da área de Administração não são recentes, como assinala Reed (1999), vinculando suas origens ao capitalismo industrial do século XIX. Porém, ganharam alcance e escopo apenas com a consciência das organizações modernas, por meio das propostas analíticas de Weber, Taylor e Fayol. Paulatinamente, na medida em que a sociedade se transformava devido à crescente complexidade e intensidade da atividade coletiva, o progresso do campo administrativo se constituiu com o desenvolvimento de diferentes concepções de pesquisas na área, assim como de diversas relações deste tipo de pesquisador com o objeto estudado levando a um paradoxo entre a teorização e a prática administrativa (BERTERO, 2004).

Nesse sentido, durante algum tempo os supostos orientadores de pesquisa em Administração contribuíram para o aumento da controvérsia teoria *versus* prática. No quadro geral, o esforço por uma pesquisa isolada, durante algum tempo, conduziu a assuntos superficiais, relegando-a ao “segundo plano como área prioritária de discussão acadêmico-científica” (VIEIRA, 2005, p. 13). Ainda assim, não se podem alhear-se os estudos que vêm sendo praticados na área de Administração, tanto na esfera internacional quanto na nacional. De acordo com a análise de Vergara e Peci (2003), predomina a lógica positivista, fragilizando as avaliações, distanciando-se do fenômeno e fornecendo resultados inócuos para os pesquisados. Por outro lado, o anseio por superar tais deficiências tem incitado inquietações aos pesquisadores desta área e os conduzido a buscarem estratégias de investigação qualitativa para seus estudos, que possam abarcar relações, interdependências e interações dos diversos sujeitos nas ações sociais das quais participam.

Essa identificação assinala, também, aos objetivos da Pesquisa-Ação (PA). A PA é um método de pesquisa qualitativa, ministrado aos campos de pesquisa relacionados às formas de ação coletiva. Volta-se à descrição de situações concretas de coletividade e à intervenção dos sujeitos, orientada em função da deliberação de problemas ou de objetivos de transformação (THIOLLENT, 2003). Considerada por alguns autores como uma inovação epistemológica nos métodos aplicados aos campos de atuação das Ciências Sociais, dentre eles, o de Administração, a PA se posiciona como uma corrente de princípios metodológicos de natureza argumentativa, com interações entre pesquisador e pesquisado, sendo, portanto, oposta ao ideário de não interferência das técnicas ditas “tradicionais” (THIOLLENT, 2003; BARBIER, 2007). Os redutos acadêmicos, outrora considerados locais de destaque no que tange a recomendar soluções para a sociedade, vêm, paulatinamente, afastando-se da produção de pesquisas que ofertem auxílio para as demandas sociais que mais necessitam de contribuições para resolverem seus dilemas (THIOLLENT, 2003).

De acordo com a lógica de Thiollent (2003), a apreciação contundente deve recair nos pesquisadores do campo das ciências humanas, que empregam métodos para produzirem pesquisas que em nada são a favor da práxis. Nesse sentido, Greenwood e Levin (2006, p. 92) problematizam a questão: “o comportamento de muitos cientistas sociais acadêmicos revela que o centro de suas vidas está nos diálogos que eles mantêm com seus próprios colegas de disciplina”, enfatizando o desengajamento social dos intelectuais. Para eles, ao se observar esses pesquisadores para além do estereótipo quali-quantitativo, percebe-se que os mesmos agem “[...] demonstrando uma falta de interesse na aplicação dos resultados de seu trabalho, ou mesmo rejeitam completamente essa aplicação, com o argumento de que os vínculos com o mundo que ultrapassam os limites da universidade invadem sua autonomia intelectual” (GREENWOOD; LEVIN, 2006, p. 92). Entretanto, no círculo dos métodos que permeiam a pesquisa qualitativa aplicada à área de Administração, a que mais se aproxima de uma postura decididamente comprometida com a produção de impactos significativos à realidade estudada é a PA.

A PA desponta como uma alternativa viável para reaproximar a pesquisa acadêmica da sociedade, dado que a intervenção na realidade e a busca pela transformação de pessoas ou ambientes são umas das questões centrais do seu arcabouço teórico. Seu argumento reside na condução da investigação em uma perspectiva co-produtiva com o *outsider* (indivíduo fora do contexto de pesquisa acadêmica), refletindo-se em uma ação social válida para esse sujeito. E, para tanto, emprega métodos múltiplos de investigação, a despeito de técnicas, que melhor se adequam aos argumentos necessários para o problema que se apresenta (GREENWOOD; LEVIN, 2006; GÜNTHER, 2006). Portanto, com base nas questões até aqui apresentadas, ciente de que este assunto não se esgota com as proposições dispostas neste texto, este estudo tem por objetivo analisar a forma com que a PA tem sido aplicada nos estudos da área de Administração no Brasil. Para tal, o artigo inicia oferecendo ao leitor um mapa conceitual de referência sobre a PA. Mostram-se, sumariamente, os principais estudos sobre PA (no mundo e no Brasil) e realiza-se uma breve discussão sobre a aplicabilidade do método na área de Administração. Em sequência, é apresentado um recorte da PA nos estudos brasileiros em Administração. Por fim, a guisa de conclusão, especula-se sobre a utilização da pesquisa-ação neste campo de estudo no Brasil e propõem-se algumas sugestões de pesquisas.

2 Mapa Conceitual de Referência

A PA insere-se dentro da abordagem qualitativa como um modelo de investigação teórico que se empenha em promover a participação ativa dos *outsiders* no processo de pesquisa, vinculando-os e vinculando-se com a transformação direta do fenômeno estudado (THIOLENT, 2003). Nesse sentido, para se entender o mapa de referência que compõe o esteio deste trabalho, se estabelece como ponto de partida a afirmação de Lewin (1970, p. 220), sobre o que deve ser considerado um estudo indispensável às práticas sociais: “é um tipo de pesquisa ação, uma pesquisa comparativa acerca das condições e resultados, de diversas formas de ação social, e pesquisa que leva à ação social”. Em seguida, complementa: “Pesquisa que produza apenas livros não será o bastante”. É conveniente destacar que esse último pressuposto incorporou-se indubitavelmente ao argumento da PA desenvolvido por Thiollent (2003). O autor pontua, criticamente, que ao optar em utilizar a PA em seus estudos o pesquisador pretende “alcançar realizações, **ações efetivas**, transformações ou mudanças no campo social”. A PA é concebida por ele como um método de pesquisa social realizado “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, 2003, p. 14, grifos nossos).

Essas três características ressaltadas no parágrafo anterior assumem que os dois principais grupos sociais que compõem a ação de pesquisa social, pesquisador e pesquisado, trabalhem conjuntamente para levantar dados e informações, diagnosticar problemas e implementar soluções. As razões que a essas ações se assomam é que uma investigação de natureza múltipla, mas imersa em um contexto de convivência social, sobretudo, mais do que produzir conhecimento à comunidade científica, deve intervir no “mundo real” para alcançar a resolução de problemas de pesquisa. E, ademais, argumenta-se: qual a pesquisa que é isenta da interferência de um pesquisador? (STRINGER, 1996; THIOLENT, 2003; BARBIER, 2007).

Essa visão converge para o entendimento de Barbier (2007, p. 14) sobre a relação assumida pelo pesquisador ao adotar a proposta de PA: “a pesquisa-ação obriga o pesquisador de *implicar-se*”. Por conseguinte, o autor avança no argumento a favor do método, destacando que quem pesquisa realidades sociais descobrirá que na PA “não se trabalha sobre os outros, mas e sempre *com* os outros” (BARBIER, 2007, p. 14). Esse engajamento idealizado¹ para os *outsiders* é similarmente percebido no seguinte comentário de Thiollent (2003, p. 15, grifo nosso): “Para que não haja ambiguidade, uma pesquisa pode ser qualificada de pesquisa-ação quando houver realmente uma **ação por parte das pessoas ou grupos implicados** no

problema sob observação”. Também decorrente deste argumento é a explanação de Stringer (1996). Mas, diferentemente de Thiollent (2003) e Barbier (2007), o processo de coleta de dados por ele sugerido pode ser tanto por meio de técnicas qualitativas, quanto quantitativas (ainda que tanto Thiollent quanto Barbier sejam uníssonos em argumentar que desde que contribua para a resolução do problema, qualquer técnica possa ser utilizada). Barbier (2007, p. 143-144) apresenta um guia prático de PA para orientar a sua operacionalização, resumido a seguir:

situação problemática; planejamento e ação nº 1; avaliação e teorização; retroação sobre o problema; planejamento e ação nº 2; avaliação e teorização; retroação sobre o problema; planejamento e ação nº 3; avaliação e teorização; retroação sobre o problema; planejamento e ação nº 4; e assim sucessivamente.

Nesse trabalho, Barbier (2007) desenvolve sua proposição metodológica no formato de um espiral, amarrando-a, em repetidas oportunidades, ao processo da transformação dos atores da pesquisa. Isso vai ao encontro dos processos circulares de estudos centrados nos resultados (planejar, agir, interpretar e redigir os resultados), comumente empregados no campo de ciências sociais, incluindo-se o de Administração. De maneira singular, sobre essa dicotomia envolvendo a visão paradigmática entre o argumento circular (com sua visão de objetividade estática) e o espiral (e a noção de relatividade observacional) e as complexidades que os envolvem, destaca-se a contribuição de Dias e Pantoja (2010, p. 3), distinguindo-os:

enquanto o círculo funciona por oposição, contradição e repetição, a espiral funciona como um *continuum* processo de evolução e desenvolvimento que pode ser por meio de uma diferenciação das formas concretas ou dos conteúdos psicológicos e/ou funcionais que movem sua estrutura.

McKay e Marshall (2007) ilustram essa duplicidade de intenções, por meio de um espiral, representada pela Figura 1:

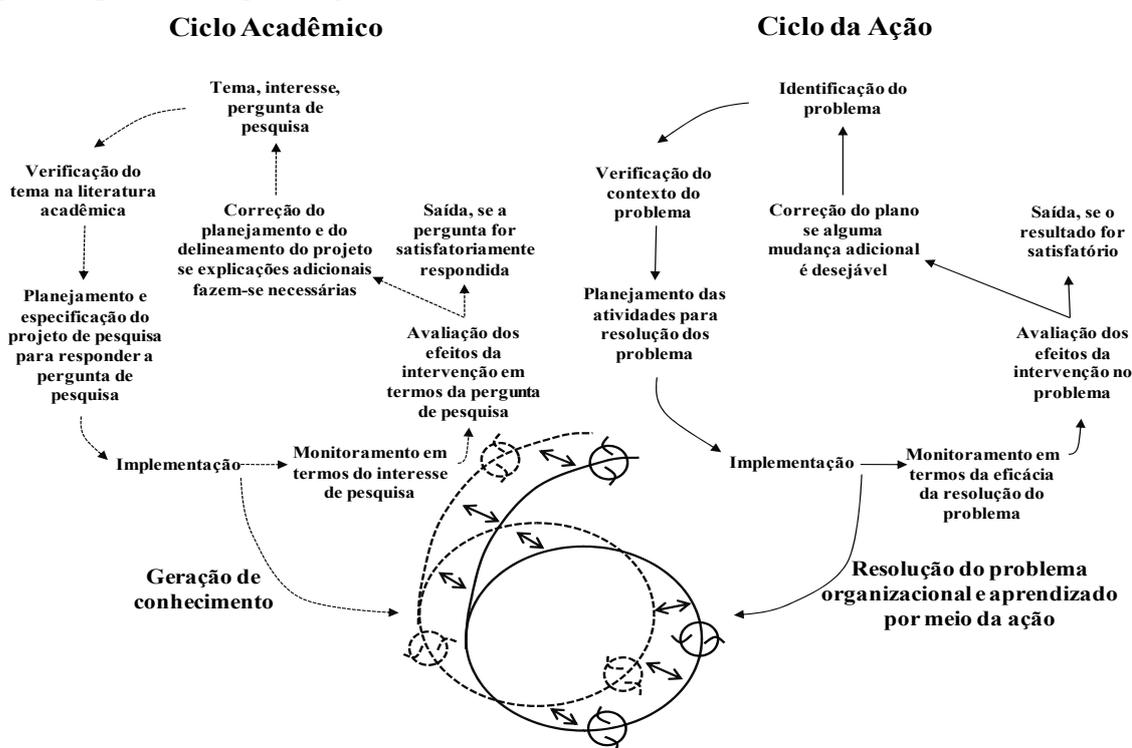


Figura 1: Espiral da pesquisa-ação em organizações.

Fonte: Adaptado de McKay e Marshall (2007, p. 142).

O espiral possui dois Ciclos que se desenvolvem concomitantemente e se inter-relacionam: o Acadêmico e o da Ação. No Ciclo Acadêmico, o pesquisador possui interesse em gerar conhecimento por meio da pesquisa em uma organização, segundo sua orientação epistemológica e temas de pesquisas. Preliminarmente, busca na literatura acadêmica algumas

referências que lhe permitem desenvolver um retrato acerca das questões, desafios e perspectivas em discussão na sua área de conhecimento; com essa reflexão, o objetivo de pesquisa é definido. Faz-se necessário, então, estabelecer um referencial teórico a partir do qual o objetivo poderá ser examinado e compreendido; desenvolve-se um plano de pesquisa que deve conduzir o projeto ao alcance desse objetivo. O projeto é estabelecido no ambiente e constantemente acompanhado e avaliado segundo o interesse de investigação. Se após a avaliação dos resultados for verificado o atendimento satisfatório do objetivo, o pesquisador afasta-se do Ciclo Acadêmico. Nesse ponto, ressalta-se que o engajamento com a PA ainda permanece, se ainda há etapas sendo desenvolvidas no Ciclo. Além disso, pela sua natureza, a experiência proporcionada em um dos Ciclos pode ser útil na construção do conhecimento do outro Ciclo. Caso o resultado não seja suficiente para as necessidades da pesquisa acadêmica, o investigador poderá alterar o seu escopo e procurar explicações adicionais, retornando ao processo inicial. Como produto do processo, tem-se a geração de conhecimento científico.

Ao mesmo tempo desenvolve-se o Ciclo da Ação, cujo compromisso é resolver algum problema da realidade. Esse Ciclo deve ser integralmente desenvolvido com a participação do grupo interessado na resolução do problema. Inicialmente, o grupo deve identificar a situação-problema e avaliar o seu contexto, natureza e alcance. Estão incluídas nessa etapa as análises da história e dos contextos sociais, políticos e culturais e das perspectivas das diversas partes interessadas no problema. A partir da definição contingencial da situação-problema, desenvolve-se e implementa-se um plano de intervenção. O plano é monitorado e avaliado e, se o problema for resolvido, o pesquisador afasta-se desse Ciclo. Caso a intervenção não seja satisfatória, um novo plano de ação é preparado e retoma-se ao processo inicial. Os miniciclos inseridos na parte inferior da Figura 1 representam o constante, iterativo e reflexivo processo decisório inerente a cada etapa da PA.

Especificamente se falando da utilização da PA na área de Administração, sobre seu começo, não há de fato um consenso (MASTERS, 2000; TRIPP, 2005). Mas, embora seu início pareça ser nebuloso, o que se constata por meio de consulta a literatura é que, de fato, a construção dos pressupostos da PA aplicados a esta área se dá em meados de 1940, com Lewin, nos Estados Unidos, em atividades associadas ao desenvolvimento dos recursos humanos das empresas. De acordo com Thiollent (2003), seu emprego na área prossegue pela década de 1960, na Europa, com o intuito de se analisar a inter-relação dos aspectos sociais com os tecnológicos nas organizações. Stringer (1996) relata que durante esta década o método, de um modo geral, sofre um declínio devido a sua associação com o ativismo político radical. Todavia, Gajardo (1986) assinala que na América Latina seu período áureo na área de Administração se dá entre os anos de 1960 a 1970. A despeito disso, uma década depois, encontram-se trabalhos de PA no entorno organizacional, mas cujas aplicabilidades se limitam a solução de problemas no escopo dos sistemas de informação (THIOLLENT, 2003).

Entretanto, faz-se necessário asseverar que os frutos desse contexto evolutivo não foram em vão. Desde o início dos anos 2000 até os dias atuais observa-se uma redescoberta da PA, proliferando-se iniciativas e formação de grupos de pesquisadores interligados em *sites* e comunidades virtuais relacionados à temática, embora estas estejam no entorno das áreas de Educação, Psicologia e Saúde. Nesse sentido, Thiollent (2003) analisa criticamente a aplicação da PA na área de Administração, traçando um panorama analítico do desenvolvimento de suas pesquisas. Afirma que embora em Administração impere o ideal inadequado de não interferência nos dispositivos de pesquisa, já existe uma tradição de pesquisa, mas que “quase nenhuma pesquisa e nenhuma ação podem ser realizadas sem o acordo e o consentimento dos empresários” (THIOLLENT, 2003, p. 83). É interessante observar que Thiollent (2003) argumenta que a PA foi distorcida por uma realidade presente em Administração, a da pesquisa aplicada aos interesses particulares em detrimento dos proveitos dos pesquisados:

Á área organizacional é muito mal vista por parte de muitos pesquisadores de outras áreas devido ao fato de que a organização é muito marcada pelo espírito empresarial [...]. Além disso, no mundo dos pesquisadores e dos consultores da área, há um clima de competição, segredo, ‘arrivismo’ [...] parecem sobretudo preocupados em ‘faturarem’, recorrendo inclusive a métodos ‘participativos’ sem efetiva contribuição (THIOLLENT, 2003, p. 82-83).

A despeito desta colocação, no Brasil, de acordo com Gajardo (1986), a pesquisa acadêmica começa a empregar a PA por volta de 1970. No contexto atual, McKay e Marshall (2007) afirmam que PA possui uma dupla orientação nos estudos aplicados às organizações, isto é, o comprometimento com pesquisa e produção de conhecimento e o engajamento na solução de problemas organizacionais. Assim, procurando-se traçar um perfil coerente sobre a PA, assume-se que, tal qual em qualquer outro método empregado na área de Administração, a mesma também expressa vieses em sua articulação. Cabe aqui comentar que a PA não é dada, normalmente, a concepção de generalização, característica recorrente de alguns estudos que empregam o método qualitativo. Outro viés, no plano da ação, é alinhar sincronicamente a tomada de consciência dos *outsiders* com as exigências técnicas e científicas, estando, dentre elas, sua publicação. A escolha dos participantes para a investigação e a proposta de ação na realidade estudada é outra situação que levanta controvérsias, assim como a participação dos mesmos. A construção da dinâmica de PA consiste de fases que não podem ser aligeiradas. E, em termos de pressupostos, a PA por vezes é acoplada a um quadro político partidário (STRINGER, 1996; THIOLLENT, 2003; BARBIER, 2007; RINALDO, 2007).

3 Procedimentos Metodológicos

Para alcançar o objetivo deste trabalho, levantaram-se artigos em periódicos científicos nacionais e congressos da Anpad que fizeram uso da PA. Dessa forma, foram aplicados os procedimentos a seguir relatados. Primeiramente, selecionaram-se os periódicos brasileiros de Administração de Empresas classificados no sistema CAPES/QUALIS entre A2 e B4 em dezembro de 2010 (nesse período não havia periódico em Administração classificado no estrato A1). Para confirmar o relacionamento do periódico a essa área, foi verificado sua vinculação: ou a alguma Unidade de Ensino ou Pesquisa em Administração de Empresas de Instituições de Ensino Superior, tais como Escola, Instituto, Departamento ou Programa de Pós-Graduação em Administração ou a Associação representativa de Programas de Pós-Graduação ou de cursos de Administração de Empresas. Assim, foram identificados 44 periódicos, dos quais dois estavam classificados no estrato A2 do Qualis, oito no B1, seis no B2, 13 no B3 e 15 no estrato B4. A operacionalização da busca pelos artigos obedeceu aos seguintes critérios: (a) período de janeiro de 2000 a dezembro de 2010; (b) disponibilidade de acesso aos artigos por meio de *site*, quer seja do próprio periódico, quer seja de base de dados, como o Proquest; (c) termo de busca: ‘pesquisa-ação’, ‘pesquisa ação’ e ‘*action research*’ no campo ‘Resumo’ da ferramenta de busca; (d) se nesta ferramenta não houvesse o referido campo, utilizou-se quaisquer outros mecanismos que permitissem impostar as palavras-chave; (e) se não houvesse ferramenta de busca ou a mesma não operasse de forma estável, optou-se por usar o *site* Google, utilizando-se do seguinte argumento de busca: “os termos de busca pesquisa-ação, pesquisa ação e *action research*” and ‘nome do periódico’.

Os seguintes periódicos não disponibilizavam ferramenta de busca em seus *sites* em janeiro de 2011: Revista Ciências Administrativas, Revista de Administração da FEAD, Revista de Economia e Administração e S & G - Sistemas & Gestão. Por outro lado, a ferramenta de busca dos periódicos Organizações Rurais e Agroindustriais e Revista do Serviço Público apresentou instabilidade. Em ambas as circunstâncias optaram-se pelo procedimento explanado no item “e” do parágrafo anterior. Dos periódicos analisados, foram identificados 22 artigos, distribuídos da seguinte maneira: Read e Revista de Contabilidade e Organizações (três artigos em cada); já na Análise (PUCRS), Faces: Revista de Administração

e Revista de Ciências da Administração, dois artigos cada; por fim, BAR, Gestão & Planejamento, Gestão.Org, RAE eletrônica, RAI, RAUSP, Revista de Administração Pública, Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação, Revista de Negócios, Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios apresentaram um artigo cada. Utilizando os critérios explanados, dos artigos localizados foram utilizados 19 na análise. Os trabalhos de Souza (2004) e Lima (2005) referem-se a ensaios teóricos e, por isso, não foram analisados; o artigo de Soares et al. (2009), por sua vez, abordava assuntos de competência da área de Contabilidade, logo, também não foi considerado.

Quanto aos congressos científicos, selecionaram-se todos os realizados pela Anpad no período de janeiro de 2000 a dezembro de 2010, no total de 38 Encontros ou Simpósios. Utilizaram-se os termos ‘pesquisa-ação’, ‘pesquisa ação’ e ‘*action research*’ na ferramenta de busca disponível no *site* da Anpad. Neste contexto, foram localizados apenas quatro artigos em congressos da Anpad (EnAnpad 2002, EnAnpad 2006, EnEO 2010 e Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica 2008), dos quais dois foram considerados para as análises. O estudo de Novaes et al. (2010) não foi analisado por referir-se a um ensaio teórico, enquanto que o trabalho de Faria et al. (2008), por ter sido publicado posteriormente na Revista de Negócios em 2009 (FARIA et al., 2009) – e por referir-se ao mesmo objeto de investigação e aos mesmos achados – foi considerado o do periódico. Portanto, 21 artigos foram analisados segundo critérios e categorias que serão apresentadas na seção seguinte, sendo eles: Barros (2002), Macke (2002), Copelli e Piccinini (2003), Barcellos et al. (2005), Affonso et al. (2005), Mariani (2005), Dias e Jóia (2006), Costa (2006), Gomes e Moreno Jr. (2006), Maccari et al. (2006), Pretto e Milan (2006), Nassif et al. (2007), Silva (2007), Krafta e Freitas (2008), Munck e Munck (2008), Faria et al. (2009), Gomes e Liddle (2009), Protil et al. (2009), Faria et al. (2010), Miranda et al. (2010), Silva Junior et al. (2010).

Os trabalhos de Eden e Huxham (2001) e McKay e Marshall (2007) serviram de referência para a construção das categorias norteadoras da análise. Optou-se por desenvolver essas categorias no intuito de organizar, orientar e facilitar o entendimento e exame dos artigos, uma vez que, a natureza da PA implica em uma construção textual fundamentalmente narrativa. Além disso, como se trata de uma pesquisa social com aplicação intervencionista, fazem-se necessários abordar aspectos inerentes ao processo de pesquisa em si e ao processo de abordagem e alteração da realidade objeto de estudo. Isto é, há diversos elementos (pesquisa e ação) que, se não forem considerados e sistematizados, podem comprometer a análise crítica dos artigos. Por outro lado, essas categorias podem servir como orientador a outros pesquisadores dos elementos básicos de uma PA, ainda que essa não seja a sua finalidade básica. Para esse objetivo, sua natureza é meramente exploratória e não exige os pesquisadores da necessidade de levantarem o estado da arte do método ou explorarem outras formas de operacionalizá-lo.

Assim, as categorias foram organizadas sob a égide de dois ciclos: o Ciclo Acadêmico diz respeito ao processo de pesquisa social e aborda desde a definição do objetivo ou problema de pesquisa até os resultados alcançados, sob o ponto de vista científico e o Ciclo da Ação, que se refere à intervenção do pesquisador no ambiente objeto de estudo. Esse Ciclo aborda, entre outros itens, o contexto do problema enfrentado pela organização ou pelo território, os objetivos da intervenção e os resultados alcançados. Antes de se proceder a análise de todos os artigos, a primeira versão de itens foi testada com três artigos (dois periódicos e um congresso científico) para verificar o grau de discriminação entre eles, redação e pertinência aos objetivos do artigo. Pretendeu-se identificar se foi necessário ajustar o projeto sob o ponto de vista das necessidades acadêmicas (Ciclo Acadêmico) ou se houve a necessidade de retificá-lo para empreender alguma mudança adicional na organização ou no território (Ciclo da Ação).

4 A Pesquisa Ação nos Estudos Brasileiros em Administração

As análises e discussões dos artigos estão agrupadas em, primeiramente, apresentação dos aspectos gerais dos artigos e, em seguida, dos resultados do Ciclo Acadêmico das intervenções. Depois se discorre acerca dos achados do Ciclo Ação e por fim, debate-se acerca da aplicação da PA em alguns artigos. Dos 21 artigos, um descreveu um projeto de desenvolvimento socioeconômico territorial no Ceará e os demais estudaram organizações. Desses, 12 investigaram empresas de natureza privada, três abordaram Instituições de Ensino Superior (IES), dois atuaram em organizações públicas e do 3º setor e por fim, um investigou uma cooperativa. No que se refere às áreas de conhecimento em Administração, o quantitativo de trabalhos apresentou-se disseminado em: quatro para Gestão de Pessoas e Logística e Produção; três para Administração Pública e Social, Administração da Informação e Ensino em Administração; e dois artigos em Finanças e Estratégia Empresarial. Nota-se que não há uma concentração em determinada área e sim, uma distribuição (quase que) equânime. Em decorrência da limitada quantidade de artigos identificados, mais importante do que estabelecer a frequência relativa é analisar os motivos pelos quais se sobressaem publicações acadêmicas que aplicam a PA em determinadas áreas da Administração. Um dos possíveis motivos diz respeito à natureza da disciplina que a aplica.

O reconhecimento da complexa interdependência entre pessoas, tecnologia, processos de negócios e contexto sociocultural é crítico a algumas áreas de orientação aplicada, tais como Administração da Informação (abarca desde a gestão do conhecimento até os sistemas de informações), Administração Logística e da Produção e Administração Financeira. Isto é, a incorporação de inovações de natureza técnica traz consigo uma perspectiva mais abrangente de mudança, não restrita apenas ao método propriamente dito e sim, ampliado aos âmbitos comportamental e organizacional (ROESCH, 2001; MCKAY; MARSHALL, 2007). O foco da PA na resolução de problemas relacionados ao dia-a-dia das organizações mantém a importância da rica interdependência, dado que seu laboratório é o próprio contexto organizacional. Dessa forma, em áreas de tendência aplicada, estabelece ação e prática como essências do esforço de pesquisa, para que a intervenção não se caracterize apenas como um apêndice à pesquisa (MCKAY; MARSHALL, 2007). Outras áreas possuem, também, tradição de pesquisas que aplicam o método, como é o caso do Desenvolvimento Organizacional, Ensino e Administração Social (ROESCH, 2001; TRIPP, 2005). Roesch (2001) ressalta, porém, que a aplicação do método em Administração não se deve limitar àquelas disciplinas. O que se deve ter em mente é se a PA é o método adequado para atender tanto o interesse de pesquisa quanto a demanda organizacional (MCKAY; MARSHALL, 2007).

Checkland e Holwell (2007) e McKay e Marshall (2007) afirmam que o interesse de pesquisa do investigador é que deve preceder e motivar a identificação da(s) situação(ões) e da(s) organização(ões) que podem ser objeto de uma intervenção. Ou seja, para esses autores, na PA não é um problema organizacional que determina o problema de pesquisa e sim, o interesse do investigador por determinado tema é que sinaliza a procura de um caso típico no 'mundo real'. Contudo, essa sequência não descarta a validade de achados originados de uma consultoria organizacional, desde que estes sejam aderentes a um projeto de pesquisa científica (EDEN; HUXHAM, 2001), como no caso do trabalho de Dias e Jóia (2006), cujo estudo contou com a participação de consultores. Avison, Baskerville e Myers (2007) preveem a possibilidade de que a pesquisa seja proveniente de um problema organizacional e não de uma questão de pesquisa acadêmica. Nessas circunstâncias, a demanda da organização por especialistas exigirá do pesquisador a adaptação dessas necessidades ao seu programa de pesquisa e ele deve dedicar-se a aprender por meio dessa experiência e extrair conclusões que possam ajudá-lo no desenvolvimento de teorias (AVISON; BASKERVILLE; MYERS, 2007). Mas, seja na situação em que o pesquisador 'descobre' os problemas organizacionais, seja na

última, em que os problemas ‘encontram’ o pesquisador, o interesse pela pesquisa científica deve preponderar.

Quanto aos objetivos de pesquisa, dos 21 artigos analisados, 10 explicitaram que os objetivos acadêmicos subsidiaram a escolha da organização estudada, enquanto que os outros 11 foram orientados pelas necessidades da organização; destes, cinco não evidenciaram os seus objetivos científicos. Cabe fazer uma distinção entre os objetivos científicos da intervenção e os objetivos do artigo. Copelli e Piccinini (2003), Affonso et al. (2005), Mariani (2005), Costa (2006) e Pretto e Milan (2006) indicaram o objetivo dos artigos (‘descrever a implantação de’ ou ‘relatar uma experiência’), mas não o acadêmico. Pode-se inferir, pois, que nesses casos, a PA foi apropriada como um método sistematizado para resolver problemas de organizações, ao invés de um método de se fazer pesquisa aplicada. Isso não significa dizer que esses artigos deixaram de extrair implicações científicas de suas experiências, pelo contrário, todos as apresentaram. Mas, essas evidências foram tratadas de forma marginal (normalmente na conclusão) e desconectadas de um objetivo acadêmico. Há a percepção de que a inclusão de achados dessa natureza se deve mais a uma exigência da redação acadêmica, do que um fim a ser perseguido.

Ainda que em uma PA os processos acadêmico e organizacional ocorram de forma concomitante e integrada, para tornar a análise e a apresentação dos resultados mais didática, optou-se pela separação desses processos. Esse procedimento justifica-se porque, em vias de regra, o objetivo do primeiro é diferente do segundo. Apesar da evidenciação do objetivo de pesquisa, 19 artigos explicaram minuciosamente a relevância científica de seus trabalhos e apenas o de Pretto e Milan (2006) não a informou. Com exceção deste, os trabalhos que não evidenciaram o objetivo acadêmico justificaram a importância científica da pesquisa. Todos os artigos procederam à revisão teórica dos temas-objetos de suas intervenções, corroborando com Eden e Huxham (2001, p. 100), para quem “a elaboração e o desenvolvimento teórico são preocupações explícitas do processo de pesquisa [-ação]”. Todavia, oito artigos discorreram sobre a fundamentação teórica da PA, seis limitaram-se à definição conceitual (sem atermem-se às suas particularidades), e sete não fizeram menção do que se trata o método. Essa informação é coerente com o fato de que 13 artigos justificaram o porquê de se aplicar a PA no objeto de investigação, enquanto que cinco não examinaram a real contribuição do mesmo aos seus projetos. Por tratar-se de um método cuja extensão da sua aplicação no Brasil em pesquisas acadêmicas organizacionais é desconhecida (ROESCH, 2001), a indicação da literatura seminal e a fundamentação de sua legitimidade, enquanto método, podem ser pontos de referência e de partida para outros estudos que pretendem aplicá-lo.

Quanto à especificação de pesquisa, esta foi desenvolvida minuciosamente por seis artigos, quatro trabalhos apenas citaram o que seria feito sem atermem-se ao seu detalhamento e 11 não apresentaram o desenho do estudo. Tal como discutido por McKay e Marshall (2007), os interesses acadêmicos solicitam planejamento e delineamento específicos para responder a questão de pesquisa. Consequentemente, métodos e técnicas são empregados para atender a esse propósito, diferentemente dos objetivos da intervenção, os quais requerem um conjunto distinto de procedimentos. Assim, ao largo de se estabelecer uma rígida categorização dos métodos e técnicas, espera-se que o pesquisador apresente de que forma cada um deles contribuiu para alcançar ambos os objetivos, articulando os fins com os meios. Mas, verificou-se que os artigos esforçaram-se mais em explicar o planejamento da intervenção, do que o acadêmico; este, geralmente, reduziu-se à técnica de coleta de dados. No trabalho de Costa (2006), por exemplo, as técnicas empregadas foram úteis, de fato, ao objetivo da intervenção, uma vez que, os objetivos acadêmicos dessa experiência não foram apresentados.

Ao se examinar os resultados das categorias do Ciclo Acadêmico, observou-se que seis artigos explicaram e apoiaram as técnicas de coleta de dados à finalidade da pesquisa, 11 limitou-se a citá-las (sem articulá-las com o projeto) e quatro não fizeram qualquer menção.

No que tange às fontes de dados e informações, 14 artigos fizeram uso de documentos, 13 de entrevista em profundidade, seis de observação participante, cinco de observação direta e dois de grupo focal; também foram utilizados fotoimagens e cronometragem (AFFONSO et al., 2005) e levantamento tipo *survey* (NASSIF et al., 2008). Apesar da diversidade de técnicas de coleta, poucos artigos estabeleceram ligações delas com o objetivo do trabalho. Além dessas técnicas, todos se utilizaram de reuniões com os sujeitos da PA, contudo, como já ressaltado, as informações coletadas podem servir tanto ao interesse acadêmico quanto à intervenção organizacional. Em relação às técnicas de análise dos dados e informações, três artigos relataram uso da análise de conteúdo; Munck e Munck (2008, p. 14), por seu turno, interpretaram as informações coletadas com base nas “percepções subjetivas e objetivas dos autores e membros da organização sobre os itens exigidos pelos quadros e modelo base”.

Em uma PA, o pesquisador deve continuamente monitorar e avaliar se as micro-decisões conduzem às proposições de cada etapa e do objetivo do ciclo acadêmico. A reflexão a respeito do conhecimento emergido, ação e desenvolvimento teórico compõem um processo cíclico e iterativo que não é restrito à etapa final, mas incorporado a cada decisão tomada (EDEN; HUXHAM, 2001; MCKAY; MARSHALL, 2007; CHECKLAND; HOLWELL, 2007). Constatou-se que esse aspecto foi negligenciado em 19 artigos; apenas o artigo de Krafta e Freitas (2008) detalhou esse processo iterativo, enquanto que o de Protil (2009) ateu-se a mencioná-lo. Como pesquisa e ação são entrelaçadas, é possível que esse componente avaliativo tenha sido admitido durante a intervenção nas organizações; tal aspecto será analisado em conjunto com os resultados do Ciclo Ação. Nenhum artigo relatou a necessidade de ajustar o projeto sob o ponto de vista das necessidades acadêmicas.

O produto do Ciclo Acadêmico da PA é a geração de novas ideias, entendimentos e conhecimentos acerca de uma determinada realidade (CHECKLAND; HOLWELL, 2007). Neste sentido, 17 artigos detalharam os achados científicos de suas atividades e um não os explicitaram. Este, o artigo de Pretto e Milan (2006), não expôs objetivo e nem relevância científica da intervenção. Os trabalhos de Costa (2006), Copelli e Piccinini (2003), Mariani (2005) e Affonso et al. (2005), por seu turno, ainda que tivessem discorrido sobre seus achados, não estabeleceram os objetivos acadêmicos. O aprendizado decorrente de um processo de mudança em organizações ou comunidades pode contribuir com o aperfeiçoamento da ciência, contudo, questiona-se a forma com que os pesquisadores acadêmicos poderiam apreender esses novos conhecimentos, em uma PA, se eles previamente não almejavam por isso. A PA prevê alterações do objetivo ou de técnicas de pesquisa quando identificado no seu percurso novos *insights* ou fatos instigadores, mas, ela não pressupõe que o pesquisador vá a campo sem considerar pelo menos uma intenção científica na intervenção.

Sobre o tipo de conhecimento científico gerado, a maior parte dos artigos (18 no total, dos quais 15 efetivamente discorreram sobre os resultados) ensejou na avaliação da aplicabilidade de modelos empíricos ou técnicas no ambiente organizacional; no caso do trabalho de Barcellos et al. (2005, p. 322), que relata uma “experiência de construção do futuro com grupos sociais complexos”, o ambiente de transformação foi o estado do Ceará. Nenhum trabalho resultou na avaliação de uma teoria propriamente dita. Igualmente, nenhum artigo teve como resultado a emergência de uma nova teoria e sim, de modelos: os trabalhos de Protil et al. (2009) e Macke (2002) tiveram como produtos um modelo conceitual e um de intervenção em organizações, respectivamente. Por fim, dois trabalhos ensejaram em aperfeiçoamento de modelos e métodos: Munck e Munck (2008), relacionado à gestão de competências, e o de Nassif et al. (2007), que desenvolveram melhoramentos em métodos de ensino em Administração. Esses resultados corroboram com a afirmação de Eden e Huxham (2001, p. 102) para quem “não seria usual a pesquisa-ação criar teorias fundamentalmente novas”, pois, “é provável que os *insights* da pesquisa estejam vinculados e, também, que sejam elaborados com base em outros trabalhos.” Predominaram os trabalhos que revisitaram

modelos ou técnicas estabelecidos para verificar de que forma os mesmos explicam ou resolvem problemas da organização.

Dos 21 artigos analisados, 13 desenvolveram reflexões acerca da generalidade dos seus resultados. Estes restringiram os achados à sua situação específica, no entanto, conjecturaram sobre a possibilidade de extrapolá-los para outros contextos. Sobre esse aspecto, Eden e Huxham (2001) enfatizam que os resultados devem pelo menos apontar outras possibilidades de investigação para além do objeto estudado. Isso não implica afirmar que podem ser generalizados e transferidos para outras organizações descaracterizados dos seus contextos; antes, podem servir como referências para pesquisas futuras (EDEN; HUXHAM, 2001; CHECKLAND; HOLWELL, 2007). Evidentemente, como a situação de qualquer organização em um período particular do tempo é única, uma vez que incorporam participantes únicos, detentores de histórias próprias e compartilhadas, não se pode asseverar que os resultados sejam significativos para pessoas em outras situações. Por esse motivo, para permitir a avaliação da validade da PA é importante que o pesquisador evidencie seu posicionamento epistemológico, fundamentação teórica e, principalmente, procedimentos metodológicos adotados. Dessa maneira, a pesquisa pode submeter-se ao escrutínio de outros pesquisadores interessados no fenômeno estudado (CHECKLAND; HOLWELL, 2007).

No que concerne os resultados caracterizadores do ambiente pesquisado, o diagnóstico do problema enfrentado e o objetivo da intervenção, 16 artigos descreveram detalhadamente o ambiente em que se deu a intervenção, sendo 15 em organizações e um em um estado; dois trabalhos não aprofundaram a caracterização das organizações e três não fizeram qualquer menção a respeito desse ambiente. A demanda da organização, ou do território, que precisava ser resolvida foi explicitada por 18 dos 21 artigos. Quinze artigos explanaram minuciosamente o contexto em que o problema das organizações e do estado insere-se, e cinco apresentaram superficialmente essas informações. O trabalho de Barros (2002) não especificou o objetivo da intervenção, apenas os acadêmicos, não deixando evidente que tipo de mudança foi desejado nas organizações estudadas, uma vez que a emancipação de grupos de pessoas era o tema central. Apesar de relatar a realização de reuniões de discussões, não fica patente o que as organizações poderiam esperar do pesquisador em termos de mudança das suas práticas organizacionais, como pode ser observado na seguinte passagem:

Esta [última] etapa corresponde a um grupo de discussão (grupo focal) no qual as imagens construídas serão decodificadas pelo grupo e em seguida os temas geradores serão postos em debate. [...] **A função do pesquisador**, neste processo de discussão, além de permitir um clima de confiança e de troca livre entre os participantes, **é de possibilitar a constante problematização dos temas para os membros do grupo** (BARROS, 2002, p. 61, grifos nossos).

O papel do pesquisador voltou-se a reflexão dos problemas das organizações em conjunto com seus membros. Nesse ponto, limitou-se a ser um moderador dessas discussões e não um agente de mudança: não atuou efetivamente na alteração dos problemas identificados nas etapas anteriores. Seu objetivo de pesquisa gera a expectativa de que seja relatada uma experiência de intervenção que constituiu (ou aperfeiçoou) uma gestão emancipadora: “Especificamente, nós queremos estudar a interação entre o discurso e a prática contextualizada e, a partir daí, compreender quais são as influências da “cultura” local sobre a **constituição de um projeto de gestão emancipadora**” (BARROS, 2002, p. 58, grifo nosso). Portanto, limita-se a descrever as vivências dos projetos emancipadores de duas organizações, comparando-as sob o exame de aspectos culturais. Uma questão indispensável na PA é a participação ativa dos sujeitos sobre quem incidem as intervenções objeto do projeto (THIOLLENT, 2003; AVISON; BASKERVILLE; MYERS, 2007; KRISTIANSSEN, 2007), tratando-se de um processo dialógico em que o trabalho cooperativo com os participantes, especialistas em suas atividades, pode melhorar a qualidade das relações mútuas e, portanto, interferir na qualidade dos resultados da pesquisa (KRISTIANSSEN, 2007). Sobre esse atributo do método,

17 trabalhos consideraram a participação ativa dos grupos diretamente interessados pela intervenção, mas, esse pré-requisito não foi observado em quatro artigos. O estudo de Copelli e Piccinini (2003), por exemplo, propôs desenvolver um sistema de remuneração por habilidades dos funcionários de uma organização, mas argumentam ser “conveniente não comunicar aos funcionários da área de produção o sistema de remuneração por habilidades que estava sendo construído, visto que o objetivo era construir o sistema, avaliar sua possível eficácia e, depois, se conveniente, implantá-lo.” (COPELLI; PICCININI, 2003, p. 11).

Quando se analisam os tipos de sujeitos beneficiários da intervenção, em um mesmo estudo era possível participar tanto proprietários (ou dirigentes) quanto funcionários. Os resultados apresentados indicam que este tipo de arranjo seria potencialmente influenciado, contudo, os artigos não lhe fizeram menção. Dos 21 artigos, oito tiveram entre os principais intervenientes os proprietários ou diretores das organizações, sete envolveram funcionários de nível operacional, seis trabalharam com funcionários de nível gerencial e quatro envolveram clientes/alunos das organizações. Optou-se por enquadrar os alunos na categoria de clientes, uma vez que as três IES objeto dos projetos eram de natureza privada. Os trabalhos de Silva (2007) e de Nassif et al. (2008) explicitaram o envolvimento direto dos alunos na PA, porém, Maccari et al. (2006) limitaram a participação destes a entrevistas. É importante enfatizar que o relacionamento com os sujeitos da intervenção se dá pelo diálogo, participação e envolvimento ativos destes no estudo (KRISTIANSEN, 2007). A realização de entrevistas com clientes (MACKE, 2002; MACCARI et al., 2006; PRETTO; MILAN, 2006; PROTIL, 2009) ou com outros grupos de pessoas (GOMES; MORENO JÚNIOR, 2006; MACCARI et al., 2006) por si só não são suficientes para caracterizar o nível de participação apontado por Kristiansen (2007). Sobre a quantidade de artigos em que o tipo de *outsider* não era influenciado diretamente pela resolução do problema, os resultados acima discutidos podem ser compreendidos sob dois pontos vista, e que não são mutuamente excludentes: envolvimento com o projeto de pesquisa - sete artigos relataram intervenções em micro e pequenas empresas, mesmo considerando que normalmente o processo decisório no seu âmbito é centralizado no proprietário; e, por outro lado, é possível que os resultados reforcem a crítica de Thiollent (2003) acerca do uso inadequado da PA em Administração, a qual preferencialmente tem sido mais útil aos interesses dos dirigentes do que dos demais grupos de interesse (entenda-se, os empregados).

Especificamente falando a respeito do Ciclo de Ação presente, 18 trabalhos explicitaram minuciosamente o planejamento, delineamento e a implementação das atividades desenvolvidas para atender aos propósitos das intervenções. De acordo com Checkland e Holwell (2007), esse detalhamento é necessário para que pesquisadores ou gestores tenham a possibilidade de reproduzir a experiência em outras realidades. Por outro lado, seis trabalhos explicitaram as diligências e os mecanismos de monitoramento e avaliação das intervenções, quatro artigos apenas citaram que as atividades eram acompanhadas e os demais não mencionaram qualquer procedimento relativo a esse aspecto. Tal como no ciclo acadêmico, uma grande parte dos artigos não relatou o processo avaliativo e reflexivo que permeiam um processo de construção conjunta da experiência intervencionista de uma PA.

A maioria dos artigos apresentou e debateu os resultados das intervenções, os aprendizados proporcionados e a forma com que o projeto alterou o ambiente interno (produtos, processos ou pessoas) do ambiente investigado. Não se questiona a legitimidade do êxito das intervenções, mas a forma *heroica* com que algumas delas foram sustentadas, ou seja, se tratam de casos de *sucesso*. Por fim, 19 trabalhos detalharam as implicações gerenciais do projeto para além do contexto examinado e dois artigos limitaram-se a citar que as proposições poderiam ser aplicadas a outras situações sob determinadas circunstâncias.

Em pelo menos quatro artigos, questiona-se se de fato foi empregada a PA no seu sentido estrito. Esses trabalhos tratam: ou de relatos sobre experiências de mudanças empreendidas por empresas de consultoria (SILVA JUNIOR et al., 2010) ou por acadêmicos

(BARROS, 2002; MARIANI, 2005), ou da descrição do desenvolvimento de uma proposta de mudança para uma organização (AFFONSO et al., 2005). Em todos, os processos de intervenções possuíam algumas características comuns a uma PA, porém, outras etapas inerentes ao método não eram consideradas. Reafirme-se aqui o entendimento de Roesch (2001, p.121, grifo nosso) sobre o método: “Na pesquisa-ação, **não é suficiente estudar a ação dos outros**; implica envolvimento integral do pesquisador com a **intenção de mudar a organização**”.

O argumento comumente empregado para designar o estudo como uma PA relacionou-se à orientação intervencionista e à mobilização. Essa não é a única característica que a diferencia de outras técnicas qualitativas; a co-participação, por exemplo, prevê a mudança de uma determinada realidade por um pesquisador em conjunto com membros de uma organização detentores de competências específicas (HARTLEY; BENINGTON, 2000), contudo, nem por isso é uma PA. As características e etapas em seu conjunto, apontadas por Eden e Huxham (2001), Thiollent (2003), Barbier (2007) e McKay e Marshall (2007), auxiliam na sinalização de que uma intervenção é ou não uma PA. O artigo de Silva Junior et al. (2010), por exemplo, declara como objetivo descrever o processo de mudança inteiramente desenvolvido por uma empresa de consultoria, e que executou toda a intervenção. A participação dos pesquisadores se deu apenas por meio do levantamento das percepções dos participantes desse processo, sem terem concebido, planejado e implementado a mudança. Justificam-se que a PA foi empregada por possuir pontos em comuns com o processo de desenvolvimento organizacional e não por se tratar de um método de pesquisa social.

O trabalho de Mariani (2005, p. 110) mencionou o termo PA apenas no tópico resumo: “Busca-se neste trabalho estudar a implantação do método PDCA. (*Plan, Do, Check, Action*), também reconhecido como metodologia de análise e solução de problemas - MASP. É um estudo desenvolvido por meio de uma pesquisa-ação”. Já Barros (2002) não apresentou a intervenção efetiva do pesquisador na realidade das duas organizações estudadas, conforme debatido anteriormente. Assim, o que se infere desses artigos é que a chancela de uma PA confere maior cientificidade e inovação aos trabalhos, dado que a ação intervencionista dos pesquisadores pode assumir uma orientação científica e não unicamente de consultoria organizacional e é um método pouco aplicado nos artigos publicados nos principais periódicos brasileiros em Administração e, portanto, nem sempre detalhadamente conhecido pelos pesquisadores desta área do conhecimento.

Affonso et al. (2005, p.330), por seu turno, tiveram como resultado de sua PA um conjunto de propostas de mudanças no processo de trabalho de funcionários do setor de expedição de uma metalúrgica, tal qual havia sido previsto em seus objetivos: “Assim, o objetivo geral da pesquisa foi apresentar propostas para otimizar o trabalho dos funcionários do setor de expedição da Lunko Metalurgia Ltda”. Para justificar que o projeto tratava-se de uma PA, os autores citam Thiollent (1997, p. 330, grifo nosso): “Desta forma, a pesquisa-ação busca alcançar objetivos de descrição da situação-problema e **de intervenção, onde há a elaboração de estratégias ou ações** (Thiollent, 1997), que é o que aconteceu no presente estudo”. Ou seja, segundo os autores, a intervenção se dá pela “elaboração de estratégias ou ações”; contudo para Thiollent (2003, p. 41), a atuação do pesquisador não se restringe à confecção de um plano e sim, em “alcançar realizações, ações efetivas, transformações ou mudanças no campo social”. É possível que a intervenção não seja bem sucedida, conforme ponderam Eden e Huxham (2001), porém, ela precisa ser implementada (MCKAY; MARSHALL, 2007). Affonso et al. (2005, p. 338) evidenciam que o “ presente trabalho classifica-se no tipo “proposição de planos”, por apresentar soluções para os problemas já diagnosticados. A implementação ou não dos planos apresentados ficará a critério da empresa” e sugerem que “ Se a empresa desejar implementar as sugestões, recomenda-se que

seja feita uma mensuração de indicadores antes e depois da implementação para evidenciar se ocorreu benefício em relação ao investimento" (AFFONSO et al., 2005 p. 349).

5 Considerações Finais

Este trabalho teve como objetivo analisar como a PA tem sido aplicada nos estudos da área de Administração no Brasil. Para tanto, procurou-se identificar se os pesquisadores brasileiros desta área utilizam a PA nos termos das proposições fundamentadas em Thiollent (2003), Barbier (2007) e McKay e Marshall (2007). Nesse ponto, não se avaliou, simplesmente, a presença ou ausência da descrição de uma determinada etapa. O que permeou a análise foi sopesar como os autores articularam e construíram, em conjunto com os sujeitos interessados, as experiências e os conhecimentos influenciadores do progresso científico e da alteração da realidade daqueles indivíduos. Analisaram-se os objetivos, procedimentos, nível de engajamento de *ousiders* e as consequências do Ciclo Acadêmico e do Ciclo da Ação, tanto para a ciência quanto para a realidade sob intervenção (neste artigo, organizações e um estado federativo brasileiro). Os resultados da pesquisa indicam que, no geral, os autores não distinguem apropriadamente as duas intenções do método, salvo poucas exceções.

Fez-se evidente a dedicação empreendida nos estudos para relatar os procedimentos da intervenção e os resultados alcançados sob o ponto de vista da organização ou do território. Entretanto, o conhecimento acadêmico, por vezes, é relegado a uma posição unicamente de supridor de técnicas para operacionalizar as mudanças e não, como uma ciência em processo de aperfeiçoamento. Por esse motivo, há a percepção de que em alguns artigos a fundamentação teórica e as técnicas de coleta de dados e informações empregadas foram úteis apenas para proporcionar-lhes uma identidade científica. Isso fica mais evidente pelo fato de que 24 % dos artigos não estabeleceram os objetivos acadêmicos da intervenção e que 52 % não apresentaram os procedimentos para responder a questão de pesquisa.

Identificou-se, também, que a maior parte dos artigos resultou como produto acadêmico a certificação da viabilidade de determinados métodos ou técnicas de Administração no ambiente investigado. Poucos se dedicaram a desenvolver ou aperfeiçoar modelos ou técnicas. É possível que esses resultados reflitam a forma de fazer ciência em Administração no Brasil. Essa constatação, em conjunto com a reflexão anterior, pode suscitar à dúvida defendida por Thiollent (2003): a quem a pesquisa-ação aplicada às organizações deve servir? Aos empresários e gestores? Aos empregados? Aos clientes? Aos acadêmicos? Os resultados deste artigo não permitem oferecer uma resposta contundente, porém, há indícios de que os interesses organizacionais têm prevalecido sobre os dos empregados e, principalmente, sobre os da academia.

O conceito de PA é reconhecido e internalizado pelos autores, mas, os relatos de sua aplicação ainda são deficientes. Nesse sentido, não se pode afirmar que os pesquisadores brasileiros em Administração, em geral, desconhecem o processo de uma PA. Contudo, há pontos na descrição das experiências que podem ser aperfeiçoados, especialmente aqueles que distinguem a PA de outros métodos, tais como a preocupação com pesquisa e ação e o envolvimento dos sujeitos-objeto da intervenção. Na ânsia de estabelecer a superioridade entre as abordagens de pesquisa utilizadas em Administração, que se encontram sucumbidas de rivalidades entre seus pesquisadores, observa-se, salvo algumas exceções, que a discussão se pauta na escolha de dois extremos: ou o distanciamento ou a aproximação dos sujeitos de pesquisa. Essa opção finda em espaçar a pesquisa da formulação de um modelo de análise que contemple a transformação do contexto estudado e se traduza em resultados reais às raízes da questão levantada. E, como bem alerta Reed (1999), a autoconfiança na identidade intelectual dos estudos organizacionais está cada vez mais abalada, em meio a expectativas incertas sobre a natureza e o mérito de suas pesquisas. Sobre esse aspecto, deve-se estar alerta para evitar o que Greenwood e Levin (2006, p. 94) definem como “a pesquisa inútil e o carreirismo

acadêmico que se afasta da atenção a questões sociais públicas importantes”. Trata-se, portanto, do momento de refletir sobre a natureza da pesquisa que vem sendo praticada no campo de Administração.

Nesse sentido, a ideia concebida e desenvolvida neste artigo é que pesquisa e ação na área de Administração podem e devem caminhar juntas. Isso é pertinente quando se pretende a transformação da prática, haja vista que para além da produção de saberes em métodos chancelados pelo ambiente acadêmico, é possível, e se faz necessário, produzir conhecimentos indutores de mudança na realidade estudada. Compreende-se, entretanto, que esse não deve ser um posicionamento leviano por parte dos pesquisadores seguidores do método, pois, se deve alertar, que face ao posicionamento positivista que domina os meios acadêmicos atualmente (VERGARA; PECI, 2003), quem opta por essa escolha deve estar ciente de que “está longe de ser o melhor caminho para ser rapidamente bem-sucedido no mundo acadêmico” (BARBIER, 2007, p. 33).

Nos posicionamentos que incidem nessas concepções dos dois principais autores de PA adotados pela comunidade acadêmica do Brasil, pode-se perceber que se entrelaçam, basicamente, três tópicos principais, que também se encontram presentes no âmbito do pensamento contemporâneo dos estudos em Administração: mudança social, colaboração por meio da participação e o empoderamento dos sujeitos (de pesquisa) - demonstrando a pertinência do método aos estudos desta área. Por fim, como sugestão de pesquisas futuras, julga-se importante desenvolver uma análise semelhante com periódicos estrangeiros em Administração e compará-los com os resultados aqui encontrados. Sugere-se também identificar o posicionamento filosófico dos artigos e se, de alguma forma, esse aspecto influencia a forma com que os autores narram suas experiências e desenvolvem intervenções. Faz-se relevante destacar como limitação, que este texto restringiu-se a analisar os estudos publicados em periódicos e eventos da área de Administração, contudo, outros domínios de conhecimento também desenvolvem estudos em organizações, tais como a Psicologia, a Ciência da Informação e a Engenharia de Produção. Assim, pesquisas podem ser realizadas comparando o desenho com que o pesquisador em Administração e os de demais áreas empreende a pesquisa-ação em organizações.

Referências

- AFFONSO, J. G. A. L. et al. Racionalização do trabalho e ergonomia: estudo no setor de expedição da indústria de autopeças Lunko Metalurgia Ltda. **Análise**, v. 16, n. 2, p. 325-350, ago./dez. 2005.
- AVISON, D.; BASKERVILLE, R.; MYERS, M. D. The structure of power in action research projects. In: KOCK, N. (ed.). **Information systems action research: an applied view of emerging concepts and methods**. New York: Springer, 2007. c. 2.
- BARBIER, R. **A pesquisa-ação**. Brasília: Liber Livro Editora, 2007.
- BARCELLOS, P. F. P.; ANDRADE, A. L.; NÓBREGA FILHO, A. Construção do futuro com grupos sociais complexos: utilizando o pensamento sistêmico no planejamento de longo prazo com a participação de comunidades de aprendizagem. **Revista de Administração da USP**, v. 40, n. 4, p. 321-329, out./nov./dez. 2005.
- BARROS, M. P. F. Um estudo comparado sobre gestão emancipadora em organizações comunitárias: a comparação Bahia (Brasil) e Québec (Canadá). **Revista Gestão e Planejamento**, ano 3, n. 6, p. 57-69, jul./dez. 2002.
- BERTERO, C. O. Posfácio. In: VASCONCELOS; F. C.; VASCONCELOS, I. F. G. (orgs.) **Paradoxos organizacionais: uma visão transformacional**. São Paulo: Thomson Pioneira, 2004.
- CHECKLAND, P.; HOLWELL, S. Action research: its nature and validity. In: KOCK, N. (Ed.). **Information systems action research: an applied view of emerging concepts and methods**. New York: Springer, 2007. c. 1.
- COPELLI, F. L.; PICCININI, V. C. Sistema de remuneração por habilidades para trabalhadores multifuncionais. **Revista Eletrônica de Administração**, ed. 32, v. 9, n. 2, mar./abr. 2003.

- COSTA, S. G. Terceira Vara da Infância e da Juventude de Porto Alegre: um estudo da aplicação da análise administrativa na modernização do Estado. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 1, p. 7-25, jan./fev. 2006.
- DIAS, J. A. M.; PANTOJA, M. J. A. A espiral do conhecimento/reconhecimento: pesquisa e ação sócio-espacial urbana dos alunos de São Sebastião da Boa Vista, Marajó/PA. In: ENCONTRO NACIONAL DOS GEÓGRAFOS, 16, 2010, Porto Alegre. ENG 2010. **Anais eletrônicos...** Porto Alegre: AGB, 2010.
- DIAS, R. M.; JÓIA, L. A. Um modelo informacional para empresas multiplanta. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 5, n. 3, p. 65-84, set./dez. 2006.
- EDEN, C.; HUXHAM, C. Pesquisa-ação no estudo das organizações. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções**. v. 2. São Paulo: Atlas, 2001. c. 5.
- FARIA, A. C.; FREITAS, L. H.; MARION, J. C. O empreendedor e a aplicação do método do custeio-alvo em pequena empresa do segmento de plástico: uma pesquisa-ação. In: Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica da ANPAD, 25, 2008, Brasília. **Anais eletrônicos...** Brasília: ANPAD, 2008.
- _____. O empreendedor e a aplicação do sistema de custeio-alvo em pequena empresa do segmento de plástico: uma pesquisa-ação. **Revista de Negócios**, v. 14, n. 1 p. 63 – 81, jan./mar. 2009.
- FARIA, A.C.; BORINELLI, M. L.; MANTOVANI, N. Análises multidimensionais e o conceito do custo para servir em empresas de serviços logísticos: uma pesquisa-ação. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 4, n. 9, p. 127-144, maio/ago. 2010.
- GAJARDO, M. **Pesquisa participante na América Latina**. São Paulo: Brasiliense, 1986.
- GOMES, R. C.; LIDDLE, J. The balanced scorecard as a performance management tool for third sector organizations: the case of the Arthur Bernardes Foundation, Brazil. **Brazilian Administration Review**, v. 6, n. 4, art. 5, p. 354-366, oct./dec. 2009.
- GOMES, J. C.; MORENO JR., V. A. Fatores Críticos de Sucesso na Utilização da Arquitetura de Web Services em Micro e Pequenas Empresas Desenvolvedoras de Sistemas de Informação: uma Pesquisa-Ação. In: Encontro Nacional De Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 30, 2006, Salvador. **Anais eletrônicos...** Salvador: ANPAD, 2006.
- GREENWOOD, D. J.; LEVIN, M. Reconstruindo as relações entre as universidades e a sociedade por meio da pesquisa-ação. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed. 2006. c. 3.
- GÜNTHER, H. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão? **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. Brasília, v. 22, n. 2, p. 201-210, maio/ago 2006.
- HARTLEY, J.; BENINGTON, J. Co-research: a new methodology for new times. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 9, n. 4, p. 463-476, 2000.
- KRAFTA, L.; FREITAS, H. Ação comercial baseada na gestão da informação de uma pequena empresa de TI. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, v. 5, n. 3, p. 483-504, 2008.
- KRISTIANSEN, M. Relational and existential challenges of practicing dialogic action research: working with social concrete blocks in organizations. **International Journal of Action Research**, v. 3, n. 1 /2, p. 15-37, 2007.
- LEWIN, K. Pesquisa de ação e problemas de minoria. In: LEWIN, K. **Problemas de dinâmica de grupo**. São Paulo, Cultrix, 1970. p. 215-230.
- LIMA, M. C. O método de pesquisa-ação nas organizações: do horizonte político à dimensão formal. **Gestão.Org**, v. 3, n. 1, jan./abr. 2005.
- MACCARI, E. *et al.* Aplicação do modelo de planejamento estratégico em um programa de pós-graduação *stricto sensu* em administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 8, n. 16, jul./dez. 2006.
- MACKE, J. A Pesquisa-ação como método de intervenção nas organizações: uma aplicação prática. In: Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 26, 2002, Salvador. **Anais eletrônicos...** Salvador: ANPAD, 2002.
- MARIANI, C. A. Método PDCA e ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos industriais: um estudo de caso. **Revista de Administração e Inovação**, v. 2, n. 2, p.110-126, 2005.
- MASTERS, J. The history of action research. **Action research E-Reports**, 3. 2000. Disponível em: <http://www.fhs.usyd.edu.au/arow/arer/003.htm>. Acesso em: 31, Out. 2010.

- MCKAY, J.; MARSHALL, P. Driven by two masters, serving both: the interplay of problem solving and research in information systems action research projects. In: KOCK, N. **Information systems action research: an applied view of emerging concepts and methods**. New York: Springer, 2007. c. 6.
- MINAYO, M. C. S.; SOUZA, E. R.; CONSTANTINO, P.; SANTOS, N. C. Métodos, técnicas e relações em triangulação. In: MINAYO, M. C. S.; ASSIS, S. G.; SOUZA, E. R. **Avaliação por triangulação de métodos: abordagem de programas sociais**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2005. c.2.
- MIRANDA, R. C. da R.; TARAPANOFF, K.; DUARTE, G. A. Criação de comunidades de prática como instrumento para o aprendizado organizacional. **Estratégia e Negócios**, v. 3, n. 1, jan./jun. 2010.
- MUNCK, L.; MUNCK, M. M. (Re)estruturação organizacional sob a lógica da competência: uma proposta de aplicação em uma pequena empresa de consultoria. **Revista Eletrônica de Administração**, ed.60, v. 14, n. 2, maio/ago. 2008.
- NASSIF, V. M. J.; GHOBRI, A. N.; BIDO, D. S. É possível integrar a teoria à prática no contexto de sala de aula? Uma resposta através do método seminário revisado através da pesquisa-ação em um curso de Administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 9, n.18, p. 11-34, maio/ago. 2007.
- NOVAES, M. B. C.; NOGUEIRA, A. C.; AMARO, R. A. O Pensamento de Anthony Giddens como um alicerce metodológico para a pesquisa- ação: estruturas, agentes, ação e transformação. In: Encontro da Divisão de Estudos Organizacionais da ANPAD, 6, 2010, Florianópolis. **Anais eletrônicos...** Florianópolis: ANPAD, 2010.
- PRETTO, M. R.; MILAN, G. S. Estratégias de manufatura: uma pesquisa-ação em uma empresa do segmento metal-mecânico. **Revista Eletrônica de Administração**, ed.53, v.12, n.5, ago./set. 2006.
- PROTIL, R. M.; FERNANDES, A. da C.; SOUZA, A. B. K. Avaliação da pesquisa agropecuária em cooperativas Agroindustriais utilizando um modelo de *scorecard* dinâmico. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 3, n. 5, p. 62-79, jan./abr. 2009.
- REED, M. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W.R. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**. v. 1. São Paulo: Atlas, 1999. p. 61-97.
- ROESCH, S. M. A. Nota técnica: pesquisa-ação no estudo das organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (orgs.). **Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções**. v. 2. São Paulo: Atlas, 2001. c. 6.
- SILVA JUNIOR, A.; VASCONCELOS, K. C. A.; SILVA, P. O. M. Desenvolvimento organizacional e a formação de lideranças: um estudo no setor de papel e celulose. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 9, n. 2, p. 15-31, abr./jun. 2010.
- SILVA, J. M. Formação socialmente responsável: o papel da instituição de ensino superior na construção de cidadãos comprometidos com a sociedade. **Análise**, v. 18, n. 1, p. 161-179, jan./jun. 2007.
- SOARES, M. et al. Uma discussão sobre a viabilidade da pesquisa-ação na contabilidade. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 3, n. 7, p. 109-126, set./dez. 2009.
- SOUZA, Y. S. Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas-eletrônica**, v. 3, n. 1, art. 5, jan./jun. 2004.
- STRINGER, E. T. **Action research: a handbook for practitioners**. Thousand Oaks: Sage, 1996.
- THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 12. ed. São Paulo: Cortez, 2003.
- TRIPP, D. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, set./dez. 2005.
- VERGARA, S. C.; PECI, A. Escolhas metodológicas em estudos organizacionais. **O&S**, v. 10, n. 27, p. 13-26, maio/ago. 2003.
- VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro, 2005. c. 1.

ⁱ Minayo *et al.* (2005, p. 87), ao analisar a PA, põem em cheque a questão da participação voluntária dos atores investigados, contextualizando que “cada vez mais se tornou difícil o engajamento dos leigos, a não ser de forma remunerada”.