



Revista de Administração - RAUSP

ISSN: 0080-2107

rausp@edu.usp.br

Universidade de São Paulo

Brasil

Menelau, Sueli; Finazzi Santos, Patrick Michel; Castro, Breno Giovanni Adaid; Gomes Nascimento,
Thiago

Realizar pesquisa sem ação ou pesquisa-ação na área de Administração? Uma reflexão metodológica

Revista de Administração - RAUSP, vol. 50, núm. 1, enero-marzo, 2015, pp. 40-55

Universidade de São Paulo

São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=223438298004>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe , Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

Realizar pesquisa sem ação ou pesquisa-ação na área de Administração? Uma reflexão metodológica

Sueli Menelau

Universidade de Brasília – Brasília/DF, Brasil

Patrick Michel Finazzi Santos

Universidade de Brasília – Brasília/DF, Brasil

Breno Giovanni Adaid Castro

Instituto de Educação Superior de Brasília – Brasília/DF, Brasil

Thiago Gomes Nascimento

Universidade de Brasília – Brasília/DF, Brasil

Recebido em 01/dezembro/2013

Aprovado em 11/novembro/2014

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*

Editor Científico: Nicolau Reinhart

DOI: 10.5700/rausp1183

RESUMO

Neste artigo, o objetivo é analisar como a pesquisa-ação tem sido aplicada nos estudos da área de Administração no Brasil. 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 Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Anpad), entre os anos de 2000 e 2010. Identificaram-se 22 artigos em periódicos e quatro em eventos da Anpad que referenciavam pesquisa-ação, porém, apenas 21 compuseram o estrato final de artigos examinados. 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. Nos resultados da pesquisa, indica-se que, no geral, os autores não distinguem apropriadamente as duas intenções da metodologia, 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.

Palavras-chave: pesquisa-ação, pesquisa sem ação, método qualitativo, estado da arte, Administração.

Sueli Menelau, Mestre em Administração Pública pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte, é Doutoranda em Administração na Universidade de Brasília (CEP 70910-900 – Brasília/DF, Brasil).
E-mail: sueli@ead.unb.br

Endereço:
Universidade de Brasília
Campus Universitário Darcy Ribeiro
70910-900 – Brasília – DF

Patrick Michel Finazzi Santos, Especialista em Gestão de Negócios Financeiros e Mestre em Administração pela Universidade de Brasília (CEP 70910-900 – Brasília/DF, Brasil).
E-mail: patrickmichel@hotmail.com

Breno Giovanni Adaid Castro, Mestre em Administração pela Universidade FUMEC, Doutor em Administração pela Universidade de Brasília, é Professor Adjunto do Instituto de Educação Superior de Brasília (CEP 70200-730 – Brasília/DF, Brasil).
E-mail: brenoadaid@gmail.com

Thiago Gomes Nascimento, Mestre em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações pela Universidade de Brasília, Especialista em Administração pela Fundação Getulio Vargas, é Doutor em Ciências de Gestão na *Université d'Aix-Marseille* (AMU, França) e Doutor em Administração pela Universidade de Brasília (CEP 70910-900 – Brasília/DF, Brasil).
E-mail: nascimento.g.thiago@gmail.com

1. INTRODUÇÃO

As pesquisas científicas voltadas às contribuições dos avanços da área de administração não são recentes, como assinala Reed (1999), que vincula suas origens ao capitalismo industrial do século XIX. No entanto, elas ganharam alcance e escopo apenas com a consciência das organizações modernas, por meio das propostas analíticas de Weber, Taylor e Fayol. Paulatinamente, à medida que a sociedade se transformava devido a crescente complexidade e intensidade da atividade coletiva, o progresso do campo administrativo constituiu-se com o desenvolvimento de diferentes concepções de pesquisas na área, assim como de diversas relações desse 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, temporariamente, 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 ignorar 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, que fragiliza as avaliações e distancia-se do fenômeno, fornecendo resultados inócuos para os pesquisados. Por outro lado, o anseio por superar tais deficiências tem provocado inquietações nos pesquisadores dessa área, conduzindo-os a buscar estratégias de investigação qualitativa para seus estudos, que possam abarcar relações, interdependências e interações dos diversos sujeitos nas ações sociais das quais participam.

Nessa identificação, assinalam-se, também, os objetivos da pesquisa-ação (PA), uma metodologia⁽¹⁾ de pesquisa qualitativa, ministrada 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 aplicada aos campos de atuação das ciências sociais, dentre eles, o de administração, a PA posiciona-se 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 oferem auxílio para as demandas sociais que mais necessitam de contribuições para resolver 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 metodologias 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 observarem esses pesquisadores para além do estereótipo quali-quant, percebe-se que 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 das metodologias 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 duas das questões centrais de seu arcabouço teórico. Seu argumento reside na condução da investigação em uma perspectiva coprodutiva com o *outsider* (indivíduo fora do contexto de pesquisa acadêmica), refletindo-se em uma ação social válida para esse sujeito. Para tanto, emprega recursos múltiplos de investigação, a despeito de técnicas, que melhor se adaptem aos argumentos necessários para o problema que se apresenta (Greenwood & Levin, 2006; Günther, 2006). Portanto, com base nas questões até aqui apresentadas, e sabendo-se que esse assunto não se esgota com as proposições aqui dispostas, neste estudo, o objetivo é analisar como a PA tem sido aplicada nos estudos da área de administração no Brasil. Assim, o artigo inicia-se oferecendo ao leitor um mapa conceitual de referência sobre a PA. Mostram-se, sumariamente, os principais estudos sobre PA e realiza-se uma breve discussão sobre a aplicabilidade da metodologia na área de administração. Na sequência, é apresentado um recorte da PA nos estudos brasileiros em administração. Por fim, à guisa de conclusão, especula-se sobre a utilização da PA nesse campo de estudo no Brasil e propõem-se algumas sugestões de pesquisas.

2. MAPA CONCEITUAL DE REFERÊNCIA

2.1. PA como prática social

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 (Thiollent, 2003). Nesse sentido, para entender o mapa de referência que compõe o esteio deste trabalho, estabelece-se 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”. Concomitantemente, Reason e Bradbury (2008) apontam que ação sem reflexão nem entendimento é cega, e teoria sem ação não possui sentido. Destaca-se que esses pressupostos equiparam-se ao argumento da PA desenvolvido por Thiollent (2003). O autor pontua, criticamente, que, ao optar por 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 uma metodologia de pesquisa social realizada “em estreita associação com uma **ação** ou com a **resolução de um problema coletivo** e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou **participativo**” (Thiollent, 2003, p. 14, grifos nossos).

Nessas três características ressaltadas no parágrafo anterior, assume-se 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. A razão que a essas ações se soma 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, buscando evitar o que Reason e Bradbury (2008) reforçam – o distanciamento que as pesquisas no ocidente adotam: uma visão integralmente positivista, ou seja, que enxerga a ciência como distante do dia a dia e o pesquisador como o sujeito dentro de um mundo com diferentes objetos que não interagem. Ademais, argumenta-se: Qual a pesquisa que é isenta da interferência de um pesquisador? (Stringer, 1996; Thiollent, 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 a **implicar-se**”. Por conseguinte, o autor avança no argumento a favor da metodologia, 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 idealizado⁽²⁾ 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 desse argumento é a explanação de Stringer (1996). No entanto, diferentemente de Thiollent (2003) e Barbier (2007), o processo de coleta de dados por ele sugerido pode ser por meio tanto de técnicas qualitativas quanto quantitativas (ainda que tanto Thiollent quanto Barbier sejam uníssonos em argumentar que, desde que

contribua à resolução do problema, qualquer técnica possa ser utilizada). Barbier (2007, p. 143-144) apresenta um guia prático de PA para orientar sua operacionalização, assim sumarizado: situação problemática; planejamento e ação número 1; avaliação e teorização; retroação sobre o problema; planejamento e ação número 2; avaliação e teorização; retroação sobre o problema; planejamento e ação número 3; avaliação e teorização; retroação sobre o problema; planejamento e ação número 4; e assim sucessivamente.

Nesse trabalho, Barbier (2007) desenvolve sua proposição metodológica no formato de uma 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 que implica a visão paradigmática entre o argumento circular (com sua visão de objetividade estática) e a 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 duplidade de intenções, por meio de uma espiral, representada na Figura 1.

A espiral possui dois ciclos que se desenvolvem concomitantemente e se inter-relacionam: o acadêmico e o da ação. No ciclo acadêmico, o pesquisador tem 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 permitam desenvolver um retrato das questões, dos desafios e das perspectivas em discussão em 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, caso ainda haja etapas sendo desenvolvidas no ciclo. Além disso, por 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 às necessidades da pesquisa acadêmica, o

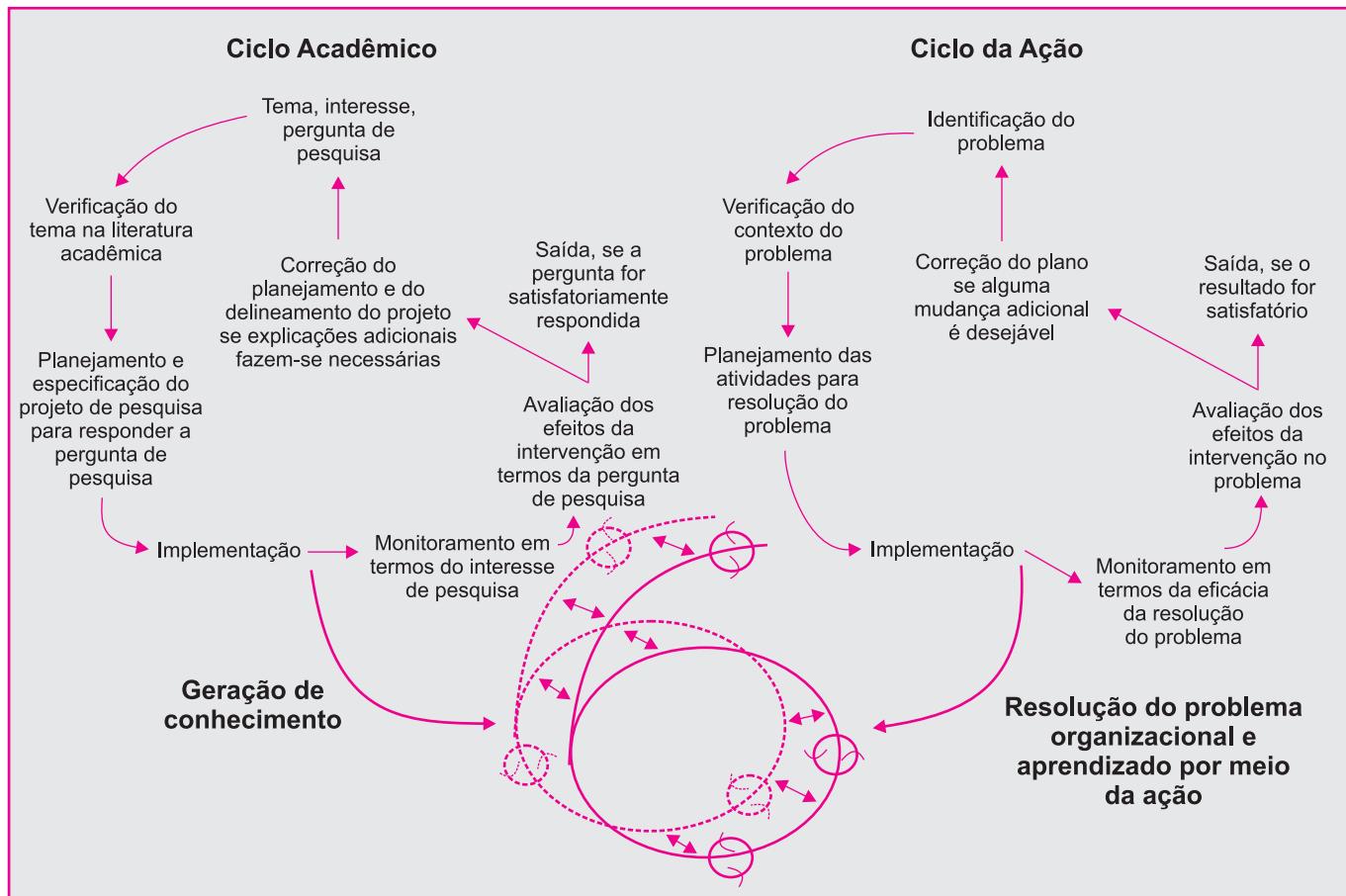


Figura 1: Espiral da Pesquisa-Ação em Organizações

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

investigador poderá alterar 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 seu contexto, sua natureza e seu 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.

É preciso mencionar ainda algumas questões sobre a PA. Cabe aqui comentar que à 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* sobre as exigências técnicas e científicas, dentre elas, a publicação. A escolha dos participantes para investigação e a proposta de ação na realidade estudada é outra situação que levanta controvérsias, assim como a participação desses atores. 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; Maciel, 1999; Thiolent, 2003; Barbier, 2007).

Especificamente, falando-se da utilização da PA na área de administração, sobre seu começo, não há de fato um consenso (Masters, 2000; Tripp, 2005). No entanto, embora seu início pareça nebuloso, o que se constata por meio de consulta à literatura é que, de fato, a construção dos pressupostos da PA aplicados a essa área ocorre em meados de 1940, com Lewin,

nos Estados Unidos, em atividades associadas ao desenvolvimento de recursos humanos das empresas. De acordo com Thiollent (2003), seu emprego na área prossegue pela década de 1960, na Europa, com o intuito de analisar a inter-relação dos aspectos sociais com os tecnológicos nas organizações. Stringer (1996) relata que, durante essa década, a metodologia, 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 dá-se entre os anos de 1960 e 1970. A despeito disso, uma década depois, encontram-se trabalhos de PA no entorno organizacional, mas cuja aplicabilidade se limita à solução de problemas no escopo dos sistemas de informação (Thiollent, 2003).

2.2. Emprego da pesquisa-ação na área de administração no Brasil

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 tem uma dupla orientação nos estudos aplicados às organizações: o comprometimento com pesquisa e produção de conhecimento e o engajamento na solução de problemas organizacionais. Assim, procurando traçar um perfil coerente da PA, assume-se que, tal qual qualquer outra metodologia empregada na área de administração, ela também expressa vieses em sua articulação. 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 iniciativas e formação de grupos de pesquisadores⁽³⁾ interligados em sites e comunidades virtuais relacionados à temática, embora estejam no entorno das áreas de educação, psicologia, engenharia da produção – citam-se, por exemplo, trabalhos nessa área que utilizam *Soft System Methodology* (SSM)⁽⁴⁾, como o de Conceição, Rodrigues, Azevedo, Almeida, Ferreira e Moraes (2009) – 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. O autor afirma que, embora em administração impere o ideal inadequado de não interferência nos dispositivos de pesquisa, já existe uma tradição, mas “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 do proveito dos pesquisados:

A área organizacional é muito malvista 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).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para alcançar o objetivo deste trabalho, levantaram-se artigos em periódicos científicos nacionais e congressos da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Anpad) que fizeram uso da PA, aplicando-se 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 com essa área, foi verificada 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. Na Figura 2, apresenta-se a lista de periódicos analisados, seus respectivos extratos e a quantidade de textos identificados.

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: período de janeiro de 2000 a dezembro de 2010; disponibilidade de acesso aos artigos por meio de site, quer seja do próprio periódico, quer seja de base de dados, como o Proquest; termo de busca: pesquisa-ação, pesquisa ação e *action research* no campo “Resumo” da ferramenta de busca; se nessa ferramenta não havia o referido campo, utilizaram-se quaisquer outros mecanismos que permitissem importar as palavras-chave; se não havia ferramenta de busca ou ela não operasse de forma estável, optou-se pelo site Google, utilizando o seguinte argumento de busca: os termos de busca pesquisa-ação, pesquisa ação e *action research* e 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, optou-se pelo procedimento explanado no último item do parágrafo anterior. Dos periódicos analisados, identificaram-se 22 artigos, distribuídos conforme explicitado na Figura 2. Entretanto, foram utilizados apenas 19 na análise, devido aos trabalhos de Souza (2004) e Lima (2005) referirem-se a ensaios teóricos

N	ISSN	Título Padronizado	Quantidade de Artigos	Qualis
1	1807-7692	BAR – Brazilian Administration Review	1	A2
2	1519-7077	Revista Contabilidade & Finanças (Impresso)	-	A2
3	1679-3951	Cadernos EBAPE.BR (FGV)	-	B1
4	2178-938X	RAE – Revista de Administração de Empresas (<i>On-line</i>)	1	B1
5	1678-6971	RAM – Revista de Administração Mackenzie (<i>On-line</i>)	-	B1
6	1415-6555	RAC – Revista de Administração Contemporânea (Impresso)	-	B1
7	1982-7849	RAC-e – Revista de Administração Contemporânea (<i>On-line</i>)	-	B1
8	0034-7612	RAP – Revista de Administração Pública	1	B1
9	2178-938X	Revista de Administração de Empresas	-	B1
10	1413-585X	Organizações & Sociedade	-	B1
11	1413-2311	REAd – Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre. <i>On-line</i>)	3	B1
12	1679-0731	Revista Brasileira de Finanças	-	B1
13	1984-6142	RAUSP – Revista de Administração (São Paulo. <i>On-line</i>)	1	B1
14	1984-8196	Base (São Leopoldo. <i>On-line</i>)	-	B2
15	1517-3879	Organizações Rurais e Agroindustriais (UFLA)	-	B1
16	1807-1775	Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação (<i>On-line</i>)	1	B1
17	1516-7747	Cadernos de Pesquisa e Administração (USP) (Cessou em 2005. Cont ISSN 1809-2276 REGE. Revista de Gestão USP)	-	B3
18	1984-6975	FACES – Revista de Administração (Belo Horizonte. <i>On-line</i>)	2	B3
19	1516-9103	Gestão & Planejamento (Salvador)	1	B3
20	1679-1827	Gestão.Org	1	B3
21	1516-3865	Revista de Ciências da Administração (CAD/UFSC)	2	B3
22	1809-2039	RAI – Revista de Administração e Inovação	1	B3
23	1982-6486	Revista de Contabilidade e Organizações	3	B3
24	1983-0807	Revista Brasileira de Gestão de Negócios (<i>On-line</i>)	-	B3
25	2177-8736	REGE Revista de Gestão	-	B3
26	1983-716X	Revista Alcance (<i>On-line</i>)	-	B3
27	1677-2504	Revista Brasileira de Inovação	-	B3
28	1980-4431	Revista de Negócios (<i>On-line</i>)	1	B3
29	1981-982X	RGSA – Revista de Gestão Social e Ambiental	-	B3
30	1516-2680	Análise (PUCRS)	2	B4
31	1984-6606	E&G – Economia e Gestão (Cessou em 2008. Cont. ISSN 1984-6606 Revista Economia & Gestão)	-	B4
32	1981-9951	RAMA – Revista em Agronegócio e Meio Ambiente	-	B4
33	1677-3071	RESI – Revista Eletrônica de Sistemas de Informação	-	B4
34	1518-5532	Revista Angrad	-	B4
35	1414-0896	Revista Ciências Administrativas (Unifor)	-	B4
36	1516-1234	Revista da FAE	-	B4
37	1807-1937	Revista de Administração da FEAD – Minas	-	B4
38	1676-7608	Revista de Economia e Administração (Impresso)	-	B4
39	1518-3645	Revista de Estudos de Administração (Unijui)	-	B4
40	0034-9240	Revista do Serviço Público	-	B4
41	1984-3372	Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios	1	B4
42	2177-6653	Revista Gestão e Tecnologia	-	B4
43	1677-2067	Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão (Rio de Janeiro)	-	B4
44	1980-5160	S&G. Sistemas & Gestão	-	B4

Figura 2: Lista de Periódicos de Administração Analisados

e, por isso, não terem sido analisados; e ao artigo de Soares, Paton, Santos e Bezerra (2009), por sua vez, abordar assuntos de competência da área de contabilidade e, por isso, também não foi considerado.

Quanto aos congressos científicos, selecionaram-se todos 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. Nesse 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 análise. O estudo de Novaes, Nogueira e Amaro (2010) não foi analisado por referir-se a um ensaio teórico; e o trabalho de Faria, Freitas e Marion (2008), por ter sido publicado posteriormente na Revista de Negócios, em 2009 (Faria, Freitas & Marion, 2009), assim, por referir-se ao mesmo objeto de investigação e aos mesmos achados, foi considerado o do periódico.

Portanto, somando-se os artigos encontrados nos congressos científicos e nos periódicos, 21 artigos foram analisados segundo critérios e categorias que serão apresentados na seção seguinte. São eles: Barros (2002); Macke (2002); Copelli e Piccinini (2003); Affonso, Notari, Pilla e Nakayama (2005); Barcellos, Andrade e Nóbrega-Filho (2005); Mariani (2005); Costa (2006); Dias e Jóia (2006); Gomes e Moreno Jr. (2006); Maccari, Riccio e Martins (2006); Pretto e Milan (2006); Nassif, Ghobril e Bido (2007); Silva (2007); Krafta e Freitas (2008); Munck e Munck (2008); Faria, Freitas e Marion (2009); Gomes e Liddle (2009); Protil, Fernandes e Souza (2009); Faria, Borinelli e Mantovani (2010); Miranda, Tarapanoff e Duarte (2010); Silva Júnior, Vasconcelos e Silva (2010).

Os trabalhos de Eden e Huxham (2001) e McKay e Marshall (2007) serviram de referência para construção das categorias norteadoras da análise. Optou-se por desenvolver essas categorias no intuito de organizar, orientar e facilitar o entendimento e o exame dos artigos, uma vez que a natureza da PA implica uma construção textual fundamentalmente narrativa. Além disso, como se trata de uma pesquisa social com aplicação intervencionista, faz-se necessário abordar aspectos inerentes ao processo de pesquisa em si e ao processo de abordagem e alteração da realidade objeto de estudo. Em outras palavras, 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 orientação a outros pesquisadores dos elementos básicos de uma PA, ainda que essa não seja sua finalidade precípua. Para esse objetivo, sua natureza é meramente exploratória e não exime os pesquisadores da necessidade de levantarem o estado da arte da metodologia ou explorarem outras formas de operacionalizá-lo.

Assim, as categorias foram organizadas sob a égide de dois ciclos: o ciclo acadêmico, que 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 proceder-se à análise de todos os artigos, a primeira versão de itens foi testada com três artigos (dois advindos de periódicos e um de congresso científico) para verificar o grau de discriminação entre eles, a redação e a 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 análise e discussão dos artigos estão agrupadas em, primeiramente, apresentação dos aspectos gerais dos artigos e, em seguida, dos resultados do ciclo acadêmico das intervenções. Depois, discorre-se acerca dos achados do ciclo da ação e, por fim, debate-se a aplicação da PA em alguns artigos.

4.1. Aspectos gerais dos 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 terceiro 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, mas 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 em algumas áreas de orientação aplicada, tais como administração da informação (que abrange 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 à metodologia propriamente dita, mas ampliada 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 da pesquisa (McKay & Marshall, 2007). Em outras áreas há, também, tradição de pesquisas que aplicam a metodologia, como é o caso do desenvolvimento organizacional, ensino e administração social (Roesch, 2001; Tripp, 2005). Roesch (2001) ressalta, porém, que a aplicação em administração não se deve limitar àquelas disciplinas. O que se deve ter mente é se a PA é a metodologia adequada para atender tanto ao interesse de pesquisa quanto à 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. Em outras palavras, para esses autores, na PA, não é um problema organizacional que determina o problema de pesquisa, mas 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 aderentes a um projeto de pesquisa científica (Eden & Huxham, 2001), como o 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 a 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 *et al.*, 2007). Contudo, 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, dez explicitaram que os objetivos acadêmicos subsidiaram a escolha da organização estudada, enquanto os outros 11 foram orientados pelas necessidades da organização; desses, cinco não evidenciaram 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 uma metodologia sistematizada para resolver problemas de orga-

nizações, em lugar de uma metodologia para fazer pesquisa aplicada. Isso não significa dizer que esses artigos deixaram de extrair implicações científicas de suas experiências, pelo contrário, todos as apresentaram. Porém, 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 a 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, geralmente, o objetivo do primeiro é diferente daquele do segundo. A despeito 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 dele, os trabalhos que não evidenciaram o objetivo acadêmico justificaram a importância científica da pesquisa. Todos os artigos procederam à revisão teórica dos temas-objeto de suas intervenções, corroborando 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 se aterem a suas particularidades), e sete não fizeram menção a do que consiste a metodologia. Essa informação é coerente com o fato de que 13 artigos justificaram o porquê de aplicar-se a PA ao objeto de investigação, enquanto cinco não examinaram sua real contribuição a seus projetos. Por tratar-se de uma metodologia cuja extensão de aplicação no Brasil em pesquisas acadêmicas organizacionais é desconhecida (Roesch, 2001), a indicação da literatura seminal e a fundamentação de sua legitimidade, como metodologia, podem ser pontos de referência e de partida para outros estudos que pretendam aplicá-la.

Quanto à especificação, a pesquisa foi desenvolvida minuciosamente por seis artigos; quatro trabalhos apenas citaram o que seria feito sem se aterem-se a 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, metodologias e técnicas são empregadas para atender a esse propósito, diferentemente dos objetivos da intervenção, os quais requerem um conjunto distinto de procedimentos. Assim, ao largo de estabelecer-se uma rígida categorização, espera-se que o pesquisador apresente de que forma cada um deles contribuiu para alcançar ambos os objetivos, articulando os fins com os meios. Verificou-se, porém, que os artigos esforçaram-se mais em explicar o planejamento da intervenção, do que o acadêmico, que, geralmente, reduziu-se à técnica de coleta de dados. No trabalho de Costa (2006), por exemplo, as técnicas usadas foram úteis, de fato, ao

objetivo da intervenção, já que os objetivos acadêmicos dessa experiência não foram apresentados.

4.2. Resultados do ciclo acadêmico das intervenções

Ao se examinarem os resultados das categorias do ciclo acadêmico, observou-se que seis artigos explicaram a finalidade da pesquisa e nela apoiaram as técnicas de coleta de dados; 11 limitaram-se a citá-las (sem articulá-las com o projeto); e quatro não fizeram menção alguma a elas. 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.*, 2007). 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 das 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 microdecisões conduzem às proposições de cada etapa e do objetivo do ciclo acadêmico. A reflexão a respeito do conhecimento emergido, a ação e o desenvolvimento teórico compõem um processo cílico e iterativo que não é restrito à etapa final, mas incorporado a cada decisão tomada (Eden & Huxham, 2001; Checkland & Holwell, 2007; McKay & Marshall, 2007). Constatou-se que esse aspecto foi negligenciado em 19 trabalhos; apenas o artigo de Krafta e Freitas (2008) detalhou esse processo iterativo, enquanto o de Protíl *et al.* (2009) ateve-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 da 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 determinada realidade (Checkland & Holwell, 2007). Nesse sentido, 17 artigos detalharam os achados científicos de suas atividades e um não os explicitou. Esse, o artigo de Pretto e Milan (2006), não expôs o objetivo nem a relevância científica da intervenção. Os trabalhos de Copelli e Piccinini (2003), Affonso *et al.* (2005), Mariani (2005) e Costa (2006), 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 para o aperfeiçoamento da ciência, contudo, questiona-se a forma como os pesquisadores acadêmicos poderiam apreender esses novos conhecimentos, em uma PA, se previamente não almejaram isso. Na PA, preveem-se alterações de objetivo ou técnicas de pesquisa quando identificados, em seu percurso, novos *insights* ou fatos instigadores, mas não se 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 a 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 emersão de uma nova teoria e, sim, de modelos: os trabalhos de Macke (2002) e Protíl *et al.* (2009) tiveram como produtos um modelo conceitual e um de intervenção em organizações, respectivamente. Por fim, dois trabalhos ensejaram aperfeiçoamento de modelos e métodos: Munck e Munck (2008), relacionado à gestão de competências; e o de Nassif *et al.* (2007), que desenvolveu melhoramentos em métodos de ensino em administração. Esses resultados corroboram a afirmação de Eden e Huxham (2001, p. 102) de que “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 estudos que revisitaram modelos ou técnicas estabelecidos para verificar de que forma explicam ou resolvem problemas da organização.

Dos 21 artigos analisados, 13 desenvolveram reflexões acerca da generalidade de seus resultados e restringiram os achados a sua situação específica; no entanto, conjecturaram sobre a possibilidade de extrapolar-lhos 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 de 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 incorpora 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).

4.3. Achados do ciclo da ação

No que concerne aos resultados caracterizadores do ambiente pesquisado, ao diagnóstico do problema enfrentado e ao objetivo da intervenção, 16 artigos descreveram detalhadamente o ambiente em que se deu a intervenção, sendo 15 em organizações e um em um estado da federação; dois trabalhos não aprofundaram a caracterização das organizações; e três não fizeram menção alguma a esse 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 se insere, 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 discussão, não fica patente o que as organizações poderiam esperar do pesquisador em termos de mudança de 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 à 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 os quais incidem as intervenções objeto do projeto (Thiolent, 2003; Avison *et al.*, 2007; Kristiansen, 2007), pois trata-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

(Kristiansen, 2007). Sobre esse atributo da metodologia, 17 trabalhos consideraram a participação ativa dos grupos diretamente interessados na intervenção, mas esse pré-requisito não foi observado em quatro artigos. Em seu estudo, Copelli e Piccinini (2003), por exemplo, propuseram-se a 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, de um mesmo estudo era possível participarem tanto proprietários (ou dirigentes) quanto funcionários. Os resultados apresentados indicam que esse 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 alunos na categoria de clientes, uma vez que as três IES objeto dos projetos eram de natureza privada. Os trabalhos de Nassif *et al.* (2007) e Silva (2007) explicitaram o envolvimento direto dos alunos na PA, porém, Maccari *et al.* (2006) limitaram sua participação às entrevistas. É importante enfatizar que o relacionamento com os sujeitos da intervenção ocorre pelo diálogo, pela participação e pelo envolvimento ativos deles no estudo (Kristiansen, 2007). A realização de entrevistas com clientes (Macke, 2002; Maccari *et al.*, 2006; Pretto & Milan, 2006; Protill *et al.*, 2009) ou com outros grupos de pessoas (Gomes & Moreno, 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 descritos anteriormente podem ser compreendidos sob dois pontos vista, que não são mutuamente excludentes: o envolvimento com o projeto de pesquisa – sete artigos relataram intervenções em micro e pequenas empresas, mesmo considerando que normalmente o processo decisório em seu âmbito é centralizado no proprietário —; e, por outro lado, a possibilidade de que os resultados reforcem a crítica de Thiolent (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 da ação presente, 18 trabalhos explicitaram minuciosamente o planejamento, o 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 a avaliação das intervenções, quatro artigos apenas citaram que as atividades eram acompanhadas, e os demais não mencionaram nenhum procedimento relativo a esse aspecto. Tal como no ciclo acadêmico, uma grande parte dos artigos não relatou o processo avaliativo e reflexivo que permeia um processo de construção conjunta da experiência intervencionista de uma PA.

4.4. Aplicações da pesquisa-ação

A maioria dos artigos apresentou e debateu os resultados das intervenções, os aprendizados proporcionados e a forma como 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, trata-se 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 em seu sentido estrito. Nesses trabalhos, trata-se ou de relatos sobre experiências de mudanças empreendidas por empresas de consultoria (Silva Júnior *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 tinham algumas características comuns a uma PA, porém, outras etapas inerentes à metodologia não eram consideradas. Reafirme-se aqui o entendimento de Roesch (2001, p. 121, grifo nosso): “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 coparticipação, por exemplo, prevê a mudança de 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 as 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 Júnior *et al.* (2010), por exemplo, declara como objetivo descrever o processo de mudança inteiramente desenvolvido por uma empresa de consultoria, que executou a intervenção. A participação dos pesquisadores ocorreu apenas por meio do levantamento de percepções dos participantes desse processo, sem terem concebido, planejado e implementado a mudança. Os autores justificam-se dizendo que a PA foi usada por possuir pontos comuns com o processo

de desenvolvimento organizacional e não por ser uma metodologia de pesquisa social.

Em seu trabalho, 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 científicidade e inovação aos trabalhos, dado que a ação intervencionista dos pesquisadores pode assumir uma orientação científica e não unicamente de consultoria organizacional e é uma metodologia pouco aplicada nos artigos publicados nos principais periódicos brasileiros em administração e, portanto, nem sempre detalhadamente conhecida pelos pesquisadores dessa área.

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 se tratava de uma PA, os autores citam Thiollent (1997): “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” (Affonso *et al.*, 2005, p. 330, grifo nosso). Em outras palavras, segundo os autores, a intervenção ocorre pela “elaboração de estratégias ou ações”; contudo, para Thiollent (2003, p. 41), a atuação do pesquisador não se restringe à confecção de um plano, mas 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, 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

Neste trabalho, o objetivo foi analisar como a PA tem sido aplicada nos estudos da área de administração no Brasil. Para tanto, procurou-se identificar se os pesquisadores brasileiros dessa 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 a ausência da descrição de determinada etapa. O que permeou a análise foi sopesar como os autores articularam e construíram, em conjunto com os sujeitos interessados, experiências e conhecimentos influenciadores do progresso científico e da alteração da realidade daqueles indivíduos. Analisaram-se objetivos, procedimentos, nível de engajamento de *outsiders* e consequências dos ciclos acadêmico e da ação, tanto para a ciência quanto para a realidade sob intervenção (neste artigo, organizações e um estado federativo brasileiro). Nos resultados da pesquisa, nota-se que, no geral, os autores não distinguem apropriadamente as duas intenções da metodologia, 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 é, por vezes, 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 52% não apresentaram os procedimentos para responder a questão de pesquisa.

Identificou-se, também, que da maior parte dos artigos resultou como produto acadêmico a certificação da viabilidade de determinadas metodologias 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 a 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, sobretudo na concepção de Reason e Bradbury (2008) de que a PA advém de um engajamento sustentável, evolucionário e educacional dos indivíduos não só entre eles, mas também do indivíduo consigo mesmo. Assim, alguns elementos-chave devem ser observados para os que pretendem utilizar a PA. Na Figura 3, apresentam-se as etapas, de modo sequencial, observando-se simultaneamente o Ciclo Acadêmico e o Ciclo da Ação.

Contudo, ressalta-se que há pontos na descrição das experiências que podem ser aperfeiçoados, especialmente aqueles

que distinguem a PA de outras metodologias, tais como a preocupação com pesquisa e ação e o envolvimento dos sujeitos-objeto da intervenção. Reason e Bradbury (2008) levantam questionamentos quanto às perspectivas da PA em termos de quais são seus resultados e se funcionam, quais são os processos de questionamento para executá-la, e se realmente a aplicação da PA melhora a vida das pessoas envolvidas. Sobre esse último aspecto, é necessário mencionar as questões políticas que envolvem a PA. Para Thiollent (2003), por ser inherentemente empírica e estar inserida em uma proposta de transformação, a função política da PA está profundamente relacionada com o tipo de ação apresentada e os atores considerados. Em outras palavras, as relações entre as forças participativas influenciam o modo como a PA é aplicada: quando o grupo possui ampla autonomia de ação, a PA exerce a função de fortalecer essa relação grupal; por outro lado, quando a relação de autonomia é fraca, a PA caracteriza-se por uma polarização entre dirigentes e dirigidos, levando a possíveis deturpações de sua concepção democrática.

Esse tipo de ação política proposta é o principal objetivo da PA. Quando se observa, pela perspectiva metodológica, a PA – em comparação com outras metodologias de pesquisa utilizadas em administração, que sucumbiram em rivalidades entre pesquisadores – suscita, salvo algumas exceções, discussão que se pauta pela escolha de dois extremos: ou o distanciamento ou a aproximação dos sujeitos de pesquisa. Essa opção finda por 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. 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”. É, portanto, o momento de refletir sobre a natureza da pesquisa que vem sendo praticada no campo da administração.

Nesse sentido, a ideia concebida e desenvolvida que, neste artigo, se pretende sugerir, à guisa de conclusão, é que pesquisa e ação na área de administração podem e devem caminhar juntas. Isso é pertinente quando se tem como propósito a transformação da prática e não apenas o entrosamento da pesquisa e da ação (Thiollent, 2003), haja vista que, para além da produção de saberes em metodologias chanceladas pelo ambiente acadêmico, é possível, e faz-se necessário, produzir conhecimentos indutores de mudança na realidade estudada. Portanto, a PA deve ser concebida e realizada em estreita associação ou com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo, em cuja solução *outsiders* e pesquisadores se envolvam de modo cooperativo e participativo.

Compreende-se, entretanto, que esse não deve ser um posicionamento leviano por parte de seus pesquisadores se-

Etapa	Ciclo Acadêmico	Ciclo da Ação
1	Tema, interesse, pergunta de pesquisa	Identificação do problema
2	Verificação do tema na literatura acadêmica	Verificação do contexto do problema
3	Planejamento e especificação do projeto de pesquisa para responder a pergunta de pesquisa	Planejamento das atividades para resolução dos problemas
4	Implementação	Implementação
5	Geração de conhecimento e monitoramento, em termos do interesse de pesquisa	Resolução do problema organizacional, aprendizado por meio da ação e monitoramento em termos da eficácia da resolução do problema
6	Avaliação dos efeitos da intervenção, em termos da pergunta de pesquisa	Avaliação dos efeitos da intervenção do problema
7	Saída do processo, se a pergunta for respondida satisfatoriamente; ou correção do planejamento e do delineamento do projeto, se explicações adicionais se fizerem necessárias, e volta-se à etapa 1	Saída, se o resultado for satisfatório; ou correção do plano, se alguma mudança adicional for desejável, e retorno à etapa 1

Figura 3: Etapas e Ciclos da PA

Fonte: Elaborada a partir de Barbier (2007) e McKay e Marshall (2007).

guidores, pois deve-se alertar que, em face do posicionamento positivista que domina os meios acadêmicos atualmente (Vergara & Peci, 2003), quem opta por essa alternativa deve estar ciente de que ele “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 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 empoderamento dos sujeitos (de pesquisa), o que demonstra a pertinência da metodologia nos estudos dessa área.

Por fim, como sugestão de pesquisas futuras, julga-se importante desenvolver uma análise semelhante com periódicos estrangeiros em administração e comparar os resultados com os aqui encontrados. Sugere-se também identificar o posicionamento filosófico dos artigos e se, de alguma maneira, esse aspecto influencia a forma como os autores narram suas experiências e desenvolvem intervenções. Faz-se relevante destacar como limitação que, neste texto, se analisaram tão somente os estudos publicados em periódicos e eventos da área de administração; contudo, outros domínios de conhecimento também desenvolvem estudos em organizações. Assim, pesquisas podem ser realizadas comparando o desenho com que o pesquisador em administração e os de demais áreas empregam a pesquisa-ação em organizações. ♦

NOTAS

- (1) Toma-se como base a concepção de Thiolent (2003) de que a PA é uma estratégia metodológica e, assim, adota-se o entendimento de metodologia de Richardson (2011, p. 22): “São os procedimentos e regras utilizados por determinado método”.
- (2) Minayo, Souza, Constantino & Santos (2005, p. 87), ao analisarem a PA, põem em xeque a questão da participação voluntária de atores investigados, contextualizando que “cada vez mais se tornou difícil o engajamento dos leigos, a não ser de forma remunerada”.
- (3) No Brasil, destacam-se os trabalhos desenvolvidos pelo grupo de pesquisa em Ergonomia da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) com a adoção da PA.
- (4) SSM é uma metodologia desenvolvida, na década de 1960, por Checkland, que inicialmente adotou procedimentos de PA na área de sistema de informações (Checkland & Holwell, 2007).

- Affonso, J. G. A. L., Natori, G. S., Pilla, B., & Nakayama, M. K. (2005, agosto/dezembro). Racionalização do trabalho e ergonomia: estudo no setor de expedição da indústria de autopeças Lunko Metalurgia Ltda. *Análise*, 16(2), 325-350.
- Avison, D., Baskerville, R., & Myers, M. D. (2007). The structure of power in action research projects. In N. Kock (Ed.), *Information systems action research: An applied view of emerging concepts and methods* (cap. 2, pp. 19-41). New York: Springer.
- Barbier, R. (2007). *A pesquisa-ação*. Brasília: Liber Livro.
- Barcellos, P. F. P., Andrade, A. L., & Nóbrega Filho, A. (2005, outubro/novembro/dezembro). 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 (Rausp)*, 40(4), 321-329.
- Barros, M. P. F. (2002, julho/dezembro). Um estudo comparado sobre gestão emancipadora em organizações comunitárias: A comparação Bahia (Brasil) e Québec (Canadá). *Revista Gestão e Planejamento*, ano 3(6), 57-69.
- Bertero, C. O. (2004). Posfácio. In F.C. Vasconcelos, & I. F. G. Vasconcelos (Orgs.), *Paradoxos organizacionais: Uma visão transformacional*. São Paulo: Thomson Pioneira.
- Checkland, P., & Holwell, S. (2007). Action research: its nature and validity. In N. Kock (Ed.). *Information systems action research: An applied view of emerging concepts and methods* (vol. 13, cap. 1, pp. 3-17). New York: Springer.
- Conceição, S. V., Rodrigues, I. A., Azevedo, A. A., Almeida, J. F., Ferreira, F., & Morais, A. (2009). Desenvolvimento e implementação de uma metodologia para troca rápida de ferramentas em ambientes de manufatura contratada. *Gestão & Produção*, 16(3), 357-369.
- Copelli, F. L., & Piccinini, V. C. (2003, março-abril). Sistema de remuneração por habilidades para trabalhadores multifuncionais. *Revista de Administração-eletrônica*, 9(2), 1-21.
- Costa, S. G. (2006, janeiro-fevereiro). 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*, 40(1), 7-25.
- Dias, R. M., & Jóia, L. A. (2006, setembro/dezembro). Um modelo informacional para empresas multiplanta. *Revista de Administração FACES Journal*, 5(3), 65-84.
- Dias, J. A. M., & Pantoja, M. J. A. (2010). A espiral do conhecimento/reconhecimento: Pesquisa e ação socioespacial urbana dos alunos de São Sebastião da Boa Vista, Marajó/PA. *Anais do Encontro Nacional dos Geógrafos*, 16, Porto Alegre, RS, Brasil.
- Eden, C., & Huxham, C. (2001). Pesquisa-ação no estudo das organizações. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Orgs.), *Handbook de estudos organizacionais: Reflexões e novas direções* (vol. 2, cap. 5, pp. 93-117). São Paulo: Atlas.
- Faria, A. C., Borinelli, M. L., & Mantovani, N. (2010, maio/agosto). Análises multidimensionais e o conceito do custo para servir em empresas de serviços logísticos: Uma pesquisa-ação. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 4(9), 127-144.
- Faria, A. C., Freitas, L. H., & Marion, J. C. (2008). O empreendedor e a aplicação do método do custeio-alvo em pequena empresa do segmento de plástico: Uma pesquisa-ação. *Anais do Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica da Anpad*, 25, Brasília, DF, Brasil.
- Faria, A. C., Freitas, L. H., & Marion, J. C. (2009, janeiro/março). O empreendedor e a aplicação do sistema de custeio-alvo em pequena empresa do segmento de plástico: Uma pesquisa-ação. *Revista de Negócios*, 14(1), 63-81.
- Gajardo, M. (1986). *Pesquisa participante na América Latina*. São Paulo: Brasiliense.
- Gomes, J. C., & Moreno Jr., V. A. (2006). Fatores críticos de sucesso na utilização da arquitetura de web services em micro e pequenas empresas desenvolvedoras de sistemas de informação: Uma pesquisa-ação. *Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – Enanpad*, 30, Salvador, BA, Brasil.
- Gomes, R. C., & Liddle, J. (2009, October/December). The balanced scorecard as a performance management tool for third sector organizations: The case of the Arthur Bernardes Foundation, Brazil. *Brazilian Administration Review*, 6(4), 354-366.
- DOI: 10.1590/S1807-76922009000400006
- Greenwood, D. J., & Levin, M. (2006). Reconstruindo as relações entre as universidades e a sociedade por meio da pesquisa-ação. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln, *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens* (2a. ed., cap. 3, pp. 92-113). Porto Alegre: Artmed.
- Günther, H. (2006, maio/agosto). Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: Esta é a questão? *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 22(2), 201-210.
- Hartley, J., & Benington, J. (2000). Co-research: A new methodology for new times. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(4), 463-476.
- DOI: 10.1080/13594320050203085
- Krafta, L., & Freitas, H. (2008). Ação comercial baseada na gestão da informação de uma pequena empresa de TI. *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*, 5(3), 483-504.
- Kristiansen, M. (2007). Relational and existential challenges of practicing dialogic action research: Working with social concrete blocks in organizations. *International Journal of Action Research*, 3(1/2), 15-37.
- Lewin, K. (1970). Pesquisa de ação e problemas de minoria. In K. Lewin, *Problemas de dinâmica de grupo* (pp. 215-230). São Paulo: Cultrix.

REFERÊNCIAS

- Lima, M. C. (2005, janeiro/abril). O método de pesquisa-ação nas organizações: Do horizonte político à dimensão formal. *Gestão.Org.*, 3(1), 109-128.
- Maccari, E., Riccio, E. L., & Martins, C. B. (2006, julho/dezembro). Aplicação do modelo de planejamento estratégico em um programa de pós-graduação stricto sensu em administração. *Revista de Ciências da Administração*, 8(16), 738-766.
- Maciel, M. I. E. (1999). *A pesquisa-ação e Habermans: Um novo paradigma*. Belo Horizonte: Una Editoria.
- Macke, J. (2002). A pesquisa-ação como método de intervenção nas organizações: Uma aplicação prática. *Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - Enanpad*, 26, Salvador, BA, Brasil.
- Mariani, C. A. (2005). Método PDCA e ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos industriais: Um estudo de caso. *Revista de Administração e Inovação*, 2(2), 110-126.
- Masters, J. (2000). The history of action research. *Action Research E-Reports*, 3. Recuperado em 31 de outubro, 2010, de <http://www.fhs.usyd.edu.au/arow/ar003.htm>
- McKay, J., & Marshall, P. (2007). Driven by two masters, serving both: The interplay of problem solving and research in information systems action research projects. In N. Kock. *Information systems action research: An applied view of emerging concepts and methods* (cap. 6, pp. 131-155). New York: Springer.
- Minayo, M. C. S., Souza, E. R., Constantino, P., & Santos, N. C. (2005). Métodos, técnicas e relações em triangulação. In M. C. S. Minayo, S. G. Assis, & E. R. Souza, *Avaliação por triangulação de métodos: Abordagem de programas sociais* (cap. 2, pp. 71-104). Rio de Janeiro: Fiocruz.
- Miranda, R. C. da R., Tarapanoff, K., & Duarte, G. A. (2010, janeiro/junho). Criação de comunidades de prática como instrumento para o aprendizado organizacional. *Estratégia e Negócios*, 3(1), 89-122.
- Munck, L., & Munck, M. M. (2008, maio/agosto). (Re)estruturação organizacional sob a lógica da competência: Uma proposta de aplicação em uma pequena empresa de consultoria. *Revista Eletrônica de Administração*, 14(2), 340-363.
- Nassif, V. M. J., Ghobril, A. N., & Bido, D. S. (2007, maio/agosto). 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*, 9(18), 11-34.
- Novaes, M. B. C., Nogueira, A. C., & Amaro, R. A. (2010). O pensamento de Anthony Giddens como um alicerce metodológico para a pesquisa-ação: Estruturas, agentes, ação e transformação. *Anais do Encontro da Divisão de Estudos Organizacionais da Anpad*, 6, Florianópolis, SC, Brasil.
- Pretto, M. R., & Milan, G. S. (2006, agosto/setembro). Estratégias de manufatura: Uma pesquisa-ação em uma empresa do segmento metal-mecânico. *Revista Eletrônica de Administração*, 12(5), 1-23.
- Protil, R. M., Fernandes, A. da C., & Souza, A. B. K. (2009, janeiro/abril). Avaliação da pesquisa agropecuária em cooperativas agroindustriais utilizando um modelo de scorecard dinâmico. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 3(5), 62-79.
- Reason, P., & Bradbury, H. (Eds.). (2008). *The Sage handbook of action research, participative inquiry and practice*. London: Sage.
- Reed, M. (1999). Teorização organizacional: Um campo historicamente contestado. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Orgs.), *Handbook de estudos organizacionais: Reflexões e novas direções* (vol. 1, cap. 1, pp. 61-97). São Paulo: Atlas.
- Richardson, R. J. (2011). *Pesquisa social: Métodos e técnicas* (3a ed.). São Paulo: Atlas.
- Roesch, S. M. A. (2001). Nota técnica: Pesquisa-ação no estudo das organizações. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Orgs.), *Handbook de estudos organizacionais: Reflexões e novas direções* (vol. 2., cap. 6, p. 118-123). São Paulo: Atlas.
- Silva, J. M. (2007, janeiro/junho). Formação socialmente responsável: O papel da instituição de ensino superior na construção de cidadãos comprometidos com a sociedade. *Analise*, 18(1), 161-179.
- Silva Júnior, A.; Vasconcelos, K. C. A.; Silva, P. O. M. (2010, abril/junho). Desenvolvimento organizacional e a formação de lideranças: Um estudo no setor de papel e celulose. *Revista de Administração FACES Journal*, 9(2), 15-31.
- Soares, M., Paton, C. S., Santos, A. F., & Bezerra, F. A. (2009, setembro/dezembro). Uma discussão sobre a viabilidade da pesquisa-ação na contabilidade. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 3(7), 109-126.
- Souza, Y. S. (2004, janeiro/junho). Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional. *Revista de Administração de Empresas-eletrônica*, 3(1), 1-16.
- Stringer, E. T. (1996). *Action research: A handbook for practitioners*. Thousand Oaks: Sage.
- Thiollent, M. (2003). *Metodologia da pesquisa-ação* (12a ed.). São Paulo: Cortez.
- Tripp, D. (2005, setembro/dezembro). Pesquisa-ação: Uma introdução metodológica. *Educação e Pesquisa*, 31(3), 443-466.
- Vergara, S. C., & Peci, A. (2003, maio/agosto). Escolhas metodológicas em estudos organizacionais. *Organizações & Sociedade (O&S)*, 10(27), 13-26.
- Vieira, M. M. F. (2005). Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In M. M. F. Vieira, & D. M. Zouain, *Pesquisa qualitativa em administração: Teoria e prática* (cap. 1, pp. 13-28). Rio de Janeiro: FGV.

**To carry out researches without action or action research in the area of administration?
A methodological reflection**

The main objective of this study was to analyse how the action-research has been conducted in organisational studies in Brazil. This study compiled information of 44 journals in Brazil and 22 congresses between 2000 and 2010. Among those 44 journals and 22 congresses only 21 papers and 4 event presentations have approached the subject. Objectives, procedures, effort of the outsiders and consequences of both cycles, action and academic were the topics analysed. The survey results indicate that, overall, the authors don't distinguish properly the two intentions on the methodology, except few exceptions. It is speculated, then, about the use of action research in the field of study of administration in Brazil. It is concluded that the concept of action research is acknowledged and internalized by the authors, but reports of its application are still insufficient. Finally, it is argued that research and action in the area of Administration can and must walk together and propose some suggestions for research.

**¿Realizar investigación sin acción o investigación-acción en el área de Administración?
Una reflexión metodológica**

El objetivo en este artículo es analizar cómo la investigación-acción se ha aplicado en los estudios del área de Administración en Brasil. Se presenta un recorte de la investigación- acción en estudios brasileños en Administración y se analizan 44 revistas nacionales de Administración y 38 simposios o reuniones de la Anpad, entre los años 2000 y 2010. Se han encontrado 22 artículos en revistas y cuatro en eventos de la Anpad que tenían como referencia la investigación-acción, sin embargo, sólo 21 artículos componen el contenido final de artículos examinados. Se han analizado objetivos, procedimientos, nivel de compromiso de *outsiders* y consecuencias del ciclo académico y el ciclo de acción, tanto para la ciencia como para la realidad bajo intervención. Los resultados del estudio indican que, en general, los autores no distinguen adecuadamente las dos intenciones de la metodología, salvo pocas excepciones. Entonces, se hacen conjeturas acerca del uso de la investigación-acción en el campo de estudio de Administración en Brasil. Se concluye que el concepto de investigación-acción es reconocido e internalizado por los autores, sin embargo, la información sobre su aplicación es todavía deficiente. Finalmente, se argumenta que investigación y acción en el área de Administración pueden y deben caminar juntas, y se proponen algunas sugerencias para estudio.

Palabras clave: investigación-acción, investigación sin acción, método cualitativo, estado del arte, administración.



RAUSP
Revista de Administração

Visite o site da RAUSP. Acadêmicos e profissionais ligados ao estudo da Administração podem contar com essa importante ferramenta de pesquisa.
Pesquise, envie seu artigo, entre em contato com a RAUSP.

www.rausp.usp.br