



UNIVERSIDADE  
FEDERAL DO CEARÁ

# CONTEXTUS

## REVISTA CONTEMPORÂNEA DE ECONOMIA E GESTÃO

Contextus – Contemporary Journal of Economics and Management

ISSN 1678-2089  
ISSNe 2178-9258

[www.periodicos.ufc.br/contextus](http://www.periodicos.ufc.br/contextus)

## A crítica à pesquisa-ação em Administração como uma via de resgate do seu potencial para a ação transformadora

*The critique of action research in Administration as a way of recovering its potential for transformative action*

*La crítica a la investigación-acción en la Administración como una manera de rescatar su potencial para la acción transformadora*

<https://doi.org/10.19094/contextus.2022.71897>

### Angélica Pereira Soares

<https://orcid.org/0000-0001-5206-8152>

Professora do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI)  
Mestranda em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)  
[angelica.soares@ifpi.edu.br](mailto:angelica.soares@ifpi.edu.br)

### Débora Coutinho Paschoal Dourado

<https://orcid.org/0000-0001-8316-8551>

Professora do Departamento de Ciências Administrativas (DCA), da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)  
Doutora em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)  
[debora.cpdourado@ufpe.br](mailto:debora.cpdourado@ufpe.br)

### RESUMO

Este artigo objetivou analisar como tem sido aplicada a pesquisa-ação no campo da administração no Brasil. Realizou-se uma pesquisa bibliográfica a partir do *Scientific Periodicals Eletronic Library* (SPELL). Para o *corpus* de pesquisa foram selecionados 22 artigos, analisados a partir de quatro categorias: intervenção, intervenção com participação, beneficiários, e aspectos sociopolíticos ou técnicos. Os achados apontam que a maioria dos artigos analisados utiliza a pesquisa-ação de forma limitada, reduzindo-a a uma técnica para a resolução de problemas gerenciais e desviando sua potencialidade transformadora. Destaca-se aqui a importância de uma pesquisa-ação que considere o contexto dos envolvidos e estimule uma autorreflexão crítica, a fim de que não se apliquem soluções prontas aos problemas da coletividade estudada.

**Palavras-chave:** administração; pesquisa-ação; pesquisa qualitativa; intervenção; participação.

### ABSTRACT

This article aimed to analyze how action research has been applied in the field of administration in Brazil. Bibliographical research was carried out, based on the Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL). For the research corpus, 22 articles were selected and analyzed based on four categories: intervention, intervention with participation, beneficiaries, and sociopolitical or technical aspects. The findings indicate that most of the analyzed articles use action research in a limited way, reducing it to a technique for managerial problem-solving, and deviating its transformative potentiality. The importance of action research that considers the context of those involved and encourages critical self-reflection is highlighted here, so that ready-made solutions are not applied to the problems of the studied collectivity.

**Keywords:** administration; action research; qualitative research; intervention; participation.

### RESUMEN

Este artículo tuvo como objetivo analizar cómo tiene sido aplicada la investigación-acción en el campo de la administración en Brasil. Se realizó una investigación bibliográfica a partir del *Scientific Periodicals Eletronic Library* (SPELL). Para el *corpus* de investigación fueron seleccionados 22 artículos, analizados desde cuatro categorías: intervención, intervención con participación, beneficiarios, y aspectos sociopolíticos o técnicos. Los hallazgos indican que la mayoría de los artículos utilizan la investigación-acción de manera limitada, reduciéndola a una técnica para resolver problemas de gestión y desviando su potencialidad transformadora. Aquí se destaca la importancia de una investigación-acción que considere el contexto de los involucrados y estimule la autorreflexión crítica, de modo que no se apliquen soluciones prefabricadas a los problemas de la colectividad estudiada.

**Palabras clave:** administración; investigación-acción; investigación cualitativa; intervención; participación.

### Informações sobre o Artigo

Submetido em 31/08/2021

Versão final em 11/11/2021

Aceito em 14/11/2021

Publicado online em 25/01/2022

Comitê Científico Interinstitucional

Editor-Chefe: Diego de Queiroz Machado

Editor Associado: Henrique Muzzio

Editor Convidado: Francisco José da Costa

Chamada especial: Dimensão regional na

educação e pesquisa em Administração

Avaliado pelo sistema *double blind review* (SEER/OJS – versão 3)



### Como citar este artigo:

Soares, A. P., & Dourado, D. C. P. (2022). A crítica à pesquisa-ação em administração como uma via de resgate do seu potencial para a ação transformadora. *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 20(2), 13-26. <https://doi.org/10.19094/contextus.2020.71897>

## 1 INTRODUÇÃO

A ciência administrativa evoluiu com base na perspectiva tradicional das ciências, fortemente marcada pelo positivismo, cuja separação entre sujeito e objeto é pressuposto para manutenção da neutralidade científica. Uma ciência que envolva a participação ativa do pesquisador e que esteja relacionada com intervenção no ambiente estudado ainda hoje pode causar estranhamento em pesquisadores habituados ao paradigma positivista. Conforme Santos (2017), tal paradigma tem sido dominante na Administração, no entanto, pesquisadores têm buscado formas de fazer ciência para além dos modelos tradicionais, abarcando perspectivas e abordagens distintas. Nesse esforço, as orientações qualitativas têm sido consideradas como meio capaz de atingir a subjetividade de contextos mais complexos.

Dentre as possibilidades qualitativas, a pesquisa-ação representa uma estratégia de investigação com traços que rompem com o modelo tradicional de fazer ciência. Conforme observa Thiollent (2011), obra clássica sobre esta abordagem, na pesquisa tradicional não há envolvimento dos pesquisadores junto aos participantes, tratados como informantes no âmbito da pesquisa e executores no âmbito da ação, distanciando-se dos resultados de possíveis ações decorrentes. Já na pesquisa-ação, a interação do pesquisador com os atores e a intervenção na realidade estudada tornam-se fundamentais, o que tem sido visto como uma inovação epistemológica aplicada ao campo da administração que constrói uma possibilidade viável para aproximar a pesquisa acadêmica da sociedade (Menelau et al., 2015).

A pesquisa-ação é uma estratégia metodológica com base empírica e se centra no desenvolvimento de uma ação que beneficie uma coletividade. Um dos seus aspectos centrais é o envolvimento, seja de forma colaborativa ou participativa, tanto do pesquisador quanto dos participantes da pesquisa. Essa estratégia vai além da participação e tem como pressuposto fundamental a ação, que não deve ser corriqueira, objetivando também a geração de conhecimento científico (Thiollent, 2011). “Essa ação nasce da situação e lhe oferece saídas. É comunitária e busca o entendimento a partir da negociação dialógica e crítica” (Franco, 2005, p. 492).

A pesquisa-ação parte de uma situação social concreta e, por ser considerada uma pesquisa situada, deve-se levar em conta o contexto no qual a pesquisa é desenvolvida e as experiências e saberes dos sujeitos envolvidos. “Assim, o objetivo de empregar a pesquisa-ação é para trazer mudança a contextos específicos” (Picheth, Cassandre & Thiollent, 2016, p. 4). Tais pressupostos solicitam do pesquisador um compromisso, tanto de conhecer quanto de intervir na realidade em que a pesquisa é desenvolvida, buscando a produção de um conhecimento que seja transformador dos sujeitos e da situação (Franco, 2005).

Existem diversas formas de aplicação e perspectivas

que a pesquisa-ação pode assumir, desde uma perspectiva técnica, voltada para a resolução de um problema técnico, até uma sociopolítica, relativa à construção de um saber crítico e reflexivo, que visa o desenvolvimento da consciência coletiva no âmbito político ou cultural (Thiollent, 2011). O que o difere é o propósito da intervenção, se voltado para adaptação ou emancipação (Novaes & Drummond, 2013). As diferenças, os desvios no uso, as distorções de propósitos originais geraram inquietações sobre até que ponto seu uso se aproxima ou se distancia dos propósitos genuínos dessa abordagem.

O contexto atual de emergência de problemas sociais graves, de diferenças gritantes de desenvolvimento econômico entre nações, de discussão sobre o papel das organizações numa sociedade dominada por elas torna ainda mais relevante, para não dizer imperiosa, a rediscussão a respeito de métodos científicos que estejam engajados com o contexto. Assim, discutir o papel da ciência em seu meio e seu potencial transformador para a sociedade compõem o pano de fundo deste artigo.

Aqui, ressalta-se que o entendimento adotado neste trabalho é baseado principalmente no referencial teórico de Thiollent (2011), sem, contudo, nos limitarmos ao autor. As ideias discutidas pelo autor representam um ponto de partida, tanto por ser um dos autores mais utilizados quando se fala em pesquisa-ação em administração no Brasil, quanto pela densidade de seus argumentos. O presente artigo buscou responder a seguinte pergunta de pesquisa: até que ponto o uso da pesquisa-ação na ciência administrativa vem seguindo seus pressupostos fundamentais? Tais pressupostos foram elencados levando em consideração as principais características apresentadas por autores como Barbier (2004), Tripp (2005), Greenwood e Levin (2007), Reason e Bradbury (2008), Macke (2010) e Thiollent (2011). Este artigo tem como objetivo inicial analisar criticamente como tem sido aplicada a pesquisa-ação no campo da administração no Brasil, tendo como base os artigos indexados à biblioteca eletrônica *Scientific Periodicals Eletronic Library* (SPELL). Busca-se a partir da análise desenvolvida apresentar apontamentos no sentido de resgatar o potencial político-social da pesquisa-ação para a produção de uma ação contextualizada com os problemas de nossa época e que não se limite a um processo de intervenção profissional. Dessa forma, será investigado se os pesquisadores têm privilegiado a perspectiva técnica ou sociopolítica nas suas pesquisas de campo, além de analisar se de fato tem havido intervenção com o efetivo envolvimento dos atores participantes.

A relevância deste trabalho justifica-se pelo fato de ir além da descrição e promover uma reflexão crítica a fim de ampliar o conhecimento sobre os usos da pesquisa-ação no contexto organizacional. Além disso, aponta-se como contribuição o fato do artigo promover uma discussão sobre como podemos avançar na utilização da pesquisa-ação em administração para além da perspectiva técnica, não no sentido prescritivo, mas sim como forma de contribuir para o avanço nas formas de aplicação da estratégia no campo

Soares & Dourado – A crítica à pesquisa-ação em administração como uma via de resgate do seu potencial para a ação transformadora da administração, a fim de expandir as suas potencialidades e ampliar o nosso olhar para outros atores e fenômenos organizacionais que nem sempre são evidenciados nas pesquisas na área. Realce-se neste trabalho o esforço de provocarmos reflexões sobre a necessidade de pensarmos e construirmos alternativas metodológicas, para além dos modelos consolidados, que sejam comprometidas com a transformação social e adequadas ao contexto.

Para além desta seção, o artigo se encontra dividido da seguinte forma: contextualização da pesquisa-ação, suas principais características e pressupostos, bem como, a sua lente teórica. Em seguida, é abordada a trilha metodológica percorrida para compor o *corpus*, especificando os critérios e o processo seletivo. Na sequência são apresentados os principais resultados e uma análise crítica deles, em que foram discutidas as possibilidades de ampliação da pesquisa-ação em administração para além da aplicação técnica. Por fim, somam-se as considerações finais, em que se buscou estimular o debate sobre a produção de pesquisas comprometidas com a transformação social.

## **2 PESQUISA-AÇÃO: ASPECTOS EPISTEMOLÓGICOS, CONCEITUAIS, CARACTERÍSTICAS E PERSPECTIVAS**

Epistemologicamente, a pesquisa-ação envolve formas participativas e dialógicas de gerar conhecimento e empoderamento dos envolvidos pela capacitação para resolverem os seus problemas locais (Chambers, 2015). Um dos seus princípios fundamentais envolve fazer pesquisa “com” as pessoas e não “sobre” as pessoas (Bradbury, 2015). É uma pesquisa situada, que leva em conta o contexto dos envolvidos, a fim de se elaborar, colaborativamente, uma ação que resolva determinado problema ou situação (Shani & Coghlan, 2019). Dois princípios embasam a pesquisa-ação, o primeiro, epistemológico, relaciona-se com o fato de que o conhecimento nesse tipo de pesquisa emerge a partir da imersão do pesquisador no contexto dos envolvidos e do envolvimento pessoal da experiência. O segundo princípio é o político, que parte da premissa que a participação de todos os envolvidos é uma decisão voluntária e que envolva os reais interesses da coletividade estudada (Yorks, 2015).

Segundo Macke (2010), a pesquisa-ação é uma estratégia de pesquisa qualitativa que objetiva a busca de uma resolução coletiva para determinada situação-problema, em um contexto de mudança planejada. A sua utilização não é indicada para o nível macrosocial, sendo mais adequada para coletividades de pequeno e médio porte. Especula-se que a pesquisa-ação surgiu nos Estados Unidos, a partir dos trabalhos de Kurt Lewin, na década de 1940 e se baseava em uma pesquisa do tipo experimental, cujas ações eram voltadas para o desenvolvimento dos funcionários das empresas.

Tal abordagem se alinha a uma perspectiva sociotécnica (Vergara, 2005; Menelau et al., 2015). “Esta

vertente tinha, por vezes, o objetivo de fazer com que a resistência à mudança organizacional fosse diminuída e os trabalhadores aumentassem por sua própria conta a carga de trabalho” (Novaes & Drummond, 2013, p. 2). Tradicionalmente, na área de gestão, a pesquisa-ação tem sido utilizada no âmbito do desenvolvimento organizacional, vertente que ganha força no hemisfério norte (Coghlan, 2011). Na América Latina, a pesquisa-ação surge em um contexto de revolta social e de luta pela redemocratização, o que influenciou na construção de uma abordagem voltada para o engajamento sociopolítico (Thiollent, 2011).

Os autores Greenwood e Levin (2007), Reason e Bradbury (2008), Macke (2010), Greenwood (2020) compreendem que a pesquisa-ação se aproxima mais de uma estratégia de investigação participativa do que um método em si. Para Greenwood e Levin (2007), a pesquisa-ação é uma estratégia de pesquisa da qual decorrem reivindicações de conhecimento e tem como objetivo gerar uma mudança social. Tal mudança não é corriqueira e se fundamenta em aumentar a capacidade dos atores organizacionais envolvidos de controlar seus próprios destinos de forma mais efetiva. Greenwood (2020) afirma que a pesquisa-ação não se trata de uma teoria ou uma técnica, e sim diversas abordagens que compartilham alguns princípios epistemológicos e éticos da qual pressupõe uma reciprocidade entre pesquisa e ação. Nesse sentido, destaca-se a importância da pesquisa-ação enquanto estratégia de pesquisa para a produção de investigações participativas na área de Administração, que tratem de problemas concretos e que promovam impacto social associado à produção de conhecimento. A partir de uma perspectiva crítica, McTaggart, Nixon e Kemmis (2017) apontam que a pesquisa-ação não se trata da aplicação de um conjunto correto de técnicas que objetiva uma generalização, mas sim uma pesquisa que busca auxiliar as pessoas na compreensão da realidade a fim de transformá-la.

Sua aplicação nasce em áreas como educação, desenvolvimento rural, serviço social, extensão universitária e organizações. Na área organizacional, especialmente no âmbito das empresas, as ambiguidades que envolvem as estruturas de poder se tornam ainda mais evidenciadas, já que a pesquisa e qualquer ação relacionada depende da anuência dos dirigentes da organização. Thiollent (2011) propõe que a pesquisa-ação aplicada ao contexto organizacional deve produzir e divulgar conhecimentos, de forma que beneficie coletivamente todos os atores da organização. Nesse sentido, deve haver “ampla desmistificação das soluções técnicas que, tradicionalmente, são dadas aos problemas econômicos e sociais, à revelia dos interessados” (Thiollent, 2011, p. 94).

A pesquisa-ação aplicada à administração tem sido por vezes comparada a atividades de intervenção profissional, mas conforme indica Macke (2010), as duas atividades se diferenciam. Segundo a autora, na intervenção profissional, os resultados esperados são

Soares & Dourado – A crítica à pesquisa-ação em administração como uma via de resgate do seu potencial para a ação transformadora

definidos *a priori* e não necessariamente com a participação dos envolvidos. O foco principal é atingir os resultados com eficiência e eficácia. Já na pesquisa-ação, o foco principal é no caminho trilhado, que deve ser construído de forma colaborativa, além da interrelação com o conhecimento científico. Tripp (2005) e Eden e Huxham (2009) discutem que o termo pesquisa-ação tem sido aplicado de forma imprecisa e indiscriminada a qualquer pesquisa que envolva algum tipo de intervenção, no entanto, ela deve atender aos critérios da pesquisa científica e não apenas estar associada a algum tipo de ação.

Dentre as suas principais características, destacam-se: interação entre pesquisadores e participantes da pesquisa; o seu objeto de investigação é baseado na situação social e nos problemas encontrados; visa resolver ou pelo menos esclarecer os problemas encontrados; há um acompanhamento das ações e decisões durante todo o processo; relação entre conhecimento científico e ação; orientada para o futuro; a ação ocorre em escala limitada; um “vai e vem” constante entre pesquisa e ação e o processo de elaboração e desenvolvimento teórico devem ser constantes (Thiollent, 2011; Macke, 2010; Eden & Huxham, 2009). Como o objetivo da pesquisa-ação gira em torno de promover transformações e mudanças sociais, torna-se fundamental que o pesquisador especifique qual o nível de alcance dessas alterações e, para que não promova ilusões sobre transformações revolucionárias, a questão da ação deve ser abordada em termos realistas (Thiollent, 2011).

**Tabela 1**  
Características da pesquisa-ação

Características
Participativa
Intervencionista
Emergente
Socialmente situada
Papel ativo do pesquisador
Interrelacionamento constante entre conhecimento científico e ação
Aplicação e acompanhamento das ações
Caráter colaborativo e dialógico reflexivo
Processo contínuo de desenvolvimento teórico
A ação possui um alcance limitado
Relação entre objetivos de pesquisa e objetivos de ação
Produção de conhecimento socialmente relevante

Fonte: Tripp (2005); Greenwood e Levin (2007); Eden e Huxham (2009); Macke (2010); Thiollent (2011); Bradbury (2015).

Thiollent (2011) apresenta duas orientações que a pesquisa-ação pode assumir, a primeira se volta para uma perspectiva emancipatória e que envolva a autonomia dos envolvidos, tal orientação é voltada para o “engajamento sociopolítico”, que será aqui denominada de perspectiva sociopolítica. A segunda orientação é voltada para uma perspectiva instrumental e adaptativa, característica das abordagens sociotécnicas, que denominaremos aqui de perspectiva técnica. Em ambas as perspectivas, o “objeto de investigação não é constituído pelas pessoas e sim pela situação social e pelos problemas de diferentes naturezas encontrados nesta situação” (Thiollent, 2011, p. 22).

Destaca-se, aqui, a importância de levar em conta o contexto em que a pesquisa-ação é desenvolvida. A fim de que não se aplique soluções prontas aos problemas da coletividade estudada, o contexto deve ser alvo de uma reflexão crítica tanto dos pesquisadores, quanto, principalmente, dos atores envolvidos na situação.

Nesse sentido, Thiollent (2011) apresenta uma direção para o desenvolvimento da pesquisa-ação, conforme evidenciado na Tabela 2:

**Tabela 2**  
Desenvolvimento da pesquisa-ação

Fases	Descrição
Exploratória	Diagnóstico da situação com a participação de todos os envolvidos; Análise da viabilidade da intervenção; Definição de papéis e condições de colaboração; Estabelecimento dos principais objetivos que devem estar relacionados aos problemas considerados prioritários.
Pesquisa Aprofundada	Coleta de dados por técnicas: entrevistas individuais e coletivas, observação, documentos e, principalmente, pelos seminários em que são realizadas reuniões com todos os envolvidos, com o objetivo de analisar, discutir e tomar decisões concernentes ao desenvolvimento da ação.
Ação	A partir do plano de ação elaborado coletivamente se parte para a execução.
Divulgação	Avaliação: Acompanhamento e análise dos resultados; Divulgação: Disseminar os resultados da pesquisa pelo retorno da informação aos envolvidos, tanto em nível acadêmico quanto no da comunidade.

Fonte: Thiollent (2011).

Há que se realçar o processo dinâmico que o método evidencia cuja simultaneidade entre as suas fases a movimentam. Ademais, a geração de conhecimento está presente em cada uma delas. Nesse processo, pode ser que nenhuma mudança ocorra ou não aconteça conforme o planejado, mas, ainda assim, seu caráter ativo é o pressuposto básico deste tipo de pesquisa (Macke, 2010). Ainda, é esperado que o conhecimento produzido possa ser utilizado na vida cotidiana dos participantes (Lebesby & Benders, 2020).

A interpretação e a análise dos dados resultam das discussões em grupo. Essa construção tende a criar resultados compartilhados e validados através dessas interações entre os sujeitos. Dessa forma, exige-se uma linguagem que seja acessível a todos os envolvidos. Além da discussão, os dados que emergem da pesquisa devem ser comunicados a toda coletividade envolvida (Barbier, 2004). A fim de garantir essa validade e a confiabilidade, é fundamental que na redação de pesquisa seja realizada uma descrição detalhada do contexto da intervenção e do contexto da pesquisa.

### 3 METODOLOGIA

Este estudo se trata de uma revisão crítica, que utiliza como procedimento metodológico a pesquisa bibliográfica. Para atingir o objetivo proposto neste trabalho

Soares & Dourado – A crítica à pesquisa-ação em administração como uma via de resgate do seu potencial para a ação transformadora foi construído um *corpus* de pesquisa a partir da base de dados disponível no *Scientific Periodicals Eletronic Library* (SPELL). Os dados foram interpretados a partir de categorias pré-definidas, que tiveram como base os pressupostos básicos da pesquisa-ação, assim como o referencial teórico de Thiollent (2011). Dessa forma, foram criadas quatro categorias: **intervenção (1); intervenção com participação (2); beneficiários (3) e aspectos sociopolíticos ou técnicos (4).**

A fim de uma melhor compreensão das categorias elencadas acima, faz-se necessário comentarmos sobre cada uma delas. A primeira categoria, “**intervenção**”, pressupõe uma ação efetiva, não pode limitar-se ao planejamento de uma ação. Nesse sentido, é necessário que a ação seja posta em prática ou pelo menos que haja uma tentativa. Conforme apontado pelos pesquisadores Barbier (2004); Tripp (2005); Macke (2010) e Thiollent (2011), a pesquisa-ação possui na ação uma das suas dimensões constitutivas. Torna-se importante destacar as características que distinguem a ação relacionada com a pesquisa-ação de outras ações: ela não deve ser trivial, não é individualista e demanda o comprometimento total do pesquisador, na tentativa de promover mudanças na organização. Ela não se limita apenas ao planejamento ou a uma intervenção profissional, precisa estar associada ao aprofundamento do conhecimento científico (Franco, 2005; Thiollent, 2011).

Não existe um modelo único para a realização da pesquisa-ação, no entanto, um ponto em comum entre a maioria dos autores é o fato de que a intervenção deve ser realizada com a participação ou cooperação dos envolvidos na situação. A segunda categoria, “**intervenção com participação**”, refere-se ao fato de que não basta a implementação de uma ação por parte do pesquisador, tornando-se fundamental a participação dos envolvidos. A ação deve ser coproduzida pelo pesquisador e participantes da pesquisa. Dessa forma, essa categoria pressupõe a participação ativa dos sujeitos pesquisados no diagnóstico, construção, implementação e avaliação da ação. Não se pode presumir qualquer transformação sem o consentimento e o interesse dos envolvidos.

A terceira categoria “**beneficiários**” busca compreender quem são os atores que se beneficiaram das soluções relacionadas com a ação. A quarta categoria “**aspectos sociopolíticos ou técnicos**” visa verificar se os artigos analisados focaram nos aspectos essencialmente técnicos e limitados a resolução de um problema específico (como, por exemplo: implantar uma nova tecnologia na empresa) ou se na intervenção realizada houve preocupações relacionadas com a transformação social, busca por autonomia dos sujeitos participantes, promoção de conscientização e reflexão crítica. Busca-se compreender nessa categoria quais desses aspectos têm sido mais enfatizados na aplicação da pesquisa-ação no campo da administração. Ao se basear unicamente em aspectos técnicos, os objetivos se caracterizam como instrumentais, limitando-se a resolver um problema

operacional (Thiollent, 2011). A pesquisa-ação também pode estar voltada para os aspectos sociopolíticos. Nesse caso há uma preocupação com a formação de uma conscientização sociopolítica associada a uma visão emancipatória (Thiollent, 2011). Assim, “a ação deve ser exercida de modo coletivo, consensual, crítico e dialógico-reflexivo” (Bertolin, Zwick & Vilas Boas, 2011, p. 6).

### 3.1 Construção do *Corpus*

Os dados foram coletados a partir da base de dados SPELL e se baseou nos artigos que afirmaram utilizar a pesquisa-ação. A busca foi realizada com base nas palavras-chave: “pesquisa-ação” e “pesquisa ação” na ferramenta de busca disponível no site do SPELL, foi definida como área de conhecimento “administração” e como recorte temporal o período de janeiro de 2010 a outubro de 2020. Os termos foram utilizados tanto para os casos em que aparecia no título do documento e/ou nas palavras-chave relacionadas nos artigos.

Na primeira etapa foram encontrados 47 artigos, sendo 19 com o termo “pesquisa-ação” no título do documento e 28 nas palavras-chave dos artigos relacionados. No entanto, 14 artigos apareceram nas duas buscas, tanto no título quanto nas palavras-chave e, tendo em vista o ocorrido, foram excluídos os artigos repetidos. Nessa etapa, foram selecionados para posterior análise um total de 33 artigos em que apareciam o termo “pesquisa-ação” no título e/ou nas palavras-chave. Ressalta-se que ao digitar o termo “pesquisa ação” não foram encontrados nenhum resultado nem no título do documento e nem nas palavras-chave relacionadas.

Na segunda etapa, foi realizada a leitura de todos os resumos dos documentos selecionados. Dos 33 documentos selecionados inicialmente, foram eliminados 11, visto que não se tratava de trabalhos empíricos, mas de ensaio teóricos e pesquisas bibliográficas. Dessa forma, permaneceram 22 artigos para compor o nosso *corpus* de pesquisa.

Na terceira etapa, os artigos foram codificados conforme a seguinte lógica: 1. PA.01,02,03...: Identificação referente ao termo pesquisa-ação + sequência numérica dos artigos; 2. Na sequência, os artigos foram divididos conforme a área da Administração identificada, as siglas se basearam nas divisões acadêmicas da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), conforme segue: Estudos Organizacionais (EOR); Administração Pública (APB); Estratégia em Organizações (ESO); Inovação, Tecnologia e Empreendedorismo (ITE); Marketing (MKT); Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (GPR); Gestão de Operações e Logística (GOL); Finanças (FIN) e Ensino e Pesquisa em Administração (EPQ); 3. O ano de publicação do artigo. Dessa forma, um artigo da área de Estudos Organizacionais foi codificado da seguinte maneira, PA.01-EOR-20, sendo que: PA.01 - (identificação base e sequência numérica) EOR - (área) - 20 (ano de publicação), lógica aplicada a todos os artigos que compuseram o

Soares & Dourado – A crítica à pesquisa-ação em administração como uma via de resgate do seu potencial para a ação transformadora *corpus* de pesquisa. Na quarta etapa, foi realizada uma leitura detalhada de todos os artigos, seguida da classificação com base nas categorias que foram previamente definidas. Observou-se também qual a postura epistemológica adotada pelos pesquisadores e qual o tipo

de organização (pública, privada ou terceiro setor) em que a pesquisa-ação havia sido desenvolvida. Esses foram marcadores que guiaram o olhar da pesquisa e que promoveram os elementos de reflexão e crítica, a partir da lente teórica.

**Tabela 3**

Sistemática de busca e quantitativo de artigos encontrados por ano

Base de dados: SPELL	Período: janeiro de 2010 a outubro de 2020											
Área do conhecimento: Administração	Campo de busca: Título do documento e/ou palavra-chave											
Palavras-Chave: "pesquisa-ação" e "pesquisa ação"												
Ano	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
Nº de artigos encontrados	5	0	2	3	4	4	3	0	5	6	1	
<b>Total:</b>	33											

Fonte: Elaborada pelos autores.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 Análise dos artigos: aspectos centrais

Aqui é apresentado um panorama referente aos artigos analisados. Destaca-se que dentre os 22 artigos, cinco deles foram desenvolvidos em organizações do terceiro setor, oito do setor público e nove do setor privado. Partindo da reflexão de Thiollent (1999) de que a estrutura da pesquisa-ação é influenciada pelo contexto de aplicação e que, nas empresas, o desenvolvimento da pesquisa-ação pode ser limitado em decorrência da heteronomia das relações sociais, aqui surgiu um primeiro elemento de

reflexão. O fato do nosso *corpus* evidenciar que a pesquisa-ação foi desenvolvida na sua grande maioria em organizações do terceiro setor ou públicas, pode nos levar a refletir se o método aplicado em uma organização privada se torna limitado, em decorrência de uma visão de mudança controlada presente nas empresas. Portanto, a heteronomia pode sugerir uma barreira no seu uso no âmbito das organizações do tipo empresa, na medida em que aspectos relacionados ao empoderamento dos sujeitos, aos processos recíprocos e dialógicos são elementos escassos nesse tipo de organização. Segue a Tabela 4, com o panorama dos artigos analisados.

**Tabela 4**

Panorama dos artigos analisados

Tipo de organização	Artigos
Terceiro Setor	PA.01-EOR-20; PA.05-ESO-18; PA.09-ITE-16; PA.10-EOR-16; PA.12-ESO-15.
Setor Público	PA.02-APB-19; PA.04-ESO-19; PA.06-APB-18; PA.11-ESO-15; PA.13-EPQ-14; PA.14-ESO-14; PA.18-EPQ-12; PA.22-EOR-10.
Setor Privado	PA.03-ITE-19; PA.07-MKT-18; PA.08-MKT-16; PA.15-GOL-14; PA.16-ESO-13; PA.17-GOL-12; PA.19-FIN-10; PA.20-ESO-10; PA.21-GPR-10.
Áreas	Estratégia em Organizações (7); Estudos Organizacionais (3); Administração Pública (2) Ensino em Administração (2); Gestão de Operações e Logística (2); Inovação e Empreendedorismo (2); Marketing (2); Finanças (1); Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (1).

Fonte: Elaboração própria.

Aqui vale o registro de que nos artigos PA.01-EOR-20, PA.06-APB-18, PA.09-ITE-16, PA.10-EOR-16, PA.17-GOL-12 e PA.18-EPQ-12 deu-se uma descrição detalhada de todo caminho percorrido na pesquisa, detalhando as fases da pesquisa-ação e o contexto da intervenção. Os demais se limitaram a descrever os conceitos relacionados, ou então, o caminho percorrido não ficou claramente evidenciado. Esse relato é sobremaneira importante para evidenciar como o processo dialógico entre a pesquisa e a intervenção acontecem nas pesquisas dessa natureza. Esse elemento pode revelar o "segredo da receita" para que o uso da pesquisa-ação seja estendido no campo da administração.

Sobre os autores mais citados nos artigos como referencial para o desenvolvimento da pesquisa-ação destacam-se Michael Thiollent, Janaína Macke e David Tripp. Naturalmente, a predominância do primeiro reforçou a escolha desse artigo na centralidade desse autor para o tema.

Em relação à orientação epistemológica, 14 artigos apresentaram posturas alinhadas ao funcionalismo, quatro com o construtivismo, dois com as perspectivas críticas e dois não ficaram evidenciados. Segundo Thiollent (1999), o fato de utilizar a pesquisa-ação não significa por si só uma ruptura com o funcionalismo. Conforme indicam Lodi, Thiollent e Sauerbronn (2017), há um certo afastamento da pesquisa-ação desenvolvida no campo da administração e o posicionamento axiológico desse tipo de pesquisa. Segundo os autores, a intervenção focada unicamente na resolução de problemas organizacionais, desconsiderando os outros atores organizacionais, é fundamentalmente funcionalista e "poderia ser considerada uma desvirtuação da pesquisa-ação" (Lodi, Thiollent & Sauerbronn 2017, p. 66).

Naturalmente, cabe apontarmos a questão da inconsistência entre o funcionalismo e a estratégia de pesquisa-ação e enaltecer a importância de uma episteme que reconheça e favoreça o conhecimento coletivamente percebido.

Diante do exposto, percebe-se que um dos critérios básicos para que uma pesquisa seja considerada como pesquisa-ação se refere à necessidade de haver uma intervenção que seja construída coletivamente, focada na transformação do contexto estudado e associada com a produção de conhecimento científico. A intervenção construída colaborativamente se evidenciou como marca emblemática do método e que deve ser melhor percebida pelos pesquisadores sociais, notadamente do campo da administração, no sentido de, além preservar a sua contribuição transformadora da realidade, ressignificar seu potencial transformador.

#### 4.2 Categoria “Intervenção”

Dentre os 22 artigos analisados, 17 realizaram algum tipo de intervenção e cinco deles, apesar de mostrarem a intenção em utilizar a pesquisa-ação, percebe-se que a intervenção não foi efetivada. Nesses cinco casos não houve uma ação efetiva e o processo se resumiu na elaboração de planos de ação, conforme os casos a seguir ilustram.

O artigo PA.02-APB-19 tinha como objetivo analisar o processo de planejamento de compras de uma organização pública. Os autores se propuseram a criar uma série de ações, visando otimizar o processo de planejamento da Instituição. No entanto, por mais que o objetivo tenha sido atingido, os pesquisadores não seguiram o pressuposto básico da pesquisa-ação, visto que não houve intervenção, apenas elaboração de um plano de ação.

O artigo PA.12-ESO-15 se propôs a testar uma teoria para explicar o desempenho e o comportamento de uma organização do terceiro setor, no entanto, não ficou evidenciado como a intervenção foi desenvolvida. Não ficou clara qual seria a proposta de ação e nem se ela foi realizada.

Os artigos PA.04-ESO-19, PA.11-ESO-15, PA.14-ESO-14 envolveram objetivos semelhantes, dois deles (PA.04-ESO-19, PA.11-ESO-15) tiveram como objetivo a elaboração de um planejamento estratégico para departamentos das organizações públicas estudadas. Já o artigo PA.14-ESO-14 buscou analisar a viabilidade para a implantação da ferramenta *Balanced Scorecard*. Ressalta-se que nos três artigos não ocorreu intervenção. Houve reuniões e discussões para a elaboração do plano de ação, mas não houve implementação do plano, talvez por causa das especificidades das organizações e de dependerem de fatores externos para a implementação da ação.

Conforme indica Thiollent (2011), um dos pontos de partida para a realização da pesquisa-ação está na capacidade de analisar a viabilidade de uma intervenção no contexto considerado, fazendo o levantamento de possíveis pontos que possam inviabilizar a pesquisa e só a partir daí a pesquisa poderia começar. Ressalta-se que, em alguns casos, o pesquisador pode precisar de um período temporal maior para a implementação e avaliação da ação, talvez um dos motivos para a não efetivação da intervenção possa

estar relacionado com a limitação temporal imposta pelas normas institucionais dos Programas de Pós-Graduação e pelos órgãos de avaliação dos mesmos. Nesse caso, o tempo disponível é fator limitante e deve ser central para decisão de uso. Caso haja ciência de que a intervenção dificilmente possa ser implementada ou não vai ser capaz de gerar nenhum tipo de mudança, torna-se recomendável optar por outra estratégia de pesquisa mais apropriada.

O artigo PA.03-ITE-19 objetivou identificar os aspectos que influenciam no desenvolvimento de competências empreendedoras. No artigo supracitado houve a implementação de uma ação, no entanto, a ação trazia mais semelhanças com um processo de intervenção profissional do que com as características próprias de uma pesquisa-ação. Esse estudo aproximou-se ao posto por Vergara (2005) e Macke (2010), quando afirmam que a pesquisa-ação, por vezes, tem sido confundida com intervenção profissional ou consultoria. Esses processos têm marcas próprias como a unidimensionalidade da prática de pesquisa.

A partir do exposto acima, percebeu-se que dos 22 artigos analisados, cinco não realizaram a intervenção, tendo sido feita apenas a elaboração de planos de ações. Já nos outros 17 artigos houve algum tipo de intervenção. Esse tipo de “verificação” parece estar desnudando os pilares conceituais do método. Sigamos neste trajeto para que, possamos avaliar no próximo tópico se essa intervenção foi realizada com ou sem o envolvimento dos atores representantes da situação.

#### 4.3 Categoria “Intervenção com participação”

Dentre os artigos analisados, ressalta-se que em nove deles não ocorreu a intervenção com participação, destes, cinco foram os informados no tópico anterior, em que a ação não havia sido efetivada. Nos artigos PA.07-MKT-18; PA.08-MKT-16; PA.13-EPQ-14 e PA.15-GOL-14 houve intervenção, no entanto, a ação relacionada não foi elaborada de forma coletiva, nesses casos, os envolvidos participaram apenas da execução do plano, mas não houve construção engajada por parte dos sujeitos envolvidos. Destaca-se que os artigos PA.07-MKT-18 e PA.08-MKT-16 envolveram o desenvolvimento de um plano de marketing e, em ambos, apenas os proprietários das empresas foram ouvidos, não houve na etapa de elaboração do plano participação dos demais funcionários ou pessoas relacionadas com o departamento. O artigo PA.08-MKT-16 se assemelhou com a descrição de uma consultoria. Nesse caso, a implementação das ações de marketing se deu com resistência, inclusive por parte dos dirigentes, talvez pela problemática e o plano de ação terem sido definidos de forma isolada e sem levar em conta o contexto e a opinião dos envolvidos. O processo de intervenção realizado de forma isolada contradiz os pressupostos da pesquisa-ação. Santos, Calíope e Barros (2017) analisaram cinquenta e quatro artigos que utilizaram a pesquisa-ação, os autores encontraram resultados semelhantes ao identificarem que na maioria dos casos não houve envolvimento entre

Soares & Dourado – A crítica à pesquisa-ação em administração como uma via de resgate do seu potencial para a ação transformadora

pesquisadores e participantes da pesquisa. Lebesby e Benders (2020) objetivaram explorar os motivos pelos quais os funcionários não se envolvem no processo de intervenção e nas mudanças propostas. Dentre os motivos identificados, os funcionários relataram uma sensação de falsa autonomia. Segundo eles, os gerentes pedem para que deem sugestões e participem ativamente do processo de intervenção e das soluções de problemas, no entanto, a decisão já está tomada e suas opiniões nunca são levadas em consideração. Ou seja, essa participação nem sempre beneficia o funcionário, o que pode gerar uma resistência ao processo de participação na pesquisa-ação. Outros motivos identificados pelos autores foram a falta de tempo, o fato dos funcionários não visualizarem benefícios na participação e a percepção de que a participação envolveria uma maior carga de trabalho. Se os envolvidos não percebem a intervenção e soluções como significativamente úteis para o seu cotidiano ou se não há espaço para que isso ocorra é pouco provável que se interessem em participar e construir ativamente ações, tendo em vista que essas não irão alterar as suas realidades.

Ressalta-se que nos artigos PA.01-EOR-20, PA.09-ITE-16 e PA.10-EOR-16, a pesquisa-ação foi realizada de forma dinâmica e interativa e, em alguns momentos, os objetivos foram redefinidos, tendo em vista as novas necessidades apresentadas pelos grupos relacionados. Algumas ações também foram revistas para se adequarem à realidade dos envolvidos, tudo isso só foi possível por um processo de intervenção com a total participação e cooperação dos envolvidos. Cabe destacar, conforme apontado por Menelau et al. (2015, p. 48), que alterações de objetivo e novos *insights* são comuns nesse tipo de pesquisa, no entanto, o pesquisador não pode ir à “campo sem considerar pelo menos uma intenção científica na intervenção”. Torna-se fundamental o contato inicial com os participantes da pesquisa, não apenas para cumprir um protocolo, mas como forma de estabelecer relações de confiança, sem ela, dificilmente, uma pesquisa-ação teria êxito. Conforme apontam Reason e Bradbury (2008), a pesquisa-ação só é possível com e para as pessoas e comunidade envolvida.

#### 4.4 Categoria “beneficiários” e “aspectos sociopolíticos ou técnicos”

Em relação aos beneficiários, nove artigos tiveram como principais beneficiários os dirigentes das respectivas organizações. No caso dos artigos PA.12-ESO-15 e PA.14-ESO-14 se a ação tivesse sido desenvolvida os beneficiários seriam os dirigentes e gestores organizacionais. No artigo PA.16-ESO-13, os beneficiários foram à gerência da organização. Três artigos, PA.09-ITE-16, PA.10-EOR-16 e PA.22-EOR-10 tiveram como beneficiários os principais *stakeholders* envolvidos na situação.

Os artigos PA.13-EPQ-14 e PA.18-EPQ-12 tiveram como beneficiários os alunos da instituição. No artigo

PA.06-APB-18, a ação beneficiou os alunos e a instituição pesquisada como um todo, visto que a ação colocada em prática envolveu o processo de reutilização de água, visando tanto a promoção da sustentabilidade quanto a economia de dinheiro público. Três artigos PA.01-EOR-20, PA.09-ITE-16 e PA.10-EOR-16 tiveram como beneficiários os diversos atores envolvidos na situação, não se limitando apenas a um nível organizacional ou a um grupo exclusivo. Percebe-se que os beneficiários elencados neste parágrafo não envolveram apenas os principais dirigentes, fato que pode ser explicado em decorrência dessas organizações serem do terceiro setor ou públicas e, nesse caso, possuem objetivos para além da racionalidade econômica.

Em relação aos aspectos sociopolíticos e técnicos, constata-se que a sua grande maioria (17) focaram em aspectos técnicos, conforme o esperado para a área de administração. Nesses casos, o foco estava essencialmente em resolver algum problema organizacional, pela implementação do processo de planejamento, promoção do desenvolvimento organizacional ou pela implantação de ferramentas gerenciais. Silveira, Palassi e Paes de Paula (2019) encontraram resultados semelhantes ao analisarem a aplicação da pesquisa-ação em 64 dissertações e teses da área de administração defendidas entre 2011 e 2018. Os autores identificaram que as perspectivas sociopolítica e emancipável têm sido pouco utilizadas nos trabalhos na área. Elg et al. (2020) também destacam em suas análises um maior enfoque nas ações técnicas e práticas e um menor número de estudos que visem gerar um conhecimento emancipatório. Segundo os autores, apesar dos estudos analisados declararem seguir determinada abordagem de pesquisa-ação, percebeu-se uma ausência de aderência aos seus princípios e práticas fundamentais. Destaca-se que a ação não deve se limitar a ações que visem unicamente ao aumento da produtividade e a busca pela eficiência. Quando aplicada, dessa forma, o foco da pesquisa-ação é transferido apenas para o resultado e se ignora o processo e o aprendizado decorrente da construção da intervenção. Conforme apontam Kemmis, McTaggart e Nixon (2015), a intervenção proposta na pesquisa-ação deve envolver não apenas uma mudança nos indivíduos, envolve principalmente mudanças nos arranjos organizacionais, culturais, sócio-políticos e econômicos associados ao contexto dos envolvidos. Nesse sentido, a pesquisa-ação pode ser compreendida como uma prática social e política.

Cinco artigos PA.01-EOR-20, PA.06-APB-18, PA.09-ITE-16, PA.10-EOR-16 e PA.18-EPQ-12 focaram em aspectos sociopolíticos. O artigo PA.01-EOR-20 associou a pesquisa-ação aos estudos organizacionais críticos e, durante todo o desenvolvimento da pesquisa, ficou claramente evidenciada a preocupação com o aprendizado do grupo e a tomada de consciência dele. A equipe de pesquisadores buscou estimular a autonomia do grupo, por um processo construído de forma colaborativa. O artigo PA.18-EPQ-12 destaca a necessidade de construirmos

Soares & Dourado – A crítica à pesquisa-ação em administração como uma via de resgate do seu potencial para a ação transformadora  
 outras formas de ensino e aprendizagem em administração, buscando promover um saber crítico, em que os alunos tenham um papel ativo. Já o artigo PA.10-EOR-16 visou o empoderamento e o aprendizado dos atores envolvidos com a agricultura familiar da região do Vale de São Francisco.

Segue a Tabela 5, com uma síntese da análise aqui desenvolvida.

**Tabela 5**  
 Síntese da revisão crítica

Artigos	Intervenção	Intervenção com participação	Beneficiários	Aspectos sociopolíticos ou técnicos
PA.01-EOR-20	x	x	Associadas da cooperativa	Sociopolíticos
PA.02-APB-19			Gerência e Funcionários*	Técnicos
PA.03-ITE-19	x	x	Dirigentes	Técnicos
PA.04-ESO-19			Stakeholders*	Técnicos
PA.05-ESO-18	x	x	Dirigentes	Técnicos
PA.06-APB-18	x	x	Alunos e a Instituição	Sociopolíticos
PA.07-MKT-18	x		Dirigentes	Técnicos
PA.08-MKT-16	x		Dirigentes	Técnicos
PA.09-ITE-16	x	x	Stakeholders	Sociopolíticos
PA.10-EOR-16	x	x	Stakeholders	Sociopolíticos
PA.11-ESO-15			Gerência e Funcionários*	Técnicos
PA.12-ESO-15			Dirigentes, Gestores*	Técnicos
PA.13-EPQ-14	x		Alunos da Instituição	Técnicos
PA.14-ESO-14			Dirigentes*	Técnicos
PA.15-GOL-14	x		Dirigentes	Técnicos
PA.16-ESO-13	x	x	Gerência	Técnicos
PA.17-GOL-12	x	x	Dirigentes	Técnicos
PA.18-EPQ-12	x	x	Alunos da Instituição	Sociopolíticos
PA.19-FIN-10	x	x	Dirigentes	Técnicos
PA.20-ESO-10	x	x	Dirigentes	Técnicos
PA.21-GPR-10	x	x	Dirigentes	Técnicos
PA.22-EOR-10	x	x	Stakeholders	Técnicos

Fonte: Elaborada pelos autores.

Legenda: \* Teriam sido beneficiários caso a intervenção tivesse sido realizada

Ressalta-se que em alguns artigos (PA.03.ITE-19, PA.12-ESO-15), os participantes da pesquisa se assemelharam a meros informantes. Em outros (PA.07-MKT-18, PA.08-MKT-16, PA.15-GOL-14, PA.20-ESO-10, PA.21-GPR-10), não ficou evidenciado como a pesquisa e a ação se relacionavam, visto que se aproximava mais a um processo de intervenção profissional do que da pesquisa-ação. Alguns autores apontaram como limitação da pesquisa a impossibilidade de generalização. É importante destacar que essa é uma característica própria do método e não uma limitação em si.

#### 4.5 Análise crítica

Apesar da pesquisa-ação não se restringir a determinado paradigma e nem campo de atuação, ela surge como uma proposta metodológica inovadora, que visa romper com a lógica positivista. Conforme apontam Reason e Bradbury (2008), a pesquisa-ação desafia o conhecimento produzido tanto na academia quanto entre os profissionais de mudança e desenvolvimento social, tendo em vista que ela envolve de forma coparticipativa aqueles que são usualmente tratados apenas como sujeitos de pesquisa ou alvos de uma mudança planejada. Com base nos artigos avaliados, percebe-se que a maioria utiliza a pesquisa-ação de forma utilitarista, desenvolvendo uma pesquisa “sobre” e não “com” os envolvidos, que apenas executam as ações sem que as suas experiências e vivências tenham sido consideradas. Tal ação limita o potencial transformador da pesquisa-ação e distancia-se

dos seus pressupostos epistemológicos. Segundo aponta Thiollent (2011, p. 105), a pesquisa-ação aplicada ao contexto organizacional, “[...] possui uma orientação mais acomodada, procurando transformações satisfatórias e compatíveis com a adaptação e funcionamento das organizações existentes, neste contexto o conteúdo radical da pesquisa-ação é apagado, fazendo dela apenas uma técnica de resolução de problemas”.

A fim de realizar uma pesquisa “com” e “para” as pessoas, e não “sobre” as pessoas, Machado, Barbutto e Croft (2021) utilizaram a ferramenta colaborativa de projetos *Dragon Dreaming* a fim de auxiliar na dialogicidade e inclusão de todos os atores da comunidade no processo de estruturação de saneamento ecológico. Além disso, cabe uma reflexão para a necessidade do pesquisador construir instrumentos de coleta e análise de dados para além das técnicas comumente utilizadas. Uma ação contextualizada também demanda instrumentos contextualizados, isso exige que o pesquisador pense de forma criativa. A abertura de espaços comunicativos (Reason & Bradbury, 2008) por meio da utilização de fóruns *on-line* e/ou redes sociais, teatro, desenhos, contação de histórias são alguns exemplos a fim de promover uma maior interação e diálogo na construção das soluções, e podem ser utilizados como forma de dar centralidade e envolver os atores organizacionais na construção de ações que sejam úteis para os envolvidos.

O olhar objetivo usado neste artigo para indicar “maiorias” e “minorias” nos movimentos dos artigos sobre

Soares & Dourado – A crítica à pesquisa-ação em administração como uma via de resgate do seu potencial para a ação transformadora

pesquisa-ação deve ser justificado apenas como chaves para “marcadores”, através dos quais foram levantados questionamentos sobre a consistência no uso do método, com seus pressupostos, com suas características e, sobretudo, com seus propósitos. Assim, optamos pelos termos para realçar os traços fundamentais do método com vistas a voltá-lo a sua raiz e a ressignificar seu uso.

Então, percebemos que a maioria dos artigos analisados desenvolveu a pesquisa-ação com o foco em melhorias e mudanças organizacionais pontuais que não necessariamente beneficiaram os demais atores organizacionais. A ação relacionada com a pesquisa deve se referir a uma ação que beneficie a coletividade e não apenas um grupo restrito. Thiollent (2011) argumenta que onde há uma evidente divisão entre dirigentes e dirigidos, a pesquisa-ação pode ficar repleta de incertezas e o seu potencial pode ser limitado de modo utilitarista, por parte dos gestores que priorizam problemas do seu exclusivo interesse. Nessa mesma linha, Silveira, Palassi e Paes de Paula (2019) afirmam que a utilização mecânica da pesquisa-ação limita a participação e a capacidade de mudança. Restringir a intervenção a um pequeno grupo de beneficiários reduz as potencialidades da pesquisa-ação. Para Coghlan e Shani (2020), a pesquisa-ação produz um conhecimento que se relaciona com uma situação específica e deve ser desenvolvida de forma que contribua para que os membros organizacionais sejam capazes de resolver seus próprios problemas, ou seja, idealmente espera-se que o conhecimento gerado produza uma maior autonomia e autoaprendizagem crítica do seu contexto.

A minoria dos artigos descreveu, de forma detalhada, o caminho percorrido, conforme apontam Menelau et al. (2015, p. 51), “o conceito de pesquisa-ação é reconhecido e internalizado pelos autores, mas os relatos de sua aplicação ainda são deficientes”. Esse fato poderia ser minimizado a partir de uma descrição clara e densa, conforme proposto por Paiva-Júnior et al. (2011), tanto dos aspectos acadêmicos quanto dos aspectos relacionados com a intervenção, para que outros pesquisadores possam compreender como se dá o desenvolvimento da pesquisa-ação. Dick, Stringer e Huxham (2009) identificaram uma ausência de descrição de como a teoria se integra à pesquisa-ação. A teorização nesse caso não visa fornecer modelos normativos, mas sim aprimorar uma teoria existente (Elg et al., 2020) e auxiliar na tradução de dada realidade (Santos, 2003). Ainda sobre a necessidade de uma descrição detalhada, os relatos poderiam tornar evidentes as dificuldades e resistências encontradas no processo de participação a fim de direcionar outros pesquisadores e promover a reflexão sobre como podemos avançar. “A participação só pode ser estimulada se às barreiras que a limitam forem compreendidas” (Lebesby & Benders, 2020, p. 626). Destaca-se o artigo PA.01-EOR-20, em que a pesquisa-ação foi desenvolvida de forma contextualizada ao ser utilizada juntamente com outras metodologias colaborativas, a fim de obter um maior envolvimento, participação e adaptação para o contexto

daquela organização. Há que se considerar que nem sempre as mudanças desejadas *a priori* são possíveis, nesse sentido, Thiollent (2011, p. 106) afirma que “as transformações propostas levam em conta as normas de adequação ao contexto que é favorável a rupturas ou a adaptações limitadas. Em todas as circunstâncias, os pesquisadores não podem aplicar uma norma de ação pré-estabelecida e devem ficar atentos à negociação do que é realmente transformável”.

Nesse ponto, ressalta-se a importância da identificação e descrição do contexto em que a ação se desenvolve. Possibilita-se, assim, ao leitor compreender àquela realidade e as ações que foram desenvolvidas. Shani e Coghlan (2019), destacam a importância de uma descrição ampla e sistemática do contexto, das ações desenvolvidas, dos resultados e impactos provocados pelas ações implementadas. Apenas seis artigos analisados realizaram essa descrição de forma detalhada. A pesquisa-ação representa uma pesquisa situada, que considera a realidade social dos envolvidos no processo de construção da intervenção. Alguns artigos (PA.03-ITE-19, PA.08-MKT-16, PA.11-ESO-15, PA.15-GOL-14 e PA.19-FIN-10) aplicaram modelos prontos de intervenção, aparentemente sem uma reflexão e problematização se aquele modelo era adequado para o contexto. A aplicação de modelos de intervenção prontos e ações incompatíveis com a realidade dos envolvidos não se mostra adequada à pesquisa-ação. No artigo PA.15-GOL-14, os objetivos de ação foram definidos *a priori*, o que possivelmente limitou a participação dos membros organizacionais. A pesquisa-ação envolve um processo emergente, o cenário que se desenvolve na pesquisa é imprevisível e os dados se alteram por conta da ação desenvolvida (Coghlan & Shani, 2020). Diagnosticar um problema e em seguida propor uma receita não se trata de pesquisa-ação, e sim de uma intervenção profissional ou consultoria.

De acordo com Picheth, Cassandre e Thiollent (2016), a proposição de uma ação deve levar em conta a situação vivida pelos atores envolvidos. Antes de propor alguma solução é fundamental a inserção e o envolvimento do pesquisador em dada realidade a fim de compreender como os participantes compreendem o seu próprio contexto. O diagnóstico e o mapeamento da situação devem envolver um processo coletivo e horizontal a fim de construir ações e um conhecimento que produza transformações na realidade estudada. McTaggart, Nixon e Kemmis (2017, p. 28) nos instiga a pensarmos a ação enquanto prática social que envolve um processo de crítica e autocrítica que busca mudanças e transformações “por meio da autotransformação individual e coletiva: transformação de nossas práticas, transformação da forma como entendemos nossas práticas e transformação das condições que possibilitam e constroem as nossas práticas”.

Defende-se aqui uma ampliação da pesquisa-ação em administração para além dos aspectos técnicos. Dentre as possibilidades, recomenda-se a ampliação dos

Soares & Dourado – A crítica à pesquisa-ação em administração como uma via de resgate do seu potencial para a ação transformadora beneficiários e um efetivo envolvimento dos demais funcionários das empresas, buscando a construção de soluções de forma colaborativa, não apenas como forma de se criar uma harmonia administrativa, no sentido posto por Tragtenberg (2006), mas no sentido de promoção de uma reflexão crítica e de transformações que também tragam impactos significativos para os trabalhadores. Os atores envolvidos na pesquisa-ação não podem ser vistos como dados prévios com o único objetivo de produzir resultados para a pesquisa (Novaes & Drummond, 2013).

Outra possibilidade para ampliar a dimensão crítica e política na área de administração é aplicar a pesquisa-ação com outros métodos colaborativos, como a enquete operária (Thiollet, 2011). A enquete operária pode ser aplicada como forma de se conhecer as condições de trabalho e a realidade social dos trabalhadores. Tal método associado à pesquisa-ação pode promover uma intervenção focada na transformação das condições de trabalho e na formação política dos envolvidos. “Possíveis movimentos emancipatórios devem partir do próprio grupo e não por qualquer tipo de militância do pesquisador” (Novaes & Drummond, 2013, p. 3).

Outra forma de ampliação da pesquisa-ação em administração para além do instrumentalismo envolve a articulação entre saberes científicos e artesanais, buscando, de forma dialógica e colaborativa, resolver os problemas reais dos sujeitos, por uma interrelação entre o conhecimento local e o conhecimento científico. O conhecimento dos envolvidos é uma parte essencial no desenvolvimento da pesquisa-ação, parte-se da premissa que os seres humanos são especialistas em suas próprias vidas e experiências vivenciadas, nesse sentido, considerar conhecimento local é um aspecto fundamental para um processo de transformação social efetivo e durável (Greenwood, 2007). Certamente, o contexto de surgimento da pesquisa-ação é diferente do contexto atual. Isso nos leva a necessidade de pensarmos a pesquisa-ação em um contexto de globalização, em que emergem novas formas de produção e organização do trabalho, em que as ferramentas de controle são mais sutis, em um contexto informacional-digital, em que os dados são o novo petróleo, em um contexto de mercantilização do trabalho e deterioração dos direitos sociais. O conhecimento gerado não pode ser dissociado do contexto social, político e econômico.

Nem sempre a pesquisa-ação no contexto organizacional pode assumir contornos emancipatórios, tendo em vista as divergências de objetivos entre proprietários e funcionários. Contudo, caso o pesquisador decida que a pesquisa-ação é o método mais apropriado, cabe a ele refletir de que forma a sua intervenção e o conhecimento gerado podem trazer benefícios à coletividade e não apenas para um grupo restrito. Não se trata de ativismo ou de proposições milagrosas, mas de olhar para outros atores organizacionais e construir coletivamente objetivos para além da eficiência

organizacional, levando em conta a realidade dos envolvidos.

Por mais que existam limitações relacionadas com a aplicação da pesquisa-ação no contexto organizacional, em decorrência das relações de poder assimétricas que limitam as ações, é necessário que os pesquisadores ampliem o seu olhar para outras possibilidades dentro do contexto organizacional. Dessa forma, devemos nos perguntar: qual é o nosso papel como pesquisadores e a quem o conhecimento gerado vai servir? Que tipo de valores e relações de poder ele vai reforçar? Essas perguntas são inerentes a qualquer pesquisa científica, mas elas se amplificam no caso da pesquisa-ação, visto que não se trata apenas de um processo de coleta de dados, mas de uma pesquisa construída de forma coparticipativa. Conforme indicam Carrasco e Aguirre (2018), a pesquisa-ação é uma investigação relacional e socialmente comprometida, para tanto, é necessário que se formem relações recíprocas entre o pesquisador e os envolvidos.

A pesquisa-ação é influenciada pelo contexto histórico e social em que ela surge (Santos, Calíope & Barros, 2017). Se esse contexto é opressor e marcado por relações assimétricas de poder e com pouca autonomia, nós enquanto pesquisadores precisamos nos questionar sobre como a nossa pesquisa pode contribuir para alterar essa realidade.

Como podemos pensar e fazer pesquisa de uma forma diferente? Como ir além do que está posto? Como repensar a pesquisa-ação e outras metodologias de pesquisa para a nossa realidade atual, para o contexto sul-americano, para o contexto de transformações tecnológicas que têm alterado o nosso cotidiano? Como repensar engajamento e participação no contexto atual? Ação sem reflexão e participação por si só não modifica o *status quo*. A pesquisa-ação foi utilizada aqui como ponto de partida para pensarmos em metodologias e estratégias de pesquisa comprometidas com a transformação social e que não se encerrem após a análise de dados e compreensão do fenômeno. Não se tem a pretensão aqui de que a pesquisa-ação ou outra estratégia de pesquisa resolva todos os problemas da sociedade. Não temos respostas prontas e homogêneas para os questionamentos aqui feitos, por isso mesmo compreende-se que não se trata de um assunto ultrapassado e sim um ponto de partida para discutirmos e repensarmos os nossos métodos e estratégias de pesquisa. Torna-se, assim, cada vez mais urgente a implicação do pesquisador no desenvolvimento de pesquisas comprometidas com os atores e com os problemas sociais e organizacionais que provocam as nossas investigações, faz-se necessário pensarmos as nossas pesquisas como práticas sociais e políticas a fim de produzir um conhecimento que seja capaz não só de provocar reflexões e inquietações, mas também que estimule a intervenção na realidade observada por meio de uma articulação em rede com outros atores.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo se propôs a compreender como tem sido aplicada a pesquisa-ação no campo da administração, buscando analisar, dentre outros, se os seus pressupostos básicos foram seguidos. Por meio dos artigos analisados buscou-se refletir sobre como podemos ampliar os usos da pesquisa-ação no contexto organizacional. Pretendeu-se instigar outros pesquisadores a saírem da posição de espectadores para a posição de pesquisadores engajados. Percebe-se que a grande maioria dos artigos analisados foca, exclusivamente, em aspectos técnicos que visam resolver problemas gerenciais. Os resultados gerados na pesquisa-ação não se limitam a soluções para problemas imediatos, envolve o aprendizado dos envolvidos e do pesquisador, além da contribuição para o conhecimento científico e avanço da teoria (Coughlan & Coghlan, 2002). A ação não deveria se limitar unicamente pela busca da produtividade e melhoria organizacional, sem considerar como isso afeta todos os envolvidos. Esse processo envolve reflexão constante do pesquisador sobre o seu papel e as limitações na transformação de dada realidade.

Ao ser utilizada apenas de forma instrumental, o seu potencial de transformação e mudança se torna limitado e se distancia dos seus pressupostos epistemológicos e metodológicos. Propõe-se, neste estudo, que a utilização da pesquisa-ação no contexto organizacional possa ser ampliada para além dos aspectos técnicos, de forma a promover uma reflexão e ação críticas sobre a realidade organizacional. Seria apropriado que os pesquisadores observassem as necessidades que emergem de outros grupos, para além dos proprietários e gerentes. Nesse sentido, há que se considerar a experiência e os saberes que emergem do chão de fábrica e de outros contextos organizacionais, considerar as vozes que são omitidas dentro das organizações. Isso nos impõe o desafio de pensarmos em metodologias não extrativistas como forma de ecoar as vozes marginalizadas e ir além de extrair dados para a pesquisa. Propõe-se a utilização da pesquisa-ação como forma de promover um saber crítico e emancipatório, de forma que envolva todos os atores implicados na situação investigada, e caso isso não seja possível, cabe ao pesquisador investigar sobre os impedimentos para uma participação efetiva.

Os pesquisadores que desejam ampliar a pesquisa-ação no contexto organizacional para além dos aspectos técnicos podem se beneficiar da redução sociológica proposta por Ramos (1996). Ao praticar a redução sociológica no desenvolvimento da pesquisa-ação, busca-se construir colaborativamente ações que se adéquem à realidade dos envolvidos, além de promover uma consciência crítica do contexto. Esse posicionamento envolve um pensamento crítico em relação a transposição de modelos e soluções prontas para dada realidade. Tal iniciativa demanda uma posição engajada do pesquisador, a fim de compreender as necessidades que emergem do grupo e que promovam a autonomia “e ressignificações

coletivas das compreensões do grupo articuladas com as condições sócio-históricas” (Franco, 2005, p. 488). Tanto o conhecimento gerado quanto a ação empregada deve ser fruto de um processo coletivo e participativo de colaboração entre pesquisadores e grupos.

Destacamos as potencialidades da pesquisa-ação como pesquisa situada para a promoção de mudanças que beneficiem diversos atores organizacionais. O contexto regional demanda pesquisas comprometidas com a transformação dele. Como investigação que articula interesses de pesquisa com interesses sociais, pode ser aplicada como forma de ecoar a voz dos trabalhadores, auxiliar na construção de relações mais horizontalizadas, melhorar o ambiente de trabalho a partir de soluções construídas pelos envolvidos e construir modelos de gestão para além da racionalidade econômica imediatista.

Como limitações de pesquisa, o fato de que a análise se restringiu aos artigos disponíveis na base de dados do SPELL, além disso, foram selecionados apenas aqueles em que aparecia o termo pesquisa-ação em seus títulos e/ou palavras-chave. Como sugestão para estudos futuros, recomenda-se investigar mais a fundo como tem sido desenvolvida a fase de avaliação e reflexão dos resultados da pesquisa-ação, sugere-se investigar como os atores envolvidos avaliam os resultados gerados e como o conhecimento científico é democratizado. Tal ponto merece destaque, tendo em vista que os meios de divulgação científicos são herméticos na própria academia. A democratização e socialização do conhecimento científico transcende a pesquisa-ação e não deve se resumir apenas na divulgação dos resultados, mas deve oferecer a possibilidade de um diálogo reflexivo com a comunidade a fim de que se promova uma discussão sobre o impacto do conhecimento e das ações construídas no contexto local, além de conduzir a uma autorreflexão crítica que estimule a construção de soluções e fomenta o que Mills (1982) denominou de imaginação sociológica.

Por meio de uma pesquisa bibliográfica, a estratégia pesquisa-ação foi tomada como ponto de partida a fim de promover reflexões mais amplas que nos instiguem a pensar como podemos contribuir para gerar um conhecimento associado às práticas sociais concretas. Nesse sentido, os artigos analisados foram utilizados como ilustrações e o caminho tomado contribui para estimular o debate sobre as implicações do conhecimento e da ação gerada e também para pensarmos em estratégias e metodologias de pesquisa diversas. Ou quiçá, possamos fazer o esforço de ressignificar métodos e abordagens que perderam seu potencial de engajamento e de transformação do coletivo, tal como foi aqui debatido o caso da pesquisa-ação.

## REFERÊNCIAS

- Barbier, R. (2004). *A pesquisa-ação*. Brasília: Liber Livros.
- Bertolin, R. V., Zwick, E., & Vilas Boas, A. A. (2011). A pesquisa-ação na construção social da ação: Uma abordagem emancipatória. *Anais do EnEPQ*, João Pessoa, Brasil, 3.

- Soares & Dourado – A crítica à pesquisa-ação em administração como uma via de resgate do seu potencial para a ação transformadora
- Bradbury, H. (Ed.). (2015). *The Sage Handbook of Action Research*. London: Sage Publications.
- Carrasco, J. U., & Aguirre, F. L. (2018). Hacia una experiencia profunda dentro de la Investigación Acción Participativa. *Revista Colombiana de Sociología*, 41(1), 111-131. <https://doi.org/10.15446/rcs.v41n1.66559>
- Chambers, R. (2015). PRA, PLA and pluralism. Practice and Theory. In H. Bradbury (Ed.). *The Sage Handbook of Action Research* (pp. 31-46). London: Sage Publications.
- Coghlan, D., & Shani, A. B. R. (2020). Abductive reasoning as the integrating mechanism between first- second- and third-person practice in action research. *Systemic Practice and Action Research*, 34, 463-474. <https://doi.org/10.1007/s11213-020-09542-9>
- Coghlan, D. (2011). Action research: Exploring perspectives on a philosophy of practical knowing. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 53-87. <https://doi.org/10.1080/19416520.2011.571520>
- Coughlan, P., & Coghlan, D. (2002). Action research for operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(2), 220-240. <https://doi.org/10.1108/01443570210417515>
- Dick, B., Stringer, E., & Huxham, C. (2009). Theory in action research. *Action Research*, 7(1), 5-12. <https://doi.org/10.1177%2F1476750308099594>
- Eden, C., & Huxham, C. (2009). Pesquisa-ação no estudo das organizações. In S. R. Clegg, C. Hardy & W. R. Nord (Eds.). *Handbook de Estudos Organizacionais* (Vol. 2, pp. 93-117). São Paulo: Atlas.
- Elg, M., Gremyr, I., Halldórsson, A., & Wallo, A. (2020). Service action research: Review and guidelines. *Journal of Services Marketing*, 34(1), 87-99. <https://doi.org/10.1108/JSM-11-2018-0350>
- Franco, M. A. S. (2005). Pedagogia da Pesquisa-Ação. *Educação e Pesquisa*, 31(3), 483-502. <https://doi.org/10.1590/S1517-97022005000300011>
- Greenwood, D. J. (2020). Prologue. In M. Larrea (Ed.), *Roots and Wings of Action Research for Territorial Development local transformation and international collaborative learning* (pp. 13-17). Bilbao: Publicaciones Deusto.
- Greenwood, D. J., & Levin, M. (2007). *Introduction to action research: Social research for social change*. Thousand Oaks: Sage publications.
- Kemmis, S., McTaggart, R., & Nixon, R. (2015). Critical Theory and Critical Participatory Action Research. In H. Bradbury (Ed.), *The Sage Handbook of Action Research* (pp. 453-464). London: Sage Publications.
- Lebesby, K., & Benders, J. (2020). Too smart to participate? Rational reasons for employees' non-participation in action research. *Systemic Practice and Action Research*, 33(6), 625-638. <https://doi.org/10.1007/s11213-020-09538-5>
- Lodi, M. D. F., Thiollent, M. J. M., & Sauerbronn, J. F. R. (2017). Uma discussão acerca do uso da Pesquisa-ação em Administração e Ciências Contábeis. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 13(1), 57-68. [https://doi.org/10.21446/scg\\_ufri.v13i1.14175](https://doi.org/10.21446/scg_ufri.v13i1.14175)
- Machado, G. C. X. M. P., Barbuto, L., & Croft, J. D. (2021). O método colaborativo aplicado na pesquisa-ação: Contribuições do Dragon Dreaming na incubação social do saneamento ecológico. *Revista Ciência e Tecnologia Social*, 4(1), 143-158.
- Macke, J. (2010). A pesquisa-ação como estratégia de pesquisa participativa. In C. K. Godoi, R. Bandeira-De-Mello & A. B. Silva (Orgs.), *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais* (pp. 207-239). São Paulo: Saraiva.
- McTaggart, R., Nixon, R., & Kemmis, S. (2017). Critical Participatory Action Research. In L. L. Rowell (Ed.), *The Palgrave International Handbook of Action Research* (pp. 21-35). New York: Palgrave Macmillan. [https://doi.org/10.1057/978-1-137-40523-4\\_2](https://doi.org/10.1057/978-1-137-40523-4_2)
- Menelau, S., Santos, P. M. F., Castro, B. G. A. & Nascimento, T, G. (2015). Realizar pesquisa-ação sem ação ou pesquisa-ação na área de Administração? Uma reflexão metodológica. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 50(1), 40-55. <https://doi.org/10.5700/rausp1183>
- Mills, C. W. (1982). *A imaginação sociológica*. Rio de Janeiro: Zahar Editores.
- Novaes, M. D. C., & Drummond, J. (2013). Aspectos epistemológicos da pesquisa-ação: Uma abordagem interpretativa crítica. *Anais do EnANPAD*, Rio de Janeiro, Brasil, 37.
- Paiva-Júnior, F. G., Leão, A. L. M. S., & Mello, S. C. B. (2011). Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa. *Revista de Ciências da Administração – RCA*, 13(31), 190-209. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2011v13n31p190>
- Picheth, S. F., Cassandre, M. P., & Thiollent, M. J. M. (2016). Analisando a pesquisa-ação à luz dos princípios intervencionistas: Um olhar comparativo. *Educação*, 39(n. esp.), s3-s13. <https://doi.org/10.15448/1981-2582.2016.s.24263>
- Ramos, G. (1996). *A redução sociológica*. Rio de Janeiro: Editora UFRJ.
- Reason, P., & Bradbury, H. (2008). *The Sage Handbook of Action Research*. London: Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781848607934>
- Santos, E. (2017). O campo científico da administração: Uma análise a partir do círculo de matrizes teóricas. *Cadernos EBAPE.BR*, 15(2), 209-228. <https://doi.org/10.1590/1679-395152841>
- Santos, G. C. S., Caliope, T. S., & Barros, J. P. B., Neto. (2017). Tem ação nessa pesquisa? Um levantamento da pesquisa-ação como estratégia de pesquisa qualitativa. *Revista de Gestão – REGE*, 24(4), 336-347. <https://doi.org/10.1016/j.rege.2017.07.002>
- Santos, B. S. (2003). Poderá o direito ser emancipatório? *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 65, 3-76. <https://doi.org/10.4000/rccs.1180>
- Shani, A. B. R., & Coghlan, D. (2019). Action research in business and management: A reflective review. *Action Research*, 19(3), 518-541. <https://doi.org/10.1177%2F1476750319852147>
- Silveira, R. Z., Palassi, M. P., & Paes de Paula, A. P. (2019). Modos de uso de pesquisa-ação em dissertação e teses em Administração no Brasil. *Organizações em Contexto*, 15(30), 318-349. <https://doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v15n30p317-349>
- Thiollent, M. (2011). *Metodologia da pesquisa-ação*. São Paulo: Cortez.
- Thiollent, M. (1999). Notas para o debate sobre pesquisa-ação. In C. R. Brandão (Ed.), *Repensando a pesquisa participante* (pp. 82-103). São Paulo: Brasiliense.
- Tragtenberg, M. (2006). *Burocracia e Ideologia*. São Paulo: Editora Unesp.
- Tripp, D. (2005). Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. *Educação e Pesquisa*, 31(3), 443-466. <https://doi.org/10.1590/S1517-97022005000300009>
- Vergara, S. C. (2005). *Métodos de pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas.
- Yorks, L. (2015). The practice of teaching co-operative inquiry. In H. Bradbury (Ed.), *The Sage Handbook of Action Research* (pp. 256-264). London: Sage Publications.

**CONTEXTUS**

REVISTA CONTEMPORÂNEA DE ECONOMIA E GESTÃO.

ISSN 1678-2089

ISSNe 2178-9258

1. Economia, Administração e Contabilidade – Periódico
2. Universidade Federal do Ceará. FEAAC – Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade

**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO,  
ATUÁRIA E CONTABILIDADE (FEAAC)**

Av. da Universidade – 2486, Benfica  
CEP 60020-180, Fortaleza-CE

**DIRETORIA:** Paulo Rogério Faustino Matos  
Danielle Augusto Peres

**Website:** [www.periodicos.ufc.br/contextus](http://www.periodicos.ufc.br/contextus)

**E-mail:** [revistacontextus@ufc.br](mailto:revistacontextus@ufc.br)



A Contextus está classificada no sistema Qualis – Capes como periódico B1, na área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo (2013-2016).



A Contextus está de acordo e assina a Declaração de São Francisco sobre a Avaliação de Pesquisas (DORA).



A Contextus é associada à Associação Brasileira de Editores Científicos (ABEC).



Esta obra está licenciada com uma licença Creative Commons Atribuição – Não Comercial 4.0 Internacional.

**EDITOR-CHEFE**

Diego de Queiroz Machado (UFC)

**EDITORES ADJUNTOS**

Alane Siqueira Rocha (UFC)

Márcia Zabdiele Moreira (UFC)

**EDITORES ASSOCIADOS**

Adriana Rodrigues Silva (IPSantarém, Portugal)

Alessandra de Sá Mello da Costa (PUC-Rio)

Allysson Alex Araújo (UFC)

Andrew Beheregarai Finger (UFAL)

Armando dos Santos de Sousa Teodósio (PUC-MG)

Brunno Fernandes da Silva Gaião (UEPB)

Carlos Enrique Carrasco Gutierrez (UCB)

Cláudio Bezerra Leopoldino (UFC)

Dalton Chaves Vilela Júnior (UFAM)

Elionor Farah Jreige Weffort (FECAP)

Gabriel Moreira Campos (UFES)

Guilherme Jonas Costa da Silva (UFU)

Henrique César Muzzio de Paiva Barroso (UFPE)

Jorge de Souza Bispo (UFBA)

Keysa Manuela Cunha de Mascena (UNIFOR)

Manuel Anibal Silva Portugal Vasconcelos Ferreira (UNINOVE)

Marcos Cohen (PUC-Rio)

Marcos Ferreira Santos (La Sabana, Colômbia)

Mariluce Paes-de-Souza (UNIR)

Minelle Enéas da Silva (La Rochelle, França)

Pedro Jácome de Moura Jr. (UFPB)

Rafael Fernandes de Mesquita (IFPI)

Rosimeire Pimentel (UFES)

Sonia Maria da Silva Gomes (UFBA)

Susana Jorge (UC, Portugal)

Thiago Henrique Moreira Goes (UFPR)

**CONSELHO EDITORIAL**

Ana Sílvia Rocha Ipiranga (UECE)

Conceição de Maria Pinheiro Barros (UFC)

Danielle Augusto Peres (UFC)

Diego de Queiroz Machado (UFC)

Editinete André da Rocha Garcia (UFC)

Emerson Luís Lemos Marinho (UFC)

Eveline Barbosa Silva Carvalho (UFC)

Fátima Regina Ney Matos (ISMT)

Mario Henrique Ogasavara (ESPM)

Paulo Rogério Faustino Matos (UFC)

Rodrigo Bandeira-de-Mello (FGV-EAESP)

Vasco Almeida (ISMT)

**CORPO EDITORIAL CIENTÍFICO**

Alexandre Reis Graeml (UTFPR)

Augusto Cezar de Aquino Cabral (UFC)

Denise Del Pra Netto Machado (FURB)

Ednilson Bernardes (Georgia Southern University)

Ely Laureano Paiva (FGV-EAESP)

Eugenio Ávila Pedrozo (UFRGS)

Francisco José da Costa (UFPB)

Isak Kruglianskas (FEA-USP)

José Antônio Puppim de Oliveira (UCL)

José Carlos Barbieri (FGV-EAESP)

José Carlos Lázaro da Silva Filho (UFC)

José Célio de Andrade (UFBA)

Luciana Marques Vieira (UNISINOS)

Luciano Barin-Cruz (HEC Montréal)

Luis Carlos Di Serio (FGV-EAESP)

Marcelle Colares Oliveira (UFC)

Maria Ceci Araujo Misoczky (UFRGS)

Mônica Cavalcanti Sá Abreu (UFC)

Mozar José de Brito (UFL)

Renata Giovinazzo Spers (FEA-USP)

Sandra Maria dos Santos (UFC)

Walter Bataglia (MACKENZIE)