

Resenha

Conduzindo Pesquisa-Ação: para estudantes de gestão e negócios

*Adller Moreira Chaves*¹
Universidade Federal de Minas Gerais

Introdução

Minha jornada com a pesquisa-ação (PA) se iniciou há quase uma década, durante o Mestrado em Administração, na disciplina de Psicologia Política. A docente responsável e um de seus orientandos, que pretendia utilizar a PA em sua pesquisa, despertaram meu interesse pela metodologia. Entretanto, a necessidade de aprofundamento e o tempo limitado do projeto o impediram de aplicar a técnica. Essa experiência inicial, somada à leitura da obra "Pesquisa-Ação nas Organizações" de Michel Thiollent e ao encontro com o autor em 2015, no III Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais, consolidaram minha admiração pela PA, especialmente por sua capacidade de gerar conhecimento e, ao mesmo tempo, agir sobre uma realidade específica.

Apesar do fascínio, a dificuldade em aplicar a PA de forma eficaz me deixou, por um tempo, com a sensação de que a metodologia era inacessível para meus trabalhos. Em orientações de graduação, sugeri a dois alunos a utilização da PA, mas ambos desistiram com o passar do tempo. Acreditava que, naquele momento, nem eu nem eles estávamos preparados para dominar a complexidade do método.

Recentemente, com novas ideias e submissões de pesquisas, a PA voltou a ocupar meu horizonte, e foi nesse contexto que o livro "Conducting Action Research: for Business and Management Students" (2018), de Coghlan e Shani², surgiu como um guia fundamental. O mesmo trouxe a pesquisa-ação para meus horizontes novamente e, por

¹ adllerchaves@uneb.br Graduado em Administração pela UESB; Mestre em Administração pela UFES; Especialista em Educação Digital pela UNEB; e Doutorando em Administração pela UFBA.

isso, escrevo esta resenha.

Esta resenha, estruturada de acordo com os capítulos do livro: Capítulo 1: Introduzindo Pesquisa-Ação; Capítulo 2: Entendendo Pesquisa-Ação; Capítulo 3: Componentes da Pesquisa-Ação; Capítulo 4: "Promulgando" Pesquisa-Ação; Capítulos 5 e 6: Exemplos de estudos Pesquisa-Ação/ Conclusões. Portanto, para além de apresentar uma análise crítica da obra, exploro seus principais conceitos, metodologias e suas implicações para a pesquisa em gestão. A numeração de figuras e tabelas segue a ordem apresentada no livro.

Capítulo 1: Introduzindo Pesquisa-ação

Este capítulo introduz a pesquisa-ação como abordagem de pesquisa e demonstra como esta metodologia objetiva agir e criar conhecimento juntos. Os autores (Coghlan & Shani, 2018) enfatizam que diversas áreas do conhecimento fazem a utilização dessa metodologia, sendo muito utilizada em mestrados e doutorados profissionais, em que existe uma obrigatoriedade dos resultados gerarem utilidades práticas para as organizações estudadas. Todavia, sua utilização não se restringe a esta modalidade; acadêmicos de outros programas e gestores têm buscado utilizar PA, seja para compreenderem melhor questões organizacionais ou para auxiliar processos decisórios.

A pesquisa-ação pode ser entendida como uma abordagem que integra teoria e prática com o objetivo de abordar importantes questões organizacionais, comunitárias e sociais. Está focada na criação de áreas de aprendizagem colaborativa bem como na concepção, implementação e avaliação de ações emancipadoras através da combinação de ação e reflexão em ciclos contínuos de conhecimento.

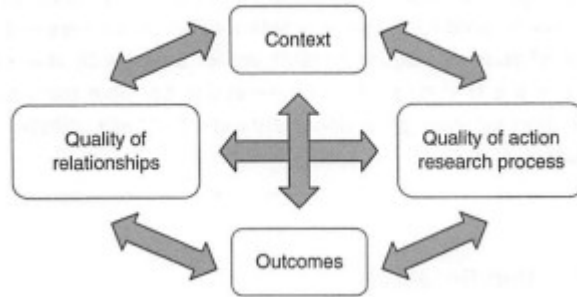
Coghlan e Shani (2018) ao conceituar a pesquisa-ação, descrevem a ideia de Shani e Pasmore³ (2016, p.191) que pode ser entendido da seguinte forma: “um processo de investigação emergente no qual o conhecimento da ciência comportamental é integrado ao conhecimento organizacional e aplicado em situações reais. Está simultaneamente

²² David Coghlan: Professor e Bolsista Emérito da University of Dublin na Irlanda, vinculado a área de Negócios. Especializou-se na área de Desenvolvimento Organizacional e Pesquisa-ação, publicando internacionalmente sobre a temática.

Abraham B. (Rami) Shani: Professor na área de gestão na California Polytechnic University (EUA) e professor visitante na Politecnico de Milano (Itália). Desenvolve pesquisas na área de mudança e Desenvolvimento Organizacional, metodologias de pesquisa colaborativa, aprendizagem em e por organizações, sustentabilidade e eficácia sustentável.

preocupado em trazer mudanças organizacionais, no desenvolvimento de competências próprias dos membros da organização e em aumentar o conhecimento científico. Por fim, é um processo em evolução que é realizado de forma colaborativa e com espírito de co-investigação” (Tradução minha). Para ilustrar, os autores com base ainda no trabalho de Shani e Pasmore (2016), o livro traz a figura 1.1.

Figura 1.1 Teoria Completa da pesquisa-ação



Fonte: Coghlan & Shani (2018, p.4)

Destarte, a estrutura abrangente da pesquisa-ação abrange os seguintes elementos que devem ser observados pelos pesquisadores (Coghlan & Shani, 2018, p.5):

- **Contexto:** como a pesquisa-ação constrói conhecimento através da ação, entender o contexto é fundamental. O contexto localizado a ação refere-se ao ambiente organizacional, social, econômico e acadêmico que permeia a pesquisa. Quais as características organizacionais, recursos, histórias, organização formais e informais que afetam a pesquisa-ação? Portanto, é fundamental mapear o contexto o mais profundamente possível.
- **Qualidade dos relacionamentos:** A qualidade do relacionamento entre os membros e pesquisadores é outro aspecto de grande valor. Assim, as relações precisam ser geridas através da construção de confiança, facilitando conversas honestas, preocupação pelos outros, igualdade de influência, linguagem comum, e assim por diante.
- **Qualidade no próprio processo de pesquisa-ação:** A qualidade do processo de pesquisa-ação baseia-se no foco duplo entrelaçado nos processos de ação e de investigação. O processo de investigação é sistemático, rigoroso e reflexivo, de modo que permite aos membros da organização desenvolver um nível mais profundo de compreensão e significado de uma questão ou fenômeno crítico.

- **Resultados:** Os resultados da pesquisa-ação são algum nível de sustentabilidade (humana, social, econômica e ecológica), o desenvolvimento de participantes e competências a partir da ação e a criação de novos conhecimentos a partir da investigação.

Estes quatro fatores constituem uma estrutura abrangente, uma vez que captam o núcleo da pesquisa-ação e a complexa dinâmica de causa e consequência. Não há valoração entre estes elementos, mas uma necessidade de se pensar sobre cada um para que o processo de PA aconteça de forma satisfatória. Para os autores (Coghlan & Shani, 2018), estes fatores fornecem uma lente unificadora para uma ampla variedade de estudos relatados na literatura.

Depois da contextualização e do conceito da pesquisa-ação, o capítulo traz a construção histórica da PA como ciência. Partindo de Aristóteles, Dewey, John Collier e Kurt Lewin, suas discussões sobre investigação sistemática, perpassando pela ideia que a compreensão do fenômeno emana através da ação guiada e da integração entre experiência e teoria. Entre os vários teóricos e debates, as principais contribuições vem da ideia de reflexividade de Dewey e do processo de construção do conhecimento colaborativo por Collier e Lewin, sendo estes últimos os que cunharam o termo pesquisa-ação. Ainda sobre a contextualização histórica e teórica, têm-se a importância dos teóricos do Desenvolvimento Organizacional (DO) para a área das Teorias Organizacionais. Esta é planejada e sistematizada para melhorar a eficácia e a eficiência de uma organização. Ela se concentra em mudanças comportamentais e culturais para melhorar o desempenho geral da organização. Isso pode envolver aprimoramento das relações interpessoais, comunicação, resolução de conflitos e capacitação dos funcionários.

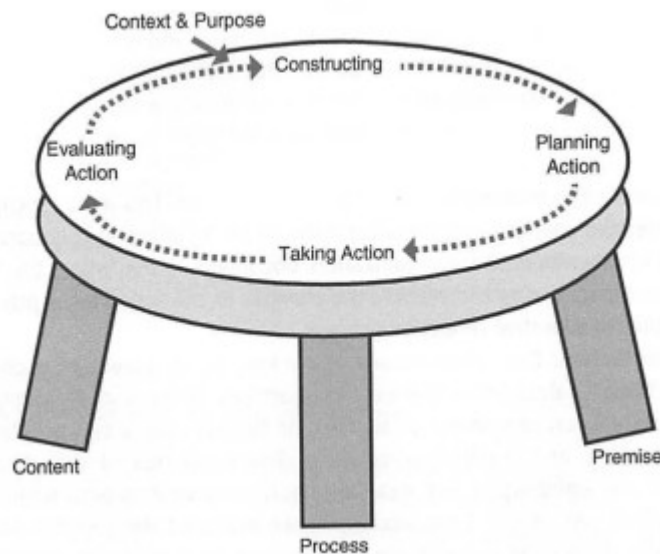
O Desenvolvimento Organizacional busca criar um ambiente mais saudável e produtivo, promovendo mudanças positivas e duradouras nas estruturas e processos da organização. Segundo Coghlan e Shani (2018), o DO se consolidou através de bases da pesquisa-ação, dividindo em: a) diagnosticar a situação; b) planejar a ação; c) tomar medidas; d) avaliar a ação, levando a um maior diagnóstico, planejar e repensar o ciclo. Além da dimensão da DO que é colaborativa, assim como a PA. Outros diálogos são tratados como de sistemas sociotécnicos e da ferramenta do Design Thinking com características importantes para aplicação de pesquisa-ação no ambiente organizacional.

Caminhando para o final do capítulo os autores trabalham com a ideia do ciclo da pesquisa-ação conforme a figura 1.2.

Destarte, os autores trabalham esta parte da seguinte forma:

- **Construir:** envolve nomear quais são as questões, ainda que provisoriamente, como um tema a ser trabalhado com base no qual a ação será planejada e executada. É uma atividade dialógica na qual os stakeholders do projeto se envolvem.
- **Ação de planejamento:** decorre da exploração do contexto e do propósito do projeto, da construção do problema e é consistente com o que o pesquisador identificou como crítico. Pode ser que este planejamento de ação se concentre num primeiro passo ou numa série de primeiros passos.

Figura 1.2: Ciclo de Pesquisa-ação



Fonte: Coghlan & Shani (2018, p.17)

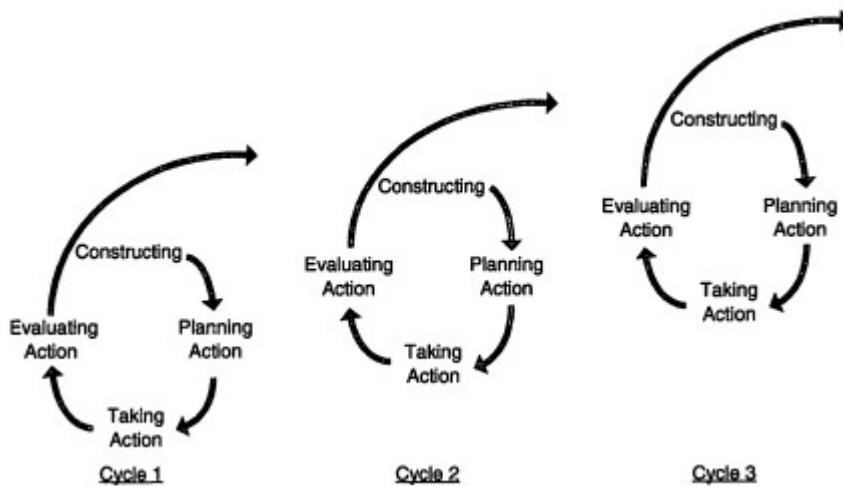
- **Agindo:** A empresa implementa a ação planejada. Esta ação envolve fazer as mudanças desejadas e seguir os planos em colaboração com os principais membros relevantes da organização. Documentar o “quê”, o “como” e o impacto inicial e/ou reações às mudanças à medida que a ação ocorre provavelmente ajudará no processo de reflexão colaborativa.

- **Avaliar a ação:** avaliar algum aspecto de uma situação de mudança. Essa avaliação é a chave para a aprendizagem. Sem avaliação, as ações podem prosseguir independentemente do sucesso ou do fracasso: os erros podem proliferar e a ineficácia e a

frustração aumentam. Os resultados da ação, tanto intencionais como não intencionais, são examinados com vista a verificar se a construção original foi adequada; se as ações tomadas corresponderam à construção: se as ações foram tomadas de forma adequada; e o que alimenta o próximo ciclo de construção, planejamento e ação. Assim, o ciclo continua, como demonstra a Figura 1.3.

Estes ciclos de ação e reflexão ocorrem muitas vezes de forma simultânea, mesmo que em fases distintas. É importante que o pesquisador esteja atento e sensível aos acontecimentos diversos na investigação da pesquisa-ação. Para finalizar, o capítulo traz a necessidade de se construir na pesquisa-ação um diário reflexivo. Neste o pesquisador desenvolverá registros de eventos, pensamentos e sentimentos sobre acontecimentos da pesquisa-ação. Coghlan e Shani (2018) propõem uma estrutura desse diário, colocando a questão de que cada pesquisa tem suas idiossincrasias, sendo que deve ser observado pelo pesquisador na hora da construção.

Figura 1.3: Ciclos e ação e reflexão



Fonte: Coghlan & Shani (2018, p.19)

Capítulo 2: Entendendo Pesquisa-ação

Este é um capítulo curto que rememora algumas questões colocadas no anterior. Entretanto, ele faz a expansão metodológica da pesquisa-ação. Os autores (Coghlan & Shani, 2018) começam o capítulo explanando sobre “maneiras de saber”, demonstrando que o ser humano pode obter conhecimentos de diversas formas. Eles abordam sobre diferenças que isso ocasiona na ciência e até na forma de fazer pesquisa. Através da tabela 2.1 faz-se a comparação entre a forma de fazer ciência da abordagem positivista,

da interpretativa e da pesquisa-ação.

Enquanto a positivista foca no que pode ser provado e a interpretativa o que é interessante, a PA busca uma utilidade para a questão de pesquisa. Além disso, observa-se que palavras como engajamento e participação estão presente em diversos pontos da pesquisa-ação, demonstrando como é de uma forma colaborativa e de coparticipação dos diversos atores envolvidos, sejam acadêmicos ou da comunidade em que está sendo realizada a PA. A forma de se pesquisar da PA é para conhecimentos práticos, sendo estes classificados por Coghlan (2011 apud Coghlan & Shani, 2018) com as seguintes características:

Tabela 2.1: Formas de fazer pesquisa

	<i>Positivist science</i>	<i>Interpretist</i>	<i>Action research</i>
Research question	What can be proven?	What is interesting?	What is useful?
Data gathering methods	Detached	Participation observation	Active engagement
Data analysis	Statistical	Contextual	Participatory
Qualification	Internal	External and internal validity	Experiential
Quality	Validity	Credibility	Actionability
Role of researcher	Detached	Detached	Engaged
Audience	Academics	Academics	Academics and practitioners

Fonte: Coghlan & Shani (2018, p.28)

Enquanto a positivista foca no que pode ser provado e a interpretativa o que é interessante, a PA busca uma utilidade para a questão de pesquisa. Além disso, observa-se que palavras como engajamento e participação estão presente em diversos pontos da pesquisa-ação, demonstrando como é de uma forma colaborativa e de coparticipação dos diversos atores envolvidos, sejam acadêmicos ou da comunidade em que está sendo realizada a PA. A forma de se pesquisar da PA é para conhecimentos práticos, sendo estes classificados por Coghlan (2011 apud Coghlan & Shani, 2018) com as seguintes características:

a) Preocupação com questões cotidianas – a pesquisa-ação não busca apenas conhecimento, mas ações válidas para realidades específicas. Deve-se elaborar questões com objetivo de melhorar os objetos de questões e não somente estudar.

b) Conhecimento construído e reconstruído continuamente – entender que o pensamento e a criação de conhecimentos e instituições são construídos socialmente. Assim, é fundamental a dialogicidade e a colaboração contínua para todas as etapas e também para a interpretação da PA.

c) Precisa atender a singularidades de cada situação – Deve-se entender que o conhecimento varia de cada situação por suas idiossincrasias. Não há uma “receita de bolo”, o que dá certo em uma situação não necessariamente dará em outra. Lembrar que insights não devem ser levado integralmente para outras situações, aspectos da reflexão devem ser considerados apenas no exemplo e no momento estudado.

d) Valores orientados e éticos – os pesquisadores da PA devem usar princípios éticos de pesquisa, observando com cuidado as decisões que enfrentam no processo e torna-las claras e transparentes para todos os envolvidos na pesquisa (pesquisadores, participantes e até para avaliadores e leitores). Rigor e transparência são palavras que também fazem parte dessa metodologia.

Ademais, o capítulo traz que a pesquisa-ação incorpora três práticas: primeira, segunda e terceira pessoa. A PA é um processo que envolve desafios de autoaprendizagem (primeira pessoa), trabalhando com outras pessoas para realizar tarefa (segunda pessoa) e faz uma contribuição para os conhecimentos (terceira pessoa).

Pensando na prática em primeira pessoa, como os pesquisadores de ação são eles próprios agentes na geração de dados, é importante que preste atenção explícita ao seu próprio aprendizado em ação. Quando um pesquisador de ação se envolve nos ciclos de pesquisa de ação com outras pessoas e tenta entender e moldar o que está acontecendo, também está se envolvendo em suas próprias atividades de aprendizagem experiencial, o que chamamos de prática em primeira pessoa. Aqui, algumas das principais habilidades que o pesquisador de ação deve ter estão nas áreas de autoconsciência e sensibilidade ao que observa, apoiadas pelas estruturas analíticas conceituais nas quais o pesquisador baseia suas observações e interpretações. Lembrar do diário reflexivo, um instrumento valioso por demais na técnica da PA. Assim, o capítulo deixa algumas questões para o pesquisador se atentar, são elas: esteja atento ao que está acontecendo ao seu redor e dentro de você; ser inteligente ao considerar explicações dos dados; ser razoável em

preferir determinadas explicações; ser responsável pelas ações. Por fim, o texto volta a concentrar-se no papel da reflexão como fundamental para que a pesquisa-ação dê certo, sendo um instrumento indispensável para a investigação.

A prática em segunda pessoa aborda o envolvimento no trabalho colaborativo em co-investigação e ação compartilhada com outras pessoas sobre questões de interesse mútuo por meio de diálogo presencial, conversa e ação conjunta. A prática em segunda pessoa é uma apreciação dos outros, especialmente se eles parecem ter uma posição contraditória para com a pesquisa ou o pesquisador, podendo ser indivíduos importantes no decorrer da pesquisa.

A prática em terceira pessoa é impessoal e atualizada através da contribuição da pesquisa-ação para um público além daqueles diretamente envolvidos na pesquisa, através da disseminação por meio de relatórios, publicação de trabalhos e outras formas de disseminar conhecimento. A pesquisa-ação funde intencionalmente a teoria com a prática, alegando que o conhecimento acionável pode resultar da interação do conhecimento com a ação. A pesquisa-ação exige uma preocupação explícita com a teoria que é gerada a partir da conceituação da experiência específica de maneiras que se destinam a ser significativas para os outros.

Por fim, o capítulo foca em algumas modalidades da ação que são comumente utilizadas que podem promover insights na pesquisa-ação. Essas modalidades refletem as nuances adotadas por diferentes estudiosos de pesquisa-ação e capturam as ênfases ou os contextos específicos de cada trabalho. A Tabela 2.4, presente no livro na página 39, fornece um resumo geral das modalidades mais comuns como: aprendizado de ação, ciência da ação, pesquisa clínica, investigação de ação colaborativa, pesquisa de gestão colaborativa, pesquisa de intervenção de investigação cooperativa, para citar uma seleção.

Capítulo 3: Componentes da Pesquisa-ação

Inicialmente, no capítulo 3, os autores Coghlan e Shani (2018) reafirmam sobre os quatro principais componentes da pesquisa-ação: ação, pesquisa, colaboração e reflexividade. A ação envolve abordar uma questão real da organização, um problema a ser resolvido é uma oportunidade a ser explorada. A pesquisa é conduzida pelo processo

de descoberta científica, gerando uma contribuição para o conhecimento. A colaboração é uma orientação fundamental da PA, pois gera a diferenciação para pesquisas tradicionais. A reflexividade é fundamental para que o pesquisador se examine e esteja atento ao contexto para decidir o que precisa acontecer.

Após, as características da PA são apresentadas. É demonstrado como a pesquisa tem sempre dois objetivos, seja resolver um determinado problema e refletir sobre essa resolução para geração de conhecimento e dessa forma, este instrumento tem sempre foco duplo. Outras características colocadas pelos autores envolvem dinâmicas interativas e o desenvolvimento de uma visão holística do projeto, pois há uma complexidade metodológica do próprio objeto de análise. Por exemplo, o contexto organizacional e suas nuances deve ser pensado e repensado na PA de uma forma que os pesquisadores investiguem particularidades destes contextos.

Coghlan e Shani (2018) utilizando-se da obra de Mitki et al. (2000) discorrem sobre como a pesquisa-ação é fundamentalmente sobre mudança em contextos e organizações. Estas mudanças podem ser consideradas em três tipos: limitadas, focadas ou holísticas. Limitadas abordam um problema ou questão específica; focadas identificam aspectos-chave e se utilizam para alterar o sistema organizacional; holísticas são focadas em abordar aspectos simples em toda a organização. Todavia, em PA pode se misturar estes tipos de abordagens de mudança organizacional.

Outro debate importante na PA é sobre questões éticas. Buscar ter cuidado nas relações colaborativas e pensar de forma ética ao estabelecer vínculos. Uma característica que o pesquisador deve estar atento é a forma de tratar os participantes, pois não são meros dados ou “sujeitos de pesquisa”, mas entender sobre juízos de valor, usando sensibilidade, imaginação e inteligência. Outra questão fundamental sobre ética se refere a aprovação dos conselhos de ética de cada local em que são feitas as pesquisas. Mesmo que algumas pesquisas possam apresentar baixo-risco, mas a técnica de pesquisa-ação exige um engajamento e colaboração de pessoas de forma direta.

A pesquisa-ação não exclui o uso de uma variedade de métodos de coleta de dados tradicionais de pesquisa. De acordo com isso, o pesquisador pode se basear em ferramentas qualitativas e quantitativas, como entrevistas e questionários, como um

meio de coletar novas informações ou consolidar informações que o pesquisador já possui. No entanto, precisa-se entender que as ferramentas de coleta de dados são elas mesmas intervenções e geram dados. Um exemplo trabalhado no texto é que um questionário ou uma entrevista pode gerar sentimentos de ansiedade, suspeita, apatia e hostilidade ou criar expectativas em colaboradores. A PA requer uma pré-compreensão dos contextos internos e externos, além disso, o domínio dos instrumentos para coletar dados são fundamentais para o bom uso da técnica.

Os autores trazendo a discussão de Pasmore et al. (2008) postulam que a pesquisa-ação precisa ser rigorosa, reflexiva e relevante. Rigoroso em PA se refere a como os dados são gerados, coletados, explorados e avaliados, como os eventos são questionados e interpretados através de vários ciclos de pesquisa-ação. Reflexiva refere-se à atenção de ações e ao pensamento por trás delas e às questões críticas colocadas. O pesquisador que se utiliza desse método precisa estar ciente das escolhas que enfrenta à medida que o projeto se desenrola e torná-las claras e transparentes para ele mesmo, para aqueles com quem está se envolvendo em investigações e para aqueles a que são apresentados à pesquisa por escrito ou em apresentações. A este respeito, manter um diário reflexivo é essencial, pois nele o pesquisador pode registrar seu pensamento em momentos específicos e como estava refletindo sobre estas questões. Relevante refere-se a como o projeto principal de trabalho em uma questão real, o projeto de pesquisa, permaneça fundamentada nas demandas reais. Ademais, o capítulo traz detalhes da construção da pesquisa e do projeto, construindo um cenário para processos de aprendizagem organizacional. Isso deve ser pensado nos mais diversos detalhes.

Por fim, o capítulo trabalha a visão de mecanismos de aprendizagem. Os mecanismos cognitivos de aprendizagem são os mecanismos culturais ou cognitivos que são vistos como portadores de linguagem, conceitos, símbolos, teorias, estruturas e valores para o pensamento. raciocínio e compreensão consistentes com as novas capacidades. Os mecanismos estruturais de aprendizagem são infraestruturas organizacionais, físicas, técnicas e de sistemas de trabalho que incentivam a aprendizagem baseada na prática. Por fim, os mecanismos de aprendizagem processuais são vistos como as regras, rotinas, métodos e ferramentas que podem ser institucionalizados na organização para promover e apoiar a aprendizagem. Isso pode

incluir testes e ferramentas e métodos de avaliação, procedimentos operacionais padrão e métodos para tipos específicos de aprendizagem coletiva, como aprendizagem de ação ou rotinas de briefing.

Cabe ressaltar que nesse capítulo ocorreu um aprofundamento da história de Kevin e cada componente e característica remetiam a aspectos desta. Como decidi deixar a história dele fora dessa síntese, o capítulo acabou parecendo curto, o que não acontece no livro. O capítulo anterior, por exemplo, tem menos discussões que este, mas não remetia tanto a história de Kevin. Já o próximo, acontecerá algo semelhante com a história da Talla.

Capítulo 4: “Promulgando” Pesquisa-ação

O capítulo 4 de Coghlan e Shani (2018) já começa a desenhar o final do livro e trazer elementos que reforcem orientações colocadas nos capítulos anteriores. Inicialmente, mostra como projetar e validar um projeto de pesquisa- ação para garantir que ele atenda aos requisitos de qualidade de ser rigoroso, reflexivo e relevante. Os autores apresentam sete atividades principais: fundamentar o propósito e a lógica da pesquisa; descrever o contexto comercial, social e acadêmico da pesquisa; articular a metodologia, métodos e mecanismos de ação e investigação; enquadrar a questão a ser abordada e o projeto a ser seguido; realizar o processo de pesquisa- ação; capturar a narrativa do que ocorreu e seus resultados; refletir sobre a narrativa e os resultados e explorar como o projeto de pesquisa-ação situado em uma situação particular, podendo ser discutido e extrapolado para um uso em situação focal e como geração de conhecimento. Estas atividades conjuntas fornecem uma série de diretrizes e critérios específicos para melhorar a qualidade geral de um projeto de pesquisa-ação como rigoroso, reflexivo e relevante. Eles também podem fornecer uma estrutura para pesquisas acadêmicas dos mais variados graus.

Dessa forma, o capítulo aprofundou aspectos dos capítulos anteriores, e entre elas, busca entender corretamente qual a questão que move o pesquisador e identificar por dois ângulos: a interferência na prática e a geração de conhecimento. Os autores rememoraram a necessidade do pesquisador de entender sobre o local em que a PA está

³³A palavra promulgar é como tradução literal do termo, mas no decorrer do capítulo, está ligado a validando ou referendando a PA com a utilização da forma correta.

sendo feita, bem como as particularidades e desafios que poderão se apresentar. Construir e pesquisar de forma coesa, não como uma colcha de retalhos improvisadas. Buscar instrumentos que “casem” com a epistemologia do trabalho e também com os objetivos. Nesta parte é fundamental pensar no “desenho” metodológico do trabalho para buscar coerência e coesão. Essa articulação envolve toda a construção da investigação, inclusive na forma de se relacionar com os participantes e a forma de identificar a mudança necessária.

Algo novo que os autores trazem no capítulo é a necessidade de se planejar ações, tomar medidas revisando resultados e processos, gerando compreensão mais ampla do fenômeno “estudado”, diferenciando as narrativas dos acontecimentos das interpretações. Esta é uma questão crítica: apresentar a narrativa de forma a distinguir os eventos que ocorreram, sobre os quais não há disputa, e os significados que o pesquisador e os outros participantes atribuem a esses eventos. Ao mesmo tempo que o pesquisador fornece um relato do que aconteceu de maneira factual e neutra, durante o projeto, terá identificado e explorado os diferentes significados e valores atribuídos a estes eventos específicos nos diálogos e conversas ao longo do projeto. A narrativa precisa relacionar as diferenças e como elas foram discutidas e com qual resultado. Ao separar a narrativa de sua interpretação, ou seja, descrição da explicação, afirmando claramente qual é a história e o que é a interpretação, está aplicando o rigor metodológico à sua abordagem.

Durante a construção desse capítulo, foi colocado mais um caso para reflexão, a história de Talla. Em cada aspecto colocado das sete principais atividades da pesquisa-ação, o caso de Talla permeava com reflexões e considerações que geravam muitas reflexões.

Capítulos 5 e 6: Exemplos de estudos Pesquisa-ação/ Conclusões

O capítulo 5 traz diversos exemplos do uso de pesquisa-ação no âmbito das organizações nos mais diversos setores industriais. Um exemplo que Coghlan e Shani (2018) descrevem é o trabalho de Baker e Jayaraman (2012), que fez um estudo na indústria de energia em que um projeto de pesquisa-ação foi sobre o papel do Inventário de Processamento e Manutenção de Informações para manter o processo de produção funcionando e dentro do cronograma. O estudo resultou no desenvolvimento de novos

mapas de processos e diagramas de causa e efeito que contribuíram para a redução de 27% no tamanho. Outro estudo é o de Pace e Argona (1989) que relataram um projeto de longa duração de PA em uma divisão de fabricação da Xerox Corporation. Este projeto se concentrou na implementação de um programa experiencial de Qualidade de Vida e relata com detalhes o processo de implementação, fases, atividades e mecanismos e alguns dos resultados. Meister e Gronski (2007) apresentaram um estudo de pesquisa-ação em um ambiente virtual em uma empresa de manufatura canadense. Os autores descrevem como o projeto de pesquisa-ação evoluiu, alguns dos desafios na facilitação de um projeto de pesquisa-ação em um ambiente virtual e alguns dos resultados relatados em termos de processo e melhorias. Estes são alguns exemplos que foram “desenhados” em tabelas para facilitar o acesso a estes exemplos. Assim, o capítulo 5 forneceu uma seleção de estudos sobre PA publicados para analisar a amplitude do trabalho em toda a gama de setores, disciplinas de funções de negócios e modalidades. Além de demonstrar a utilidade em diversas funções organizacionais, a seleção mostra a natureza prática das questões abordadas e a contribuição para o conhecimento gerado através das ações cautelosas.

Para concluir, o capítulo 6 resume os principais aspectos dos capítulos anteriores focando nos pontos fortes e limitações do uso da pesquisa-ação, onde funciona ou não e qual a contribuição. Depois de falar um pouco sobre aspectos de cada capítulo anterior, Coghlan e Shani (2018) descrevem em quais circunstâncias a pesquisa-ação é apropriada. Perpassando pela influência de Kurt Lewin, utilizando o significado de Ronald Lippitt (2016), conceituam que a pesquisa-ação é a situação em que os participantes de um sistema social, como uma organização, estão envolvidos em um processo de coleta de dados sobre si mesmos e utilizam esses dados para desenvolver novos entendimentos e tomar algumas ações corretivas ou de desenvolvimento. Para eles, campos de sistemas sociotécnicos e pensamento de design defendem a perspectiva de que cada sistema pode se beneficiar do processo colaborativo para enfrentar desafios e oportunidades. Os casos de Kevin e Talla forneceram exemplos ricos de como a pesquisa-ação foi apropriada em seus respectivos contextos e cenários. Em ambos os exemplos de casos, a ação sistêmica. A orientação de pesquisa colaborativa e o pensamento de design melhoraram as melhorias do sistema e geraram novos insights teóricos. PA é um processo sistemático de descoberta colaborativa através da implementação. Como os autores focaram, pesquisa-

ação envolve um problema real e o desejo de reunir e utilizar dados em ação, para depois gerar conhecimentos.

Pensando nas limitações, mesmo pesquisas que pretendem criar conhecimentos universais, existem limitações no que a questão da pesquisa inclui e exclui, como os dados são coletados e como a prática é excluída. Dadas essas limitações de todas as formas de investigação, o capítulo traz outros pontos fortes e fracos da PA. A força da pesquisa-ação é que ela contribui tanto para a ação quanto para o conhecimento. A pesquisa-ação combina rigor e relevância para que o resultado, seja útil para a prática e atenda aos rigorosos padrões dos acadêmicos. A PA é conduzida em situações em tempo real com uma organização que busca abordar uma questão relevante e gera conhecimento sobre o que realmente acontece nas organizações e fornece casos reais de mudanças organizacionais. As limitações particulares da pesquisa-ação vêm de uma perspectiva que entende que a função da pesquisa é criar conhecimento quase que universais e conhecimento que é tão amplo que se aplica a qualquer situação e, portanto, não é útil na prática.

Os autores (Coghlan & Shani, 2018) afirmam que é importante pensar no engajamento na pesquisa-ação sobre diversas práticas que são indispensáveis para que as coisas deem certo. Dentro da dinâmica de trabalhar com os outros é fundamental: incentivar relações colaborativas e buscar consensos, tomando medidas conjuntas, trabalhar conflitos e criar instrumentos para aprendizados compartilhados. Outro aspecto também é sobre o diário reflexivo, sendo uma oportunidade para refinar o processo de pesquisa-ação. É válido também mapear os mecanismos de aprendizagem que evoluíram dentro da organização ao longo do tempo e como eles funcionam, podendo ser uma maneira de começar a exploração de quais mecanismos de aprendizagem atualmente utilizados também podem ser usados para o projeto de pesquisa-ação.

De acordo com experiências dos autores, outro elemento fundamental na construção de um projeto acadêmico que envolve PA, é a capacidade de identificar uma questão que “esteja em voga” na organização e explorar seu potencial valor agregado com membros da organização. O diálogo sobre a importância da possível questão, antes de defini-la, provavelmente desencadeará um maior refinamento do possível foco da questão. Estar aberto para ouvir as pessoas, desencadear o pensamento sistêmico e a

imaginação pragmática, explorar o significado e a relevância potencial geram um fato valioso para pessoas apoiarem e se engajarem no projeto. Coghlan e Shani (2018) dissertam que a maioria dos trabalhos de teses e dissertações que orientaram e supervisionaram acabou se concentrando em uma questão de pesquisa que foi diferente daquela com a qual o aluno começou inicialmente. Estar aberto à ideia de que o foco estreito da questão surgirá através do diálogo parece crítico. Portanto, estar atento e reflexivo pode garantir a realização de ações relevantes e conhecimento científico importante.

Considerações Finais

O livro “Conducting Action Research” (2018), de Coghlan e Shani, embora se concentre em organizações privadas e seus desenvolvimentos, oferece um arcabouço rico e aplicável a outras áreas da gestão, incluindo a pública e a social. Suas técnicas e instrumentos podem ser adaptados para a investigação de diferentes realidades, impulsionando a pesquisa-ação em diversos campos.

A obra também contribui significativamente para a pesquisa qualitativa como um todo, com foco especial na criação e reflexão. Ela me proporcionou uma compreensão mais profunda da importância do rigor, da ética e da transparência na pesquisa-ação, desmistificando a ideia de que se trata apenas de uma intervenção prática para a melhoria de processos. A pesquisa-ação é, na verdade, um instrumento fundamental para o aprimoramento epistemológico de diversas situações.

O método de pesquisa-ação, como apresentado no livro, demonstra grande potencial para a área da Administração. Sua capacidade de abordar problemas e aprimorar práticas organizacionais, com a colaboração entre pesquisadores e profissionais, torna-o uma ferramenta valiosa para a resolução de desafios específicos. A abordagem facilita a solução de problemas em tempo real, promove a melhoria contínua e envolve todas as partes interessadas no aprimoramento organizacional. A pesquisa-ação também estimula o aprendizado, adapta soluções ao contexto e desenvolve conhecimento aplicado. É importante lembrar, no entanto, que o método exige comprometimento de tempo e recursos, e seus resultados podem ser específicos para cada contexto, o que exige consideração cuidadosa de sua aplicação.

Outro ponto crucial levantado pela obra é a necessidade de repensar o papel da reflexividade em estudos qualitativos. A reflexividade e a relevância são pilares importantes da pesquisa-ação na Administração, fundamentais para a qualidade e a eficácia do método. A reflexividade exige uma profunda autoanálise do pesquisador, reconhecendo suas influências, crenças e preconceitos que podem afetar o processo de pesquisa. A experiência de minha própria dissertação, na qual tive que analisar criticamente meu papel como homem hétero pesquisando mulheres na política, me fez compreender a importância de "me analisar" em meio a muitas análises e interpretações. Ao trazer à tona essas influências, o pesquisador pode mitigar potenciais vieses e até no processo de leitura por outros do seu trabalho, promovendo a transparência e a responsabilidade na pesquisa.

A relevância, por sua vez, é o que dá propósito à pesquisa-ação. Ela parte da identificação de problemas reais e significativos nas organizações, com impacto palpável nas operações e no desempenho. Esses problemas devem estar alinhados com os objetivos da organização e demandam soluções práticas. A pesquisa-ação não se limita à observação passiva, mas envolve ativamente os membros da organização no processo de pesquisa, garantindo que as soluções propostas sejam relevantes e aplicáveis. A pergunta que fica é: será que nós, pesquisadores, ao fazer pesquisas com outras metodologias não devemos pensar nos impactos? A pesquisa-ação é orientada para a ação. Ela busca não apenas gerar insights teóricos, mas implementar efetivamente as soluções propostas e avaliar seu impacto no mundo real. A relevância, nesse contexto, está intrinsecamente ligada à capacidade de provocar mudanças e melhorias tangíveis nas organizações, alcançando não apenas resultados acadêmicos, mas também impacto social e organizacional substancial.

O engajamento e a colaboração também são cruciais na pesquisa-ação. O envolvimento ativo dos participantes ajuda a garantir relevância e empoderamento, enquanto a colaboração entre acadêmicos e participantes resulta na construção de conhecimento conjunto e na implementação eficaz das soluções propostas. Em conjunto, engajamento e colaboração fortalecem a pesquisa-ação, tornando-a uma abordagem poderosa para resolver questões reais e promover mudanças significativas nas organizações e comunidades.

A pesquisa-ação desempenha um papel crucial na compreensão e no aprimoramento dos métodos qualitativos em pesquisa, podendo auxiliar na construção de novas abordagens e teorias da Administração. Por meio dessa abordagem, os pesquisadores podem contextualizar e adaptar métodos de coleta de dados às necessidades específicas do ambiente de estudo, testando-os na prática, observando sua eficácia e fazendo ajustes conforme necessário. Os resultados práticos e úteis gerados pela PA reforçam a utilidade dos métodos qualitativos na resolução de problemas e na criação de conhecimento. Essa abordagem também facilita o diálogo interdisciplinar, enriquecendo a compreensão dos métodos qualitativos e promovendo abordagens multidisciplinares na pesquisa. Em suma, a pesquisa-ação é uma ferramenta valiosa para ampliar e aprofundar nosso conhecimento sobre a aplicação eficaz dos métodos qualitativos em contextos diversos.

O livro "Conducting Action Research" proporciona uma compreensão profunda e valiosa sobre a pesquisa-ação, destacando sua capacidade de transcender os limites tradicionais da pesquisa acadêmica. A obra nos apresenta uma plataforma flexível e adaptável para a investigação em uma ampla variedade de contextos na Administração. A obra também destaca a importância da reflexão crítica e da ação prática contínua no processo de pesquisa-ação, alertando para os desafios e complexidades que os pesquisadores enfrentam ao adotar essa abordagem, como questões éticas, o equilíbrio entre o papel de pesquisador e agente de mudança, e a necessidade de uma abordagem holística que considere múltiplas perspectivas e stakeholders envolvidos.

A pesquisa-ação se apresenta como uma ferramenta poderosa para a melhoria da prática e para a transformação de comunidades e organizações. Devemos recordar que a pesquisa não precisa ser um exercício isolado e distante da realidade, mas pode ser uma força para a mudança. Finalizo com uma frase do saudoso professor Reginaldo Souza Santos (EAUFBA), que sempre instigava seus alunos: “que os intelectuais e pesquisadores não se contentem em apenas diagnosticar os problemas, mas devem se envolver ativamente na busca por soluções e na transformação da realidade - pensar e agir, a um só tempo” (Santos, 2010). A pesquisa-ação pode ser um instrumento valioso para isto.

Referências:

Coghlan, D & Shani, A. B. (2018). Conducting action research: for business and management students. 1-144.

Santos, R. S. (2010). Manifesto da administração política para o desenvolvimento do Brasil. *Revista Brasileira de Administração Política*, 3, 11-40.

Shani A. B. (Rami), Pasmore W. A. (2016). Organization inquiry: Towards a new model of the action research process. In D. Coghlan, & A. B. (Rami) Shani (Eds.), *Action research in business and management* (Vol. 1, pp. 191–200). London, UK: Sage. [Original publication: D.D. Warrick (Ed.) (1985). *Contemporary organization development: Current thinking and applications*. Glenview, IL: Scott Foresman and Company]