

Pesquisa-ação em prol da cooperação interorganizacional: debates, repercussões e práticas

Fabiana Pimentel Santos

Eduardo Davel

INTRODUÇÃO

Inserida no contexto da pesquisa social de base empírica, a pesquisa-ação é um método participativo caracterizado pela estreita relação entre pesquisador e objeto de pesquisa, bem como por propor uma sinergia entre conhecimentos teóricos e empíricos, ao perseguir de forma simultânea e inseparável dois resultados: produção de conhecimento e engajamento com a transformação social (intervenção na realidade prática). A pesquisa-ação se insere de forma exemplar no contexto da pesquisa engajada (Van de Ven, 2009), ensejando a produção de novo saber na ação e para a ação, bem como contribuindo com o processo de



tomada de decisão com vistas à resolução de problemas. Seu propósito primário é a produção de um conhecimento prático, útil para as pessoas conduzirem sua vida cotidiana, melhorando, assim, o bem estar (econômico, político, psicológico e espiritual) de seres humanos e comunidades, dentro de uma relação mais igualitária e sustentável (Reason & Bradbury, 2001, p. 2).

Por sua natureza ativa, reflexiva e relacional, trata-se de uma estratégia de pesquisa adequada ao estudo de grupos e fenômenos sociais inseridos em contextos complexos e dinâmicos, para os quais os procedimentos de pesquisa tributários dos paradigmas de natureza positivista não se apresentam plenamente adequados (Brandão & Streck, 2006; Cassell & Johnson, 2006; El Andaloussi, 2004; Wicks & Reason, 2009; James, Slater & Bucknam, 2012; McIntosh, 2010; Reason; Bradbury, 2001; Ripamonti *et al.*, 2016). Apesar disso, sua abordagem não convencional, encontra alguma resistência no mundo acadêmico, pois é entendida, as vezes, como uma ação meramente profissional, correlata à consultoria, cuja generalização dos conhecimentos desenvolvidos é inviabilizada por questões ideológicas e/ou metodológicas (Greenwood, 2002). Eden e Huxhan (1996) destacam que a pesquisa-ação pode ser percebida como uma metodologia arriscada pela incerteza e pouco controle que impõe a pesquisadores pouco experimentados, bem como por demandar experiência e compreensão sobre métodos de intervenção. Outro grande desafio para os pesquisadores é encontrar

maneiras efetivas e viáveis de transformar as informações obtidas no campo empírico da pesquisa-ação em conceituações teóricas (Huxham, 2003).

Quanto a sua origem, a pesquisa-ação estabelece profundas conexões com o contexto organizacional, com aplicações nos estudos organizacionais (Coghlan; Brannick, 2001; Eden & Huxham, 2006; Huxham & Vangen, 2003), nos estudos de empreendedorismo (Mahmoud-Jouini, Paris & Bureau, 2010) e na Administração, como um todo (Eden & Huxham, 1996). Contudo, a pesquisa-ação é rara no campo das interorganizações, ainda que muitas de suas características mantenham profunda sintonia e correlação com as dinâmicas interorganizacionais. Neste contexto, a cooperação é crucial para que a ação interorganizacional e a pesquisa-ação alcancem seus objetivos. Ou seja, ação entre organizações e pesquisa-ação não acontecem sem um grau adequado de cooperação entre seus participantes.

Frente a essa raridade e necessidade, o presente artigo busca propor e discutir uma estratégia metodológica de pesquisa-ação voltada para a cooperação interorganizacional com base na análise da aplicação de uma metodologia de pesquisa-ação de cooperação interorganizacional para a gestão de equipamentos culturais, na cidade de Salvador, Bahia. A relevância deste esforço reside em sua contribuição com o desenvolvimento de conhecimento desta nova fronteira

interorganizacional de aplicação do método, debatendo, a partir de uma experiência real, seus desafios e suas repercussões para o desenvolvimento territorial. O problema da pesquisa repousa sobre a falta de conhecimento sobre a pesquisa-ação aplicada em um contexto de interorganizações. Teria esse tipo de método alguma especificidade? Seria aplicado de forma genérica?

Ao propormos e discutirmos essa metodologia de pesquisa, aplicada ao contexto da cooperação interorganizacional, contribuímos em dois planos. Em um plano acadêmico, contribuímos para ampliar e pormenorizar o conhecimento sobre os métodos de pesquisa-ação no campo das Ciências Sociais Aplicadas. Em um plano prático, contribuímos para que pesquisadores possam melhorar suas pesquisas-ações, com estímulos mais precisos de aplicação e reflexão metodológica. Além disso, espera-se que esta pesquisa permita aos pesquisadores em organizações vislumbrarem a pesquisa-ação para além dos muros destas, para incluírem possibilidades de pensar as organizações como interorganizações, pois estabelecem relações com outras organizações inscritas em territórios de identidade.

O artigo está organizado em cinco seções, além desta introdução e da conclusão. Na primeira delas será feita uma breve apresentação e contextualização da pesquisa-ação, abordando suas características e potencialidades. Já na segunda,

serão expostos desafios e procedimentos de aplicação do método. Na terceira seção, serão apresentados argumentos que demonstram a articulação da pesquisa-ação ao campo interorganizacional, focando-se nas características comuns entre o referido campo e o método; bem como na apresentação dos conceitos que sustentam esta articulação. Na quarta seção, será discutida uma experiência de pesquisa-ação voltada para a cooperação interorganizacional. Esta experiência fornecerá um exemplo de como a pesquisa-ação pode ser articulada ao campo interorganizacional. Nesta seção serão apresentados: o contexto da pesquisa, o processo em que a ação (intervenção prática com as fases de identificação de problemas, de identificação de soluções, de implementação de soluções e de avaliação do processo) e a pesquisa (construção do conhecimento acadêmico) são privilegiadas.

PESQUISA-AÇÃO: CARACTERÍSTICAS E POTENCIALIDADES

Tipo de pesquisa social de base empírica, a pesquisa-ação é “concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo” (Thiollent, 2011, p. 20). Ou seja, é um método de pesquisa que estabelece uma ponte entre teoria e prática, ao promover, simultaneamente a produção de conhecimento e a

intervenção na realidade prática. A pesquisa-ação é uma “prática que associa pesquisadores e atores em uma mesma estratégia de ação para modificar uma dada situação e uma estratégia de pesquisa para adquirir um conhecimento sistemático sobre a situação identificada” (Dionne, 2007, p. 46). Suas principais características são: (a) estreitamento da relação entre teoria e prática; (b) favorecimento das alianças e comunicações entre pesquisadores e atores; (c) dupla natureza da ação – conhecimento a desenvolver (pesquisa) e situações a modificar (ação); (d) produção de novo saber na ação e para a ação; e (e) contribuição ao processo de tomada de decisão com vistas à resolução de problemas (Dionne, 2007).

Sua origem está associada a Kurt Lewin, psicólogo alemão que desenvolveu trabalhos durante a década de 1940, nos Estados Unidos (Vergara, 2004; Dionne, 2007; Dickens & Watkins, 1999; El Andaloussi, 2004). No contexto do pós-Guerra, a *action research* se apresentava como um plano de ação social voltado a modificar comportamentos e considerar necessidades sociais de forma direcionada à eficácia, com base no engajamento e na participação e seguindo uma orientação psicossociológica pragmática e conformista (Dickens & Watkins, 1999). Contudo, mais que apenas uma estratégia de intervenção na realidade, desde seu nascedouro, a pesquisa-ação já se vinculava ao desenvolvimento da ciência a partir da ação e por meio dela.



Dois outros momentos nos ajudam a melhor entender a evolução histórica da pesquisa-ação enquanto método (El Andaloussi, 2004). O primeiro momento corresponde às décadas de 1960 e 1970, durante a relação entre pesquisa-ação e 'militantismo', em que a ciência é situada em um contexto de disputas políticas e lutas sociais. A aplicação da pesquisa-ação se relacionava a uma perspectiva de crítica social marcadamente política e ideológica. O segundo momento refere-se às concepções mais contemporâneas em relação à pesquisa-ação que não mais a colocam em oposição frontal às tradições positivistas no campo da metodologia de pesquisa, adotando, em lugar disso, um olhar que busca enxergar as complementariedades entre distintas abordagens.

No Brasil da década de 1980, a pesquisa-ação se inscreve em um contexto de redemocratização do país, marcado pela busca de maior liberdade e participação social (Thiollent, 2011). Experiências no campo da educação e do desenvolvimento rural, são exemplos deste período. Na década de 1990, o Brasil é marcado por concepções de tendência neoliberais que repercutem na redução do papel do Estado, no enfraquecimento da capacidade mobilizadora dos sindicatos e na construção de uma nova concepção de responsabilidade social que "abrange um maior leque de atores interessados inclusive no mundo empresarial" (Thiollent, 2011, p. 116). Neste período, a aplicação da pesquisa-ação no contexto organizacional ganha novo sentido. Finalmente, a partir da década de 2000, com o

avanço das redes virtuais de informação, a pesquisa-ação renovou sua relevância, mostrando-se uma estratégia de pesquisa adequada a um contexto no qual a interatividade passou a ser uma prática social cada dia mais valorizada (Thiollent, 2011). Com isso, passa a alcançar novas fronteiras como a extensão universitária, o desenvolvimento social e os empreendimentos solidários.

Na contemporaneidade, se constrói uma visão integradora da pesquisa-ação (El Andaloussi, 2004). As críticas formuladas à pesquisa-ação referem-se à simultaneidade entre pesquisa e intervenção, decorrência da dinâmica específica do método que estreita os laços entre teoria e prática. Isso pode levar a pesquisa-ação a equivaler a uma forma de consultoria, a uma ação meramente profissional e descomprometida com a produção de conhecimento. Outra crítica diz respeito à percepção de que seus resultados, por questões ideológicas (engajamento e politização) ou metodológicas (empirismo e subjetividade), não ensejariam generalizações passíveis de fundamentar teorias ou contribuir com avanços científicos. Nesta perspectiva a escolha do método é vista por muitos como própria daqueles que ignoram aspectos metodológicos ou não querem se submeter a seus rigores (Thiollent, 2011). Além disso, critica-se o estado de incerteza e pouco controle que a pesquisa-ação impõe a pesquisadores pouco experimentados (Eden & Huxhan, 1996), bem como o desafio de encontrar

maneiras de transformar os dados coletados em conceituações teóricas (Huxchan, 2003).

Em revanche, diversos autores reconhecem a validade da pesquisa-ação no fato de que procedimentos experimentais, baseados nas ciências naturais, não se aplicam, por exemplo, a estudos desenvolvidos junto a grupos sociais e situações nas quais “se manifestam muitas variáveis imprecisas dentro de um contexto em permanente movimento” (Thiollent, 2011, p. 40). Nestes casos, a pesquisa-ação se apresenta como uma opção que valoriza os saberes tácitos e propõe uma articulação ativa entre estes e as bases teóricas que lhe servem de alicerce. Ao favorecer o estudo do fenômeno, sem deslocá-lo do seu contexto (Macke, 2006), a pesquisa-ação possibilita contato com informações complexas e de difícil acesso, favorecendo a construção de conhecimento inovador. Deste modo, a validade do método estaria garantida pelo rigor metodológico do processo investigativo.

Outro desafio para a adoção da pesquisa-ação envolve a miríade de termos conexos: pesquisa-ação participante (Brydon-Miller *et al.*, 2011; Macdonald, 2012), pesquisa participante (Brandão & Streck, 2006), pesquisa-ação colaborativa, pesquisa participante baseada em comunidade etc. Cassell e Johnson (2006) destacam cinco tipos de abordagens de pesquisa-ação: experimental, indutiva, desconstrutiva, participante e a ‘pesquisa-ação participante’. A pesquisa-ação

participante vem sendo utilizada no campo dos Estudos Organizacionais (Gorli, Nicolini & Sacaratti, 2015), combinando ciclos de ação e reflexão que praticados para além da resolução concreta de problemas da comunidade, no intuito de aprofundar o entendimento de forças mais amplas (sociais, econômicas, políticas) que constituem esses problemas (Ripamonti *et al.*, 2015).

A pesquisa-ação também pode ser associada à pesquisa engajada (Van de Ven, 2007), aquela que envolve negociação e colaboração entre pesquisador e outras partes interessadas, em torno de uma comunidade de aprendizado, que gera tanto conhecimento científico quanto prático. A aplicação deste tipo de abordagem pode ser uma forma de solução ao distanciamento entre conhecimento teórico e prático (Van de Ven, 2007). Por sua concomitante vocação de ação e de pesquisa, a pesquisa-ação se insere de forma emblemática nesta categoria. Com efeito, uma das maiores potencialidades do método é possibilitar, além de impacto acadêmico, a aplicação pragmática (técnico, profissional, pedagógico, etc.) e socialmente engajada (político, social, comunitário, etc.) do conhecimento desenvolvido.

PESQUISA-AÇÃO: PROCEDIMENTOS E DESAFIOS PARA SUA PRÁTICA

Em relação aos procedimentos de aplicação, ainda que não apresente uma estrutura rígida, a pesquisa-ação se desenvolve, em geral, em quatro fases distintas que são descritas pelos pesquisadores com diferentes terminologias mas características convergentes (Mcniff & Whitehead, 2009; James, Slater & Bucknam, 2012). Observar, planejar, agir e refletir são verbos que sintetizam o conjunto de ações necessárias à execução de suas fases. Optou-se aqui pela terminologia empregada por Dionne (2007, p. 82) que, ao caracterizar a pesquisa-ação como uma “intervenção planejada de desenvolvimento”, reforça nosso propósito de refletir sobre a aplicação do método no âmbito da cooperação interorganizacional, entendida como vetor de desenvolvimento territorial. As fases são (Dionne, 2007):

- a) Identificação das situações iniciais. De caráter exploratório, nesta fase realiza-se um diagnóstico da situação e identificação dos problemas relacionados à situação empírica e seus atores.
- b) Projeção das ações. Esta fase se caracteriza pela coleta de dados e reflexão coletiva em busca da resolução para os problemas identificados anteriormente.

- c) Realização das atividades previstas. Esta fase corresponde à implementação das soluções definidas pelo grupo na fase anterior.
- d) Avaliação dos resultados obtidos. O propósito desta fase é resgatar o conhecimento desenvolvido para projetar ajustes e redirecionar ações futuras.

Seu caráter emergente, dialógico e reflexivo (Gorli, Nicolini & Sacaratti, 2015; Shotter, 2010; Mcintosh, 2010; Ripamonti *et al.*, 2015) torna a pesquisa-ação exigente e trabalhosa para todos os atores envolvidos. Por isso, demanda que o pesquisador preveja um cronograma adequado de execução, que estimule a criatividade (Mcintosh, 2010), que equilibre a demanda de tempo e interação presencial inerente ao método com a disponibilidade dos demais atores envolvidos no processo de pesquisa. Diante disso, um desafio que envolve a adoção da pesquisa-ação é a necessidade de manter o engajamento e a motivação dos participantes ao longo de todo o processo. Aliás, o estágio de sensibilização ou de início de uma pesquisa-ação é considerado como decisivo para o sucesso de seus resultados e do engajamento de todos envolvidos no processo. Práticas de abertura de um espaço de comunicação são fundamentais, nesse sentido (Wicks & Reason, 2009).

Outro desafio da pesquisa-ação é a necessidade de distinguir o objeto de pesquisa do objeto de intervenção, o que demanda do pesquisador disposição e sensibilidade para conduzir a intervenção atento às particularidades do grupo. Demanda também capacidade crítica e objetividade para identificar, a partir de uma situação empírica específica, conhecimentos passíveis de generalização. Essas são dinâmicas que se inter cruzam incessantemente ao longo da execução de uma pesquisa-ação e demandam um forte rigor metodológico por parte do pesquisador para que não se descaracterizem ou se influenciem de maneira negativa (Huxchan, 2003)

Os limites de generalização dos resultados de uma pesquisa-ação representa um desafio para os pesquisadores. Contudo, cabe ressaltar que não se trata de uma particularidade da pesquisa-ação, mas algo próprio da pesquisa social, uma vez que “não é possível repetir experimentos, pois cada intervenção será diferente da anterior” (Macke, 2006, p. 214). O pano de fundo desta discussão está na inadequada exigência de aplicação e certos princípios de natureza positivista a todo e qualquer esforço de pesquisa. Como destaca Thiolent (2009), o ideal de cientificidade e objetividade da pesquisa-ação deve ser visto na imparcialidade em retratar as múltiplas visões dos atores envolvidos, na demonstração da busca por um consenso que evite o excesso de subjetividade e na exposição da argumentação que levou à tomada de decisão.

PESQUISA-AÇÃO: AS FRONTEIRAS DA COLABORAÇÃO INTERORGANIZACIONAL ALICERÇADA NA IDENTIDADE TERRITORIAL

As áreas mais tradicionais de aplicação da pesquisa-ação são a educação, a comunicação social, o serviço social, saúde, organização e sistemas, desenvolvimento rural, difusão tecnológica, além das práticas políticas e sindicais (Thiollent, 2011; Koshy, Koshy & Waterman, 2010; Huxham, 2003). Nas últimas décadas, novas áreas de conteúdo técnico e interesse social têm se aproximado do método, tais como saúde coletiva, engenharia, empreendedorismo solidário, econômica social e cooperativismo. Além disso, a perspectiva ideológica e política da aplicação do método variam no tempo e de acordo com os propósitos dos estudos realizados, indo de uma orientação mais política e crítica, voltada à conscientização e mobilização popular, a uma orientação mais adaptada e instrumental voltada à resolução de problemas no contexto organizacional (Thiollent, 2011). Contudo, apesar destas diferentes abordagens, em todas as áreas de sua adoção, a pesquisa-ação corresponde a uma aposta na participação ativa e na interação entre saber e experiências como estratégias de mudança e desenvolvimento de conhecimento.

A Administração apresenta uma tradição na aplicação da pesquisa-ação que remonta a suas próprias origens, relacionando-a à ideia de mudança

comportamental e treinamento. Via de regra, a pesquisa-ação aparece em um contexto de mudança organizacional (Macke, 2006) como estratégia de tratamento de problemas complexos, a partir da colaboração de diferentes atores (distintos departamentos, fornecedores, clientes, etc.). Também se inscreve em iniciativas de aprimoramento de processos, difusão tecnológica e melhoria da qualidade de trabalho. Todavia, o campo das relações interorganizacionais, aquelas que estabelecem vínculos entre organizações, permanece ainda pouco explorado pela pesquisa-ação, uma vez que a aplicação de seus procedimentos em um contexto de interação entre distintas organizações é ainda pouco usual.

As relações interorganizacionais podem ser consideradas como uma estratégia de resolução de problemas que envolve distintas organizações e se caracterizam por apresentar um caráter, ao mesmo tempo, social, econômico e técnico (Araujo, 2000). Podemos entender interorganizações como um tecido híbrido formado por organizações que atuam em conjunto. São organizações que ressaltam sua relação com o desenvolvimento territorial, uma vez que ativam “tramas e conjunto de redes sociais, que se articulam e superpõem, com relações de cooperação ou conflito, em torno de interesses, recursos e valores, em um espaço cujo contorno é definido pela configuração deste conjunto” (Fischer & Melo, 2004, p. 18). Com base nesta concepção, a característica central da ação interorganizacional é a busca por uma relação de cooperação entre atores

diversos com foco na convergência de interesses e com potencial impacto territorial.

Interorganizações e pesquisa-ação se comunicam intimamente de acordo com os princípios centrais do método: a ação participativa e a intervenção social com o objetivo de alcançar mudanças efetivas na realidade. A cooperação ocupa o eixo central nesta de articulação, se apresentando como componente essencial tanto da ação interorganizacional quanto da pesquisa-ação para a consecução de seus objetivos. Desta maneira, a aplicação do método neste novo contexto se apresenta como uma oportunidade duplamente promissora. De um lado, pode contribuir para o desenvolvimento de ações de cooperação interorganizacional, bem como para a produção de conhecimento a respeito deste tema que ganha cada vez mais destaque no contexto contemporâneo. Por outro lado, ajuda a reforçar a relevância da pesquisa-ação como estratégia capaz de construir conhecimento significativo para a realidade empírica e a partir dela, diminuir a distância entre conhecimento teórico e prático.

Ao falarmos de cooperação interorganizacional, falamos de identidade territorial, entendida como um produto das múltiplas relações-territorialidades que se estabelecem cotidianamente (Saquet & Briskievicz, 2009), as quais envolvem tanto os produtos materiais quanto imateriais da ação humana. Trata-se de uma



concepção político-cultural do estudo do território (Haesbaert, 2011; Santos, 2000; Saquet & Briskievicz, 2009) que o considera como um “espaço socialmente construído” (Lefebvre, 1991) em um processo dinâmico e permanente no qual a dimensão material e simbólica exercem similar influência. Entendemos identidade como uma construção social, relacionada a atributos étnicos, culturais, econômicos, políticos, preferências religiosas, políticas, estéticas e sexuais (Echeverri, 2009). A identidade é processada individual e coletivamente de forma a reorganizar seu significado a partir de tendências sociais e projetos culturais enraizados e sua estrutura social, bem como em sua visão de espaço-tempo (Castells, 1999). Com efeito, não seria adequado conceber a identidade territorial como algo inequívoco. Trata-se, então, de potenciais identitários que variam no tempo e de acordo com o sistema de significados (relações simbólicas) e com a forma de organização do poder (relações políticas) adotados pelos indivíduos.

Aparentemente suprimida no contexto contemporâneo, no qual a compressão do tempo-espaço (Harvey, 2014) e a tensão entre global-local exercem grande influência na construção das identidades (Hall, 2014), a dimensão territorial permanece relevante, visto que organizações e interorganizações atuam a partir de um contexto territorial mais imediato. Portanto, tratam-se de atores sociais envolvidos nestes processos, a uma só vez, como sujeitos e objetos (Saraiva & Carrieri, 2014). O território e seus potenciais identitários exercem influência sob

organizações e interorganizações e podem representar um elemento estratégico de gestão capaz, por exemplo, de conferir maior diferenciação a produtos e serviços, bem como singularidade às experiências (Davel, Santos & Dantas, 2016). Até mesmo nos casos em que estas se relacionam, simultaneamente, com várias escalas territoriais, não é possível desconsiderar o território de base. Como enfatiza Haesbaert (2011), ao invés de desterritorializar as relações, a pós-modernidade tem dotado a experiência humana de um caráter multiterritorial.

Entretanto, um dos desafios da ação interorganizacional é encontrar um ponto de convergência aos interesses do grupo, capaz de tornar a sua ação coerente e significativa. Frente a este desafio, a identidade territorial pode atuar como elemento vinculante entre organizações, potencializando sua ação interorganizacional por lhes conferir sentido de compartilhamento, de coletividade. Os potenciais identitários que emergem do território em recorrência de características naturais, urbanas, históricas, econômicas, sociais, políticas e simbólicas podem ser mobilizados para harmonizar identidades organizacionais distintas em torno da construção de uma identidade interorganizacional. Além disso, a abordagem territorializada da ação interorganizacional é estratégica porque, ao estreitarem-se os vínculos entre interorganização e território, reforçam-se os impactos da ação interorganizacional para o desenvolvimento territorial.

Em síntese, organizações e interorganizações se inserem em um contexto profundamente dinâmico e complexo, cujo estudo demanda métodos de natureza emergente, como a pesquisa-ação. Esta metodologia de pesquisa se revela frutífera aos estudos interorganizacionais na medida em que oferece condição privilegiada para a investigação de suas complexas relações, mas, também, porque a própria aplicação de seus procedimentos atua como força fomentadora da cooperação interorganizacional. Isto é o que se pretende demonstrar na próxima seção.

PESQUISA-AÇÃO EM INTERORGANIZAÇÕES: UMA EXPERIÊNCIA ILUSTRATIVA E REFLEXIVA

Uma experiência de utilização da pesquisa-ação que buscou estimular o desenvolvimento de uma ação interorganizacional entre equipamentos culturais que compartilham o mesmo território é ilustrativa e geradora de reflexão. Equipamento cultural, refere-se a “edificações destinadas a práticas culturais” (Coelho, 1997, p. 164), designa organizações culturais das mais diversas tipologias como teatros, cinemas, bibliotecas, arquivos, galerias, espaços polivalentes, salas de concerto, museus, dentre outros. Ainda serve de sinônimo para termos como casa de cultura, espaço cultural, complexo cultural, conjunto cultural, centro de

cultura ou ponto de cultura. Em sua abrangência, o conceito ajuda a pensar as similaridades e complementaridades deste conjunto tão diverso de organizações.

Essa experiência será apresentada em três momentos. No primeiro momento, será contextualizada a realização da pesquisa, apresentando os procedimentos metodológicos adotados, as características do grupo empírico e do território. No segundo momento, destacamos os processos em que a dimensão intervenção da pesquisa-ação foi privilegiada, portanto, detalhamos as fases do trabalho de intervenção realizado junto ao grupo empírico, assim como seus impactos práticos. Por fim, o terceiro momento se centra nos processos em que a dimensão da produção de conhecimento foi privilegiada, ressaltando a contribuição do esforço de pesquisa no desenvolvimento de novos saberes sobre e para a gestão de equipamentos culturais.

Contexto de realização da pesquisa

A pesquisa-ação foi realizada junto a um grupo de gestores de onze equipamentos culturais de Salvador, Bahia, os quais mantêm uma relação de vizinhança por se situarem no bairro da Vitória e em suas imediações. O objetivo era propor soluções aos problemas de gestão compartilhados pelos equipamentos, a partir da mobilização dos potenciais identitários do território, da sua

incorporação nas práticas e procedimentos cotidianos dos gestores e do desenvolvimento de uma ação de cooperação entre seus membros. A pesquisa se estendeu por dez meses e contou com oito encontros de duas horas e meia de duração, em média.

Durante a pesquisa, buscou-se promover uma orientação técnico-profissional sobre o papel da identidade territorial na qualificação da gestão de equipamentos culturais. O resultado da pesquisa, além dos impactos gerados diretamente pela intervenção junto ao grupo empírico, consistiu na elaboração de um conjunto de estratégias voltadas ao fortalecimento dos vínculos dos equipamentos: (a) com os frequentadores (benefícios organizacionais); (b) com outros atores do território (benefícios interorganizacionais) e (c) com o desenvolvimento local (benefícios territoriais). A divulgação dessas estratégias envolvem meios acadêmicos e profissionais da gestão de organizações culturais.

Inicialmente, quatorze equipamentos culturais localizados no entorno foram convidados a integrar a pesquisa, dos quais onze se dispuseram a fazer parte da atividade. Foram eles: Teatro Gamboa Nova, Teatro Vila Velha, Palácio da Aclamação, Associação Cultural Brasil Estados Unidos – ACBEU, Instituto Cultural Brasil Alemanha – ICBA, Museu Geológico da Bahia, Museu Carlos Costa Pinto, Museu de Arte da Bahia, Aliança Francesa, Instituto Cervantes e Palacete das

Artes. A heterogeneidade do grupo foi marcante em relação às tipologias de equipamentos envolvidos e a sua constituição jurídica. O grupo era composto de cinco museus, dois teatros e quatro escolas de idiomas, cujas instalações albergam espaços dedicados a atividades culturais tais como galerias, teatros e bibliotecas. Parte deles é gerido pelo poder público, parte por entidades da sociedade civil, como organizações culturais, e parte por representações de organismos internacionais em atividade no país. A Figura 1 ilustra sua distribuição no território.



Figura 1 – Distribuição dos equipamentos culturais no território

Fonte: Elaborado pelos autores.

A escolha dessas organizações para a realização da pesquisa se deu pela observação de uma circunstância bem peculiar. Em primeiro lugar, a grande

concentração de equipamentos e oferta cultural, uma vez que, ao longo de pouco mais de um quilômetro de extensão encontram-se quatorze equipamentos culturais, dentre eles alguns dos mais ativos e relevantes da cidade. Em segundo lugar, o alto Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) do território, um dos seis mais altos índices da cidade, de acordo com o Atlas do Desenvolvimento Humano da Região Metropolitana de Salvador (PNUD, 2000). Contudo, diferentemente do que se poderia esperar, a coincidência entre oferta cultural e condições socioeconômicas que aparentemente privilegiam o consumo cultural não se mostravam fatores suficientes para assegurar este consumo e, conseqüentemente, a aproximação entre equipamento e público. Esta suposição se confirmou nas fases iniciais da pesquisa com o relato de alguns gestores entrevistados que afirmaram que a frequência dos moradores do entorno não é expressiva. Tal contexto ofereceu condições para a investigação do papel da identidade territorial como alternativa à reversão deste quadro.

A escolha da abordagem metodológica da pesquisa-ação decorreu de seu caráter colaborativo, que favorece a interação entre teoria e prática; valoriza o saber tácito e gera de impacto direto na realidade pesquisada (Vergara, 2005; Thiollent, 2009; 2011; Macke, 2008; Dionne, 2007). Essas características se articulam com aspectos próprios da gestão de organizações culturais, atividade humana que se transformou em objeto de estudos apenas recentemente, mas que detém um

amplo repertório de práticas. Então, a pesquisa-ação alinha-se bem com o propósito da pesquisa de desenvolver um conteúdo técnico-profissional voltado para gestores de organizações culturais.

Esse conjunto de organizações compõe um espaço de construção coletiva ancorado na prática e também em um ambiente de testagem para as reflexões e proposições que decorreram da pesquisa, gerando, em consonância com o duplo caráter da pesquisa-ação, impactos diretos para o grupo e construção de uma proposta de aplicação mais ampla. O desenho metodológico da pesquisa orientou-se pelos princípios da pesquisa-ação, estruturando-se em quatro fases: identificação do problema, identificação de soluções, implementação de soluções e avaliação do processo. As técnicas de coleta de dados utilizadas foram entrevistas semiestruturadas (individuais e coletivas), documentos, observação participante (Patton, 2002; Vergara, 2009). O Quadro 1 apresenta a correlação entre fases de pesquisa, objetivos e técnicas de coleta de dados utilizadas.

Quadro 1 – Fases da Pesquisa, Objetivos e Técnicas de Coleta de Informações

Fase	Objetivo específico	Técnica de coleta
Identificação de problema	Identificar, explicar, descrever e categorizar problemas de gestão compartilhados pelos equipamentos culturais do território do Corredor da Vitória, contextualizando-os em suas práticas de gestão individuais	Análise de documentos, entrevistas semiestruturadas em grupo e observação participante

	Identificar, descrever e categorizar dentre estas práticas individuais aquelas relacionadas às noções de identidade territorial e de colaboração	Análise de documentos, entrevistas semiestruturadas em grupo e observação participante
Identificação de soluções	Identificar, explicar, descrever e categorizar estratégias de resolução dos problemas de gestão categorizados anteriormente, com base no compartilhamento de uma identidade territorial como princípio fundamental de gestão e como fator de colaboração entre organizações	Observação participante
	Identificar, descrever e integrar experiências de gestão de equipamentos culturais que, com base numa identidade territorial compartilhada se orientam pela resolução colaborativa de problemas de gestão	Análise de documentos, entrevistas individuais semiestruturadas e observação participante
Implementação de soluções	Elaborar, escolher e implementar estratégias que auxiliem na resolução dos problemas de gestão inicialmente categorizados por meio de ações colaborativas, com base uma identidade territorial compartilhada	Observação participante
Avaliação do processo	Avaliar o processo de concepção e implementação das estratégias de gestão junto aos envolvidos no processo	Observação participante

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

As informações colhidas foram analisadas a partir da tradição da análise de conteúdo (Colbari, 2014) dentro do foco interpretativo relacionado a práticas de gestão e a identidade territorial, mas também dentro do foco interpretativo voltado para a geração de um conhecimento aplicado, que tenha relevância social junto aos gestores de equipamentos culturais e suas respectivas comunidades. Utilizou-se um roteiro de análise para registrar o conteúdo das

entrevistas e para analisar os cadernos de campo gerados ao longo da pesquisa. As unidades de análise da pesquisa foram: cultura organizacional, visão estratégica, imagem das partes interessadas, identidade territorial e cooperação interorganizacional. O processo de análise também se estruturou de acordo com as fases da pesquisa-ação, centrando-se em aspectos concernentes a cada uma delas (Quadro 2).

Quadro 2 – Processo de Análise

Fase	Material analisado	Objetivo da análise	Resultado
Identificação de problema	Conteúdo dos documentos referentes aos equipamentos culturais do Corredor da Vitória; conteúdo das anotações oriundas das entrevistas semiestruturadas realizadas com o grupo, conteúdo das anotações oriundas da observação participante das reuniões com o grupo	Identificar, explicar, descrever e categorizar problemas de gestão comuns aos equipamentos pesquisados, contextualizando-os com as práticas de gestão individuais e destacando dentre estas práticas aquelas relacionadas às noções de identidade territorial e de colaboração	- Identificação dos problemas de gestão comuns aos equipamentos do grupo - Identificação das formas de integração da identidade territorial aos processos de gestão de cada organização no que tange à cultura organizacional, imagem das partes interessadas e visão estratégica - Identificação de experiências de cooperação entre as organizações com base no compartilhamento do mesmo território

<p>Identificação de soluções</p>	<p>Conteúdo dos documentos referentes aos equipamentos culturais do Corredor da Vitória; conteúdo das anotações oriundas das entrevistas semiestruturadas realizadas com o grupo; conteúdo das anotações oriundas da observação participante das reuniões com o grupo; conteúdo dos documentos referentes às organizações pesquisadas na Colômbia; conteúdo das anotações oriundas das entrevistas individuais semiestruturadas realizadas junto às organizações pesquisadas na Colômbia; conteúdo das anotações oriundas da observação direta realizada durante a pesquisa na Colômbia</p>	<p>Explicar, descrever e categorizar estratégias de resolução dos problemas de gestão categorizados anteriormente, além de identificar, descrever e integrar experiências de gestão de equipamentos culturais de fora do território que possam contribuir para a pesquisa</p>	<p>- Identificação de formas de integração da identidade territorial como estratégia organizacional de resolução de problemas anteriormente identificados - Identificação de formas de integração da identidade territorial como estratégia de resolução coletiva dos problemas anteriormente identificados;</p>
<p>Implementação de soluções</p>	<p>Análise de conteúdo das anotações oriundas da observação participante durante as reuniões com o grupo empírico</p>	<p>Elaborar, escolher e implementar estratégias que auxiliem na resolução dos problemas de gestão inicialmente categorizados</p>	<p>Problematização da aplicabilidade das soluções levantadas nas fases anteriores e proposição de ajustes</p>
<p>Avaliação do processo</p>	<p>Análise de conteúdo das anotações oriundas da observação participante durante as reuniões com o grupo empírico</p>	<p>Avaliar o processo de pesquisa-ação</p>	<p>Avaliação do processo de pesquisa-ação</p>

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Em decorrência da abordagem metodológica adotada, caracterizada por uma interação dinâmica e viva entre o pesquisador e a realidade empírica, o processo de análise da pesquisa teve um caráter marcadamente processual e dinâmico. A medida que se avançava na análise dos dados coletados, novas informações precisavam ser integradas à pesquisa.

Processo em que a ação foi privilegiada: intervenção prática

Foi realizado um trabalho de intervenção junto ao grupo empírico, que desencadeou impactos na realidade prática destes equipamentos. Nesta seção, será abordada a parte de "ação" da pesquisa-ação. Antes disso, cabe ressaltar que no âmbito das teorias mobilizadas para o desenvolvimento a pesquisa, a identidade territorial emerge como a base da cooperação interorganizacional e que a pesquisa-ação se apresenta, nesta dimensão, como um método que ajuda a fomentar esta relação.

Em um estágio de sensibilização, anterior à execução das fases da pesquisa-ação, os gestores foram abordados por um dos pesquisadores via e-mail e/ou telefone para uma apresentação inicial da pesquisa e agendamento de um encontro presencial para uma apresentação formal. Aqueles que responderam positivamente ao encontro foram visitados e nesta ocasião lhes foram oferecidos

mais detalhes sobre a pesquisa e aferida a disposição dos gestores em integrar o grupo de trabalho. Este primeiro contato presencial serviu ainda para a coleta de informações preliminares sobre os equipamentos e suas relações territoriais. Nesta etapa de sensibilização e engajamento foi perceptível o grau de distanciamento entre equipamentos e território, pois grande parte dos gestores se surpreenderam diante da quantidade expressiva de organizações culturais no entorno e alguns gestores mencionaram nunca ter visitado algumas delas. Por outro lado, todos reconheceram a relevância em estreitar laços com as outras organizações do grupo e com o território.

Os equipamentos culturais dispostos a participar da pesquisa-ação designaram o colaborador que representaria a organização junto ao grupo e foram convidados para o primeiro encontro coletivo que se realizou no salão paroquial da Igreja da Vitória. Este encontro contou com a presença e representantes de cinco equipamentos. No encontro, foram feitas apresentações pessoais e das organizações representadas. Um dos pesquisadores expôs com maior detalhamento as bases conceituais e o cronograma da pesquisa. Foram definidas a periodicidade dos encontros subsequentes (mensal), a forma de comunicação do grupo (e-mail e via grupo privado em uma rede social), o local (as dependências de um dos equipamentos), assim como os dias e horários mais convenientes para a maioria (segunda-feira ou terça-feira em horário comercial).

Primeira fase: identificação de problemas

Deu-se início à fase de identificação de problemas que foi composta por dois encontros. A finalidade foi levantar os problemas comuns ao coletivo e identificar como cada organização os enfrentava. O propósito era identificar em que medida a identidade territorial e a colaboração interorganizacional estavam incorporadas a suas práticas de gestão. Esta foi a etapa mais dinâmica de todo processo, contando, em média com sete representantes presentes. Perguntas norteadoras orientaram os debates nestes dois encontros: Que problemas de gestão são comuns aos equipamentos do grupo? Como eles são enfrentados individualmente? Como a identidade territorial e a colaboração interorganizacional aparecem nas práticas de gestão do grupo?

Com base no debate, foi possível sistematizar os problemas comuns identificados pelos gestores. Isso foi feito com base nas formulações de Hatch e Schultz (1997, 2008, 2009) e Schultz e Hatch (2005) sobre identidade organizacional como produto do alinhamento entre cultura organizacional, imagem das partes interessadas e visão estratégica. Tais formulações propõem que, longe de algo associado meramente a uma noção comunicacional (símbolo/ logotipo), a identidade organizacional é o elemento central da gestão de uma organização. Dentro desse modelo, a identidade se constrói a partir do alinhamento entre cultura

organizacional (“quem somos”), imagem das partes interessadas (“como somos vistos”) e visão estratégica (“quem queremos ser e como queremos ser vistos”). Este referencial teórico serviu de base para a formulação do produto tecnológico fruto da pesquisa. O Quadro 3 expõe a sistematização de sua aplicação com o grupo empírico.

Quadro 3 – Relação entre Dimensão Gerencial e Desafios Elencados pelos

Gestores

Dimensão Gerencial	Desafios	Definições em Ações Cotidianas
Cultura organizacional	Dupla natureza da gestão (artística e predial)	Harmonizar a dimensão artística e predial da gestão.
		Atender ao grau de especialização e complexidade técnicas que ambas dimensões demandam.
	Manutenção ininterrupta de suas atividades	Compatibilizar a natureza projetual da maior parte das fontes de financiamento com a condição ininterrupta de suas atividades.
		Manter uma equipe permanente e mobilizada diante dos desafios de manutenção do fluxo de recursos financeiros.
Imagem das partes interessadas	Pouca representatividade política	Pouca capacidade de auto-organização na busca de melhor interface com órgãos responsáveis pelas políticas públicas para a cultura.
	Diálogo com o espaço público	Pouco diálogo com órgãos do poder público responsáveis por políticas públicas de outras naturezas, mas que se relacionam com as atividades do segmento.
		Necessidade de criar uma interface com a cidade e seus temas
	Diálogo com o público (mediação cultural)	Identificar a opinião e as expectativas do público em relação ao equipamento.
		Necessidade de estratégias de mobilização de públicos.

Visão estratégica	Definições curatoriais	Contextualizar acervos e atividades oferecidas com a razão de existir do equipamento e com o contexto externo no qual o equipamento se insere.
-------------------	------------------------	--

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Além disso, os dois encontros realizados nesta fase serviram para reforçar a percepção de que tanto os potenciais identitários do território, quanto as ações de cooperação não faziam parte de forma estratégica e sistemática das práticas de gestão dos equipamentos na busca de enfrentamento dos problemas identificados. Era um momento de conscientização de ausências e necessidades.

Segunda fase: identificação de soluções

A fase de identificação de soluções para os problemas anteriormente elencados também contou com três encontros, realizados no mesmo formato dos anteriores. A média de representantes presentes nesta fase caiu para quatro o que foi notado pelo grupo e se refletiu na fala de uma das gestoras mais assíduas aos encontros que destacou que, em geral, se está mais disposto a fazer queixas que a trabalhar por soluções.

Fundamentada teoricamente, apresentou-se ao grupo uma proposta inicial de solução para os problemas elencados na fase anterior. Trata-se da incorporação

da identidade territorial aos processos e práticas de gestão e o desenvolvimento de ações de cooperação interorganizacional com base nas relações de vizinhança. O produto dessa incorporação seria um projeto coletivo, articulado e fundamentado para captação de recursos junto a organizações privadas e públicas (Plano de Desenvolvimento). Com esta finalidade, três ações foram realizadas com o grupo. A primeira buscou incentivar a ativação de vínculos entre os equipamentos e seus gestores. A segunda ação teve o propósito de caracterizar o território. A última ação visava a dar exemplos de ações territorializadas, desenvolvidas por equipamentos culturais em outros territórios.

A primeira ação foi realizada com base na adaptação de um modelo desenvolvido por Schultz e Hatch (2006) para um contexto organizacional. Esse modelo é voltado para realização de uma avaliação acerca do alinhamento entre cultura, visão e imagem no âmbito organizacional. Deste modo, os gestores do grupo foram estimulados a responder três perguntas. As duas primeiras sobre suas próprias organizações: “como meu equipamento se vê (cultura)” e “como meu equipamento quer ser visto (visão)”. A última pergunta foi sobre os demais membros do grupo: “como eu vejo os demais equipamentos (imagem)”. Ao final da atividade, foi composto o Quadro 4, que ajudou os gestores a avaliarem o maior ou menor grau de alinhamento entre os aspectos, contribuindo para a construção tanto da

identidade organizacional de cada um, quanto para a construção da imagem da interorganização em processo de constituição.

Quadro 4 – Síntese da Atividade para Ativação de Vínculos entre as Organizações do Coletivo

Equipamento	Como nos vemos (cultura)	Como queremos ser vistos (visão)	Como o grupo nos vê (imagem)
Palácio da Aclamação	Um espaço faustoso, mas atravessando um momento delicado (fechado desde 2011 para restauro)	Como um lugar capaz de conectar tempos históricos distintos, lançando olhares sobre a história social, urbanística e política da cidade	<ul style="list-style-type: none"> - Símbolo de equipamento político, público e histórico - Memória histórica - Grandeza - História, passado - Espaço da história política (residência de governadores) - Possibilidade de espaço de convivência
Museu de Arte da Bahia	Um lugar de pesquisa, de vínculo com o passado histórico e tradicional	Como um lugar aberto para o diálogo e que possa fazer germinar algo novo, novos olhares sobre o acervo	<ul style="list-style-type: none"> - Artes plásticas - Artes decorativas - Tradicional - Inspiração que vem da tradição - Histórico
Instituto Cervantes	Um lugar que serve de meio, ferramenta para seus usuários (intercâmbio, aquisição da língua, etc.)	Como um lugar cheio de opções a escolher (culturais e educativas), que oferece diversidade; que se converte em um objeto de interesse em si e não apenas um meio para algo	<ul style="list-style-type: none"> - Intercâmbio - Cultura e língua - Atuação ou visibilidade restrita - Olhar voltado para a arte - Familiaridade em relação à cultura espanhola - Possibilidade de inovação - Necessidade de mais diálogo intercultural
Museu Carlos Costa	Um lugar que oferece conhecimento e	Como um lugar que oferece uma experiência para se	<ul style="list-style-type: none"> - Imponente - Objetos da memória coletiva - Memória tradicional

Pinto	bons momentos	guarda no coração; que além do conhecimento, gera emoção	- Comunicação
Teatro Gamboa Nova	A casa dos novos artistas da cidade	Como um lugar reconhecido pelo papel que exerce no cenário local de estimular o novo e o experimental	- Espaço de expressão artística - Tradição na história teatral da cidade - Apoio a artistas - Dinamismo artístico local (identitário) - Teatro experimental
Museu Geológico da Bahia	Distanciado do contexto dos demais equipamentos	Como um museu que trata de um tema em relação direta com nosso dia-a-dia por meio da ciência	- Distanciamento temático - Científico - Cinema do museu - Conhecimento

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A segunda ação realizada nesta fase da pesquisa-ação buscou estimular o coletivo a identificar e valorizar as características do território, buscando aspectos que, na percepção do grupo, o dotam de singularidade e, portanto, de identidade. Para tanto, fomentou-se um olhar multidimensional acerca do território, levando em conta a diversificada e intrincada teia de relações que nele se estabelecem. A fim de facilitar o entendimento, as reflexões do grupo foram sistematizadas, levando-se em conta a observância de sete aspectos do território, conforme apresentado no Quadro 5.

Quadro 5 – Aspectos Territoriais e Potencialidades Observadas

Aspecto territorial analisado	Potencialidades identificadas no Corredor da Vitória
Paisagem natural	<ul style="list-style-type: none"> - Falha geológica da Bahia, aspecto geológico que marca a cidade - Visão privilegiada para a Baía de Todos os Santos - Integra um dos mais bonitos cenários da cidade
Paisagem urbana	<ul style="list-style-type: none"> - Rota de entrada para o Centro Histórico da cidade, patrimônio cultural da humanidade - Contraste entre prédios e casario histórico, preservado basicamente pelas instituições culturais que estão no território - Boa infraestrutura de transporte conectando o território a outras zonas da cidade
História(s)	<ul style="list-style-type: none"> - Cenário de transformações urbanas, sociais e políticas da cidade
Aspectos sociais (políticos, geracionais, étnicos, religiosos)	<ul style="list-style-type: none"> - Vizinho do Campo Grande e da Praça Castro Alves, arenas de manifestação política da cidade - Próximo das sedes dos poderes Legislativo e Judiciário - Ontem e hoje (apesar de todo crescimento de Salvador), morada da elite tradicional da cidade - Forte presença da Igreja Católica (igreja e obras assistenciais) - Maior índice de Desenvolvimento Humano da Capital - Faixa etária alta (bairro de idosos) - Apesar da aparente homogeneidade, apresenta aspectos socioeconômicos heterogêneos (comunidades da Gamboa de Baixo e da Vila Brandão)
Aspectos econômicos	<ul style="list-style-type: none"> - Importância turística (concentração de hotéis e de oferta cultural) - Alvo de forte especulação imobiliária - População residente com alto poder aquisitivo - Circundado de bairros de classe média e alta
Usos (atores, atividades, calendário)	<ul style="list-style-type: none"> - Essencialmente residencial, com algum comércio e algumas escolas - Afetado por festas cívicas (Dois de Julho e Sete de Setembro) e manifestações - Via importante para o Carnaval - Festa da Paróquia, parte do calendário do território
Dimensão simbólica (o que representa)	<ul style="list-style-type: none"> - Zona elitista (visão excludente) - Zona histórica (visão includente) - Bairro cultural (possibilidade de criação de um novo simbolismo ancorado na oferta cultural massiva)

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A terceira ação realizada com o grupo na segunda fase de pesquisa-ação foi o compartilhamento de informações acerca dos resultados alcançados com a adoção de estratégias de gestão territorializada pela identidade por parte de equipamentos culturais em outros contextos territoriais. Para tanto, foi apresentado ao coletivo dados colhidos durante a parte da pesquisa realizada na Colômbia, junto a experiências das cidades de Bogotá e Medellín. A escolha da Colômbia para realização desta parte da investigação se justifica pelo destaque que o país tem dado à questão da identidade territorial no desenvolvimento de ações de política pública para a cultura (Bravo, 2008).

Em Bogotá, foi pesquisado o *Corredor Cultural del Centro* (www.corredorculturaldelcentro.com), interorganização que atua no âmbito da sociedade civil, composta por um total de onze instituições culturais e educacionais. O corredor situa-se no centro da capital colombiana há cinco anos e desenvolve ações com base na cooperação que ajudam a inovar, diversificar e multiplicar a oferta cultural do território, além de criar novas formas e canais de divulgação da programação existente e oportunizar a realização de parcerias com outros atores territoriais. Como exemplo da relevância de sua atuação, a experiência inspirou a criação de uma política pública de corredores culturais para a cidade.

Em Medellín, foi estudada a experiência dos *Parques Biblioteca* (www.reddebibliotecas.org.co), política pública de construção de equipamentos multifuncionais em bairros periféricos da cidade a partir de uma estratégia de intervenção territorial nas comunidades, tendo como peça central a identidade territorial que fortalece o vínculo entre biblioteca e comunidade. Mais que edificações destinadas simplesmente à ação cultural, as bibliotecas de Medellín se colocam como equipamentos comunitários, preparados para albergar práticas de diferentes naturezas e com isso se converteram em verdadeiros eixos de desenvolvimento local. Esta abordagem tem servido mundialmente como exemplo de aproximação entre cultura e desenvolvimento.

Em ambos os casos, o trabalho de investigação envolveu entrevistas semiestruturadas individuais e coletivas, bem como observação direta. A análise de dados seguiu a mesma abordagem e unidades de análise apresentadas anteriormente, bem como o modelo teórico já apresentado. Ao analisar-se os dados, buscou-se identificar junto às organizações colombianas de que modo as dinâmicas organizacionais distintas (identidade, visão e imagem), via processos de colaboração perpassados pelas dinâmicas territoriais, se convertiam em estratégias de gestão capazes de fortalecer relações interorganizacionais e promover o desenvolvimento territorial. Os resultados alcançados neste processo de estudo na Colômbia foram levados e apresentados ao coletivo de organizações

do Corredor da Vitória e proporcionaram contribuições valiosas ao debate. Foram resultados que demonstraram de maneira prática como as questões territoriais podem ser usadas como subsídio para a formulação e execução de estratégias de gestão de equipamentos culturais e como essa decisão estratégica impacta o desenvolvimento nos níveis organizacional, interorganizacional e territorial. Deste modo, as práticas das organizações colombianas, analisadas à luz das opções teórica e metodológica adotadas na pesquisa, serviram de material de mobilização e reflexão para o trabalho desenvolvido com e pelo grupo empírico. Provocou e permitiu o grupo de gestores lançar um olhar mais crítico para o processo no qual estavam imersos, vislumbrando potencialidades e também limitações aos conceitos e estratégias apresentadas pelos pesquisadores.

Terceira fase: implementação de soluções

Nesta penúltima fase da pesquisa-ação, o grupo trabalhou na elaboração de ações concretas que pudessem ser implementadas como solução aos problemas anteriormente elencados, tendo por base a identidade territorial e a cooperação interorganizacional. Foram realizados dois encontros. No plano organizacional, buscou-se correlacionar os sete aspectos usados na fase anterior para descrever o território com ações já empreendidas pelos equipamentos e também com novas possibilidades de ação que surgiram a partir da reflexão do grupo.



Paralelamente, no plano interorganizacional, buscou-se apoiar a construção de uma identidade para o grupo que espelhasse sua relação com as questões identitárias do seu entorno, projetando futuras ações de cooperação com suporte nas relações de vizinhança. O Quadro 6 registra o produto deste esforço que serviu de base para a elaboração do produto final do trabalho de intervenção junto ao grupo empírico, o “Plano de Desenvolvimento do Corredor Cultural da Vitória”.

Quadro 6– Características do Território e Ação dos Equipamentos

Aspecto territorial analisado	Ações para possível implementação
Paisagem natural	<ul style="list-style-type: none"> - Instituto Cervantes, Teatro Gamboa Nova, Palácio da Aclamação, Aliança Francesa tem vista para o mar e podem valorizar esta peculiaridade, uma vez que quase todo o frontispício da cidade de Salvador, nesta área, pertence a edifícios privados, privando a maior parte da população a esta vista. - O Museu Geológico da Bahia, embora se localize no lado oposto ao mar, pode explorar o fato do Corredor da Vitoria se assentar na falha geológica que divide a cidade de Salvador em cidade alta e baixa associando esta situação ao conteúdo de suas atividades, uma vez que se trata de um museu de ciências naturais.
Paisagem urbana	<ul style="list-style-type: none"> - Museu de Arte da Bahia, Palácio da Aclamação, Museu Carlos Costa Pinto, Palacete das Artes ocupam prédios que guardam características arquitetônicas históricas. Deste modo, além dos seus acervos e atividades, o próprio edifício se torna um atrativo a ser valorizado.

<p>História(s)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ICBA, o Teatro Vila Velha e o Teatro ACBEU, embora sejam edificações mais recentes e sem grande apelo arquitetônico, guardam laços históricos importantes com o desenvolvimento da atividade teatral na cidade. Característica que pode ser valorizada. - Palácio da Aclamação, Museu de Arte a Bahia e Museu Carlos Costa Pinto abrigam acervos que podem ser organizados segundo uma linha do tempo, possibilitando criar visitas encadeadas, proporcionando uma experiência inovadora a seus frequentadores.
<p>Aspectos sociais (políticos, geracionais, étnicos, religiosos)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Observou-se que, embora apresente IDH alto, o território não é homogêneo do ponto de vista socioeconômico. Uma vez que fazem parte dele duas comunidades vulneráveis: Gamboa de Baixo e Vila Brandão. O Teatro Gamboa Nova destacou que já realizou um trabalho sociocultural com a comunidade da Gamboa de Baixo, mas que descontinuou a ação por falta de recursos. Esta frente de ação, além de reforçar a importância social dos equipamentos, pode ampliar as oportunidades de captação de recursos para o grupo. - O perfil sócio demográfico do território apresenta um grande contingente de idosos, contudo, o desenvolvimento de atividades voltadas para este público se constitui uma oportunidade ainda pouco explorada. - Mapear os interesses dos moradores do entorno também se mostrou uma estratégia promissora. Temas elencados: ecologia (hortas urbanas, compostagem caseira), mobilidade urbana (cultura da bicicleta), qualidade de vida (alimentação saudável, meditação), ações de cooperação (bazares, feiras de troca), agronomia e animais de estimação. Um exemplo de equipamento tem êxito com ações deste tipo é o Palacete das Artes.
<p>Aspectos econômicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - O território detém uma boa infraestrutura turística e é porta de entrada para o Centro Antigo, principal ativo turístico da cidade. Reforçar os vínculos entre equipamentos e trade turístico é uma oportunidade. Sobretudo se a ação for articulada, envolvendo todo o conjunto de equipamentos. Comunicação dirigida, cupons de descontos, sistema <i>daypass</i>, foram algumas das estratégias elencadas.
<p>Usos (atores, atividades, calendário)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilidades de interface com a comunidade escolar e universitária que circula no território e suas imediações. Museu Carlos Costa Pinto, Palácio da Aclamação, Museu Geológico da Bahia e Museu de Arte da Bahia já atuam fortemente junto à comunidade escolar, mantendo de forma

	<p>constante atividades de visitas guiadas. Uma possibilidade interessante seria articular esses esforços para otimizar custos e oferecer uma experiência única aos alunos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - A interface com a comunidade universitária ainda é pouco explorada e pode se constituir uma fronteira promissora para ações de cooperação futuras, sobretudo no que se refere aos cursos de artes (música, teatro e belas artes) oferecidos no entorno. - A feira da Paróquia da Graça marca o calendário do território. O grupo enxergou na possível articulação com esta iniciativa uma oportunidade de promoção dos equipamentos junto ao público do entorno. Citou-se também a possibilidade de uma articulação com os síndicos dos edifícios do entorno e com a Associação de Moradores do bairro.
<p>Dimensão simbólica (o que representa)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Território tradicionalmente associado ao poder econômico. Visto como área elitista da cidade. - O grupo enxergou no reforço e valorização da densa infraestrutura cultural do território uma oportunidade de construir de uma nova identidade para o bairro, que poderia apresentado como “metro quadrado mais cultural da cidade”.

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Quarta fase: avaliação do processo

A avaliação do processo junto aos gestores que integram o grupo empírico se deu por meio da aplicação de um questionário com cinco perguntas abertas, enviado por e-mail. A estratégia de coleta de informações foi definida pelo grupo. O questionário indagava se consideravam relevantes o que vinha sendo desenvolvido pelo grupo; sobre os fatores que dificultaram sua participação nos encontros; sobre o que poderia facilitar a participação, sobre como avaliavam a

condução da pesquisadora e sobre o interesse em dar sequência às atividades do grupo após o término da pesquisa.

Quanto à queda na participação ao longo da pesquisa, vale destacar o cenário macro ambiental vigente na época de sua realização. À luz das características históricas que Rubim (2007) atribui às políticas públicas para a cultura no Brasil, quais sejam a ausência, o autoritarismo e a instabilidade, poder-se-ia descrever o ano de 2015 e o primeiro semestre de 2016 como um período de profunda instabilidade. Era uma forte desestabilização econômica e política a nível federal, com reflexos nos demais níveis federativos e graves repercussões nas instituições culturais, segmento que historicamente mantém fortes vínculos econômicos e/ou administrativos com o poder público.

A análise dos questionários apontou que todos os gestores consideraram relevante o que vinha sendo desenvolvido em conjunto. Um deles chegou a declarar que a simples promoção do encontro entre eles já devia ser considerado um resultado significativo da pesquisa. Ficou perceptível que o vínculo entre território e cooperação foi compreendido e valorizado pelos gestores que expressaram disposição em incorporar tais conceitos em suas práticas.

Também houve coincidência quanto aos fatores que dificultaram sua participação nas reuniões. O principal fator apontado foi instabilidade econômica e gerencial, que acarreta subdimensionamento das equipes e excesso de atribuições dos gestores. Por exemplo, durante o período de pesquisa, três equipamentos privados enfrentavam a incerteza da continuidade de sua principal fonte de recursos. Além disso, um equipamento de caráter binacional teve suas atividades parcialmente descontinuadas por questões financeiras que impulsionaram a adoção de uma nova estratégia para as ações culturais da organização. Um equipamento da esfera pública enfrentou trocas sucessivas de diretores, o que gerou uma crise institucional de grandes proporções. Dois equipamentos não tiveram contingente para substituir as gestoras que os representava no grupo quando estas precisaram se afastar por licença maternidade. Diante de conjuntura tão desafiadora, alterações na organização do trabalho (periodicidade, horários, forma de acompanhamento) não foram citadas como fator decisivo para o favorecimento da participação.

Apesar das dificuldades, os gestores declararam o interesse em dar continuidade à ação do grupo após a conclusão a pesquisa, o que indica o êxito da intervenção na tentativa de fomentar ações de cooperação interorganizacional a partir do compartilhamento de uma identidade coletiva de base territorial. Além disso, a

conduta da pesquisadora foi considerada estimulante e satisfatória para a consecução dos objetivos propostos.

O processo de avaliação perpassou toda a ação de pesquisa. Por um lado, este esforço contínuo de auto avaliação possibilitou a realização de ajustes ao longo da execução da pesquisa-ação e uma melhor adaptação dos procedimentos adotados ao que emergia do contexto pesquisado. Por outro, possibilitou a identificação e sistematização de desafios próprios da aplicação do método no contexto interorganizacional com vistas a incentivar e orientar outros esforços de similar natureza. O Quadro 7 apresenta uma síntese dos desafios e estratégias de superação identificados em cada fase da pesquisa-ação.

Quadro 7 – Fases da Pesquisa-ação, Desafios e Estratégias de Superação

Fase	Desafio enfrentado	Estratégia de solução
Sensibilização inicial	Instabilidade organizacional (financeira, gerencial, política) dos equipamentos culturais como desafio ao engajamento dos equipamentos na pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> - Estar atento à conjuntura enfrentada por cada equipamento - Acolher diferentes perfis de participação no grupo (mais ativos e menos ativos)
	Estrutura muito hierarquizada e pouca autonomia do gestor, sobretudo no caso de equipamentos públicos	<ul style="list-style-type: none"> - Respeitar as especificidades de gestão de cada equipamento - Ter disponibilidade para apresentara pesquisa em diferentes instâncias de decisão

	Pouca cultura de cooperação	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivar a realização de ações que promovam os vínculos entre os equipamentos desde o início da pesquisa - Estimular a percepção de que a ação conjunta reforça os ganhos organizacionais e possibilita o acesso a novos níveis de ganhos (interorganizacionais e territoriais)
Identificação dos problemas	Visão cristalizada do território como um problema a ser enfrentado	<ul style="list-style-type: none"> - Promover um maior conhecimento acerca do território e destacar suas potencialidades identitárias - Apresentar o território como uma oportunidade a ser aproveitada
	Gestor participante oferece um olhar muito personalista do equipamento que não reflete adequadamente o posicionamento organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Envolver mais de um gestor do equipamento no processo de pesquisa - Incorporar ao processo vozes de diferentes setores do equipamento
	Baixa disseminação da ação do grupo junto às equipes dos equipamentos	<ul style="list-style-type: none"> - Promover a sensibilização das equipes dos equipamentos por meio, por exemplo, de palestras e rodas de conversa - Manter canais de comunicação entre o grupo e estas equipes por meio, por exemplo, de boletins mensais, <i>podcast</i> das reuniões e fóruns virtuais e discussão
Identificação de soluções	Falta de uma ação direcionada à resolução de problemas	<ul style="list-style-type: none"> - Sistematizar e registrar os objetivos e princípios norteadores do grupo - Apresentar exemplos de outros territórios como inspiração
	Falta de uma cultura de cooperação no contexto da gestão cultural	- Identificar características identitárias do território, que unem e dão coesão ao grupo
	Visão unilateral em relação ao território (o que ele pode nos oferecer)	- Incentivar a reciprocidade entre grupo e território, destacando o papel estratégico dos equipamentos nos processos de

		desenvolvimento territorial (“como eu posso contribuir com o território”)
Implementação de soluções	Pouca autonomia do grupo em relação ao pesquisador	<ul style="list-style-type: none"> - Traçar metas exequíveis para as ações empreendidas em grupo de modo a que elas se concretizem e ensejem novas realizações - Estabelecer responsabilidades para os membros do grupo ou para subdivisões do grupo - Celebrar os êxitos e as conquistas alcançadas
Avaliação do processo	Dificuldade de mensuração dos resultados pretendidos pelo grupo	- Estabelecer, desde o início da pesquisa, métodos de avaliação e indicadores de mensuração dos resultados pretendidos pelo grupo
	Pouca capacidade de realização de ajustes ao longo do processo, uma vez que a avaliação é a última etapa do processo	<ul style="list-style-type: none"> - Manter uma atitude aberta para a escuta do grupo - Primar pela horizontalidade nas relações - Estimular um ambiente de reflexivo ao longo de todo o processo de pesquisa

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Resultados da pesquisa para o grupo empírico

O produto final do trabalho de intervenção junto ao grupo empírico foi o “Plano de Desenvolvimento do Corredor Cultural da Vitória”. Seu conteúdo foi elaborado coletivamente ao longo da quarta fase da pesquisa-ação (implementação de soluções). O ponto de partida para sua elaboração foi a percepção criada ao longo da pesquisa de que dentre todas as características do território, a concentração de equipamentos culturais era o elemento central a ser destacado como

diferencial para o entorno. Entendeu-se que valorizar tal aspecto propiciaria a criação de novas simbologias para o território, substituindo o elitismo a ele atribuído por novos sentidos. Esta reconfiguração se mostrou fundamental tanto para o engajamento da comunidade local, quanto para projetar a ação da interorganização regional e nacionalmente. Ou seja, por um lado, despertaria uma sensação de orgulho e pertencimento, e por outro, abriria espaço para ações ligadas ao turismo. Além disso, a partir dela, novas relações com as demais dimensões territoriais seriam tecidas intensificando o papel da cultura no contexto do desenvolvimento territorial.

O plano foi estruturado em duas partes. A primeira parte corresponde ao registro do trabalho do grupo ao longo dos dez meses de encontros, incluindo uma breve apresentação de cada equipamento, uma estimativa da oferta cultural que mantêm anualmente, a identificação das potencialidades identitárias do território e o processo de construção da interorganização tendo o território como elemento vinculante. A segunda parte diz respeito aos objetivos e forma de organização do grupo, bem como às oportunidades de ação organizacional e interorganizacional identificadas ao longo da pesquisa. Espera-se que o documento favoreça a manutenção do esforço de cooperação interorganizacional após o termino da pesquisa, bem como possa ser útil para futuros esforços de captação de recursos para os projetos e ações criados pelo grupo.

O exemplo demonstra, a partir de uma situação real, como a pesquisa-ação pode contribuir para fomentar a ação interorganizacional e, ainda, como a adoção de aspectos identitários do território como elemento vinculante da ação organizacional favorece a coesão do grupo e abre caminhos para uma atuação territorial mais impactante.

Processo em que a pesquisa foi privilegiada: construção de conhecimento

Como é próprio da dupla natureza da pesquisa-ação, a partir da sua aplicação, conforme descrito no item 4.2, além do resultado prático, anteriormente apresentado, também foi possível desenvolver conhecimentos sobre e para a gestão de equipamentos culturais. Se na seção anterior explicamos a dimensão 'ação' da pesquisa-ação, nesta seção vamos focar a dimensão 'pesquisa'.

São análises, resultados e contribuições voltados para o avanço da pesquisa acadêmica a partir da reflexão teórica e empírica dos pesquisadores. No caso desta pesquisa empírica, este conhecimento possibilitou a formulação de um conjunto de estratégias com vistas a estimular gestores de equipamentos culturais em outros contextos similares a adotarem a identidade territorial como alicerce de seus processos de gestão, o que se definiu conceitualmente como "estratégia de gestão territorializada".

Esta estratégia é fundamentada no modelo de Schultz e Hatch (2006), adaptado para os contextos interorganizacional e territorial. Criamos e propomos três etapas (conscientização, construção e alinhamento) para compor a estratégia de gestão. Cada etapa acarreta benefícios diferenciados (organizacional, interorganizacional e territorial), conforme exposto na Figura 2 e detalhado no Quadro 8. A criação dessa estratégia de gestão territorializada é fruto da análise do material empírico oriundo da pesquisa-ação e da vinculação com a teoria acadêmica existente sobre o tema.



Figura 2 – Etapas do Processo Territorialização da Gestão de Equipamentos Culturais

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A primeira etapa diz respeito à conscientização, por parte de cada equipamento, dos possíveis aportes que o entorno pode trazer para a definição de sua visão, cultura e imagem, elementos que, devidamente alinhados, lhe garantirão uma identidade organizacional territorializada. O processo de conscientização organizacional envolve quatro passos: conscientização escalar, conscientização gerencial, conscientização territorial e conscientização organizacional da gestão territorializada.

Consequência da primeira, a segunda etapa se refere à construção de uma ação de cooperação entre equipamentos culturais e outros atores que compartilham o mesmo território com base na construção de uma identidade interorganizacional territorializada. O processo de construção interorganizacional, por sua vez, envolve três passos: construção da interorganização, construção de um olhar interorganizacional sobre o território e construção interorganizacional da gestão territorializada.

Por fim, a terceira etapa da estratégia de gestão propõe o alinhamento entre as dimensões organizacional e interorganização em torno do território, entendido não mais como apenas um meio para o grupo, mas como alvo de suas preocupações e ações. Alcançada esta etapa, o desenvolvimento cultural se converte em estratégia de desenvolvimento territorial.

Quadro 8 – Etapas do Processo Territorialização da Gestão de Equipamentos

Culturais

Etapa	Passo	Descrição
Conscientização organizacional	Conscientização escalar	Identificação e/ou definição da escala ou das escalas territoriais em que equipamento deseja atuar
	Conscientização gerencial	Análise da realidade gerencial do equipamento com base na sua cultura organizacional, imagem das partes interessadas e visão estratégica
	Conscientização territorial	Mapeamento do potencial identitário do território expresso em seus usos e em seus aspectos naturais, urbanísticos, históricos, sociais, políticos, econômicos e simbólicos
	Conscientização organizacional da gestão territorializada	Correlação da cultura, imagem e visão do equipamento com os potenciais identitários identificados a fim alinhar identidade organizacional e identidade territorial
Construção interorganizacional	Construção da interorganização	Criação de vínculos entre as organizações por meio (a) do compartilhamento no grupo da cultura e visão de cada organização e (b) da identificação da imagem de cada uma delas para as demais do grupo
	Construção de um olhar interorganizacional sobre o território	Mapeamento do potencial identitário do território no ponto de vista do grupo para a identificação de um ponto de convergência que confira coesão à ação interorganizacional territorializada
	Construção interorganizacional da gestão territorializada	Correlação entre o aspecto territorial vinculante identificado no passo anterior e a cultura, imagem e visão pretendidas pela interorganização
Alinhamento da gestão territorializada	-	Alinhamento entre a dimensão organizacional e interorganizacional do processo para uma ação territorial mais expressiva

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Construído a partir dos procedimentos metodológicos realizados junto ao grupo de organizações do Corredor da Vitória e alicerçado nos referenciais teóricos adotados, trata-se, portanto, de um conhecimento teórico-prático que objetiva contribuir para o aprimoramento das pesquisas e práticas de gestão de equipamentos culturais, integrar processos formativos de gestores culturais, administradores e gestores sociais, bem como subsidiar ações de política pública voltadas ao segmento.

Para chegar a tal formulação, partiu-se da “sistematização da experiência”, esforço que ultrapassa a simples reconstrução e descrição da experiência. Deve ter como foco entender, compreender e interpretar o que aconteceu, refletindo sobre causas, consequências, efeitos secundários, raízes, contradições, continuidades, descontinuidades, coerências e incoerências dos fenômenos para assim alcançar-se “um esforço de teorização dessa prática” (Holliday, 2006, p. 227) com respaldo em alguma teoria. O caráter ativo do método empregado possibilitou a construção de um ambiente de aprendizagem coletivo, dinâmico e reflexivo.

A autorreflexão por parte dos gestores a partir das unidades de análise da pesquisa (cultura organizacional, visão estratégica, imagem das partes interessadas, identidade territorial e cooperação interorganizacional) possibilitou

a identificação de problemas e práticas de gestão, indicando a que a estratégia em construção deveria responder. Por sua vez, o debate gerado no grupo em torno da base teórica adotada para o estudo da relação entre território e identidade possibilitou sistematizar os aspectos territoriais a serem considerados durante o processo (paisagem natural, paisagem urbana, história(s), aspectos sociais, aspectos econômicos, usos do território e dimensão simbólica), além de sensibilizar o grupo quanto às potencialidades de seu território.

A análise conjunta de estratégias de gestão de equipamentos com base na identidade territorial aplicadas nas cidades de Bogotá e Medellín, ao mesmo tempo em que enriqueceu os debates do grupo, ratificou a aplicabilidade da estratégia em outros contextos e em perfis de equipamentos dos mais diversos. Em suma, este exemplo reforça as potencialidades da aplicação da pesquisa-ação no contexto interorganizacional e ainda sua adequação para o desenvolvimento de contribuições teóricas com relevância social e que promovam uma aproximação entre realidade prática e conhecimento científico.

CONCLUSÃO

Na contemporaneidade de produção organizacional, em que o vazio triunfa (Alvesson, 2013), a estupidez paradoxalmente destrói (Alvesson & Spicer, 2017) e a



frônesis se torna uma virtude incontornável (Flyvbjerg, 2006, 2001), a pesquisa-ação se posiciona como um método valioso para o futuro da pesquisa no campo da Administração. Neste artigo, não aprofundou-se as possibilidades amplas da pesquisa-ação no campo da Administração, acreditando que as pesquisas são fartas a este respeito. Optou-se por contribuir ajustando o enfoque para o âmbito da colaboração interorganizacional e do desenvolvimento territorial.

Conclui-se que a pesquisa-ação se mostra promissora no campo interorganizacional porque favorece o estudo do complexo contexto no qual se inscreve este tipo de interação. Também é promissora porque possibilita encontrar soluções a problemas com um alto grau de assertividade e porque os próprios procedimentos de sua aplicação ajudam a fomentar a ação interorganizacional, estimulando a reflexividade, o diálogo social, a criatividade e a expansão dos horizontes de compreensão dos entraves que limitam a ação social. Deste modo, pode-se dizer que no caso das interorganizações, além do caráter analítico e interventivo da pesquisa-ação, soma-se a ela um caráter fomentador da própria ação interorganizacional. Isto se deve ao fato de que cooperação ocupa papel central tanto na aplicação do método, quanto no desenvolvimento do referido campo. A partir disto, espera-se que uma das repercussões da pesquisa seja fomentar o debate acerca da integração da pesquisa-ação a questões ligadas às relações interorganizacionais e à identidade

territorial, reafirmando seu caráter de pesquisa socialmente relevante e a inserindo no contexto da produção de conhecimento comprometida com a transformação social.

Além disso, a pesquisa ainda espera alcançar outro nível de repercussão, esta ligada às práticas de gestores de equipamentos cultural no que refere ao aprimoramento de suas práticas e de um entendimento mais político para a atuação das organizações culturais.

REFERÊNCIAS

Alvesson, M. (2013). *The triumph of emptiness: consumption, higher education and work organization*. Oxford: Oxford University Press.

Alvesson, M. & Spicer, A. (2017). *The stupidity paradox: the power and pitfalls of functional stupidity at work*. London: Profile Books.

Araujo, L. (2000). As relações inter-organizacionais. In: S. B. Rodrigues & M. Pina e Cunha (Eds.). *Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas* (pp. 501-523). São Paulo: Iglu.



Brandão, C. R. & Streck, D. R. (2006). (Eds.). *Pesquisa participante: a partilha do saber*. Aparecida: Ideias & Letras.

Bravo, M. E. (2008). Políticas culturales en Colombia. In: A. A. C. Rubim & R. Bayardo (Orgs.). *Políticas culturais na Ibero América* (pp. 119-137). Salvador: EDUFBA.

Brydon-Miller, M., Kral, M., Miguire, P., Noffke, S., & Sabhlok, A. (2011). Jazz and the banyan tree: roots and riffs on participatory action research. In: N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.). *The SAGE handbook of qualitative research* (pp. 387-400). Los Angeles: Sage.

Cassell, C. & Johnson, P. (2006). Action research: explaining the diversity. *Human Relations*, 59(6), 783-814.

Castells, M. (1999). *O poder da identidade – volume 2*. São Paulo: Paz e Terra.

Coelho, T. (1997). *Dicionário crítico de política cultural*. São Paulo: Iluminuras.

Coghlan, D. & Brannick, T. (2001). *Doing action research in your own organization*. London: Sage.



Colbari, A. (2014). A análise de conteúdo e a pesquisa empírica qualitativa. In: Souza, E. M. (Ed.). *Metodologias e analíticas qualitativas em pesquisa organizacional* (pp. 241-276). Vitória: UFES.

Davel, E., Santos, F. P., & Dantas, M. (2016). Identidade cultural de territórios como política de gestão. *Anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Costa do Sauípe, BA, Brasil, XL.

Dickens, L. & Watkins, K. (1999). Action research: rethinking Lewin. *Management Learning*, 30(2), 127-140.

Dionne, H. (2007). *A pesquisa-ação para o desenvolvimento local*. Brasília: Liber Livro.

Echeverri, R. (2009). *Identidade e território no Brasil*. Brasília: IICA.

Eden, C. & Huxham, C. (2006). Researching organizations using action research. In: S. R. Clegg, C. Hardy, T. Lawrence, & W. R. Nord (Eds.). *The SAGE handbook of organization studies* (pp. 238-254). London: Sage.

Eden, C. & Huxham, C. (1996). Action research for management research. *British Journal of Management*, 7(1), 75-86.



El Andaloussi, K. (2004). *Pesquisas-ações: ciências, desenvolvimento e democracia*. São Carlos: EdUFSCar.

Fischer, T. & Melo, V. P. (2004). Organizações e interorganizações na gestão do desenvolvimento territorial. *Organizações & Sociedade*, 11(n.spe), 13-41.

Flyvbjerg, B. (2006). Making organization research matter: power, values and phronesis. In: S. R. Clegg, C. Hardy, T. Lawrence, & W. R. Nord (Eds.). *The SAGE handbook of organization studies* (pp. 370-387). London: Sage.

Flyvbjerg, B. (2001). *Making social science matter*. Cambridge: Cambridge University Press.

Gorli, M., Nicolini, D., & Scaratti, G. (2015). Reflexivity in practice: tools and conditions for developing organizational authorship. *Human Relations*, 68(8), 1347-1375.

Greenwood, D. J. (2002). Action research: unfulfilled promises and unmet challenges. *Concepts and Transformation*, 7(2), 117-139.

Haesbaert, R. (2011). *O mito da desterritorialização: do "fim dos territórios" à multiterritorialidade*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.

- Hall, S. (2006). *Identidade cultural na pós-modernidade*. Rio de Janeiro: DP&A.
- Harvey, D. (2014). *Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. São Paulo: Loyola.
- Hatch, M. J. & Schultz, M. (2009). Of brick sand brands: from corporate to enterprise branding. *Organizational Dynamics*, 38(2), 117-130.
- Hatch, M. J. & Schultz, M. (2008). *Taking brand initiative: how companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding*. São Francisco: Jossey-Bass.
- Hatch, M. J. & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356-365.
- Holliday, O. J. (2006). Sistematização das experiências: algumas apreciações. In: C. R. Brandão & D. R. Streck (Orgs). *Pesquisa participante: a partilha do saber* (p. 227-243). Aparecida: Ideias & Letras.
- Huxham, C. (2003). Action research as a methodology for theory development. *Policy & Politics*, 31(2), 239-248.

Huxham, C. & Vangen, S. (2003). Researching organizational practice through action research: case studies and design choices. *Organizational Research Methods*, 6(3), 383-403.

James, E. A., Slater, T., & Bucknam, A. (2012). *Action research for business, non profit, and public administration: a tool for complex times*. Los Angeles: Sage.

Koshy, E., Koshy, V., & Waterman, H. (2010). *Action research in healthcare*. London: Sage.

Lefebvre, H. (1991). *The production of space*. Oxford: Blackwell.

Macdonald, C. (2012). Understanding participatory action research: a qualitative research methodology Option. *Canadian Journal of Action Research*, 13(2), 34-50.

Macke, J. (2006). 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: paradigmas, estratégias e métodos* (pp. 207-239). São Paulo: Saraiva.

Mahmoud-Jouini, S. B., Paris, T., & Bureau, S. (2010). La recherche-accompagnement: entre accompagnement et recherche-intervention. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 9(2), 56-75.



McIntosh, P. (2010). *Action research and reflective practice: creative and visual methods to facilitate reflection and learning*. London: Routledge.

McNiff, J. & Whitehead, J. (2009). *Doing and writing action research*. Los Angeles: Sage.

Patton, M. (2002). *Qualitative research & evaluation methods*. Londres: Sage.

Reason, P. & Bradbury, H. (2001). (Eds.). *Handbook of action research: participative inquiry and practice*. London: Sage.

Ripamonti, S., Galuppo, L., Gorli, M., Scaratti, G., & Cunliffe, A. L. (2016). Pushing action research toward reflexive practice. *Journal of Management Inquiry*, 25(1), 55-68.

Sachs, I. (2005). Desenvolvimento e cultura. Desenvolvimento da cultura. Cultura do desenvolvimento. *Organizações & Sociedade*, 12(33), 151-165.

Saquet, M. A. & Briskievicz, M. (2009). Territorialidade e identidade: um patrimônio no desenvolvimento territorial. *Caderno Prudentino de Geografia*, 1(31), 3-16.

Saraiva, L. A. S., Carrieri, A. P., & Soares, A. S. (2014). Territorialidade e identidade nas organizações: o caso do mercado central de Belo Horizonte. *Revista de Administração Mackenzie*, 15(2), 97-126.

Schultz, M. & Hatch, M. J. (2006). A cultural perspective on corporate branding: the case of LEGO Group. In: J. Schroeder, J. & M. Salzer-Morling (Eds.). *Brand culture* (pp. 14-29). London: Routledge.

Sennett, R. (2014). *O declínio do homem público: as tiranias da intimidade*. Rio de Janeiro: Record.

Shotter, J. (2010). Situated dialogic action research: disclosing “beginnings” for innovative change in organizations. *Organization Research Methods*, 13(2), 268-285.

Thiollent, M. (2011). *Metodologia da pesquisa-ação*. São Paulo: Cortez.

Thiollent, M. (2009). *Pesquisa-ação nas organizações*. São Paulo: Atlas.

Van de Ven, A. H. (2007). *Engaged scholarship: a guide for organizational and social research*. Oxford: Oxford University Press.

Vergara, S. C. (2009). *Métodos de coleta de dados no campo*. São Paulo: Atlas.

Vergara, S. C. (2005). *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.

Wicks, P. G. & Reason, P. (2009). Initiating action research: challenges and paradoxes of opening communicative space. *Action Research*, 7(3), 243-262.

Pesquisa-ação em prol da cooperação interorganizacional: debates, repercussões e práticas

Resumo

Inserida no contexto da pesquisa social de base empírica, a pesquisa-ação é um método de pesquisa participativa caracterizado pela estreita relação entre pesquisador e objeto de pesquisa, bem como por propor uma sinergia entre teoria e prática ao perseguir um duplo resultado: produção de conhecimento e engajamento com a transformação social. O objetivo do artigo é discutir sobre uma estratégia metodológica de pesquisa-ação voltada para a cooperação interorganizacional com base na identidade territorial, debatendo seus desafios e suas repercussões para o desenvolvimento territorial. A proposta se apoia em uma experiência de pesquisa-ação com foco na cooperação interorganizacional, realizada no contexto de gestão de equipamentos culturais. Trata-se de uma contribuição de carácter teórico-metodológico voltada a pesquisadores, sobretudo àqueles preocupados com a dimensão profissional, social e prática do conhecimento.

Palavras-chave

Pesquisa-ação. Território. Identidade. Cooperação interorganizacional. Desenvolvimento territorial



Action research for interorganizational cooperation: debates, repercussions and practices

Abstract

Embedded in the context of social research driven by empirical basis, action research is a participatory research method characterized by the close relationship between researcher and object of research, as well as by focusing on the synergy between theory and practice in order to achieve a double result: knowledge production and engagement to social transformation. The goal of our article is to discuss a methodological strategy of action research focused on interorganizational cooperation and that is based on territorial identity, discussing its challenges and impact on territorial development. The proposal is based on an action research experience, focused on interorganizational cooperation, conducted in the context of managing cultural facilities. The theoretical and methodological contribution of our research is aimed at researchers, especially those concerned with professional, social and practical dimension of knowledge.

Keywords

Action research. Territory. Identity. Interorganizational cooperation. Territorial development.

Investigación-acción en pro de la cooperación interorganizacional: debates, repercusiones y prácticas

Resumen

Inserida en el contexto de la investigación social con base empírica, la investigación-acción es un método de investigación participativa caracterizado por la estrecha relación entre el investigador y el objeto de estudio, así como por proponer la sinergia entre teoría y práctica al buscar un doble resultado: producción de conocimiento y transformación social. El objetivo de este artículo es discutir acerca de una estrategia metodológica de investigación-acción con foco en la cooperación interorganizacional basada en la identidad territorial, debatiendo sus desafíos y sus repercusiones en el desarrollo territorial. La propuesta está basada en una experiencia de investigación-acción con foco en la cooperación interorganizacional, realizada en el contexto de equipamientos culturales. Tratase de una contribución de carácter teórico- metodológico que se vuelve a investigadores, sobre todo aquellos preocupados con la dimensión profesional, social y práctica del conocimiento.

Palabras-clave

Investigación-acción. Territorio. Identidad. Cooperación interorganizacional. Desarrollo territorial.



Autoria

Fabiana Pimentel Santos

Doutoranda em Administração pela Universidade Federal da Bahia. Diretora Executiva da Orquestra Sinfônica da Bahia.

<http://lattes.cnpq.br/3776701763764013>. <https://orcid.org/0000-0002-2160-7536>. E-mail: fabianapimentel8@gmail.com.

Eduardo Davel

Ph.D. em Management pela École des Hautes Études Commerciales de Montréal.

Professor Adjunto da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia.

<http://lattes.cnpq.br/6818628123587050>. <https://orcid.org/0000-0003-0610-6474>.

Email: davel.eduardo@gmail.com.

Endereço para correspondência

Fabiana Pimentel Santos. Associação Amigos do Teatro Castro Alves, Orquestra Sinfônica da Bahia. Largo do Campo Grande, s/n, Campo Grande, Salvador, BA, Brasil. CEP: 40080-121. Telefone: (+55 71) 31174834.

Como citar esta contribuição

Santos, F. P. & Davel, E. (2018). Pesquisa-ação em prol da cooperação interorganizacional: debates, repercussões e práticas. *Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade*, 5(13), 723-791.

Contribuição submetida em 7 out. 2017. Aprovada em 8 jun. 2018. Publicada online em 24 jul. 2018. Sistema de avaliação: Double Blind Review. Avaliação sob responsabilidade do Núcleo de Estudos Organizacionais e Sociedade da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais. Editor: Luiz Alex Silva Saraiva.

