



## PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO: qualitativa ou quantitativa?

Richard Medeiros de Araújo<sup>1</sup>

Fabício Pereira Gomes<sup>2</sup>

Alba de Oliveira Barbosa Lopes<sup>3</sup>

### RESUMO

As discussões entorno da ciência da administração nunca saíram da agenda de pesquisa. Nesse contexto, os caminhos metodológicos quantitativos e qualitativos na busca pela construção do conhecimento são formas de concepção distintas de fazer pesquisa. No primeiro instante, apesar de nascedouros distintos, as conjugações dessas duas perspectivas vêm se mostrando uma saída coerente para auxiliar nas respostas dos problemas científicos que emergem no campo das organizações. Assim, esse paper continua uma discussão teórica sobre como as características de cada percurso metodológico já descrito pode contribuir para avanços na apreensão dos fenômenos no mundo das organizações. Assim, percebe-se que os elementos conceituais que circundam cada pesquisa qualitativa ou quantitativa podem ser

---

<sup>1</sup> Bacharel em Ciências Administrativas, pela UnP, Especialista em Finanças pela UFRN, Mestre em Administração pelo PPGA - Programa de Pós-Graduação em Administração da UFPB, e Doutor em Administração pelo PPGA - Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRN - Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Professor do Centro Universitário FACEX – UNIFACEX. E-mail: [richardmaraujo@uol.com.br](mailto:richardmaraujo@uol.com.br)

<sup>2</sup> Possui Graduação em Turismo pela Universidade Federal da Paraíba, Graduação em Administração pela Universidade Federal da Paraíba e Mestrado em Administração pela Universidade Federal da Paraíba. Atualmente trabalha na Petrobras - Petróleo Brasileiro - como Administrador Júnior. E-mail: [fabriciopgomes1@yahoo.com.br](mailto:fabriciopgomes1@yahoo.com.br)

<sup>3</sup> 3 Graduada e Mestre em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco. Professora do Instituto Federal de Pernambuco nos cursos de nível técnico, tecnológico e especialização. É doutoranda do programa de Pós-graduação em Administração, na linha de pesquisa Gestão e Políticas Públicas, da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. E-mail: [albabarbosa@ig.com.br](mailto:albabarbosa@ig.com.br)



trabalhados como uma lógica de complementação e convergência, especialmente quando os objetos de investigação requerem amparos teórico-metodológicos de maior robustez. Não se deve descartar a possibilidade da complementaridade, mas sim identificar sua possibilidade à luz dos problemas de pesquisa que surjam nos mais diversos contextos sociais.

**PALAVRAS-CHAVE:** ADMINISTRAÇÃO. METODOLOGIA CIENTÍFICA. PESQUISA QUANTI-QUALITATIVA

## INTRODUÇÃO

A administração, enquanto ciência, data do início do século XX. Foi a partir dos estudos de Frederick Winslow Taylor, um engenheiro norte americano, que ela começou a ser estruturada. Esse período ficou conhecido como o da administração clássica. No segundo momento Jules Henri Fayol propôs um modelo cartesiano de organização e de gerenciamento. Esses dois estudiosos marcaram a gênese da, hoje chamada, administração científica. Depois, muitos pesquisadores começaram a investigar o mundo organizacional e as correlações de diversas variáveis pertinentes a esse meio. (ARAUJO e GOMES, 2004).

Com o decorrer do tempo, o tema administração passou a ganhar cada vez mais importância na sociedade e no campo das ciências sociais. As empresas foram crescendo numa escala vertiginosa e ganharam proporções gigantescas. Esse crescimento surpreendente do mundo organizacional teve influência direta na vida das pessoas, independentemente se estas tinham laços estreitos ou não com as organizações.

As mudanças sociais, iniciadas com a revolução industrial, possibilitaram o surgimento de uma 'nova era' na humanidade. O modo da organização, do trabalho, da convivência, do lazer, enfim, o próprio comportamento humano como um todo, foi se adequando aos cenários emergentes. Vivemos em uma sociedade de organizações onde as mesmas ocupam cada vez um espaço importante na vida das pessoas (ARAUJO e GOMES, 2004).



Em decorrência desse quadro, os pesquisadores foram, paulatinamente, despertando o interesse em estudar o mundo das organizações e conseqüentemente da administração.

Pesquisas começaram a ganhar grandes proporções e importância. Muitos pesquisadores passaram a investigar o meio organizacional sob diferentes perspectivas econômicas, sociais, técnicas, políticas, entre outras. No nascedouro, as pesquisas em administração, influenciadas pelo paradigma positivista dominante, adotaram uma filosofia de concepção de um mundo puramente pragmático. Isso ainda persiste até os nossos dias, na qual, muitas das pesquisas organizacionais utilizam procedimentos metodológicos estritamente quantitativos. No entanto, alguns estudiosos vêm chamando a atenção da comunidade científica para a necessidade de ruptura desse paradigma. Cientistas estão apontando a importância da implementação de um modelo metodológico alternativo que oriente as pesquisas em administração. (ARAUJO e GOMES, 2005).

Um pensamento menos estruturado que reconheça a complexidade do objeto de estudo da administração e do ser humano enquanto sujeito organizacional. Em face da atual conjuntura mundial e das bruscas transformações econômicas, sociais e políticas pelas quais a humanidade vem passando, parece latente a necessidade de um modelo investigativo que ofereça não apenas constatações, ou, refutações de hipóteses, mas que proporcione conhecimento aprofundado sobre as diversas questões organizacionais.

Diante disso, a pesquisa qualitativa está buscando seu espaço nas ciências sociais. Isto ocorre não como uma contraposição aos métodos quantitativos, mas sim como um complemento a estes. O intuito é de preencher as lacunas verificadas nas pesquisas quantitativas e a união dessas duas abordagens de pesquisa vem sendo colocada como a saída para os problemas encontrados quando do uso isolado de uma delas.

Esse papel se caracteriza como um ensaio teórico. Foi realizado um levantamento do acervo referente ao tema estudado. Para tanto foram consultados livros, artigos científicos, anais de congresso e revistas especializadas que tratavam do assunto. A ideia é trazer reflexões sobre a pesquisa em administração, seguindo



a ideia de Hatchuel (2005) ao destacar que a teoria da Administração tem lidado com a complexidade das ciências sociais como um campo de múltiplos paradigmas.

Para que se pudesse obter um entendimento mais acurado do tema, que é complexo, foi necessária essa busca em fontes variadas. Sendo assim, se acredita ter conseguido abarcar fontes de naturezas diversas e, em razão disso, chegar a um conhecimento mais abrangente do objeto pesquisado. A inquietude sobre esse tema já é constatado em Terence e Escrivão Filho (2006) e Cherobim *et. Al* (2003) quando discutiam que a conjugação das abordagens de pesquisa a serem abordadas neste ensaio é um caminho e que pode ser trilhado pelo pesquisador sem a perda do rigor científico.

## **1 PESQUISA CIENTÍFICA EM ADMINISTRAÇÃO**

De acordo com Lakatos e Marconi (1996, p. 15), “pesquisar não é apenas procurar a verdade; é encontrar respostas para questões propostas, utilizando métodos científicos”. Por essa definição vemos que a pesquisa não é algo simples. Ela não pode ser entendida apenas como um simples processo investigativo, um método simplório de inquirição. A pesquisa visa obter compreensões aprofundadas acerca dos problemas estudados e requer um planejamento minucioso das etapas a serem observadas, como seleção do tema de pesquisa, definição do problema a ser investigado, processo de coleta, análise e tratamento dos dados, e apresentação dos resultados.

É importante perceber que nem toda pesquisa é científica, ou pelos menos, nem toda pesquisa possui fins científicos. Como afirmam Barros e Lehfeld (2003, p. 30) a pesquisa científica “é a exploração, é a inquirição e é o procedimento sistemático e intensivo que têm por objetivo descobrir, explicar e compreender os fatos que estão inseridos ou que compõem uma determinada realidade”. Pode-se ver que a pesquisa científica exige certo grau de formalidade e há alguns pré-requisitos que devem ser observados para que a credencie como tal.

Para desenvolver qualquer pesquisa é essencial que se tenha um método claramente definido e comprovadamente eficaz. De acordo com Fiorese (2003, p.

27) “o método (metodologia) é o conjunto de processos pelos quais se torna possível desenvolver procedimentos que permitam alcançar um determinado objetivo”. De forma análoga se pode dizer que o método exerce para o pesquisador a mesma função do mapa para os viajantes.

Uma estrutura metodológica bem definida é condição *sine qua non* para a realização de uma pesquisa científica. Isso pode ser verificado nas palavras de Araújo (1993, p. 19) quando diz que “a ciência é, portanto, metódica e que a mesma “pretende fornecer um modelo de realidade na forma de um conjunto de enunciados, que permitem obter explicações acerca de fenômenos e que são, além disto, suscetíveis de algum tipo de confirmação ou refutação, enfim de validação”. Bertero (2006) também corrobora com essa opinião ao analisar a produção científica na área de administração e expor que essas pesquisas possuem um grande desafio que está relacionado com o aprimoramento metodológico e aumento do rigor, uma vez que a produção do país tem crescido a cada ano, contudo ainda é de pouco impacto e pouco reconhecida internacionalmente.

O campo das ciências sociais, ao qual pertence a administração, é rico na utilização de métodos variados de investigação, e não poderia ser diferente, pois a organização é um dos principais objetos de estudo desse campo científico. Assim, fica evidente a necessidade de empregar modelos investigativos abrangentes que permitam compreender a complexidade e interação humana em suas mais minuciosas nuances.

A pesquisa científica em administração ainda é alvo de grandes discussões, visto que ela não possui um método de investigação próprio. Para desenvolver seus estudos os cientistas organizacionais recorrem a modelos científicos de pesquisa de outras áreas do conhecimento, tais como os de estatística, matemática, e mais recentemente os de antropologia, sociologia e psicologia. Assim, aponta-se a necessidade pela descoberta de uma metodologia que consiga contemplar os diferentes aspectos das pesquisas organizacionais. Como lembra Santos (2007) a Administração é uma ciência social recente que emprestou princípios de diversas outras ciências como Sociologia, Economia, Psicologia, Ciência Política e mesmo da



Antropologia. Desse modo, suas fronteiras são estendidas para acolher princípios multidisciplinares.

Em virtude da própria natureza racionalista que foi dada à administração, as pesquisas nesse campo sempre utilizaram, em sua grande maioria, as metodologias quantitativas de pesquisa. Assim como na grande maioria das ciências o paradigma positivista esteve, e ainda está, fortemente presente nas metodologias de pesquisas na área da administração. Dada a complexidade envolvida na área da administração Whitley (1984) tece considerações sobre as especificidades dos estudos no bojo da administração em relação a outros campos do conhecimento, apontando que o fato do conhecimento ser produzido tanto na academia quanto nas organizações contribui para uma alta fragmentação dos estudos, um baixo grau de coordenação de procedimentos e estratégias de pesquisa e, como consequência um grau de incerteza maior no que tange à possibilidade de reproduzir os resultados, prejudicando a qualidade da generalização.

Jackson (2006, p. 6) observa ainda a discussão sobre a diversidade de métodos (e suposta supremacia da área quantitativa sobre a qualitativa, o que é comum na área de administração) não deveria ocorrer, uma vez adotada a metodologia, pois quando isso ocorre, espera-se que esses já estejam definidos por ela, ou seja, uma consequência de decisão anteriormente tomada pelo pesquisador. Isso porque, a metodologia (ou teoria como também denominam) constrói um esquema de referência *ex-ante* que determina a ordem e relevância dos fatos sob uma lógica ontológica e epistemológica específica.

Barbosa et al. (2012, p.11) observar que

mesmo reconhecendo as diferenças significativas entre os paradigmas tradicionais de pesquisa, não podemos esquecer que eles são construções sociais e históricas e, portanto, não são definitivos, tampouco invioláveis ou santificados. Tratar as diferenças entre eles de forma dialógica pode gerar novas possibilidades de compreensão para os fenômenos e oferecer aos pesquisadores outras formas (não melhores ou piores, talvez mais ricas) de produzir conhecimento

Diante da colocação dos autores citados anteriormente as escolhas metodológicas na pesquisa científica em administração devem ser almejadas

resguardando o que se denomina de coerência teórico-metodológica, que garanta a consistência do conhecimento gerado e não evidencie nenhuma fragilidade no rigor processual exigível, assim a dialógica, dentro das diversas possibilidades, pode ser um apontamento que auxilia nesses atos do pesquisador.

### **1.1 Abordagem de Pesquisa Quantitativa em Administração**

Os métodos quantitativos de pesquisa se baseiam no paradigma positivista, onde a racionalidade reina de forma absoluta. Este tipo de estudo, conforme Creswell (1994) investiga os problemas humanos ou sociais baseados no teste de teoria composto de variáveis com números e analisada com procedimentos estatísticos a fim de determinar se as generalizações preditivas da teoria são verdadeiras. Demócrito, Descartes e Newton contribuíram de forma decisiva para que o pensamento científico alcançasse um elevado grau de linearidade.

O pensamento positivista influenciou inicialmente as pesquisas nas ciências naturais e exatas e, onde a objetividade, ao que pode parecer, é própria desse campo do conhecimento. Como afirma Alves (1996, p. 94): “[...] nas ciências chamadas exatas, os ingredientes têm qualidade e uniformidade garantida. Não é que a ciência seja exata. O que ocorre é que não há variações”.

Em áreas do conhecimento como matemática, física e química, por exemplo, essa ideologia sempre gozou de muito respaldo, e isso acabou se espalhando para outros campos do saber, incluindo a administração e outras ciências sociais que não possuíam um método de pesquisa próprio. Algumas das características do pensamento positivista são a unidade do método científico, o caráter eminentemente empírico e a forte influência da matemática. Além disso, esta corrente defende a isenção de valor do pesquisador no transcurso do seu trabalho, alegando que o mesmo não pode “contaminar” os resultados da pesquisa com suas crenças, sua percepção, ou seja, não é permitido ao pesquisador, segundo essa metodologia, fazer inferências baseado na sua visão de mundo. Ele deve ser um sujeito neutro, preocupado apenas em mensurar friamente os fatos observados.



O propósito maior de uma pesquisa positivista é, justamente, explicar a ocorrência de um determinado fenômeno. Para tanto, são utilizados nesse tipo de pesquisa, métodos eminentemente quantitativos, ou seja, ancorados em números que tentam, tão somente, representar uma realidade temporal observada. O método quantitativo de pesquisa tem no questionário uma de suas grandes ferramentas. A validade da pesquisa quantitativa depende da construção cuidadosa do instrumento que requer o uso de medidas padronizadas e nas quais as perspectivas e experiências das pessoas são limitadas pelo uso de respostas predeterminadas. É pelos resultados obtidos nessa técnica de coleta de dados que são feitas as induções, que hora confirmam as suposições inicialmente levantadas pelo pesquisador, e hora as refutam.

A ideologia positivista é, até os dias atuais, a base da pesquisa em administração.

Apesar do objeto de pesquisa da administração e das ciências sociais ser diferente daqueles das ciências naturais e exatas, os mesmos métodos investigativos vêm sendo, ao longo do tempo, empregados em ambos os campos. Pode-se dizer que a organização e o seu ambiente, interno e externo, é o principal objeto de estudo da administração. Contudo, não podemos esquecer que as organizações são compostas por pessoas. Aliás, não há organização sem pessoas. Pode sim haver casos raros de pessoas que não fazem parte de nenhuma organização. Portanto, é certo dizer que a administração tem basicamente três objetos de estudos: as pessoas no contexto organizacional, as organizações propriamente ditas, e as relações entre as organizações e seu ambiente.

Sendo assim, as pesquisas em administração que utilizam uma metodologia quantitativa, ao que se observa, muitas vezes acabam por suprimir a devida importância das pessoas nas empresas, fazendo com que alguns vieses sejam facilmente identificados. Talvez isso decorra do fato de que as pessoas não podem ser estudadas a partir, unicamente, de modelos estruturados, desprezando-se a natureza dicotômica do ser humano (racionalidade x intuição). “Se bem que até mesmo nas ciências naturais e exatas há uma crítica ao uso indiscriminado dos métodos quantitativos, visto que algumas verdades antes tidas como absolutas se mostraram vulneráveis” (ARAUJO e GOMES, p. 4, 2005).



Por outro lado, um fator que alimenta essa utilização exagerada de métodos quantitativos em administração advém do conceito, geralmente distorcido, do que é organização. A própria ideia de que a organização deve funcionar como um “relógio” carrega em si uma objetividade que na prática não é vivenciada. Outro pensamento que parece não se adequar à realidade organizacional é a teoria geral dos sistemas, que ficou conhecida na administração como abordagem sistêmica. Esse pensamento nasceu na biologia e representa os aspectos sistêmicos peculiares à natureza biológica do ser humano (BERTALANFFY, 1969). Em virtude da ausência de um método próprio os cientistas organizacionais transportaram para a administração essa teoria, e toda objetividade que ela carrega.

Em contraposição a esse discurso funcionalista alguns autores criticam o uso de tais métodos nas pesquisas sociais. De acordo com eles, os métodos quantitativos são inapropriados para esse tipo de ciência, pois não conseguem abarcar a complexidade das questões que envolvem o ser humano. “Assim, o emprego de métodos apoiados unicamente na ideologia positivista parece não atender grande parte das questões que, diga-se de passagem, são imprescindíveis à melhor compreensão dos objetos estudados na administração.” (ARAUJO e GOMES, p. 4, 2005).

O que se observa é uma crescente preocupação dos pesquisadores desde a década de 70, especialmente da área humana, com todo o cenário da pesquisa científica. Isso pode ser evidenciado pelas palavras de Kaufmann (1977, p. 171):

Nos últimos anos, o termo ‘crise’ tem sido frequentemente aplicado ao estado da ciência em geral ou de ciências e grupos de ciências em particular. Houve uma ‘crise’ na física, uma ‘crise’ na psicologia, e acima de tudo uma ‘crise’ nas ciências sociais – sociologia, economia, jurisprudência, etc. O termo se refere, em primeiro lugar, ao aparecimento de dúvidas a respeito de leis e métodos anteriormente encarados como firmemente estabelecidos. Mas, aplicado às ciências sociais, indica, além disso, uma profunda insatisfação com os resultados da investigação social.

O estado de arte da metodologia científica apresenta um questionamento acerca do encaminhamento positivista nas pesquisas sociais. Apesar do sucesso dos métodos quantitativos nas ciências naturais e exatas, já aconteceram diversos



casos, como a queda de alguns conceitos verdadeiramente dogmáticos, que não resistem a uma investigação mais aprofundada e assim revelam sua fragilidade.

O campo da administração conviveu muito bem com os métodos quantitativos por um longo período, talvez até por falta de opção. Durante muito tempo esses métodos eram a única alternativa que os pesquisadores dispunham para executar seus trabalhos. Na verdade, o que ocorre é que quando não se tem um instrumento adequado para realizar uma determinada tarefa, se buscam meios alternativos. É isso que acontece com a ciência da administração.

Por ela não dispor de instrumentos de pesquisa próprios, se vê “obrigada” a utilizar ferramentas de outros campos do conhecimento, e em decorrência disso surgem os vieses. Entretanto, não se pode desprezar todo o conhecimento produzido pelas pesquisas quantitativas no campo das ciências sociais. Como afirma Demo (1995, p. 133), “em termos quantitativos, as ciências sociais já dispõem de bagagem apreciável de pesquisa empírica e, por mais que existam vícios, limitações e também mistificações, é um produto de particular significado metodológico”.

Não obstante, é incorreto generalizar que os métodos quantitativos são inadequados para pesquisas na área da administração. Como ela é uma ciência que envolve vários campos do saber, economia, sociologia, contabilidade, filosofia, só para citar alguns, existem casos em que esses métodos são os mais indicados. Há de se observar às peculiaridades de cada estudo a fim de adequar as ferramentas de investigação ao objeto estudado.

## **1.2 Abordagem de Pesquisa Qualitativa em Administração**

O estudo qualitativo é exposto por Creswell (1994) como um processo de pesquisa que busca entender problemas humanos e sociais baseados na construção de uma descrição complexa e holística do ponto de vista dos informantes. Se por um lado os métodos quantitativos se fundamentam no pensamento positivista, os métodos qualitativos têm uma orientação antipositivista, ou seja, são norteados pelo paradigma interpretativo e sua validade e confiança dependem da habilidade



metodológica, da sensibilidade e da integridade do pesquisador. “Dessa forma, a racionalidade cede espaço à subjetividade. A visão reducionista se amplia para a tentativa de entendimento aprofundado do objeto em estudo.” (ARAUJO e GOMES, p. 7, 2005).

Outra dissonância entre essas duas abordagens é que enquanto no positivismo o fim é em si é o explicativo, o propósito das pesquisas que seguem o paradigma interpretativo vai além, é necessário interpretar os fatos em seus contextos, entender as relações existentes entre as variáveis expostas, intervenientes, ocultas etc.

A abordagem interpretativa emergiu como uma alternativa de superação dos problemas identificados nos modelos de pesquisas positivistas. Solidificada em princípios próprios, a ideologia antipositivista rebate os fundamentos da filosofia funcionalista. Em princípio, o interpretativismo defende a utilização de métodos variados como análise de conteúdo, *grounded theory*, pesquisa ação, métodos etnográficos, análise de conversação, observação participante, entre outros. Em campos de estudo como antropologia e sociologia, esses métodos já vêm sendo empregados há bastante tempo. (ARAUJO e GOMES, p. 7, 2005).

As teorias interpretativas defendem que o homem não pode ser estudado matematicamente, pois ele é de nascimento, um ser extremamente complexo, e por essa razão não responde linearmente aos mesmos estímulos. Para Neves (1996, p. 1), a pesquisa qualitativa é: “[...] um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam a descrever e a decodificar os componentes de um sistema complexo de significados. Tendo por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social [...]”. Como se pode inferir por essa definição, na pesquisa qualitativa não há preocupação em produzir dados numéricos manipuláveis em fórmulas matemáticas e destinados à construção de gráficos e tabelas que retratam de forma reducionista os achados de pesquisa.

A utilização de métodos qualitativos de pesquisa está em pleno crescimento. Como afirma Godoy (1995, p. 21) “[...] hoje em dia a pesquisa qualitativa ocupa um reconhecido lugar entre as várias possibilidades de se estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em

diversos ambientes”. Com isso se percebe uma forte tendência por uma maior utilização dos métodos qualitativos de pesquisa, sobretudo no campo das ciências humanas.

No caso específico da administração há um aumento no número de trabalhos científicos que vêm fazendo uso de metodologias qualitativas. Um dos fatores desse crescimento é a obtenção de resultados mais fidedignos, uma vez que nessa tipologia metodológica se prioriza a qualidade em detrimento da quantidade. Sendo assim, os achados de pesquisa se mostram mais próximos da verdade dos fenômenos.

A operacionalização na adoção de um método qualitativo se faz dinamicamente ancorado pela análise do fenômeno escolhido para ser estudado. Não há a necessidade nem a preocupação em registrar frequências relacionadas com o fenômeno, o que se busca é um envolvimento ativo construtivo do pesquisador em todo o processo de pesquisa, desde a formulação da questão de pesquisa até as análises dos achados. Um estudo qualitativo é capaz de revelar uma riqueza maior de dados, bem como facilita uma exploração maior de eventuais contradições e paradoxos. Alguns dados só são coletados através de métodos qualitativos, por exemplo, a tonalidade de voz dos respondentes, as alterações das feições, as expressões corporais, as diferenças entre o discurso e o comportamento, além de outras.

A dimensão subjetiva do objeto de estudo só pode ser percebida mediante o uso e métodos qualitativos de pesquisa. Embora exista uma variedade de instrumentos de coleta de dados, nenhum deles consegue suprimir o contato entre pesquisador e pesquisado. A interação entre o cientista e o objeto é primordial na construção de uma teoria legitimamente fundamentada. Os benefícios da utilização da pesquisa qualitativa à administração são vários, por exemplo, a utilização da pesquisa-ação para solucionar problemas administrativos, no sentido de intervenção participativa. Também pode se utilizar a observação participante para mensurar, entre outras coisas, a reação de um consumidor ao provar um determinado produto, ou seja, pode ser usada como uma ferramenta mercadológica. Outra técnica que pode ser utilizada é a etnografia para estudos de cultura organizacional que tentem



diagnosticar e gerenciar estrategicamente os modelos comportamentais das pessoas.

O fato é que hoje vem crescendo o número de trabalhos no campo da administração que utilizam métodos qualitativos de pesquisa, pois em face às mudanças por quais as organizações vêm passando há uma necessidade de não apenas entender, as de compreender os fenômenos sociais vivenciados. Isso já é uma realidade muito forte em países da Europa, por exemplo, os de língua alemã e mais recentemente os países anglo-saxônicos (FLICK, 2004). Se o homem é o principal objeto de estudo das ciências humanas, parece razoável reconhecer que sua complexidade requer trabalho árduo para ser desvendada. A proposta das metodologias qualitativas de pesquisa é justamente preencher a lacuna ignorada pela corrente quantitativa.

### **1.3 Pesquisa Quanti-Qualitativa em Administração**

Os métodos que combinam coletas e análise de dados quantitativos e qualitativos são cada vez mais discutidos, contudo, sua utilização ainda está em fase de institucionalização. Esse tipo de pesquisa, conforme Creswell e Plano Clark (2011), tem sido desenvolvida e analisada profundamente em poucas áreas como educação, sociologia, psicologia e ciências da saúde, portanto, este artigo que busca discutir o emprego em administração se torna relevante.

Podem ser percebidos duas situações em relação aos chamados métodos mistos, multimétodos, estudos integrados ou pesquisas quanti-quali: situações nas quais um ou outro método se sobrepõe ao outro, ou seja, existe a predominância perceptível e a situação onde existe uma integração de abordagens metodológicas e a não justaposição de métodos. O enfoque misto pode ser englobado no âmbito geral das ciências sociais como estratégia de triangulação metodológica, desenvolvido por Denzin (1989). Ressalta-se, contudo, que a triangulação pode ocorrer não apenas entre métodos e dados, mas entre pesquisadores e teorias distintas.



Em busca de uma definição mais precisa, recorre-se a Tashakkori e Creswell (2007, p. 4) no editorial do primeiro número da revista *Journal of Mixed Methods*, os quais descrevem este tipo de pesquisa como aquele em que “o pesquisador coleta e analisa dados, integra as conclusões e faz inferências usando ambas as abordagens qualitativas e quantitativas em um único estudo ou programa de investigação”. O que os autores ressaltam na definição é o conceito de integração já destacado no parágrafo anterior.

Teddlie e Tashakkori (2003) citado em Plye et al (2012) destacam três abordagens relacionadas aos métodos mistos: a) complementariedade; b) tensão dialética; c) assimilação. A primeira se refere às pesquisas que apresentam os resultados qualitativos e quantitativos separadamente, mas os achados apresentados por cada abordagem evidenciam que estes são complementares entre si. A segunda abordagem ressalta que sempre haverá divergências entre os resultados quantitativos e qualitativos e o que é destacado no estudo não são os achados em comuns e sim as discrepâncias. Na terceira abordagem, os resultados são assimiláveis, ou seja, o que é ressaltado não são as discrepâncias, como apresentado anteriormente, e sim às similaridades entre os achados.

Após as considerações dos dois tipos de pesquisa, na seção anterior, apresenta-se um quadro resumo com os paradigmas das duas abordagens para em seguida expor a idéia central deste artigo que é a possibilidade de mesclar as duas abordagens, que não são excludentes, de forma a enriquecer as análises desenvolvidas. O quadro a seguir apresenta, de forma didática, as principais diferenças entre as pesquisas quanti e quali.

Quadro 1: Pesquisas quantitativas e qualitativas

|                             | <b>QUANTITATIVA</b>  | <b>QUALITATIVA</b>  |
|-----------------------------|--|---|
| <b>REALIDADE</b>            | A realidade é objetiva e singular, afastada do pesquisador | A realidade é subjetiva e múltipla  |
| <b>RELACIONAMENTO</b>       | O pesquisador é independente                               | Pesquisador interage com a pesquisa   |
| <b>VALORES</b>              | Imparcial  | Parcial   |
| <b>LINGUAGEM</b>            | Formal, baseada em definições, voz impessoal               | Informal, voz pessoal   |
| <b>PROCESSO DE PESQUISA</b> | Dedutivo<br>Estático (categorias isoladas antes do estudo) | Indutivo<br>Dinâmico (categorias identificadas durante o processo)                                      |
| <b>MÉTODOS</b>              | Experimentos, surveys                                      | Estudos etnográficos, estudos de caso, interacionismo simbólico, ground theory, estudos fenomenológicos |

Fonte: Baseado em Creswell (1994, p. 5)

Sob o paradigma quantitativo, como já exposto, um fenômeno só pode ser mensurado objetivamente usando instrumentos específicos que contribuem para o distanciamento e independência do pesquisador em relação ao objeto de estudo. Já o paradigma qualitativo percebe múltiplas realidades que escapam do controle rígido de um questionário e que são expostas por meio das vozes e interpretações dos informantes. Nesse tipo de estudo, os pesquisadores interagem com o objeto investigado e no qual os valores e ideias pré-concebidas influenciam a pesquisa.

As definições das categorias de análise também são distintas nas duas concepções metodológicas. Nas pesquisas quantitativas, as teorias e hipóteses são testadas na relação causa e efeito e os conceitos e variáveis são escolhidas antes do estudo começar. O objetivo do estudo é obter generalizações que contribuam para a teoria e para a predição, explicação e entendimento sobre o fenômeno. Na pesquisa qualitativa, as categorias emergem dos pesquisados, no decorrer do estudo, e a questão da exatidão não cabe no estudo e por isso o pesquisador deve informar os passos para a verificação com os informantes.

Para Araújo e Gomes (p. 7, 2005) “O campo científico aponta uma tendência para o surgimento de um novo paradigma metodológico. Um modelo que consiga atender plenamente as necessidades dos pesquisadores”. Essa dicotomia positivista x interpretativo, quantitativo x qualitativo, parece estar cedendo lugar a um modelo alternativo de pesquisa, o chamado quanti-qualitativo, ou o inverso, quali-quantitativo, dependendo do enfoque do trabalho. Apreende-se disto o que Creswell (2007) focou quando descreveu que a possibilidade de se escolherem métodos de caráter quantitativos, qualitativos ou ainda “mistos”, e destaca que os métodos qualitativos diferem dos quantitativos em relação à ênfase e forma, mas que não se pode afirmar que sejam opostos.

“Se por um lado, os pesquisadores das ciências naturais e exatas se mostram avessos às metodologias qualitativas, por outro, os cientistas sociais começam a criticar o enfoque positivista” (ARAÚJO e GOMES, p. 7, 2005).

Apesar da clara oposição existente entre as duas abordagens (quantitativa x qualitativa) muitos autores, especialmente os da área social, colocam que o ideal é a construção de uma metodologia que consiga agrupar aspectos de ambas as perspectivas, como é o caso de Demo (1995, p. 231) quando diz que “embora metodologias alternativas facilmente se unilateralizem na qualidade política, destruindo-a em consequência, é importante lembrar que uma não é maior, nem melhor que a outra. Ambas são da mesma importância metodológica”.

Essa polarização do mundo (bem x mal, amor x ódio, grande x pequeno) é própria da ideologia positivista. Essa postura de extremos parece ser danosa para a ciência, pois às vezes é dada ao objeto uma característica que não condiz com sua realidade, mas com o que está mais próximo dele. Assim como o ser humano é composto de duas dimensões, matéria e espírito, também é clara a idéia de que todas as coisas mundanas possuem, ao menos, uma representação objetiva e outra subjetiva.

A visão reducionista que tem imperado no campo científico ocasiona uma diminuição da importância dos objetos. Esse aspecto meramente pragmático da pesquisa

quantitativa acaba subjugando o real valor dos estudos. Por outro lado, autores defendem que a utilização apenas de métodos qualitativos não é indicada, pois seria muito penoso construir teorias abrangentes a partir de estudos isolados. Assim, os aspectos objetivos são, por vezes, necessários à ciência. Se tomarmos por conta o campo das ciências sociais, sobretudo a administração, veremos que já é uma realidade a utilização de abordagens “mistas”, ou seja, pesquisas que vêm fazendo uso de ferramentas de ambas as perspectivas. Um discurso recente defendendo a importância dos dois enfoques é o de May (2004, p. 146):

[...] ao avaliar esses diferentes métodos, deveríamos prestar atenção, [...], não tanto aos métodos relativos a uma divisão quantitativa-qualitativa da pesquisa social – como se uma destas produzisse automaticamente uma verdade melhor do que a outra -, mas aos seus pontos fortes e fragilidades na produção do conhecimento social. Para tanto é necessário um entendimento de seus objetivos e da prática.

No campo da administração há um contexto favorável a utilização de metodologias de pesquisa que adotem um enfoque múltiplo. O cenário organizacional é, ao mesmo tempo, complexo e mutante. Se estudar o ser humano isoladamente já é uma tarefa desafiadora, entendê-lo no ambiente organizacional é uma tarefa ainda mais árdua. O meio organizacional já possui uma riqueza de conhecimento considerável. Contudo, grande parte desse legado foi construído apenas com pesquisas empíricas, mediante uma visão racional da organização. Sendo assim, alguns autores fazem sérias críticas aos achados das pesquisas na administração, alegando que esse conhecimento é superficial, frágil.

A administração é uma ciência multifacetada. Talvez ela seja a que congrega mais saberes de outras ciências, e em virtude disso ela não tenha conseguido até hoje criar um método de pesquisa próprio. Não estar errado dizer que a administração une os dois enfoques metodológicos através dos seus vários campos de estudo. Se por um lado, a administração tem a perspectiva quantitativa ao reunir áreas como contabilidade, matemática, estatística, economia, tecnologia da informação, por outro, ela possui uma dimensão subjetiva muito forte em áreas como sociologia, filosofia, psicologia e antropologia. Sendo assim, não parece apropriado um posicionamento em qualquer um dos extremos, sob pena de enviesar os estudos.

Ao contrário do que se imagina, as pesquisas na área da administração não são fáceis, ao menos que se queira ignorar uma de suas dimensões. Pesquisar em administração exige, antes de tudo, reconhecer a necessidade de uma metodologia que permita ao pesquisador observar os diversos aspectos relacionados ao objeto em questão. O atual período metodológico da pesquisa em administração reflete justamente a tentativa de construção de uma abordagem que consiga abarcar as duas dimensões dessa área. Ao que tudo indica, no futuro se terá um método muito bem definido e posicionado ao centro dos dois enfoques. Essa postura central possibilita um leque maior de ferramentas para a operacionalização da pesquisa, permitindo inclusive um deslocamento a um dos extremos, de acordo com as peculiaridades de cada objeto.

Como observa Ghunter (2006, p. 203) ao tratar das especificidades da pesquisa científica

Uma resposta ao problema de como lidar com os valores e o envolvimento emocional do pesquisador com o seu objeto é por meio do controle das variáveis do estudo. O contraponto feito entre a pesquisa qualitativa e a pesquisa quantitativa é o de estudar um determinado fenômeno no seu contexto natural *versus* estudá-lo no laboratório. A primeira estratégia – da pesquisa qualitativa – implica em relativa falta de controle de variáveis estranhas ou, ainda, a constatação de que não existem variáveis interferentes e irrelevantes. Todas as variáveis do contexto são consideradas como importantes. Na segunda estratégia – da pesquisa quantitativa – tenta-se obter um controle máximo sobre o contexto, inclusive produzindo ambientes artificiais com o objetivo de reduzir ou eliminar a interferência de variáveis interferentes e irrelevantes. Entre as variáveis irrelevantes e potencialmente interferentes, incluem-se tanto atributos do pesquisador, por exemplo, seus valores, quanto variáveis contextuais ou atributos do objeto de estudo que “não interessam” naquele momento da pesquisa.

É preciso, portanto, inicialmente romper com os dois paradigmas, positivista e interpretativo. Sair dos extremos e caminhar em direção ao centro, à construção de um novo paradigma que necessariamente englobe aspectos distintos. Em pesquisa científica não se recomendam posicionamentos radicais. É preciso reconhecer a fragilidade das verdades. Como afirma Alves (1996, p. 165), “podemos ter certeza quando estamos errados, mas não podemos nunca ter a certeza de estarmos certos”.

Antes de finalizar, contudo, os autores deste artigo querem ressaltar que apesar das inúmeras vantagens da pesquisa mista, existem limitações práticas de combinação dos métodos que dependerão da habilidade dos pesquisadores, o contexto da pesquisa e a disposição de recursos da pesquisa. Bryman (2007) destaca que a grande dificuldade está relacionada com fusão de análise de dados qualitativos e quantitativos de forma a fornecer uma análise integrada, mas que esta pode ser minimizada ao focar a necessidade da realização da pesquisa em métodos mistos. É necessário, também, que haja na equipe pesquisadores experientes para orientar as conexões entre os dados quantitativos e qualitativos. Para ele, outra dificuldade é a falta de exemplos já consolidados de estudos com análises integradas que poderiam atuar como referência para os futuros pesquisadores. As forças e fraquezas das pesquisas estão sintetizadas no quadro a seguir, cabe, portanto, ao pesquisador avaliar as potencialidades e as demandas das mesmas.

Quadro2: Forças e fraquezas das pesquisas mistas

| <b>FORÇAS</b>   | <b>FRAQUEZAS</b>   |
|---|--|
| Palavras, imagens e narrativas pode ser usado para acrescentar significado a números da mesma forma que os números podem ser utilizados para adicionar a precisão palavras, imagens e narrativa | Pode ser difícil para um único pesquisador realizar pesquisas quantitativas e qualitativas simultaneamente |
| Pode responder a uma gama maior e mais completa de perguntas de pesquisa porque o pesquisador não se limita a um único método ou abordagem  | O pesquisador tem que dominar vários métodos e abordagens e compreender como integrá-los de forma adequada |
| Um pesquisador pode usar os pontos fortes de um método para minimizar as deficiências de outro método   | Consome mais recursos  |
| Pode fortalecer a evidência de uma conclusão por meio de convergência e comprovação de resultados, como também para aumentar a generalização dos resultados                                     |  |

Fonte: Baseado em Johson e Onwuegbuzie (2004)



Não existem modelos ou regras estabelecidas para a condução deste tipo de pesquisa, entretanto, a integração deve ser prioridade, expressa especialmente na apresentação dos achados. Sabe-se que demanda ao pesquisador mais conhecimento, tempo e habilidades relacionadas ao desenvolvimento das análises quantitativas e qualitativas. Apesar dos obstáculos existentes, contudo, os benefícios da pesquisa quanti-quali podem compensar essas barreiras e este artigo espera ter contribuído para demonstrar as potencialidades e possibilidades disponíveis aos pesquisadores da área de administração.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Constata-se os debates em torno do fazer ciência em administração, cada linha teórica epistemológica defende suas posições e argumentam com elementos ontológicos. Cabe ressaltar que o objeto do estudo da administração e per si complexo e não estático o que exige avanços metodológicos e instrumentais conceituais que tragam à baila a possibilidade de uma apreensão coesa e coerente dos fenômenos estudados.

“As metodologias qualitativas alternativas, ancoradas na ideologia interpretativa, vêm ganhando espaço no cenário científico, especialmente no campo das ciências sociais. Elas trazem consigo a proposta de preencher as lacunas deixadas pela ortodoxia metodológica.” (ARAUJO e GOMES, p. 10, 2005).

É importante entender que o campo das ciências humanas não pode ser visto sobre a mesma ótica das ciências naturais e exatas. O objeto de estudo das ciências sociais é naturalmente mais complexo e, por isso, exige métodos investigativos próprios que respeitem suas peculiaridades.

A tendência na ciência, no que diz respeito às metodologias de pesquisa, é a utilização de abordagens múltiplas. Alguns autores argumentam que tanto o paradigma positivista quanto o interpretativo não conseguem isoladamente oferecer ferramentas apropriadas para as mais diferentes questões de pesquisa. Conforme Laflamme (2007), toda visão hierárquica ou excludente das duas abordagens é prejudicial ao processo de pesquisa. A análise qualitativa, no campo das ciências



humanas, completa a análise quantitativa e vice-versa, já que elas permitem ter acesso as informações específicas que enriquecem o conhecimento.

A administração é uma das ciências que apresenta um dos mais elevados níveis de multidisciplinaridade. Essa pluralidade científica da administração permeia áreas quantitativas (matemática, estatística, contabilidade, economia) e áreas qualitativas (filosofia, sociologia, psicologia). Assim, fica muito clara a complexidade dessa matéria, bem como a necessidade de empregar métodos investigativos mais apropriados.

Em razão da natureza complexa da administração, que envolve variáveis múltiplas, parece inadequado o uso de metodologias que se baseiam, tão somente, em um paradigma metodológico. É preciso reconhecer que o objeto de estudo da administração é de difícil entendimento, e, por isso, necessita de uma metodologia que englobe os mais variados aspectos.

O deve ser buscado, dependendo do objeto de pesquisa, as metodologias quanti-qualitativas, ou, quali-quantitativas. Os pesquisadores que antes se colocavam nos extremos do *continuum* - positivismo / interpretativismo – estão se posicionando mais ao centro. Os resultados alcançados com o emprego dessas metodologias alternativas apontam para uma maior fidedignidade e validação das pesquisas. Se for certo que a verdade absoluta nunca é alcançada, talvez a utilização de abordagens múltiplas possa, ao menos, aproximar os pesquisadores de uma verdade temporal.

Nesse limiar, como lembram Barbosa *et al.* (2012) a Administração deve buscar a compressão pelo pluralismos e em contextos paradoxais explorando o objeto de investigação conciliando suas respectivas posturas ontológicas, epistemológicas e conseqüentemente metodológicas . O que não se deve mais é caminhar por uma discussão excludente, pois quem perde é a própria ciência, uma vez que necessita desses três constructos para se validar e consolidar como o passo a passo para os investigadores críticos e reflexivos.



## RESEARCH ADMINISTRATION: qualitative or quantitative?

### ABSTRACT

The discussions surrounding the management science never left the research agenda. In this context, the quantitative and qualitative methodological approaches in the search for knowledge construction are different ways to design research. At first glance, though hatching distinct conjugations of these two perspectives have been shown a way to assist in the consistent responses of scientific problems that emerge in the field of organizations. Thus, this paper continues a theoretical discussion about the characteristics of each methodological approach already described can contribute to advances in the apprehension of phenomena in the world of organizations. Thus, it is clear that the conceptual elements that surround each qualitative and quantitative research can be worked as a logical complementation and convergence, especially when subjects research protections require theoretical and methodological robustness. One should not rule out the possibility of complementarity, but to identify its possibility in light of the research problems that arise in various social contexts.

**KEYWORDS:** ADMINISTRATION. SCIENTIFIC METHODOLOGY. RESEARCHES QUANTI-QUALITATIVE.

### REFERÊNCIAS

ALVES, Rubem. **Filosofia da ciência**. São Paulo: Ars poética, 1996.

ARAÚJO, Inês Lacerda. **Introdução à filosofia da ciência**. Curitiba: Editora da UFPR, 1993.

ARAÚJO, R. M. ; GOMES, F. P. . PESQUISA QUANTI-QUALITATIVA EM ADMINISTRAÇÃO: uma visão holística do objeto em estudo. **Rumos** (João Pessoa), João Pessoa - Paraíba, v. 1, n.2, p. 149-161, 2004.



ARAUJO, R. M. ; GOMES, F. P. . Pesquisa Quanti-Qualitativa em Administração: Uma visão holística do objeto em estudo. In: **VIII SEMEAD** - Seminário em Administração, 2005, São Paulo - São Paulo. VIII SEMEAD, 2005.

BARBOSA, Milka Alves Correia; NEVES ,Flávio Egídio Barbosa das; SANTOS, Jouberte Maria Leandro, CASSUNDÉ ,Fernanda Roda de Souza Araújo,;

JUNIOR, Nildo Ferreira Cassundé. “Positivismos” *versus* “Interpretativismos”: o que a Administração tem a ganhar com esta disputa?. In ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2012, **Anais**, Rio de Janeiro. ANPAD, 2012.

BARROS, Aidin de Jesus Paes; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Projeto de pesquisa**: propostas metodológicas. Petrópolis: Vozes, 2003.

BERTALANFFY, L. Von - **General theory of systems**. N. York: George Braziller, 1969.

BERTERO, Carlos Osmar. **Ensino e pesquisa em administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

BRYMAN, Alan. Barriers to integrating quantitative and qualitative research. **Journal of mixed methods research**. Vol. 1, n. 1, p. 8-22, 2007. Disponível em: <<http://mmr.sagepub.com/content/1/1/8.full.pdf+html>>. Acesso em 01 fev. 2013.

CRESWELL, John W. A framework for the study. In: \_\_\_\_\_. **Research design**: qualitative & quantitative approaches. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 1994. cap. 1, p. 1-16.

CHEROBIM, A. P. M. S; MARTINS, G. A; SILVEIRA, J. A. G. *Abordagem metodológica qualitativo-quantitativa em pesquisas na área de administração*. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2003, **Anais**. Atibaia: ANPAD, 2003.

CRESWELL, John W., PLANO-CLARK, Vicki .L. **Designing and conducting mixed methods research**. Thousand Oaks: Sage, 2011.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

DENZIN, Norton. **The research act in sociology**. London: Butterworth, 1989.

FIORESE, Romeu. **Metodologia da pesquisa**: como planejar, executar e escrever um trabalho científico. João Pessoa: EDU, 2003.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.



GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29. mai./jun. 1995. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901995000300004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901995000300004&script=sci_arttext)>. Acesso em 12 maio 2013.

HATCHUEL, A. Towards an epistemology of collective action: management research as a responsive and actionable discipline. **European Management Review**, v. 2, p. 36-47, 2005. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1057/palgrave.emr.1500029/abstract;jsessionid=6B9B914C5FDE564755CF50126298B0CE.d03t03>>. Acesso em 23 abril 2013.

GHUNTER. Hatmut. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão? **Revista Psicologia: teoria e pesquisa**, Brasília, mai-ago 2006, v. 22 n. 2, pp. 201-210 203. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-37722006000200010&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-37722006000200010&script=sci_arttext)>. Acesso em 12 maio 2013.

JOHNSON, R. Burke; ONWUEGBUZIE, Anthony J. Mixed methods research: a research paradigm whose time has come. **Educational researcher**. Vol. 33, n. 7, p. 14-26, 2004. Disponível em: <http://edr.sagepub.com/content/33/7/14.full.pdf>>. Acesso em 01 fev. 2013.

JACKSON, P.T. A statistician strikes out: in defense of genuine methodological diversity. **American Political Science Association annual meeting**, New York, 2006.

KAUFMANN, Felix. **Metodologia das ciências sociais**. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.

LAFRAME, Simon. Analyses qualitatives e quantitatives: deux vision, une même Science. **Nouvelles perspectives em sciences sociales: revue internationale de systémique complexe et d'études relationnelles**. Vol. 3, n. 1, p. 141-149, 2007. Disponível em: <<http://id.erudit.org/iderudit/602467ar>>. Acesso em 31 jan. 2013.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MAY, Tim. **Pesquisa social: questões, métodos e processos**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

NEVES, José Luis. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. Caderno de pesquisa em administração. **FEA-USP**. São Paulo, v. 1. n. 3. 2º sem, 1996. p. 1-5. PLYE, Pierre et al. Les methods mixtes. In: RIDDE, Valéry; DAGENAIS



(Org). **Aproches et pratiques en évaluation de programme**. Canada: Les presses de l'Université de Montréal, 2012. P. 123-141.

TASHAKKORI, Abbas; CRESWELL, John W. The new era of mixed methods . **Journal of mixed methods research**. n. 1, n. 1, p. 3-7, 2007. Disponível em: <<http://mmr.sagepub.com/content/1/1/3.full.pdf+html>>. Acesso em 01 fev. 2013.

SANTOS, S.A. dos Existem paradigmas em administração? – uma análise sobre o uso do conceito. Disponível em: <[www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0256\\_Artigo%20Existem%20Paradigmas%20na%20Administracao.pdf](http://www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0256_Artigo%20Existem%20Paradigmas%20na%20Administracao.pdf)> Acesso em: 16/1/13

TERENCE, A.C.F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais. In: XXVI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - ENEGEP, 9 a 11 de 2006, Fortaleza - CE. **Anais...** Fortaleza - CE: ABÉPRO; UFCE. 1 CD-ROM.

WHITLEY, R. The fragmented state of management studies: reasons and consequences. **Journal of Management Studies**, v. 21, n. 3, p.331-348, 1984.