

## UTILIZAÇÃO DA PESQUISA-AÇÃO NO CAMPO DAS CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS<sup>1</sup>

Ana Luiza Leite<sup>2</sup>  
Danyela da Cunha Lemos<sup>3</sup>

<http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.345.114473>

### RESUMO

A pesquisa-ação possui potencial para desenvolvimento de soluções e permite a construção de pesquisas teórico-práticas longitudinais. Ela possui um caráter dinâmico e possibilita o desenvolvimento de organizações, tornando-se uma estratégia plausível nas ciências sociais aplicadas. Objetiva-se verificar como os pesquisadores no campo das ciências sociais aplicadas (administração, ciências contábeis e economia) têm utilizado a metodologia de pesquisa-ação em seus trabalhos por meio de uma revisão sistemática da literatura nacional. Utilizou-se como descritor a palavra pesquisa-ação com busca no resumo em duas bases de dados com um filtro temporal de 2015 a 2020, resultando um portfólio de 50 artigos após as exclusões. Este estudo destaca aspectos operacionais da pesquisa-ação que são utilizadas de diferentes formas nos artigos analisados: objetivo de pesquisa, fases da pesquisa-ação, contexto e envolvimento do pesquisador, método de coleta de dados e de análise de dados. Este artigo contribui para a área das ciências sociais aplicadas, ao apresentar cuidados e limites durante a operacionalização da pesquisa-ação, uma vez, que ela pode ser vislumbrada como um processo guarda-chuva, isto é, uma estratégia de pesquisa que pode comportar diferentes paradigmas, epistemologias, ontologias e formas de coleta e análise de dados.

**Palavras-Chave:** Pesquisa-ação. Estratégia de Pesquisa. Ciências Sociais Aplicadas.

### USE OF ACTION RESEARCH IN THE FIELD OF APPLIED SOCIAL SCIENCES

Action research has the potential to develop solutions and allows the construction of longitudinal theoretical-practical research. It has a dynamic character and enables the development of organizations, becoming a plausible strategy in the applied social sciences. The objective is to verify how researchers in the field of applied social sciences (administration, accounting, and economics) have used the action research methodology in their work through a systematic review of the national literature. The word research-action was used as a descriptor in the summary of two databases with a temporal filter from 2015 to 2020, resulting in a portfolio of 50 articles after the exclusions. This study highlights operational aspects of action

<sup>1</sup> Recebido em 6/6/2021, aceito em 5/4/2022.

<sup>2</sup> Universidade do Estado de Santa Catarina – Programa de Pós-Graduação Acadêmico em Administração; Florianópolis – SC (Brasil); <https://orcid.org/0000-0003-1565-2709>; [anaetiel@yahoo.com.br](mailto:anaetiel@yahoo.com.br).

<sup>3</sup> Universidade do Estado de Santa Catarina – Departamento de Administração Empresarial e Programa de Pós-Graduação Acadêmico em Administração; Florianópolis – SC (Brasil); <https://orcid.org/0000-0002-0221-1616>; [lemosda@gmail.com](mailto:lemosda@gmail.com).

research that are used in different ways in the analyzed articles: research objective, phases of action research, context and involvement of the researcher, method of data collection and data analysis. This article contributes to the field of applied social sciences, by presenting cautions and limits during the operationalization of action research, since it can be seen as an umbrella process, that is, a research strategy that can involve different paradigms, epistemologies, ontologies and forms of data collection and analysis.

**Keywords:** Action research. Research Strategy. Applied Social Sciences.

## USO DE LA INVESTIGACIÓN-ACCIÓN EN EL CAMPO DE LAS CIENCIAS SOCIALES APLICADAS

La investigación-acción tiene el potencial de desarrollar soluciones y permite la construcción de una investigación teórico-práctica longitudinal. Tiene un carácter dinámico y posibilita el desarrollo de las organizaciones, lo que la convierte en una estrategia plausible en las ciencias sociales aplicadas. El objetivo es verificar cómo los investigadores del campo de las ciencias sociales aplicadas (administración, contabilidad y economía) han utilizado la metodología de investigación-acción en su trabajo a través de una revisión sistemática de la literatura nacional. Se utilizó la palabra investigación acción como descriptor con una búsqueda en el resumen de dos bases de datos con un filtro de tiempo de 2015 a 2020, dando como resultado un portafolio de 50 artículos después de las exclusiones. Este estudio destaca aspectos operativos de la investigación-acción que se utilizan de diferentes formas en los artículos analizados: objetivo de la investigación, fases de la investigación-acción, contexto y participación del investigador, recolección de datos y método de análisis de datos. Este artículo contribuye al campo de las ciencias sociales aplicadas, presentando cuidados y límites durante la operacionalización de la investigación acción, ya que puede verse como un proceso paraguas, es decir, una estrategia de investigación que puede incluir diferentes paradigmas, epistemologías, ontologías y formas. de recopilación y análisis de datos.

**Palabras clave:** Investigación acción. Estrategia de investigación. Ciencias Sociales Aplicadas.

## INTRODUÇÃO

Pesquisadores de ciências sociais aplicadas têm buscado reconhecimento do rigor científico de seus campos, importado do projeto positivista das ciências naturais, que ainda é considerado, por muitos, condição fundamental para qualificação de pesquisas (LODI; THIOLENT; SAUERBRONN, 2018). Contudo, as ciências sociais enquanto portadoras de objetos de pesquisa diferentes das ciências naturais, contribuíram para o enfraquecimento do positivismo e a emergência de outros métodos (ZWICK; BERTOLIN; BRITO, 2018). Ao possibilitar caminhos de investigação alternativos que atendem à própria natureza dos arranjos sócio-organizacionais, tem-se preenchido lacunas inerentes à transposição da epistemologia positivista (ZWICK; BERTOLIN; BRITO, 2018).

A estratégia metodológica da pesquisa-ação pressupõe uma aproximação entre pesquisador e pesquisado e o desígnio pela mudança social. Essa aproximação precisa ser vista

como uma forma legítima de se gerar conhecimento a respeito das práticas sociais, e não como falta de rigor científico (LODI; THIOLENT; SAUERBRONN, 2018). A necessidade do pesquisador ser um ator surge naturalmente ao exercer a sua influência no âmbito social, o que faz com que haja desenvolvimento de outros paradigmas (ZWICK; BERTOLIN; BRITO, 2018).

Ao invés de se mover pela lógica dominada pelo mercado, campos científicos, como o da administração, necessitam reconhecer e se desenvolver pautados pela preocupação e compromisso com o futuro (ZWICK; BERTOLIN; BRITO, 2018). Assim, a pesquisa-ação apresenta-se como uma abordagem metodológica singular, tendo sido desenvolvida como um desdobramento crítico da observação participante e estabelecida como tendência inovadora na pesquisa científica (ZWICK; BERTOLIN; BRITO, 2018). Afinal, a pesquisa e a ação na área de Administração podem e devem caminhar juntas (MENELAU et al., 2015).

O conteúdo dos programas de pós-graduação e os trabalhos publicados nos periódicos ainda valorizam a pesquisa positivista em relação às outras abordagens (LODI; THIOLENT; SAUERBRONN, 2018). Entretanto, a pesquisa-ação possui potencial para desenvolvimento das organizações (ZWICK; BERTOLIN; BRITO, 2018). Ao demonstrar um caráter dinâmico, possibilita o desenvolvimento de soluções de forma rápida, permitindo implementar a mudança de forma planejada, visto que as fases da pesquisa-ação são complementares entre si e retroalimentam outros ciclos avaliativos (MENEZES et al., 2016). Ademais, as experiências de pesquisa participativa podem contribuir para o desenvolvimento teórico, uma vez que são construídas a partir de teorizações prévias (LODI; THIOLENT; SAUERBRONN, 2018).

Outro ponto a ser levado em consideração a respeito das possibilidades de geração de teorias a partir da pesquisa-ação, está relacionado ao acompanhamento dos processos de mudança. A análise do processo de resolução de um problema: o que foi feito, os caminhos seguidos, as trajetórias mal ou bem-sucedidas, como os problemas encontrados foram corrigidos, geram insumos importantes para o campo (LODI; THIOLENT; SAUERBRONN, 2018). Verifica-se que a pesquisa-ação pode ser utilizada, até mesmo, como uma estratégia de avaliação da inovação social (MENEZES et al., 2016) e como mapeamento de percepções de gestores sobre sua rede de negócios para a tomada de decisões e atividades de estratégia (ABRAHAMSEN, 2016). Contudo, no contexto dos estudos de gestão e organização, o potencial da pesquisa-ação para gerar conhecimento acionável robusto ainda não tem sido realizado (COGHLAN, 2011).

Em pesquisa a artigos que utilizam a metodologia de pesquisa-ação, (MENELAU et al., 2015) perceberam que o conceito de pesquisa-ação é reconhecido e internalizado pelos autores, mas os relatos de sua aplicação ainda são deficientes. Nesse sentido, objetiva-se verificar como os pesquisadores no campo das ciências sociais aplicadas (administração, ciências contábeis e economia) têm utilizado a metodologia de pesquisa-ação em seus trabalhos. Ressalta-se que do total de artigos analisados, apenas cinco discutiam a pesquisa-ação como metodologia no campo das ciências sociais (LODI; THIOLENT; SAUERBRONN, 2018). Os demais fizeram uso da metodologia em si para desenvolvimento de seus estudos e pesquisas, ou seja, utilizaram a pesquisa-ação como parte de seus procedimentos metodológicos. Assim, esse estudo procura contribuir na ampliação da discussão sobre as possibilidades do uso da metodologia, com os resultados da revisão sistemática.

A seguir são expostos o referencial teórico sobre a pesquisa-ação e os procedimentos metodológicos utilizados no estudo. Por fim, apresentam-se os resultados construídos a partir da revisão sistemática da literatura de um portfólio de cinquenta artigos e as considerações finais do estudo.

## 1 REFERENCIAL TEÓRICO

A pesquisa-ação, embora verifiquem-se divergências na literatura, há um certo consenso que teve sua origem na década de 1940, nos Estados Unidos. Seu desenvolvimento ocorreu dentro do campo da Psicologia Social, com duas intenções principais: oferecer uma nova opção metodológica aos pesquisadores das ciências sociais e aproximar o conhecimento científico à sociedade, gerando possibilidade de mudança social (LODI; THIOLENT; SAUERBRONN, 2018). Kurt Lewin, conhecido como fundador da dessa estratégia de pesquisa, foi um psicólogo que se interessou em estudar grupos humanos e suas dinâmicas, tendo como foco a mudança social, ou seja, ele tinha como objetivo não somente desenvolver o conhecimento a respeito do comportamento humano, mas buscava também formas de intervir nesses comportamentos (LODI; THIOLENT; SAUERBRONN, 2018). Embora tenha sido desenvolvida pela primeira vez no campo da psicologia, a pesquisa-ação é uma metodologia de crescente importância nos negócios e contextos de gestão (ERRO-GARCÉS; ALFARO-TANCO, 2020).

Ação e pesquisa podem combinar três coisas: (i) um método que une ética com aprendizagem acionável; (ii) um método que ajuda a fazer o ator e o mundo melhor; e (iii) um método que usa a construção de teoria indutiva baseada no profissional que é útil para

profissionais e acadêmicos (NIELSEN, 2016). A pesquisa-ação envolve uma coleta sistemática e análise de dados que gerem interpretações testadas diretamente no campo de atuação, com o intuito de prover mudanças e conhecimento prático em um contexto social (GREENWOOD; LEVIN, 2006).

Uma característica distintiva da pesquisa-ação é que ela aborda a tarefa dupla: de provocar mudanças nas organizações e de gerar conhecimento robusto e acionável, em um processo evolutivo que é realizado em um espírito de colaboração, no qual a pesquisa é construída com pessoas (COGHLAN, 2011). Seu objetivo central está atrelado a promoção da emancipação humana, através da articulação de espaços de crítica e reflexão, incorporando modalidades de ponderações que considerem os aspectos sociais, situacionais e dialógicos (ZWICK; BERTOLIN; BRITO, 2018). Em análise da literatura de pesquisa-ação Ollila e Yström (2020) assinalam seus três potenciais benefícios: (i) criar proximidade com os sistemas emergentes vivos; (ii) gerar percepções valiosas; e (iii) gerar conhecimento, tanto para desenvolvimento de teoria como de mudança na prática.

A pesquisa-ação pode ser utilizada para diferentes abordagens e objetivos. Elg et al. (2020) verificou que a pesquisa-ação nos estudos sobre serviços pode ser caracterizada em três abordagens: melhoria prática, desenvolvimento de conceito e aprimoramento de teoria. Embora cada abordagem seja única em termos de seu foco em determinados resultados, elas também servem como ilustrações para aumentar o potencial da pesquisa-ação no contexto da pesquisa de serviços, superando três lacunas: saber-fazer, acesso e lacuna de habilidades (ELG et al., 2020). Outro exemplo são os dados da pesquisa de Saraiva e dos Anjos (2020), nos quais demonstram que os alunos passaram a ter um entendimento mais ampliado da profissão de administrador, após participarem dos projetos de extensão que adotam a metodologia da pesquisa-ação. Nesse sentido, os autores propõem que a pesquisa-ação deve superar as fronteiras da metodologia e transmutar-se em uma forma de relação social entre os atores universitários nas comunidades locais, potencializando a formação dos administradores e capacitando-os para uma atuação profissional mais densa, ampla e crítica (SARAIVA; DOS ANJOS, 2020).

Coghlan (2011) parte do entendimento de que há duas perspectivas principais na pesquisa-ação: uma de dentro da comunidade de pesquisa-ação e outra de fora. Ele explora como a pesquisa-ação é uma forma de ciência no domínio do conhecimento prático e que essa perspectiva fornece uma visão sobre como as visões da pesquisa-ação de dentro e de fora podem ser engajadas. Para isso, ele propõe um método empírico geral e a noção de interioridade, a

partir das operações do saber humano, focalizando em como sabemos, e não no que sabemos, como uma síntese, por meio da qual as duas perspectivas da pesquisa-ação podem se engajar (COGHLAN, 2011). Após esta breve conceitualização e contextualização da pesquisa-ação, adentramos em aspectos operacionais desse tipo de pesquisa: objetivo de pesquisa, fases da pesquisa-ação, contexto e envolvimento do pesquisador, método de coleta de dados e de análise de dados.

## 1.1 OBJETIVOS RELACIONADOS AO USO DA PESQUISA-AÇÃO

A pesquisa-ação tem se consolidado como proposta de construção coletiva ao carregar objetivos que não são definidos *a priori* (ZWICK; BERTOLIN; BRITO, 2018). Dionne (2007) aponta a diferença entre objetivo na pesquisa clássica e na pesquisa-ação, respectivamente: saber generalizável por meio de conhecimento; saber específico pela ação.

Thiollent (2009), por sua vez, aponta dois tipos de objetivo ao utilizar a pesquisa-ação: (i) objetivo prático, o qual contribui para o melhor equacionamento possível do problema considerado como central na pesquisa; (ii) objetivo de conhecimento, o qual obtém informações que seriam de difícil acesso por meio de outros procedimentos. Erro-Garcés e Alfaro-Tanco (2020) também entendem a necessidade de objetivo duplo e destacam a necessidade de que ambos sejam definidos de forma conjunta para evitar que haja nível de hierarquia entre eles. Assim, a pesquisa-ação é vista como uma abordagem que ajuda a preencher a lacuna de relevância entre pesquisa e prática (COGHLAN; SHANI, 2005).

A identificação do problema também carece de atenção para a construção dos objetivos. A problematização inclui a identificação, a representação e a relevância do problema prático (ELG et al., 2020). Os problemas estão enraizados em seus antecedentes sociais e culturais, então o pesquisador precisa se mover em direção aos problemas específicos encontrados em casos particulares, isto é, o objetivo torna-se identificar um problema pesquisável (ELG et al., 2020). Em complemento, Lim *et al* (2018), reforçam a importância dos pesquisadores estarem imersos nos problemas práticos que as questões de pesquisa buscam resolver.

## 1.2 CONTEXTO E PAPEL DO PESQUISADOR NA PESQUISA-AÇÃO

O contexto do estudo é enquadrado pelo objetivo da pesquisa e pelo interesse de conhecimento do pesquisador (ELG et al., 2020). Para que seja possível retratar e adentrar ao

contexto de pesquisa, inicialmente, apresentam-se as diferenças entre a pesquisa-ação e estudo de caso (Quadro 1):

**Quadro 1** – Diferença entre Pesquisa-ação e estudo de caso

<b>Pesquisa-ação</b>	<b>Estudo de caso</b>
Capta a dinâmica do processo de mudança	Retrato instantâneo de uma situação
Informações de contexto são fundamentais em processos de mudança	Na maioria das vezes exige o isolamento das variáveis de interesse
Permite o envolvimento dos participantes no processo de mudança	Pesquisador usualmente é observador, não é uma estratégia participativa
É uma estratégia integrativa: permite analisar a organização no todo	É mais adequada para o estudo específico de um subsistema

Fonte: elaborado a partir de Silva, Godoi e Melo (2010).

Como consequência, considera-se que o desenvolvimento de projetos de pesquisa-ação está um passo à frente da visão tradicional da pesquisa-ação apenas como meros estudos de caso estendidos (ERRO-GARCÉS; ALFARO-TANCO, 2020). O objetivo da abordagem do estudo de caso configura-se em estudar o caso e não em mudar o caso (OLLILA; YSTRÖM, 2020). Na pesquisa-ação capta-se a dinâmica da organização, sendo que informações relacionadas ao seu contexto são fundamentais para entender o processo de mudança (SILVA; GODOI; MELO, 2010). A criação de métodos que operacionalizam teorias, como a pesquisa-ação, proporcionam o privilégio de não apenas trabalhar intimamente com algumas equipes, mas também, de ver os resultados das intervenções incorporadas na prática organizacional (EDEN; ACKERMANN, 2018).

Gustavsen (2008) indica que a pesquisa-ação é uma forma de construtivismo local com a capacidade de fornecer estímulos para os processos locais. Ao mesmo tempo, a pesquisa-ação facilita a colaboração universidade-indústria, pois fortalece as relações entre pesquisadores e profissionais e contribui para a transferência de conhecimento (ERRO-GARCÉS; ALFARO-TANCO, 2020). Na mesma linha, Guertler, Kriz e Sick (2020) reforçam o papel da pesquisa-ação em criar conexão entre a academia e a prática apresentando um *framework* para suportar a orientação prática necessária à gestão da inovação. Os resultados de pesquisas de escalas menores para maiores ajudam a generalizar os problemas e ajudar os que utilizam a pesquisa-ação a entender melhor os problemas que as comunidades enfrentam (CURRIE; SORENSEN, 2017). Assim, o aumento da escala pode ser descrito como uma

expansão das descobertas de uma forma que visa ser generalizável além do local de implementação original da pesquisa-ação (CURRIE; SORENSEN, 2017).

Qualquer estudo de pesquisa-ação é posicionado em um contexto de estudo que fornece as condições que direcionam e restringem a pesquisa (ELG et al., 2020). Verificam-se duas limitações para a utilização da metodologia: (i) devido à institucionalização de procedimentos, nos quais há direções de gestão que seguem aspectos políticos e simbólicos, muitas vezes insuperáveis e que limitam o uso da pesquisa-ação; (ii) devido à desconfiança que pode ser gerada com os colaboradores, sujeitos da investigação (ZWICK; BERTOLIN; BRITO, 2018). A prática da pesquisa-ação pode demorar mais, comparada ao uso de outras metodologias, contudo, um nível mais alto de aceitação da mudança tende a ocorrer quando os níveis de participação também são altos (MOLINEUX, 2018).

Onde há grande complexidade, como configuração formal e informal (estruturas, processos, regras, ferramentas, métodos), um processo colaborativo de investigação e ação entre pesquisadores e membros internos do sistema são essenciais para o desenvolvimento da compreensão de como essas forças operam no desenvolvimento e implementação de mudanças (COGHLAN; SHANI, 2005). Nesse sentido, o pesquisador contribui ativamente para os processos de investigação e ação (COGHLAN; SHANI, 2005).

Embora a pesquisa-ação seja similar à pesquisa participante, pois possui caráter participativo, elas não devem ser confundidas: na primeira existe uma ação planejada sobre os problemas, enquanto na segunda, nem sempre há uma ação planejada e o resultado da pesquisa fica na consciência dos participantes (THIOLLENT, 2009). Por causa do processo de intervenção, o pesquisador deixa de ser um simples observador para tornar-se um participante no processo de mudança (MACKE, 2006). Thiollent (2009) acredita que a pesquisa-ação é realizada em estreita associação, com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo, no qual há envolvimento dos pesquisadores e participantes de modo cooperativo ou participativo. Ademais, o pesquisador geralmente traz conhecimentos de outros casos relevantes a esse processo de mudança (GREENWOOD; LEVIN, 2006).

Eden e Ackermann (2018) alertam que o pesquisador, ao utilizar a estratégia de pesquisa-ação, precisa: (i) estar disposto a prestar atenção ao projeto detalhado da pesquisa, incluindo os principais motivadores teóricos; (ii) desenvolver uma compreensão contínua e profunda da literatura existente com relação às suas implicações para a prática; (iii) estar disposto a se envolver com os profissionais por longos períodos de tempo; (iv) reconhecer que aspectos dos métodos projetados, às vezes, precisam ser descartados, pois não são vistos como



relevantes pela equipe do estudo; (v) manter um equilíbrio entre a bagunça organizacional e um *design* coerente que influencia a prática e desenvolve boas ideias teóricas (vi) apreciar que os gerentes fazem parte do processo de produção de conhecimento; (vii) estar aberto para obter *insights* não apenas das intervenções que ocorrem no ciclo focal, mas também por meio de reflexões sobre intervenções ou exploração da literatura obtidas em ciclos posteriores; (viii) estar aberto à teoria abrangente em uma variedade de disciplinas. Para Huzzard, Ahlberg e Ekman (2010) o papel como pesquisador envolve identificar os tipos de situações de desenvolvimento, contribuir com estratégias e métodos para organizar os processos de desenvolvimento, sistematizar as reflexões dos participantes e dos pesquisadores sobre a prática e, dessa forma, contribuir para a criação e desenvolvimento do conhecimento.

A interação pesquisador-profissional tem uma dupla implicação: o pesquisador atua como um agente de mudança e o profissional tem uma participação ativa em todas as etapas do processo (ERRO-GARCÉS; ALFARO-TANCO, 2020). Ressalta-se que a posição e a estrutura da relação entre pesquisadores e profissionais fornecem restrições à criação de conhecimento, como por exemplo, ser um pesquisador externo pode implicar mais conhecimento sobre o sistema de pesquisa e menos poder em influenciar e compreender o sistema de prática que está sendo estudado (ELG et al., 2020). Assim, em um projeto de pesquisa-ação, a relação entre o pesquisador e o profissional torna-se objeto de reflexão crítica e dialógica, articulada com outros sujeitos nos quais a construção do conhecimento é uma conquista conjunta (ZWICK; BERTOLIN; BRITO, 2018).

A pesquisa-ação tem caráter dinâmico, pois ao intervir em uma organização, faz com que os envolvidos pensem e reflitam sobre suas práticas, bem como nas respectivas mudanças, no que se refere ao ambiente organizacional e ao comportamento individual (ELG et al., 2020). Esse exercício do método intervencionista é capaz de modificar, não somente, o projeto, mas o próprio corpo diretivo da pesquisa, isto é, tem-se que a pesquisa-ação se transforma em uma excelente ferramenta pedagógica, transbordando as barreiras da pesquisa e inserindo-se como prática formativa (SARAIVA; DOS ANJOS, 2020). Contudo, sem um esforço para reconsiderar e redefinir a pesquisa-ação participante, afastando-se do quadro estereotipado do projeto, essa estratégia de pesquisa continuará a ser mal representada e subutilizada, sobretudo em relação à psicologia social (KIDD et al., 2018).

### 1.3 FASES DA PESQUISA-AÇÃO

Pôr a pesquisa-ação se constituir de uma pesquisa dinâmica, autores fazem esforços para fornecer fases de operacionalização desse tipo de estratégia. Silva, Godoi e Melo (2010) apresentam exemplos de quatro etapas de pesquisa-ação: (i) compreensão do referencial conceitual por meio do esclarecimento dos objetivos do estudo, do levantamento dos principais problemas e da confirmação do interesse da empresa em participar do estudo; (ii) identificação de alternativas de mudança marcada pela intensificação das atividades e reuniões de pequenos grupos; (iii) execução da mudança estrutural planejada marcada pela execução do projeto de mudança, identificado pelos participantes como principal problema a ser atacado e discussão dos resultados; (iv) avaliação do processo de intervenção por meio de um último ciclo de reuniões no qual se avalia as atividades de pesquisa-ação conduzidas pelo pesquisador. Bate (2000), por sua vez, identifica três etapas: (i) descoberta, ligada a análise do estado da arte e problema; (ii) ação mensurável, onde ocorre a definição de parâmetros de medida; (iii) reflexão, onde acontece a ponderação de ações corretivas. Tripp (2005) ao considerar planejamento, monitoramento e avaliação como formas diferentes de ação, entende que o termo ‘implementação’ é mais adequado para o que é chamado muitas vezes de fase de ação.

Lodi, Thiollent e Sauerbronn (2018) também operacionalizam a pesquisa-ação em quatro fases, denominadas: exploratória, analítica, ativa e avaliativa. Na etapa exploratória acontece a discussão sobre a relevância científica e a prática do que está sendo pesquisado; o mapeamento do referencial teórico; as proposições formuladas pelos pesquisadores a respeito de possíveis soluções para problemas levantados; a discussão e a tomada de decisões acerca da investigação (definição de temas e problemas) e a definição das técnicas de coleta de dados (LODI; THIOLENT; SAUERBRONN, 2018). Em complemento, Elg et al. (2020) apontam que o processo de teorização se preocupa em compreender, definir e refinar teoricamente o problema prático. Ideias teóricas plausíveis são desenvolvidas como um meio de vincular o problema ao desenvolvimento de conceitos norteadores que podem resolvê-lo, ou seja, a teorização está ligada à teorização crítica e construtiva, em vez de fornecer modelos normativos de como fazer as coisas nas organizações (ELG et al., 2020)

Na etapa analítica, ocorre a apresentação de dados para discussão, análise, interpretação e aprendizagem, visto que as ações investigadas envolvem produção e circulação de informações, tomadas de decisão, supondo capacidade de aprendizagem dos participantes (LODI; THIOLENT; SAUERBRONN, 2018). A etapa ativa é composta por um plano de ação, em que é definido os atores, a relação entre eles, os líderes, quais os objetivos e os critérios de avaliação da pesquisa, continuidade frente às dificuldades (LODI; THIOLENT;

SAUERBRONN, 2018). Em síntese, a intervenção inclui o componente de ação da pesquisa-ação, em que as ideias são testadas em contextos específicos (ELG et al., 2020).

A quarta e última etapa, busca a avaliação de efetividade por meio do controle das ações no contexto social da pesquisa e suas consequências a curto e médio prazos; a avaliação de conhecimento por meio da extração dos conhecimentos necessários para estender as ações realizadas a outros casos; como também a divulgação externa, ou seja, retorno dos resultados da pesquisa aos participantes, divulgação dos resultados em eventos, congressos e publicações científicas (LODI; THIOLENT; SAUERBRONN, 2018). Cada fase é caracterizada por um conjunto específico de relações entre teoria e prática (GUSTAVSEN, 2008). Logo, a complexidade demonstrada da pesquisa-ação significa que, embora os ganhos sejam inestimáveis, os desafios do processo são muitos (COGHLAN; SHANI, 2005).

#### 1.4 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A estratégia da pesquisa-ação é fortalecida se mais evidências forem coletadas por meio de diferentes perspectivas (KEMMIS; MCTAGGART, 2005). Métodos múltiplos de geração de dados, tanto quantitativos, quanto qualitativos são importantes para a pesquisa-ação. Contudo, Dionne (2007), acredita que a pesquisa-ação possui técnicas de pesquisa predominantemente qualitativas, enquanto a pesquisa clássica, possui abordagens qualitativas e quantitativas.

Thiolent (2009) salienta a técnica do seminário para a pesquisa-ação: reúne os principais membros da equipe de pesquisadores e membros significativos dos grupos implicados no problema sob observação. O autor ainda discorre sobre o papel das entrevistas, com roteiros elaborados com foco no problema. Por último, identifica o questionário como instrumento útil para selecionar informações, mas que devem ser discutidas em seminários (THIOLENT, 2009). Além dessas técnicas, os dados podem ser extraídos por meio de: entrevistas em profundidade, entrevistas episódicas, grupos focais, observação participante, *workshops*, modelagem participativa ou quaisquer métodos de coleta de dados que façam sentido para a pesquisa, desde que os protocolos científicos sejam seguidos (LODI; THIOLENT; SAUERBRONN, 2018; BLEIJENBERGH, VAN MIERLO; BONDAROUK, 2020).

Coughlan e Coughlan (2002) salientam que a pesquisa-ação pode incluir todos os tipos métodos de coleta de dados. Isso está ligado ao fato de que ter uma visão holística do problema

seja analisado implica obter informações de várias fontes (ERRO-GARCÉS; ALFARO-TANCO, 2020). O pesquisador precisa investir na compreensão da linguagem, cultura e hábitos da organização, enquanto os profissionais precisam investir na compreensão do contexto de pesquisa (BLEIJENBERGH, VAN MIERLO; BONDAROUK, 2020).

O processamento e análise também possuem distinção na pesquisa clássica e na pesquisa-ação, respectivamente: aplicação dos procedimentos previstos, externos à ação, com preocupação em relação à generalização; e debate, discussões com atores inseridos na ação com preocupação em relação à pertinência (DIONNE, 2007). Destaca-se a importância do registro de eventos, experiências, sentimentos e pensamentos para potencializar o aprendizado durante o período de realização da pesquisa-ação (BLEIJENBERGH, VAN MIERLO; BONDAROUK, 2020).

A análise de narrativas é uma ferramenta importante para desenvolver e redigir experiências de pesquisa-ação já que a construção e a recontagem narrativas são práticas fundamentais da comunicação humana (TOLEDANO; ANDERSON, 2020). A profunda subjetividade deste tipo de análise é vista como uma fraqueza do método narrativo, contudo, pode, na verdade, ser empregada como uma força analítica na pesquisa-ação ao fornecer *insights* sobre os significados dos fenômenos (TOLEDANO; ANDERSON, 2020).

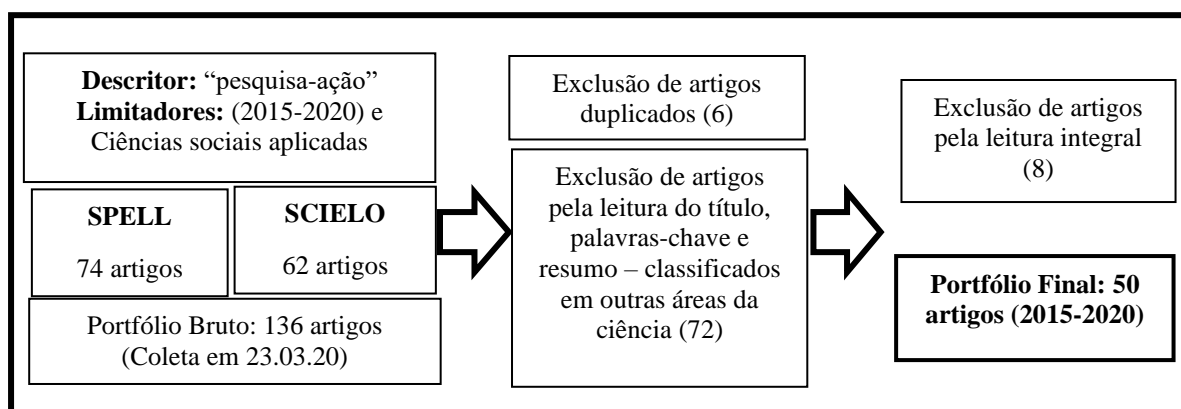
## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o alcance do objetivo proposto no estudo, realizou-se uma revisão sistemática da literatura nacional (FERENHOF; FERNANDES, 2013). Para esta revisão utilizou-se como descritor a palavra “pesquisa-ação” com busca no resumo das bases de dados SPELL e SciELO em 23/03/2020. Utilizou-se filtro temporal (2015-2020) e por ciências sociais aplicadas. Na base de dados SciELO, incluiu-se um filtro extra disponível: Brasil. A base SPELL converteu 74 artigos, enquanto a SciELO, 62. Essas referências foram exportadas para o *software* de gerenciamento de referência *EndNote*, que permitiu identificar e eliminar as literaturas não alinhadas com o objetivo de estudo.

Primeiramente, foram identificados e eliminados 6 estudos duplicados, restando um portfólio de 130 artigos. Por meio da análise do título, das questões de pesquisa e as principais conclusões inseridas no resumo dessas literaturas selecionadas, foram retirados artigos que não utilizam a metodologia da pesquisa-ação na área das ciências sociais (administração, ciências contábeis e economia), sendo verificados estudos em áreas da saúde, serviço social, gestão

ambiental, psicologia, sociologia, sistemas de informação e educação (72 artigos). Reporta-se esse acontecimento, devido a categorização de ciências sociais aplicadas da base de dados SciELO, que considera todas essas áreas e não apenas, administração, ciências contábeis e economia. Então, exportou-se os restantes 58 estudos recuperados para *software Excel*. Por fim, excluíram-se mais oito artigos, não pertinentes à pesquisa. O quadro 2 ilustra as etapas realizadas:

**Quadro 2** – Descrição das etapas da revisão sistemática realizada



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

As categorias analíticas para análise dos artigos da revisão foram definidas com base nas informações de operacionalização da pesquisa-ação: **objetivos, contexto e papel do pesquisador, fases da pesquisa-ação utilizadas, método de coleta e análise de dados**. Os dados coletados por meio da revisão da literatura são descritos no próximo tópico.

### 3. DISCUSSÃO

Os objetivos dizem respeito aos problemas considerados como prioritários, ao campo de observação, aos atores e ao tipo de ação que estão focalizados no processo de investigação (THIOLLENT, 2009). O Quadro 3 apresenta os objetivos (ações) dos artigos que utilizaram a pesquisa-ação em seus trabalhos científicos:

**Quadro 3** – Verbos utilizados nos objetivos de pesquisa-ações

TIPOS DE VERBOS	OBJETIVOS (verbos)	AUTORES
-----------------	--------------------	---------

<b>VERBOS DE AÇÃO</b>	Elaborar, Desenvolver, Construir, Realizar, Aplicar, Implementar.	Almeida e Paula, 2015; Carvalho, 2015; Carneiro, Imeida, Panhoca, e Lima, 2015; Arnaud et al., 2016; Mori et al., 2017; Mangini, Urdan, e Campomar, 2018; Marzall, Santos, Godoy, e Costa, 2018; Borges, Coelho e Petri (2018),; Santana e Coelho, 2018; Bittencourt e FigueirÓ, 2020.
<b>VERBOS DE DESCRIÇÃO</b>	Apresentar, Identificar, Demonstrar, Descrever, Relatar, Verificar.	Barbero e Vieira, 2015; Santos e Raupp, 2015; Persson, Porto, e Lavor, 2016; Campos e Lima, 2019; Seramim e Rojo, 2016; Lara, Carneiro, Dandolini, e Souza, 2016; Longaray, Munhoz, Silveira, Lunardi, e Duarte, 2017; Silva e Oliveira, 2017; Alves e Tometich, 2018; Borba, Ramos, Lima, Alves, e Moraes, 2018; Martins et al., 2018; Medeiros, Araújo, e Oliveira, 2018; Penha, Paschoalin, e Faria, 2018; Umemura e Rosa, 2020.
<b>VERBOS DE COMPREENSÃO</b>	Refletir, Discutir, Entender, Compreender.	Pereira e Sales, 2015; Silva e Lovato, 2016; Teixeira e Rabechini, 2019; Umemura e Rosa, 2020.
<b>VERBOS DE PROPOSIÇÃO</b>	Propor, Definir, Contribuir.	Frantz e Bertolini, 2015; Santos e Hoffmann, 2016; Ribeiro, Rocha, Krakauer, and Pedroso (2016); Gerlach, Silva, Santos, Adamy, e Garlet, 2017; Fares, Bastos, e Fortunato, 2019; Kleinert, Lana, e Floriani, 2019.
<b>VERBOS DE AVALIAÇÃO</b>	Avaliar.	Fernandes, Reis, e Serio, 2017; Silva, Colle, Cavichioli, e Souza, 2018.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Classificou-se em cinco tipos de verbos encontrados nos objetivos: ação, descrição, compreensão, proposição e avaliação. Os verbos de ação, proposição e avaliação possuem caráter mais ativos em relação à ação. Os verbos de compreensão e descrição possuem papel mais ativo na aprendizagem e conhecimento identificado. Nesse sentido, percebe-se que os artigos têm priorizado a utilização de apenas um verbo no objetivo: ou ligado à prática, ou ao conhecimento (THIOLLENT, 2009; ERRO-GARCÉS; ALFARO-TANCO, 2020).

Este equívoco pode trazer vieses para a utilização e descrição de uma pesquisa-ação, com abordagens unilaterais ligadas à ação ou à descrição, apenas, o que dificulta a solucionar a lacuna de relevância entre pesquisa e prática (COGHLAN; SHANI, 2005). Por exemplo, Persson, Porto e Lavor (2016) trazem o seguinte objetivo “identificar uma correlação teórico-conceitual e empírica da[...]” o que implica no cerne da pesquisa-ação, que é a lacuna entre teoria e prática. Medeiros et al. (2018), por sua vez, verificaram a eficácia e as implicações do

modelo LCC (teoria) para a gestão do ciclo de vida de um projeto (prática). Mesmo utilizando apenas um verbo descritivo, os autores acima identificaram no seu objetivo geral o aspecto teórico e a ação a investigar. Contudo, Campos e Lima (2018), mesmo utilizando dois verbos em seu objetivo, verbo descritivo e de compreensão, não identificaram a ação da pesquisa: “identificar e compreender os fatores que favorecem o desenvolvimento das competências empreendedoras de proprietários em pequenas empresas”. Campos e Lima (2018), de fato, realizaram uma pesquisa-ação, tendo feito uma intervenção de *coaching* junto a sete empreendedores ao longo de quatro meses, mas o objetivo geral não foi capaz de exprimir o que realmente ocorreu. Dessa forma, além da utilização dos verbos de forma coerente, o restante da sentença do objetivo precisa indicar a teoria e a prática envolvida.

Menelau et al. (2015) acreditam que quando os objetivos das pesquisas são definidos como “descrever a implantação de” ou “relatar uma experiência”, infere-se que a pesquisa-ação foi apropriada para resolver problemas de organizações. Destaca-se que apenas dois artigos utilizaram verbos mais amplos, como: analisar (MENEZES; ROCHA, 2018) e investigar (VEIGA et al., 2015) e, também, houve artigos que utilizaram mais de um verbo no objetivo da pesquisa (SILVA; OLIVEIRA, 2017; MANGINI et al., 2018; CAMPOS; BRANDÃO, 2018; UMEMURA; ROSA, 2020).

Nesse sentido, verifica-se que embora a pesquisa ação seja uma forma de ciência no domínio do conhecimento prático (COGHLAN, 2011), há dificuldade, por parte dos pesquisadores, no que tange à definição dos objetivos da pesquisa de atender a tarefa dupla de provocar mudanças na prática e ao mesmo tempo gerar conhecimento (COGHLAN, 2011). A dificuldade nesse caso pode estar associada a não identificação de um problema pesquisável (ELG et al, 2020) ou ainda a não imersão dos pesquisadores nos problemas práticos em si (LIM et al, 2018).

### 3.1 CONTEXTO E PAPEL DO PESQUISADOR

Visto que a pesquisa-ação se distingue de um estudo de caso (SILVA; GODOI; MELO, 2010), a maioria dos estudos analisados não apresentam a pesquisa como um estudo de caso ou, ainda, confirmam essa distinção (SILVA; LOVATO, 2016). Contudo, verificou-se autores que classificaram a pesquisa como estudo de caso, apesar de utilizarem a técnica de pesquisa-ação (PERSSON; PORTO; LAVOR, 2016; LARA et al., 2016; BORGES; COELHO; PETRI, 2018; MARZALL et al., 2018;). Lara et al. (2016), por exemplo, utilizam “estudo de caso” no

nome do tópico que explica a metodologia da pesquisa-ação, enquanto Borges, Coelho e Petri (2018) citam “estudo de caso” no título e na metodologia do trabalho. Esse equívoco pode indicar que os dois tipos de metodologia ainda são confundidos pelos pesquisadores, o que indica necessidade de mais clareza entre suas definições e diferenças.

O contexto foi comumente explorado pelos artigos para que o leitor entendesse de qual se tratava a realidade do objeto de pesquisa. Mesmo com a não divulgação dos nomes das empresas (BARBEIRO; NASCIMENTO, 2015; SILVA; OLIVEIRA, 2017) foi possível detectar o contexto. Verificou-se que alguns artigos fazem uma descrição mais profunda do contexto e/ou organização nos procedimentos metodológicos, enquanto outras o fazem no decorrer dos resultados.

Pode-se perceber nos artigos selecionados, uma estreita associação entre pesquisador e participantes do campo, com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo (THIOLLENT, 2009). Na pesquisa-ação, fica claro que os atores envolvidos interagem com os pesquisadores na busca pela elucidação da realidade em que estão inseridos (LODI; THIOLLENT; SAUERBRONN, 2018). O pesquisador participa desse levantamento e orienta o debate, mas a realidade é apresentada e explicada pelos atores (LODI; THIOLLENT; SAUERBRONN, 2018). Por exemplo, na pesquisa de Campos e Lima (2018), foram realizadas uma avaliação inicial e uma avaliação final com os empreendedores que participaram do processo, isto é, os atores que trouxeram a realidade para que os autores pudessem identificar se houve o desenvolvimento de competências empreendedoras.

O vínculo profissional preexistente auxilia o pesquisador a ter isonomia para a realização da análise interna e, ao mesmo tempo, ser capaz de fornecer, aos participantes, confiança no projeto desenvolvido (LONGARAY et al., 2017). Por exemplo, na pesquisa de Paula et al. (2015), um pesquisador é membro da instituição em estudo, sendo que não apenas observa e descreve o problema, mas também, está em trabalho com outros membros para trazer mudanças. No caso de Lara *et al.* (2016), dois autores foram contratados como consultores, pela empresa em estudo, justamente para ajudá-la a planejar e executar suas atividades, favorecendo naturalmente a coleta de dados.

### 3.2 FASES DA PESQUISA-AÇÃO UTILIZADAS

Os autores mais utilizados pelos artigos para uso de definição e utilização de fases da pesquisa-ação foram Thiollent (2009) e Tripp (2005). Outros autores que descrevem fases da



pesquisa-ação também foram utilizados: (BATE, 2000; COUGHLAN; COUGHLAN, 2002; KEMMIS; MCTAGGART 2005; MACKE, 2006; LODI; THIOLLENT; SAUERBRONN, 2018). A seguir, são apresentadas as fases descritas pelos autores em dois blocos, os autores que apresentam 3 fases e os autores que apresentam 4 fases. O Quadro 4 apresenta as três fases propostas:

**Quadro 4** – Fases da operacionalização da pesquisa-ação (em três)

Bate (2000)	Coughlan & Coughlan (2002)	Kemmis & McTaggart (2005)
<b>Descoberta</b> – análise do ‘estado da arte’ daquilo que seria investigado, além da compreensão do problema e do cenário da unidade analisada.	<b>Estudo preliminar</b> – compreensão do contexto em que a pesquisa será realizada, por que as ações devem ser realizadas e justificativas para a própria pesquisa.	<b>Planejar</b> – coleta dos dados necessários e conjuntamente, planejamento da ação que será realizada.
<b>Ação Mensurável</b> – definição das ações passíveis de mensuração, ou seja, estabelecimento de uma linha de base como parâmetro para medida.	<b>Condução ciclo através de seis estágios</b> – coleta de dados, feedback dos dados aos envolvidos, análise dos dados, planejamento da ação, implementação e avaliação.	<b>Agir e observar</b> – momento da ação propriamente dita, que deve ser observada cuidadosamente para que seja gerada uma riqueza de dados que servirão para alimentar a reflexão.
<b>Reflexão</b> – reflexão que incita o emprego de ações corretivas, alimenta novas descobertas e promove o reinício do ciclo de estudo.	<b>Monitoramento</b> – o que foi aprendido na realização da pesquisa-ação.	<b>Refletir</b> – conjuntamente com os pesquisados, envolve a reflexão sobre a ação realizada, para entender o que emergiu da ação e, se necessário, fornece insumos para o planejamento de uma nova ação.

Observa-se que as fases expostas são similares, com algumas mudanças de nomenclatura e acréscimo de informações. As fases expostas por Coughlan e Coughlan (2002), diferem das demais, ao identificar a fase de planejamento, implementação e avaliação em apenas uma etapa. E então, estabelece mais duas fases distintas: estudo preliminar e monitoramento. O Quadro 5 apresenta as quatro fases da pesquisa-ação destacadas por Lodi *et al.* (2018), Thiollent (2009) e Macke (2006):

**Quadro 5** – Fases da operacionalização da pesquisa-ação (em quatro)

Lodi et al (2018)	Thiollent (2009)	Macke (2006)
-------------------	------------------	--------------

Exploratória	Exploratória	Exploratória
Analítica	Pesquisa aprofundada	Fase de estudos aprofundados
Ativa	Ação	Ação
Avaliativa	Avaliação	Avaliação

Destaca-se que as fases expostas pelos autores são similares, até mesmo na nomenclatura, em sua maioria. Neste tipo de pesquisa a geração do conhecimento ocorre em todas as fases, possuindo um caráter dinâmico, que possibilita a construção processual de conhecimento, onde estuda-se um processo de mudança planejada (MACKE, 2006).

Em suma, nas fases exploratória e analítica, realiza-se todo o planejamento para a fase ativa, por meio de coleta de dados, organização de informações, discussão e definição de formas para a implementação. Observado que a pesquisa-ação traz mudanças em sua fase ativa para as organizações participantes, verifica-se a necessidade de aval da alta gestão, para tornar legítima a mudança (FARES; BASTOS; FORTUNATO, 2019; TEIXEIRA; RABECHINI, 2019). Por último, a fase avaliativa busca a extração dos conhecimentos e sua divulgação. As habilidades de observação, análise e solução são necessárias durante todo o processo (SERAMIM; ROJO, 2016). O real ganho de conhecimento na pesquisa-ação é obtido por meio da observação e avaliação das ações e dos obstáculos encontrados (MACKE, 2006).

Percebeu-se que em algumas pesquisas, ao invés da utilização das fases de pesquisa-ação, operacionalizam-nas de acordo com as metodologias dos temas tratados. Por exemplo: *framework* conceitual do modelo de avaliação de fornecedores (DICKEL et al., 2017); acordo de quotistas (KLEINERT; LANA; FLORIANI, 2019); projetos (BITTENCOURT; FIGUEIRÓ, 2020); inovação (SANTOS; HOFFMANN, 2016). Outros estudos, ainda, apenas descreveram as etapas de como foram realizadas na prática (MARTINS et al., 2018; MARZALL et al., 2018; CAPORALI, 2018; MEDEIROS; ARAÚJO; OLIVEIRA, 2018; PENHA; PASCHOALIN; FARIA, 2018). Em suma, essas pesquisas tiveram, de certa forma, um ciclo de planejamento, ação e avaliação, apresentando as dificuldades ao longo do caminho (TRIPP, 2005).

Neste sentido, as etapas utilizadas pelos pesquisadores parecem ser fruto da opção entre as fases teórico-metodológicas da pesquisa-ação ou por fases relacionadas ao tema que está sendo investigado. Entretanto, parece haver a possibilidade de alinhamento entre ambas as possibilidades e, assim, não serem opções excludentes.

Embora seja relevante a definição do cronograma dos cursos, dos ciclos, objetivos de cada ciclo, período e forma de avaliação e reuniões (CRUZ et al., 2016), não se observou nos

estudos analisados um aprofundamento na apresentação da duração da pesquisa e de cada etapa realizada. Por exemplo, Almeida e De Paula (2014) apresentaram as etapas, mas não situaram a pesquisa no tempo, isto é, embora, citem que o grupo focal gerou nove horas em seis reuniões, não apresentam durante quanto tempo foram feitas essas seis reuniões e o total da pesquisa em si. Isso também ocorreu nas pesquisas de Medeiros et al. (2018) e Marcolin e Deus (2018). A pesquisa-ação, por ser uma pesquisa, longitudinal, precisa transparecer em qual período foi realizada, pois faz parte do contexto temporal.

O pesquisador deve estar interessado não apenas na operação do projeto, mas também no processo de aprendizagem, que é o que leva a uma contribuição teórica desse tipo de pesquisa (DRESCH; LACERDA; MIGUEL, 2015). Verificou-se, porém, que os artigos se esforçaram mais em explicar as etapas da intervenção, do que as etapas das coletas e análise de dados (MENELAU et al., 2015).

### 3.3 MÉTODO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A grande maioria dos estudos apresentados tiveram técnicas de coleta de dados com uma abordagem qualitativa, com exceções de uma abordagem quali-quantitativa (SANTOS; RAUPP, 2015), e duas quantitativas (SANTANA; COELHO, 2018; SILVA et al., 2018).

O Quadro 6 apresenta as principais técnicas de coletas de dados utilizadas pelos artigos analisados:

**Quadro 6** – Técnicas de coleta de dados utilizadas

<b>Técnica de coleta de dados</b>	<b>Autores que utilizaram</b>
<b>Documentos e relatórios</b>	Carneiro et al., 2015; Pereira e Sales, 2015; Santos e Raupp, 2015; Arnaud et al., 2016; Persson et al., 2016; Silva e Lovato, 2016; Silva e Oliveira, 2017; Winter e Chaves, 2017; Campos e Brandão, 2018; Marzall et al., 2018; Borges, Coelho e Petri (2018); Silva et al., 2018; Campos e Lima, 2019.
<b>Entrevista</b>	Carvalho, 2015; Carvalho, Santos, e Barros, 2015; Pereira e Sales, 2015; Silva e Lovato, 2016; Menezes et al., 2016; Persson et al., 2016; Winter e Chaves, 2017; Gerlach et al., 2017; Silva e Oliveira, 2017; Borba et al., 2018; Marzall et al., 2018; Campos e Lima, 2019; Bittencourt e Figueiró, 2020.
<b>Especialista</b>	Deus e Marcolin, 2018.
<b>Grupo focal</b>	Ribeiro et al., 2016; Winter e Chaves, 2017; Campos e Brandão, 2018.

<b>Observação participante</b>	Pereira e Sales, 2015; Persson et al., 2016; Longaray et al., 2017; Martins et al., 2018; Marzall et al., 2018; Santana e Coelho, 2018; Silva et al., 2018; Bittencourt e Figueiró, 2020.
<b>Observações in loco</b>	Veiga et al., 2015; Carvalho, 2015; Winter e Chaves, 2017; Borges, Coelho e Petri (2018); Borba et al., 2018; Fares et al., 2019.
<b>Questionário</b>	Pereira e Sales, 2015; Martins et al., 2018; Silva et al., 2018.
<b>Reuniões periódicas</b>	Winter e Chaves, 2017; Alves e Tometich, 2018; Borges, Coelho e Petri (2018); Teixeira e Rabechini, 2019; Campos e Lima, 2019; Bittencourt e Figueiró, 2020.
<b>Revisão da literatura</b>	Arnaud et al., 2016; Santana e Coelho, 2018; Teixeira e Rabechini, 2019.
<b>Benchmarking</b>	Martins et al., 2018.
<b>Seminário</b>	Carneiro et al., 2015.
<b>Workshop</b>	Ribeiro et al., 2016.

Documentos e relatórios, entrevistas e observação participante foram as principais formas de coleta de dados utilizadas. Muitos autores empregaram mais de um método para a coleta de dados, enriquecendo o estudo com a introdução de diferentes perspectivas, como é indicado por Kemmis e McTaggart (2005). Infere-se a necessidade de organização das informações proporcionadas pela coleta de dados, que em sua maioria, é feita por meio de múltiplas formas e atores. Bittencourt e Figueiró (2020), por exemplo, utilizaram um diário de campo, contemplando também o planejamento das atividades e os materiais elaborados durante os encontros. Destaca-se, também, a opinião de um especialista, utilizada por Marcolin e Deus (2018). Segundo os autores, a opinião de um especialista foi de grande importância pois evitou que o trabalho ficasse enviesado, uma vez que o autor está ligado diretamente ao processo (MARCOLIN; DEUS, 2018). O *benchmarking* também foi utilizado como coleta de dados, por meio de consultas à outras organizações para elucidação da questão em análise (MARTINS et al., 2018), evidenciando a necessidade de buscar informações em empresas e pessoas que conheçam o assunto estudado.

Embora a escolha da forma de coleta de dados fique a cargo do pesquisador em consonância com o seu tipo de pesquisa, os protocolos científicos precisam ser seguidos (LODI; THIOLENT; SAUERBRONN, 2018; BLEIJENBERGH, VAN MIERLO; BONDAROUK, 2020). Por exemplo, Borges, Coelho e Petri (2018), fizeram uso de observações *in loco* e reuniões periódicas com gestores, mas não explicitaram os procedimentos, o que deixa os leitores com possíveis dúvidas sobre o protocolo seguido.

Em suma, todas as técnicas de coleta de dados citadas pela literatura estudada foram utilizadas nos estudos analisados. Considera-se promissor o uso de múltiplos métodos para a coleta de dados, em linha com o que preconizam Kemmis e McTaggart (2005), contudo, chama atenção o pouco uso de técnicas como seminário e *workshop*, considerando a importância de reunir tanto os membros da equipe de pesquisa como os membros participantes dos grupos envolvidos no problema em análise (THIOLLENT, 2009).

O Quadro 7 apresenta as técnicas de análise de dados utilizadas nas pesquisas verificadas:

**Quadro 7 – Técnicas de análise de dados utilizadas**

<b>Técnica de análise</b>	<b>Autores que utilizaram</b>
<b>Análise de conteúdo</b>	Frantz e Bertolini, 2015; Carneiro et al., 2015; Carvalho, 2015; Silva e Lovato, 2016; Longaray et al., 2017; Silva e Oliveira, 2017; Martins et al., 2018.
<b>Análise do discurso</b>	Carneiro et al., 2015; Santana e Coelho, 2018.
<b>Códigos de análise específicos</b>	Campos e Lima, 2019.
<b>Estatística descritiva</b>	Santana e Coelho, 2018; Silva et al., 2018.
<b>Exploração</b>	Winter e Chaves, 2017.
<b>Interpretativa</b>	Santana e Coelho, 2018.

A análise de conteúdo foi a mais utilizada. Análise do discurso, estatística descritiva e demais técnicas foram menos utilizadas nas pesquisas. Apenas os onze estudos apresentados no Quadro 7 apresentaram explicitamente essas técnicas de análise de dados. A maioria fez a descrição da realização da pesquisa-ação à luz do referencial teórico. Embora tenha se observado poucas informações sobre o procedimento de análise dos dados, na pesquisa-ação, o processamento e análise deve apresentar um debate, isto é, discussões com os atores inseridos na ação (DIONNE, 2007), o que foi detalhado na maioria dos artigos.

## 4 CONCLUSÃO

Verificou-se como os pesquisadores no campo das ciências sociais (administração, ciências contábeis e economia) têm utilizado a metodologia de pesquisa-ação em seus estudos. A maioria dos trabalhos foram desenvolvidos no campo da administração, e a sua utilização vem aumentando ao longo do tempo. Este estudo desvenda partes da operacionalização da pesquisa-ação que são utilizadas de diferentes formas nos artigos analisados: objetivo de

pesquisa, fases da pesquisa-ação utilizadas, contexto e envolvimento pesquisador, método de coleta de dados e de análise de dados.

Verificou-se que a definição do objetivo da pesquisa é realizada com dificuldade quando se realiza uma pesquisa-ação, pois ela não envolve apenas o planejamento, ou implementação, ou avaliação, ou proposições. Ela envolve estes vários tipos de ações no seu conjunto (TRIPP, 2005), sendo necessário encontrar verbos mais amplos, ou utilizar mais de um verbo na pesquisa para definir o objetivo desejado. Ademais, a pesquisa-ação, ao possuir dois objetos de pesquisa (prático e teórico), Thiollent (2009) e Erro-Garcés e Alfaro-Tanco (2020) destacam a necessidade *a priori* de pelo menos dois objetivos de pesquisa.

Foi verificado que há diferentes fases da pesquisa-ação para serem utilizadas, não havendo um consenso na literatura. Isso pode dificultar a utilização pelo autor, que muitas vezes não leva tal aspecto em consideração, optando por questões mais específicas de seu próprio tema de estudo. Nesse sentido, não se verificou a explicação de utilização de um conjunto de etapas a partir da combinação entre etapas do tema de pesquisa e da pesquisa-ação, apesar das ligações entre essas etapas implicitamente. Embora seja relevante a definição do cronograma, ciclos, objetivos de cada ciclo, período e forma de avaliação e reuniões (CRUZ et al., 2016), não se observou nos estudos analisados um aprofundamento na apresentação da duração da pesquisa e de cada etapa realizada.

O contexto foi comumente explorado pelos artigos selecionados, apresentando ao leitor a realidade do objeto de pesquisa, mesmo quando havia a necessidade de confidencialidade da organização. Verificou-se que alguns artigos fazem uma descrição mais profunda do contexto e/ou organização nos procedimentos metodológicos, enquanto outras o fazem no decorrer dos resultados. Percebeu-se, também, que ainda há certa confusão entre a estratégia de pesquisa-ação e um estudo de caso em alguns trabalhos. O envolvimento do pesquisador na realização da pesquisa-ação não foi tratado em todos os artigos, embora haja necessidade em conhecer os papéis do pesquisador e dos participantes, visto que a realidade tem que ser apresentada e explicada pelos atores (LODI; THIOLENT; SAUERBRONN, 2018). Assim como, o vínculo com a instituição ou situação objeto de pesquisa pode facilitar (LONGARAY et al., 2017) ou não o andamento da pesquisa.

A coleta de dados, por ser realizada, em sua maioria, de diversas formas e com diferentes autores, deixa questionamentos ao leitor sobre suas especificidades e protocolos. Além disso, foi verificado que a maioria das pesquisas utilizam técnicas predominantemente qualitativas (DIONNE, 2007), mas também foi possível verificar pesquisas quantitativas e mistas. Esses

resultados corroboram com os achados de Erro-Garcés e Alfaro-Tanco (2020), gerando a possibilidade de considerar a pesquisa-ação como um método multidisciplinar e que pode ser implementada em conjunto com outras metodologias, não apenas métodos qualitativos, mas também pesquisa quantitativa (ERRO-GARCÉS; ALFARO-TANCO, 2020). A análise de dados, por sua vez, foi apresentada por poucos artigos, sendo que na grande maioria, houve omissão da técnica utilizada.

Este artigo busca contribuir para comunidade acadêmica, sobretudo na área das ciências sociais aplicadas, ao apresentar possibilidades e limites durante a operacionalização da pesquisa-ação. Uma vez, que a pesquisa-ação pode ser vista como um processo guarda-chuva (ERRO-GARCÉS; ALFARO-TANCO, 2020), isto é, uma estratégia de pesquisa que pode comportar diferentes paradigmas, epistemologias, ontologias e metodologias de coleta e análise de dados.

Por fim, verificou-se que os pesquisadores no campo das ciências sociais aplicadas (administração, ciências contábeis e economia) têm utilizado a metodologia de pesquisa-ação em seus trabalhos, com múltiplas formas de coletas de dados. Destaca-se a necessidade de os pesquisadores descreverem mais especificamente seu papel, coleta e análise de dados – para que não se perca o rigor científico da pesquisa.

A pesquisa-ação vem sendo cada vez mais aceita no campo das ciências sociais, trazendo resultados significativos em diversas pesquisas. Espera-se que este artigo auxilie os pesquisadores que desejam utilizar a pesquisa-ação em seus futuros trabalhos, ao apresentar os pontos importantes que devem ser observados, realizados e descritos em estudos em que se utiliza essa estratégia de pesquisa. Visto que a pesquisa-ação é uma ferramenta cuja implementação deve continuar a ser promovida no âmbito gerencial como forma de valorizar estudos empíricos relevantes e rigorosos e servir de quadro de referência em projetos baseados em pesquisa e contribuição prática, bem como colaboração ativa entre pesquisadores e profissionais (ERRO-GARCÉS; ALFARO-TANCO, 2020).

## REFERÊNCIAS

- ABRAHAMSEN, M. H. et al. Network picturing: An action research study of strategizing in business networks. **Industrial Marketing Management**, v. 59, p. 107-119, 2016.
- ALMEIDA, B. C.; PAULA, S. L. Política de esporte e lazer: a elaboração de um instrumento de avaliação. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 8, n. 2, p. 249-266, 2015. (\*)

ALVES, N. B.; TOMETICH, P. Teoria da Aprendizagem Experiencial e Design Thinking para Criação de uma Feira da Sustentabilidade. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 7, n. 3, 2018. (\*)

ARNAUD, L. et al. A rede supermarket na era do marketing: um caso de mídias sociais. **Caderno Profissional de Administração da UNIMEP**, v. 6, n. 2, p. 118-135, 2016. (\*)

BARBERO, E. R.; VIEIRA, B. N. Estratégia do Oceano Azul: Relato de implantação em um setor em crise. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 14, n. 4, p. 135-148, 2015. (\*)

BATE, P. Synthesizing research and practice: using the action research approach in health care settings. **Social Policy & Administration**, v. 34, n. 4, p. 478-493, 2000.

BITTENCOURT, B. A.; FIGUEIRÓ, P. S. A criação de valor compartilhado com base em um ecossistema de inovação. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 17, n. 4, p. 1002-1015, 2019. (\*)

BLEIJENBERGH, I.; VAN MIERLO, J.; BONDAROUK, T. Closing the gap between scholarly knowledge and practice: Guidelines for HRM action research. **Human Resource Management Review**, in Press, 2020.

BORBA, M. et al. Avaliação do Balanced Scorecard em microempresa na percepção do gestor, colaboradores e clientes. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 3, p. 172-185, 2018. (\*)

BORGES, A. P. A. A.; COELHO, G. N.; PETRI, S. M. Construção de um Modelo de Avaliação de Desempenho: Estudo de Caso em uma Empresa de Pequeno Porte da Construção Civil. **Revista de Gestão e Secretariado**, v.9, n. 3, p. 21-45. 2018. (\*)

CAMPOS, D. C. F.; BRANDÃO, P. M. Qualicientec: modelo para gestão da qualidade de feira de ciência e tecnologia. **Revista Gestão Organizacional (RGO)**, v. 11, n. 2, 2018. (\*)

CAMPOS, T. M.; LIMA, E. O. Um estudo sobre os fatores que influenciam no desenvolvimento de competências empreendedoras. **Revista Pretexto**, v. 20, n. 1, p. 38-56, 2019. (\*)

CAPORALI, R. Empreendedorismo e Negócios Sociais: O Caso do Escritório de Projetos da Universidade Estadual de Santa Cruz. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 7, n.2, p.169-181. 2018. (\*)

CARNEIRO, M. et al. Licitações na administração pública: Nova perspectiva para a qualificação econômico-financeira de empresas na contratação de serviços de engenharia e obras civis. **Capital Científico**, v. 13, n. 2, 2015. (\*)

CARVALHO, K. E. M. Impactos do PMO no desempenho da organização pública: o caso de uma instituição de ensino superior. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 6, n. 2, p. 71-84, 2015. (\*)

CARVALHO, R. Q.; SANTOS, G. V.; BARROS, M. C. Gestão Estratégica de P&D+ i em uma Empresa Pública do Setor Elétrico Brasileiro. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 15, n. 1, p. 32-67, 2015. (\*)

COUGHLAN, P.; COUGHLAN, D. Action research for operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n.2, 220-240. 2002.

COUGHLAN, D.; SHANI, A. R. Roles, politics, and ethics in action research design. **Systemic Practice and Action Research**, v. 18, n. 6, p. 533-546, 2005.

COUGHLAN, D. Action research: Exploring perspectives on a philosophy of practical knowing. **Academy of Management Annals**, v. 5, n. 1, p. 53-87, 2011.



- CRUZ, A. P. et al. Gerando modelo de negócio: a pré-incubação como ambiente experimental. **International Journal of Innovation**, v. 4, n. 1, p. 84-98, 2016. (\*)
- CURRIE, M. A.; SORENSEN, J. Upscaling action research and implications for community organizing practice. **Action Research**, p. 1476750317704892, 2017.
- DICKEL, D. G. et al. Modelagem para avaliação de fornecedores da indústria laticinista. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 16, n. 1, 2017. (\*)
- DIONNE, H. **A pesquisa-ação para o desenvolvimento local**. Brasília: Liber Livro. 2007.
- DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; MIGUEL, P. A. C. Uma Análise Distintiva entre o Estudo de Caso, A Pesquisa-Ação e a Design Science Research. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios-RBGN**, v. 17, n. 56, p. 1116-1133, 2015. (\*)
- EDEN, C.; ACKERMANN, F. Theory into practice, practice to theory: Action research in method development. **European Journal of Operational Research**, v. 271, n. 3, p. 1145-1155, 2018.
- ELG, M., GREMYR, I., HALLDORSSON, A., WALLO, A. Service action research: review and guidelines. In: **Journal of Services Marketing**, v. 34, n. 1, p. 87-99, 2020.
- ERRO-GARCÉS, A.; ALFARO-TANCO, J. A. Action Research as a Meta-Methodology in the Management Field. **International Journal of Qualitative Methods**, v. 19, 2020.
- FARES, F. A.; BASTOS, S. A. P.; FORTUNATO, G. X. Proposição de um processo de planejamento estratégico apoiado no BSC para o serviço público: o caso de um serviço de licenciamento municipal de pequenas reformas. **Gestão & Regionalidade**, v. 35, n. 103, 2019. (\*)
- FERENHOF, H. A.; FERNANDES, R. F. **Passo-a-passo para construção da Revisão Sistemática e Bibliometria**. 2013. Disponível em: <[http://www.igci.com.br/artigos/passos\\_rsb.pdf](http://www.igci.com.br/artigos/passos_rsb.pdf)>. Acesso em 01 de fev de 2020.
- FERNANDES, J.; REIS, L. P.; SERIO, L. C. D. Planning technological businesses: a study of market positioning and the value chain. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 18, n. 3, p. 70-116, 2017. (\*)
- FRANTZ, G. L.; BERTOLINI, G. R. F. Proposta de Implantação do BSC para uma Indústria de Construção Industrializada de Concreto. **Revista IPTEC**, v. 3, n. 1, p. 89-110, 2015. (\*)
- GERLACH, G. et al. Proposta De Melhoria De Layout Como Fator Para A Otimização Do Processo Produtivo Organizacional. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 10, p. 41-55, 2017. (\*)
- GREENWOOD, D. J.; LEVIN, M. **Introduction to action research: Social research for social change**. Londres: Sage publications. 2006.
- GUERTLER, M. R.; KRIZ, A.; SICK, N. Encouraging and enabling action research in innovation management. **R&D Management**, v. 50, n. 3, p. 380-395, 2020.
- GUSTAVSEN, B. Action research, practical challenges and the formation of theory. **Action Research**, v. 6, n. 4, p. 421-437, 2008.
- HUZZARD, T.; AHLBERG, B. M.; EKMAN, M. Constructing interorganizational collaboration: the action researcher as boundary subject. **Action Research**, v. 8, n 3, p. 293-314, 2010.
- KEMMIS, S; MCTAGGART. Participatory Action Research. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **The SAGE Handbook of Qualitative Research**. Londres: Sage Publications.2005.

KIDD, S. et al. Reflecting on participatory, action-oriented research methods in community psychology: Progress, problems, and paths forward. **American Journal of Community Psychology**, v. 61, n. 1-2, p. 76-87, 2018.

KLEINERT, V. C.; LANA, J.; FLORIANI, D. Unlimited Corporate Governance for Limited Companies. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, n. 6, p. 807-811, 2019. (\*)

LARA, A. P. et al. Gestão de portfólio de projetos como suporte a tomada de decisões de investimento em iniciativas de corporate venture capital. **NAVUS-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 6, n. 4, p. 58-71, 2016. (\*)

LODI, M. D. F.; THIOLLENT, M. J. M.; SAUERBRONN, J. F. M. Uma Discussão Acerca do Uso da Pesquisa-ação em Administração e Ciências Contábeis. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 13, n. 1, 2018. (\*)

LONGARAY, A. A. et al. Proposta de mapeamento de processos usando a BPMN: estudo de caso em uma indústria da construção naval brasileira. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 10, p. 247-275, 2017. (\*)

LIM, C. et al. Using data to advance service: managerial issues and theoretical implications from action research. **Journal of Service Theory and Practice**, v.28, n.1, p.99-128, 2018.

MACKE, J. A pesquisa-ação como estratégia de pesquisa participativa. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva. 2006.

MANGINI, E. R. et al. Plano de Marketing de Serviços Aplicado a Instituição de Ensino. **Revista IPTEC**, v. 6, n. 2, p. 01-15, 2018. (\*)

MARCOLIN, C.; DEUS, G. Mapeamento de processos e contabilidade de custos: estudo em uma indústria frigorífica. **ConTexto**, v. 18, n. 39, 2018. (\*)

MARTINS, M. A. F. et al. Política de Gestão de Riscos Corporativos: O Caso de uma Agência Reguladora da Saúde. **Revista do Serviço Público**, v. 69, n. 1, 7-32. 2018. (\*)

MARZALL, L. F. et al. Melhoria de indicadores de desempenho de produção em uma empresa de pequeno porte por meio de um sistema de informação ERP gratuito. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 11, p. 385-401, 2018. (\*)

MEDEIROS, B. C. et al. Life Cycle Canvas (LCC): Um modelo visual para a gestão do ciclo de vida do projeto. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 9, n. 1, p. 87-101, 2018. (\*)

MENELAU, S. et al. Realizar pesquisa sem ação ou pesquisa-ação na área de Administração? Uma reflexão metodológica. **Revista de Administração**, v. 50, n. 1, p. 40-55, 2015. (\*)

MENEZES, A. G. et al. A pesquisa-ação como estratégia de avaliação da inovação social: estudo de uma entidade educacional do município de Florianópolis. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 6, n. 2, p. 93-105, 2016. (\*)

MENEZES, J. A. M.; ROCHA, K. M. O desenvolvimento do aplicativo Aprendendo como incentivo à utilização do Tablet Educacional. **Revista Iberoamericana de Tecnología en Educación y Educación en Tecnología**, n. 21, p. 32-40, 2018 (\*)

MOLINEUX, J. Using action research for change in organizations: processes, reflections and outcomes. **Journal of Work-Applied Management**, v.10. n.1, p. 19-34, 2018.

MORI, S. S. O. et al. Technology roadmapping, um método para apoiar a gestão tecnológica. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 17, n. 2, p. 233-251, 2017. (\*)

- NIELSEN, Richard P. Action research as an ethics praxis method. **Journal of Business Ethics**, v. 135, n. 3, p. 419-428, 2016.
- OLLILA, S; YSTRÖM, A. Action research for innovation management: three benefits, three challenges, and three spaces. **R&D Management**, v. 50, n. 3, p. 396-411, 2020.
- PAULA, L. G. de et al. ICT Strategic Planning At Public Higher Educational Organizations: Building An Approach Through Action Research At UNIRIO. **JISTEM-Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 12, n. 2, p. 351-370, 2015. (\*)
- PENHA, M.; PASCHOALIN FILHO, J. A.; FARIA, A. C. Implantação de práticas de TI Verde no setor de correios e arquivos do Departamento de Suporte Administrativo da Polícia Militar do estado de São Paulo. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 9, n. 1, p. 156-181, 2018. (\*)
- PEREIRA, K. A.; SALES, J. D. A. O secretário executivo como gestor de mudanças organizacionais no setor automobilístico. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 6, n. 2, p. 44-64, 2015. (\*)
- PERSSON, E.; PORTO, R. S.; LAVOR, A. K. C. O RDC como nova aposta da administração pública gerencial em licitações: o caso da Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista do Serviço Público**, v. 67, n. 1, p. 56-85, 2016. (\*)
- RIBEIRO, A. T. V. B. et al. Formalização da estratégia em empresas nascentes de base tecnológica: recursos alternativos na fragilidade do novo. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 15, n. 4, p. 63-76, 2016. (\*)
- SANTANA, B. I.; COELHO, M. A. Aplicação de um Modelo para Melhoria da Qualidade em Serviços: a microempresa de preparação de motocicletas e motonetas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 12, n. 1, p. 96-111, 2018. (\*)
- SANTOS, G. F. Z., & HOFFMANN, M. G. Em Busca da Efetividade na Administração Pública: Proposição de uma Metodologia para Design e Implementação de Serviços Públicos no Município de Florianópolis. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v.6, n. 1, p. 88-105. 2016. (\*)
- SANTOS, G. K.; RAUPP, F. M. Monitoramento e avaliação de resultados dos programas governamentais delineados no PPA. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 6, p. 1429-1451, 2015. (\*)
- SARAIVA, C. M.; DOS ANJOS, A. M. G. Action-Research in higher education: a path to individual and social (trans) formation. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 21, n. 3, p. 282-315, 2020.
- SERAMIM, R. J.; ROJO, C. A. Gestão dos custos de produção da atividade leiteira na agricultura familiar. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 16, n. 3, p. 244-260, 2016. (\*)
- SILVA, A. B. D.; GODOI, C. K.; MELLO, R. B. D. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva. 2010.
- SILVA, E. C.; LOVATO, L. A. Framework Scrum: eficiência em projetos de software. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 7, n. 2, p. 01-15, 2016. (\*)
- SILVA, E. C.; OLIVEIRA, V. R. Gestão de Custos em Projetos: Desafios para uma Indústria. **Revista de Administração IMED**, v. 7, n. 2, p. 27-49, 2017. (\*)
- SILVA, S. C. et al. Aprendizado e desenvolvimento de habilidades no curso de Contabilidade: uma pesquisa-ação com o método Team-Based Learning (TBL). **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 37, n. 3, p. 1-19, 2018. (\*)

TEIXEIRA, R.; RABECHINI JUNIOR, R. The Implantation Of The Project Selection Model In A State Court Of Justice. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 10, n. 3, p. 81, 2019. (\*)

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez. 2009.

TOLEDANO, N.; ANDERSON, A. R. Theoretical reflections on narrative in action research. **Action Research**, v. 18, n. 3, p. 302-318, 2020.

TRIPP, D. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. **Educação e pesquisa**, v. 31, n. 3, p. 443-466, 2005.

UMEMURA, V. M. V.; ROSA, S. S. da. Desafios dos coordenadores pedagógicos de São Caetano do Sul, ABC Paulista: um estudo baseado na pesquisa-ação colaborativa. **Interações (Campo Grande)**, v. 21, n. 1, p. 81-92, 2020. (\*)

VEIGA, C. H. A. et al. Atividade didática em comercio exterior: uma abordagem entre custo e sustentabilidade. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 16, n. 1, p. 179-207, 2015. (\*)

WINTER, R.; CHAVES, M. S. Innovation in the management of lessons learned in an IT project with the adoption of social media. **International Journal of Innovation: IJI Journal**, v. 5, n. 2, p. 156-170, 2017. (\*)

YEOMANS, L. Qualitative methods in business research, **Action Learning: Research and Practice**, v. 14, n. 3, p. 298-301, 2017.

ZWICK, E.; BERTOLIN, R. V.; BRITO, M. J. Action research and socio-practical organizational learning: a theoretical approach. **Brazilian Journal of Management/Revista de Administração da UFSM**, v. 11, 2018. (\*)

(\*) artigos oriundos da revisão sistemática