

A pesquisa-ação como estratégia de avaliação da inovação social: estudo de uma entidade educacional do município de Florianópolis

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo analisar a articulação entre pesquisa-ação e a avaliação desenvolvimental na adequada avaliação e no aprimoramento da inovação social. A pesquisa foi desenvolvida junto a uma entidade promotora da educação e do desenvolvimento familiar, que possui dentre seus programas e ações um centro educacional, voltado para educação infantil, no município de Florianópolis. O quadro teórico mobilizado é baseado na perspectiva da inovação social, da avaliação desenvolvimental e da pesquisa-ação. Os aspectos metodológicos correspondem a uma abordagem predominantemente qualitativa, baseado na pesquisa-ação, cuja estratégia de coleta de dados foi a realização de entrevistas individuais e coletivas, bem como a observação participante. Também se valeu da abordagem quantitativa, por meio da aplicação de questionários e realização de sumarizações. A pesquisa de campo foi realizada no período de agosto de 2014 a novembro de 2015. Os resultados da pesquisa ressaltam a importância da pesquisa-ação no acompanhamento e avaliação da inovação social, visto que promove o desenvolvimento de soluções pela organização pesquisada em tempo mais curto do que quando da adoção de estratégias tradicionais de avaliação (somativa e formativa). Além disso, possibilitou uma maior aproximação e envolvimento das famílias nas atividades e programas promovidos pela escola.

Palavras-chave: Pesquisa-ação. Avaliação Desenvolvimental. Inovação Social. Organização sem fins lucrativos.

Alexandre Gava Menezes

Dr. em Engenharia de Produção
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) - Brasil
alexandre.menezes@ufsc.br

Alvaro Guillermo Roas Lezana

Dr. em Ingeniería Industrial
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) - Brasil
alvaro.lezana@ufsc.br

Luciana Francisco de Abreu Ronconi

Dra. em Sociologia Política
Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) - Brasil
lucianaronconi20@yahoo.com.br

Elaine Cristina de Oliveira Menezes

Dra. em Sociologia Política
Universidade Federal do Paraná (UFPR) - Brasil
elainemenezes@ufpr.br

Évelyn Nunes de Melo

Graduanda em Administração Pública
Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) - Brasil
evelynnunesdemelo@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

No contexto brasileiro, muitas áreas importantes relacionadas à saúde, educação e bem-estar têm sido cada vez mais atendidas por organizações da sociedade civil. Como consequência do crescimento dessas organizações sociais, principalmente no início do século XXI, o tema da avaliação tem sido enfatizado, ocupando uma posição proeminente na agenda de discussões dos atores políticos brasileiros. Além disso, o interesse pelo tema da avaliação é ampliado pela necessidade de transparência e *accountability* (WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 2004) demandado pela sociedade brasileira. Os contribuintes têm demonstrado insatisfação e desconfiança, destacando a necessidade e o direito de saber das organizações, programas¹, projetos e ações, que em geral recebem suporte financeiro do governo, qual o seu desempenho em relação aos benefícios trazidos para a sociedade.

Além dos contribuintes indiretos (por meio de pagamento de impostos), há uma demanda por avaliação daqueles que se identificam com alguma causa específica e acabam ajudando financeiramente. Esta é uma característica fortemente presente em diversas organizações do terceiro setor no Brasil (ANDION, 2015). Nesse sentido, há uma pressão, tanto do governo, quanto de entidades financiadoras e doadores na adoção de metodologias e modelos de avaliação que garantam qualidade e confiabilidade dos resultados apresentados (SERVA et al., 2010).

Somando-se a todas essas demandas externas por avaliação dos programas das organizações sociais, há uma demanda interna, onde a própria organização necessita reconhecer qual a efetividade de seus programas e como, por meio da avaliação, poderá buscar novos investimentos para ampliação da sua área de atuação. Todavia, ainda não há uma cultura de avaliação disseminada, nem há homogeneidade em termos de metodologias e combinação de indicadores para avaliar esses empreendimentos sociais. A grande maioria das avaliações nessas organizações são demandadas e executadas pelos próprios envolvidos no empreendimento (SERVA et al., 2010).

No âmbito da inovação social, os métodos tradicionais de avaliação, formativo e somativo, não se aplicam diretamente devido as próprias características do processo inovador. O processo do desenvolvimento da inovação social compreende a geração, teste e adaptação de novas ideias e soluções e estas são inerentemente de carácter exploratório e incerto (PRESKILL; BEER, 2012). Quando uma iniciativa é inovadora e está em desenvolvimento, os implementadores estão experimentando diferentes abordagens e atividades. Nestas iniciativas há um grau de incerteza sobre o que funcionará, onde e com quem. Ao longo do processo de desenvolvimento da inovação novas questões, desafios e oportunidades continuam a emergir.

Diante destas características das iniciativas inovadoras, surge a necessidade de que o processo avaliativo seja utilizado com o intuito de ajudar a desenvolver a própria inovação ao invés de criar a simples determinação de valor ou mérito de um programa. Emerge, então, a oportunidade de aplicação da avaliação desenvolvimental, que muito mais que um método, trata-se de “processos e atividades avaliativas que dão suporte ao desenvolvimento do programa” (PATTON, 1994, p. 317) e que possibilitam o rápido retorno (*feedback*) “para a tomada de decisões e de correções ao longo do caminho emergente” (PATTON, 2006, p. 28).

É importante ressaltar, que por não haver uma cultura disseminada de avaliação, as organizações também falham em não planejar as avaliações e não as consideram como parte do orçamento. No entanto, quando a avaliação é bem-feita há identificação de quais inovações funcionam e quais precisam mudar. Além disso, o grande desafio é criar um círculo virtuoso de conhecimento no qual os avanços no conhecimento proporcionam condições para mais avanços (REEDER; O’SULLIVAN, 2012).

Diante do quadro destacado a presente pesquisa é baseada na pesquisa-ação de uma entidade promotora da educação e do desenvolvimento familiar que mantém uma escola de educação infantil no município de Florianópolis. O objetivo central é analisar a articulação entre pesquisa-ação e a avaliação desenvolvimental na adequada avaliação e no aprimoramento da inovação social da entidade em questão.

Quanto aos aspectos metodológicos a pesquisa é do tipo empírico e vale-se de um arcabouço teórico para norteá-lo. Caracteriza-se, também, como um estudo de caso (TRIVIÑOS, 1987) que procura contribuir para o avanço do conhecimento na área de avaliação das organizações sociais (GODOY, 2006).

Além disso, o estudo valeu-se da pesquisa-ação, que é um tipo de pesquisa social que busca o desenvolvimento de soluções através da parceria entre pesquisadores e participantes de modo cooperativo ou participativo (THIOLLENT, 2011) e que supõe intervenção dos pesquisadores na própria realidade social pesquisada (VERGARA, 2003), como ocorreu no caso apresentado neste artigo em que o pesquisador é membro

¹ Um programa é uma coleção organizada de atividades projetadas para alcançar certos objetivos. (...) As atividades organizadas – programas – não são um conjunto aleatório de ações, mas uma série de ações planejadas projetadas para resolver algum problema. (...) Assim, os programas são intervenções ou serviços onde se espera que tenham algum tipo de impacto nos seus participantes. (ROYSE; THYER; PADGETT, 2010, p. 5)

da entidade mantenedora.

A abordagem de pesquisa é predominantemente qualitativa. Todavia adota alguns mecanismos da pesquisa quantitativa. Destaca-se que a pesquisa-ação quando aliada às premissas da avaliação desenvolvimental pode ser uma estratégia adequada para a avaliação e desenvolvimento da inovação social (PATTON, 2011). Assim, a utilização da avaliação desenvolvimental deu-se em função de Preskil e Beer (2012) considerar que ela é uma das alternativas mais adequadas para avaliação da inovação social, pois ressalta a importância de um relacionamento de parceria entre os avaliadores e os envolvidos no desenvolvimento de iniciativas inovadoras.

A presente pesquisa foi construída de acordo com as seguintes etapas: elaboração do diagnóstico da entidade pesquisada, seleção da ação elencada dentre os pontos fracos apontados pelo diagnóstico e o desenvolvimento da ação selecionada. A trajetória da pesquisa realizada no período de agosto de 2014 a novembro de 2015.

A fase do diagnóstico ocorreu com a realização de entrevistas com membros da entidade mantenedora, especialista e com a diretora da escola, com o intuito de construir o roteiro de entrevistas com os pais. Após a construção do roteiro realizou-se as entrevistas com os pais e identificaram-se os pontos fortes e fracos da entidade. Por meio da identificação dos pontos fracos, selecionou-se uma ação, o programa de formação para famílias, com o intuito de desenvolver a ação por meio do planejamento, implementação e avaliação da ação.

Este artigo é subdividido em quatro seções: a primeira diz respeito à problemática da pesquisa, já apresentada. A segunda seção resgata a revisão de literatura acerca do tema proposto. A terceira seção apresenta os principais resultados da pesquisa de campo. A quarta seção apresenta as principais considerações finais do artigo.

2 INOVAÇÃO COM FIM SOCIAL

Embora o tema da inovação social seja discutido nos meios científicos desde a década de 1960, esse é ainda um conceito polissêmico e em que não há uma definição amplamente aceita (HENDERSON, 1993; MUMFORD, 2002; MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010; PHILLS Jr.; DEIGLMEIER; MILLER, 2008; POL; VILLE, 2009). No campo das organizações sociais, a inovação social busca responder às necessidades sociais não satisfeitas por produtos e serviços, com potencial para ser replicado e reproduzido (ALBAIGÈS, 2009; MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010). Ao resolver problemas locais e abordar novos conceitos e medidas as organizações inovadoras enfrentam os desafios em relação aos recursos socioeconômicos (MACCALLUM et al., 2009).

No âmbito deste trabalho considera-se que a inovação social

se refere a atividades e serviços inovadores que são motivados pelo objetivo de alcançar necessidades sociais e que são predominantemente difundidas através de organizações as quais seus propósitos são primariamente sociais (MULGAN, 2006, p. 146).

Observa-se, assim, que esta definição de Mulgan (2006) abrange três pilares fundamentais: (i) atividades e serviços inovadores, aos quais incluímos também processos, produtos e ideias; (ii) o objetivo de satisfazer necessidades sociais; (iii) e organizações cujo princípio primário é o social.

Portanto, na revisão de literatura sobre o tema verifica-se dificuldade de consenso ao se definir o termo inovação social. Antes de partir para o tema da avaliação propriamente dito destacamos algumas das principais características que envolvem a inovação social. A inovação social pode tomar várias formas, dentre elas ideias, processos, produtos etc. Todavia, o essencial é o processo de geração, teste e adaptação destas novas soluções, que são, inerentemente, de caráter exploratório e incerto (PRESKILL; BEER, 2012). A seguir serão apresentados os principais aportes teóricos da avaliação como mecanismo de inovação social.

2.1 Avaliação da Inovação Social: mecanismos de monitoramento da inovação

Como nas organizações sem fins lucrativos o desempenho financeiro raramente será o objetivo primário (KAPLAN, 2001). O sucesso dessas organizações deveria ser medido pela supressão das necessidades do seu público alvo (resultados e impacto), sendo esta a própria razão de existir do empreendimento. As organizações sem fins lucrativos sofrem com a avaliação principalmente pela grande dificuldade em desenvolver medidas quantitativas, devido a não clareza dos objetivos e de oferecer serviços que são intangíveis (FORBES, 1998).

Paton (2003) expõe a complexidade da mensuração e avaliação de organizações sociais e considera-a como uma construção social. Na sua abordagem construtivista, o autor identifica o problema da men-

suração como “multi-facetado, fluido, problemático, ambíguo e contestado” (PATON, 2003, p. 6) e aponta, ainda, que o desempenho pode parecer apenas um atributo unitário, estável e objetivamente real, mas é muito mais do que isso. Um dos grandes desafios da avaliação é sob condições de complexidade - grande número de elementos independentes que interagem entre si - facilmente encontradas em iniciativas sociais inovadoras (PATTON, 2011). Quando o foco da avaliação é direcionado para a inovação social, os métodos de avaliação formativa (resultados) ou somativa (impacto) muitas vezes não se aplicam diretamente, principalmente pelas características de uma iniciativa em desenvolvimento (PATTON, 2011; PRESKILL; BEER, 2012).

As abordagens de avaliação tradicionais, como é o caso da formativa e somativa, falham principalmente ao encarar as necessidades de informação em ritmo acelerado demandadas pelos inovadores e tomadores de decisão nos seus esforços para atingir mudanças sociais complexas (PRESKILL; BEER, 2012). Neste contexto é desenvolvida a Avaliação Desenvolvidora por Patton (2006), como uma alternativa de avaliação mais adequada para inovação social (PATTON, 2006):

A avaliação desenvolvidora refere-se à parceria no relacionamento entre os avaliadores e os envolvidos no desenvolvimento de iniciativas inovadoras. Os processos da avaliação desenvolvidora incluem perguntas avaliativas e coleta de informações para fornecer feedback e apoio ao desenvolvimento da tomada de decisão e de correções ao longo do caminho emergente. O avaliador é parte de uma equipe cujos membros colaboram para conceituar, projetar e testar novas abordagens num processo em curso e de longo prazo de contínuo aprimoramento, adaptação e mudanças intencionais.
[...] A principal função do avaliador na equipe é elucidar as discussões da equipe com questões avaliativas, dados e lógica, e para facilitar as avaliações e as tomadas de decisão baseadas em dados conforme os processos de inovação se desdobram e se desenvolvem.

Para Preskill e Beer (2012), a avaliação desenvolvidora é a alternativa a ser utilizada para iniciativas inovadoras e em desenvolvimento, onde se enquadram as inovações sociais e que exigem outra abordagem avaliativa. Para os autores, o principal motivo da utilização da avaliação desenvolvidora se deve ao processo exploratório e incerto na geração, teste e adaptação das soluções inovadoras, onde são experimentadas diferentes abordagens e atividades, e principalmente onde surgem novas questões, desafios, oportunidades e propostas de solução ao longo deste processo.

É importante constatar que a avaliação desenvolvidora incorpora os princípios da aprendizagem estratégica, dando um suporte efetivo ao trabalho avaliativo (*advocacy*) com o fornecimento de informações atualizadas e de alta qualidade, necessárias para conduzir com agilidade esse processo (MORARIU; BRENNAN, 2009). Entretanto, esta seção tem o fim de destacar algumas características que a avaliação desenvolvidora possui e que são fundamentais para que a avaliação possa ser bem-sucedida num ambiente incerto, exploratório e adaptativo, como se configura a inovação social (PATTON, 2011, p. 75-79):

- (i) ter a mentalidade de investigação, em como trazer dados para suportar o que está se desenrolando e assim guiar e desenvolver este desdobramento;
- (ii) poder incluir as abordagens de avaliação tanto interna como externa, onde os avaliadores internos envolvem os participantes (staff) usando um framework de avaliação externa;
- (iii) poder produzir não somente descobertas sobre o andamento, como também materiais úteis para o desenvolvimento do programa, onde o processo de avaliação se mostra útil indo além de gerar resultados;
- (iv) observar e estar aberto para o que emerge é central para o processo de avaliação;
- (v) requerer engajamento no processo avaliativo e rápido feedback;
- (vi) poder tornar a avaliação como o motor do desenvolvimento do programa;
- (vii) tornar o desenvolvimento e a avaliação contínuos do programa, se reforçando mutuamente, sendo uma maneira de fazer o negócio e uma forma de pensar;
- (viii) ter apoio e liderança para fazer a avaliação no projeto são condições necessárias;
- (ix) ter avaliadores competentes é essencial para uma avaliação de sucesso;
- (x) produzir mais que melhorias através do processo avaliativo; dar suporte para o desenvolvimento do programa.

Assim, muitas dessas características se inserem perfeitamente no processo avaliativo da fase de definição de ação e de desenvolvimento da ação (planejamento, implementação e avaliação), sendo esses elementos imprescindíveis para a avaliação da inovação social. No entanto, para dar suporte a análise da pesquisa considera-se relevante apresentar os principais conceitos da pesquisa-ação e como se inserem tais características no processo avaliativo da inovação social. Tais aspectos serão apresentados na seção a seguir.

2.2.1 A pesquisa-ação como estratégia de avaliação da inovação social

O termo pesquisa-ação foi cunhado por Lewin (1946) como uma investigação comparativa sobre as condições e os efeitos de várias formas de ação e pesquisa que conduzem à ação social, usando uma espiral

de etapas, cada uma das quais composta por um ciclo de planejamento, ação e averiguação de fatos sobre o resultado da ação.

Também pode ser considerada como “um tipo particular de pesquisa participante e de pesquisa aplicada que supõe intervenção participativa na realidade social” (VERGARA, 2003, p. 49). Além de Vergara (2003), Lima (2004) apresenta o conceito de pesquisa-ação, destacando que ela corresponde “ao método que tem por característica principal articular, simultaneamente, o exercício da pesquisa, a ação participante sobre a realidade objeto da investigação” (LIMA, 2004, p. 33).

Thiollent (2011, p. 20) adota uma definição mais ampla de pesquisa-ação caracterizada por

[...] um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.

Lima (2004) é mais enfática na relação entre os atores e pesquisadores/consultores, destacando que estes agentes são complementares na medida em que são corresponsáveis pelas etapas da pesquisa.

Entretanto, o presente artigo adota a concepção de Dick (2002), que considera a pesquisa-ação como uma família de metodologias de pesquisa que buscam continuamente a ação (ou mudança) e a pesquisa (ou entendimento) ao mesmo tempo, proporcionando não somente a resolução de problemas, mas focando no desenvolvimento de soluções. O autor supramencionado aponta que na maior parte das suas formas ela é utilizada como um processo cíclico ou espiral que alterna entre a ação e a reflexão crítica e que os ciclos mais avançados se dão pelo refinamento dos métodos, dados e interpretação, de forma continuada, sob a luz do entendimento desenvolvido nos ciclos iniciais. Esta abordagem de avançar em direção ao desenvolvimento do objeto de pesquisa é defendida também por Patton (2011) e não somente na resolução de problemas, como algumas pesquisas têm sido direcionadas.

A partir desse contexto Patton (2011) destaca que Eliot Stern é o pioneiro na ligação entre a pesquisa-ação e a avaliação. Nesta ligação, o julgamento e explicação exigem análise, bem como o desenvolvimento e empoderamento requerem ação. Isto permite integrar o julgamento com o desenvolvimento e a explicação com empoderamento. Assim, combina-se a análise com ação e a teoria com prática (PATON, 2011).

Embora a pesquisa-ação não tenha uma estrutura rígida, identificam-se quatro fases, de acordo com Martins e Théophile (2007):

i) Fase exploratória: diagnóstico no qual são identificados os problemas, as capacidades de ação e as possibilidades de intervenção na organização. Destaca-se nesta fase a discussão em grupo com membros da organização na identificação do problema, podendo ocorrer por meio de conversas ou entrevistas individuais e coletivas ou em seminários. São atividades desta fase: a) preparação do roteiro de entrevista; b) preparação do trabalho da equipe de entrevistadores, ou do próprio pesquisador; c) aplicação do roteiro de entrevista; d) análise e interpretação das respostas; e) relatório de análise das entrevistas; f) retorno do relatório aos entrevistados.

ii) Fase de pesquisa aprofundada: está relacionada à coleta de dados e seleção do grupo de estudos que irá realizar a coleta de dados (pesquisadores, consultores externos, etc.). Nesta fase há ênfase na compreensão da problemática, das proposições e eventuais hipóteses da pesquisa; da coordenação das atividades de sistematização de informações, interpretação dos resultados e propostas de ação; de acompanhamento das ações implementadas e avaliação dos resultados, bem como a divulgação dos resultados nos canais adequados.

iii) Fase de ação: ênfase no planejamento e na execução das ações a partir das discussões com os integrantes do projeto. Nessa fase há ênfase na difusão dos resultados. Ao serem processados os resultados da pesquisa parte-se para a discussão e aperfeiçoamentos e/ou mudanças das propostas de ação.

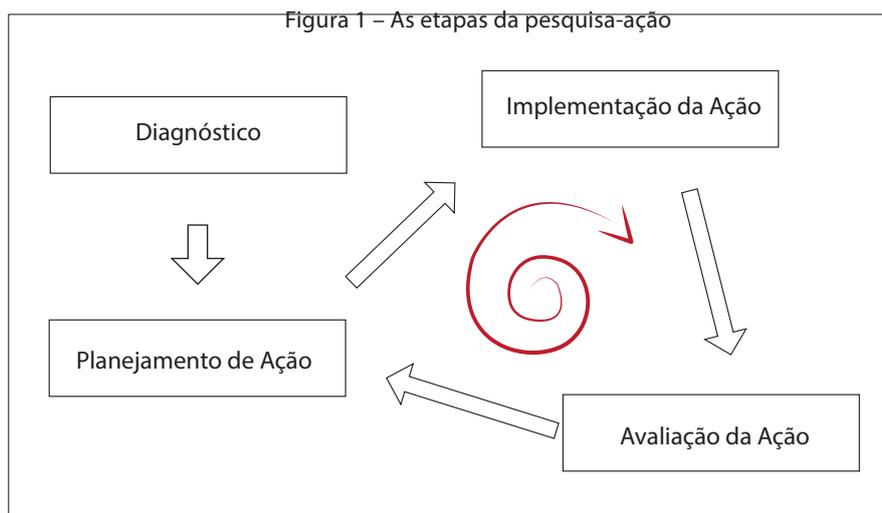
iv) Fase de avaliação: fase em que se consubstanciam os momentos de feedback, a fim de redirecionar as ações, caso necessário. Nesta fase os aspectos da pesquisa que compreendem os processos de avaliação são: a) pontos estratégicos, b) capacidade de mobilização, c) capacidade de geração de propostas, d) continuidade de projeto, e) participação, f) qualidade do trabalho em equipe, g) efetividade das atividades de formação, h) conhecimento e informação, i) comunicação e j) atividades de apoio.

De acordo com Tripp (2005), na pesquisa-ação estão contidas todas as atividades do ciclo básico da investigação-ação, embora nesta última o autor afirme que o monitoramento da ação ocorre durante a própria fase da ação, enquanto na pesquisa-ação:

(...) frequentemente se produzirão dados sobre os efeitos de uma mudança da prática durante a implementação (mediante observação, por exemplo) e ambos antes e depois da implementação (como quando se utiliza um método pré/pós para monitorar os efeitos de uma mudança) (TRIPP, 2005, p. 453).

Quanto à nomenclatura utilizada por diversos autores, “também constitui problema porque planejamento, monitoramento e avaliação são, todos eles, formas diferentes de ação, de modo que a implementação é mais adequada para o que é chamado muitas vezes de fase de ação” (TRIPP, 2005, p. 453). Por este motivo, é proposto pelo autor a utilização de três fases para representar a sequência da ação: planejamento, implementação e avaliação.

No âmbito deste artigo, o modelo que representa as etapas da pesquisa-ação mescla as concepções de Godoy (2006), Martins e Teóphilo (2007), Turrioni e Mello (2010), Thiollent (2011) e Tripp (2005) e está ilustrado na figura 1.



Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Godoy (2006); Martins e Theóphilo (2007); Turrioni e Mello (2010); Thiollent (2011); Tripp (2005).

A figura 1 ilustra as etapas envolvidas no processo de desenvolvimento da pesquisa-ação. A primeira grande etapa é a elaboração do diagnóstico, onde são elencados os pontos fortes e fracos do objeto de pesquisa. A seguir, é selecionada uma ação a ser desenvolvida, normalmente dentre os pontos fracos diagnosticados. Após a ação escolhida para ser desenvolvida, entram em cena as etapas de planejamento, implementação e avaliação da ação, num formato em espiral, que denota que cada ciclo percorrido dentro das etapas, a ação encontra-se num estágio de desenvolvimento mais avançado. Normalmente o primeiro planejamento da ação leva em consideração os apontamentos vindos do diagnóstico. A implementação é a colocação do que foi planejado em prática e a avaliação da ação serve para averiguar se as ações planejadas surtiram efeito. No ciclo seguinte, no planejamento, são considerados principalmente os resultados apontados pela fase de avaliação anterior.

Como já apresentado neste trabalho, a inovação social se configura pelo alto grau de incerteza sobre quais atividades funcionam, com quem e sob quais condições, além de seu desenvolvimento ser realizado da exploração e adaptação de atividades e soluções. As etapas apresentadas na figura 1, podem ser utilizadas, primeiramente no contexto do programa, com um diagnóstico global, identificação dos problemas, eleição das ações a serem desenvolvidas a partir de ciclos espirais de planejamento, implementação e avaliação da ação.

A partir da eleição das ações a serem desenvolvidas, cada ação específica pode seguir um ciclo de desenvolvimento específico, visando um rápido retorno, que permite a adaptabilidade que é necessária no desenvolvimento da inovação social.

Desta forma, verifica-se que a pesquisa-ação pode ser utilizada como uma estratégia de avaliação da inovação social. A própria dinâmica que define a pesquisa-ação oferece um suporte para facilitar o desenvolvimento de programas inovadores. Além disso, é possível utilizar uma combinação entre o uso da pesquisa-ação com as características que a avaliação desenvolvimental possui e que são fundamentais para a avaliação da inovação social.

3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

As famílias contemporâneas têm enfrentado dilemas com a educação de seus filhos. Além das horas

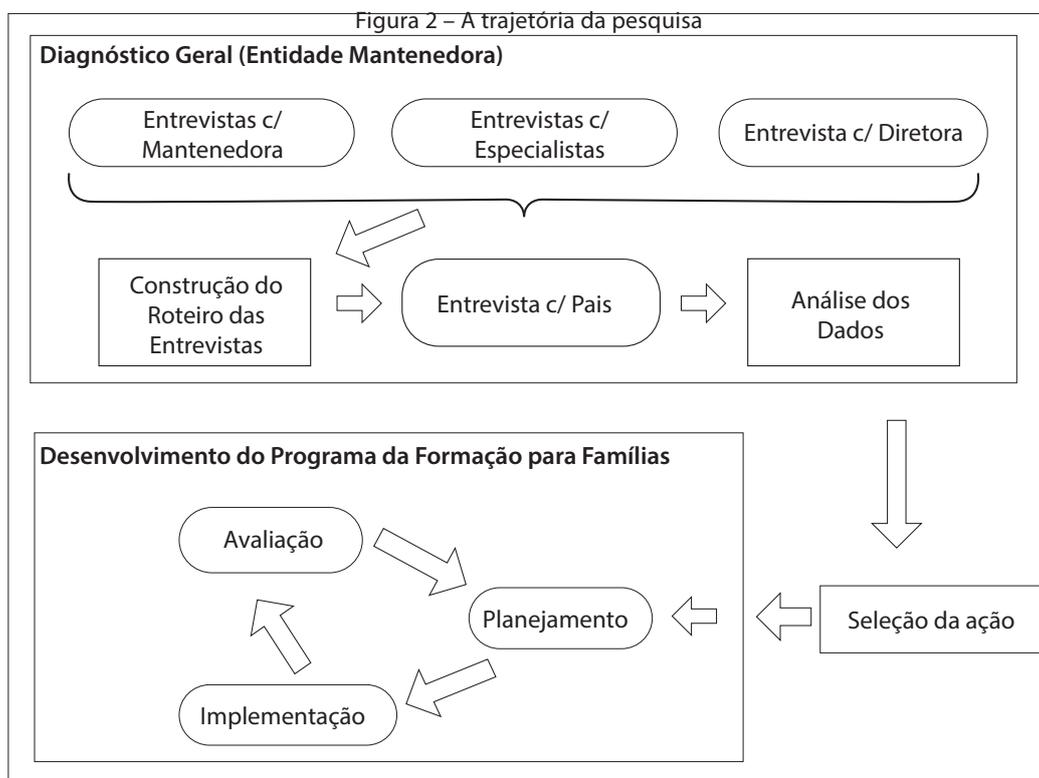
despendidas na jornada de trabalho, outras atividades concorrem com o tempo que sobra para o convívio familiar como as tarefas domésticas, o trabalho trazido para casa, entretenimentos, vida social etc. Ademais, os filhos passam cada vez mais tempo nas escolas, sendo que além de uma perigosa troca de papéis entre escola e família, essas duas realidades contribuem para a redução do tempo de convívio familiar, que é onde a educação (primária) propriamente dita se dá.

Tais dilemas fomentaram, no município de Florianópolis, a iniciativa de algumas famílias criarem uma organização social² de cunho educacional com o objetivo de cooperar com o processo de formação e educação infantil. Mais concretamente, em meados de 2010 foi fundada uma entidade sem fins lucrativos que é a mantenedora de uma escola de educação infantil para crianças de até seis anos incompletos.

No entender da entidade mantenedora compete à família a educação da criança, sendo que a escola tem um papel colaborativo, nunca substitutivo. A missão da escola é dar suporte aos pais no processo de educação de seus filhos. Assim, o método pedagógico adotado pela escola é o da educação personalizada, que se vale de diversas ferramentas de apoio, com destaque para o sistema de preceptorias, que permite o alinhamento entre família e escola pelo diálogo entre os pais e professores, por meio de reuniões regulares, para a construção conjunta de planos de ação cujo objetivo é a educação das crianças. Outra forma de dar suporte aos pais é o programa de formação para famílias, que busca abordar temas relacionados à educação, comportamento, formação do caráter etc., por meio de palestras mensais realizadas na própria escola.

Com a escola em funcionamento desde 2011, a entidade mantenedora sentiu necessidade de acompanhar a efetividade das suas ações desenvolvidas junto às famílias, principalmente no que se refere ao atendimento dos seus objetivos e da sua missão. Optou-se, em 2014, pela realização da avaliação, sendo esta conduzida internamente, semelhante a outras avaliações já efetuadas com propósitos de elaboração do planejamento estratégico. O diferencial seria que ela fosse conduzida de maneira participativa e com pessoas que tivessem maior envolvimento com o programa e com a entidade mantenedora.

A figura 2 apresenta a trajetória da pesquisa, onde destacam-se a elaboração do diagnóstico, a seleção da ação e o processo de desenvolvimento da ação selecionada.



Fonte: elaborado pelos autores (2015)

As seções a seguir apresentam cada etapa ilustrada na figura 2, iniciando-se com a síntese dos resultados do diagnóstico realizado na organização.

² No âmbito deste trabalho, considera-se Organização Social como está disposto na Lei nº 9.637, de 15 de maio de 1998 (BRASIL, Lei n. 9.637).

3.1 Elaboração do diagnóstico

O diagnóstico, obtido a partir de entrevistas com os pais, objetivou identificar se a entidade mantenedora estava atingindo seus objetivos fundacionais. O roteiro que norteou as entrevistas foi construído de forma participativa com os membros da entidade mantenedora, especialistas e a diretora da escola. Constatou-se a partir dos dados obtidos no diagnóstico que os objetivos da entidade, enquanto inovação social, estão sendo alcançados de maneira parcial. Por um lado, o método pedagógico adotado é bastante eficaz e ajuda as famílias, principalmente com o auxílio da preceptoria. Por outro lado, aparece no diagnóstico como ponto fraco a atividade de formação, principalmente pela baixa participação dos pais nessas atividades. Evidenciou-se que não se trata do conteúdo das formações, mas de algumas dificuldades como: falta de suporte para o cuidado dos filhos enquanto os pais participam das atividades e dias e horários inadequados.

Este diagnóstico também aponta para um grave problema de comunicação entre a escola (e entidade mantenedora) e as famílias, tanto na transparência das informações, quanto na divulgação e estimulação da participação nas atividades de formação. A partir do diagnóstico foi selecionada a ação que foi desenvolvida durante o trabalho de campo, conforme destacado a seguir.

3.2 Seleção da ação

Com o fechamento do diagnóstico, foram levantados dois graves problemas, como destacado anteriormente: comunicação institucional deficiente e atividades de formação pouco frequentadas. Os aspectos que abrangem o problema de comunicação institucional são bastante amplos e acabam dificultando a criação de um caminho aberto para as partes interessadas (PRESKILL; TORRES, 1999). Há dificuldade de as pessoas entenderem o próprio modelo de instituição sem fins lucrativos, pelo fato de cobrar mensalidades como contrapartida do serviço oferecido. Também foram levantadas a falta de uma externalização clara das necessidades da escola.

Já quanto as atividades de formação, por se tratar de uma área estratégica para a escola e um dos pilares para o sucesso do empreendimento como inovação social, foi priorizado na seleção e desenvolvimento da ação as atividades de formação. Nesta escolha também está contemplada a melhoria na comunicação das atividades de formação.

No diagnóstico destacaram-se algumas alternativas de adaptação das atividades de formação, dentre elas: a melhor divulgação das atividades, o suporte ao cuidado das crianças e a realização em outros dias e horários. Estas são as principais sugestões, sendo que a manutenção dos temas abordados foi indicada também, já que 64% dos entrevistados considerou como ponto positivo, embora 10% tenham citado como sugestão de melhora a utilização de outros temas e palestrantes.

Assim, partindo dos apontamentos deste diagnóstico, e da seleção da atividade a ser desenvolvida, apresenta-se a seguir o desenvolvimento do programa de formação para famílias através do modelo espiral de desenvolvimento da pesquisa-ação.

3.3 O desenvolvimento da ação

Por meio do diagnóstico foi permitido elaborar alguns ajustes, avaliado junto aos próprios interessados, sendo que os resultados serviram de base para a promoção de inovações, na tentativa de maximizar a participação das famílias nas atividades de formação. No desenvolvimento do programa de formação para as famílias, todo o processo foi orientado por ciclos que seguem um modelo de espiral, em que os ciclos posteriores se beneficiam dos aprendizados das etapas anteriores (DICK, 2002; MARTINS; THEÓPHILO, 2007; TRIPP, 2005).

3.3.1 O primeiro ciclo da pesquisa-ação

O primeiro ciclo da pesquisa-ação marca o início do desenvolvimento em espiral. As entradas consideradas neste primeiro ciclo são advindas do diagnóstico. São apresentadas a seguir as etapas que compõem este ciclo: o planejamento, a implementação e a avaliação da ação.

3.3.1.1 Planejamento e implementação da ação

O planejamento da ação iniciou-se com a escolha do cronograma dos encontros de formação. As atividades de formação iniciaram-se no mês de julho de 2015 e finalizaram para fins de análise dos dados em no-

vembro de 2015. Deve-se observar que as alterações efetuadas no programa de formação para as famílias seguiram as indicações provenientes do diagnóstico elaborado. A primeira mudança relaciona-se ao dia da semana que a atividade ocorreu. A outra mudança foi relativa ao palestrante (que passou a ser um membro externo da organização) e aos temas das atividades de formação (passaram a estar relacionadas com as virtudes trabalhadas com as crianças em sala de aula).

Dentre as dificuldades que não foram plenamente satisfeitas no processo de planejamento e implementação da ação, nesse primeiro ciclo, destacam-se aqueles referentes a comunicação e ao cuidado com as crianças.

Na fase de planejamento foram, também, definidos os questionários que seriam aplicados tanto com os participantes da atividade de formação, quanto com os pais ausentes da mesma.

3.3.1.2 A avaliação da ação

Nesta fase, buscou-se avaliar tanto as pessoas que puderam participar da atividade de formação quanto os motivos que impediram os demais pais da escola de não participarem da mesma.

Participaram da avaliação das atividades de formação 13 pais, dentre eles quatro da entidade mantenedora, sendo que todos já haviam participado de alguma atividade de formação.

Quanto à realização da atividade, foram analisados: a divulgação, o local, o dia e horário e a duração da atividade. Com relação à divulgação da atividade, os dados indicaram que a divulgação, o dia e o local utilizados para o encontro foram adequados.

Com relação ao tema apresentado, foi pesquisado se o mesmo era do interesse do participante, se tinha relação com o ideário da escola e se o participante recebeu informações que ajudaram seu crescimento pessoal e da sua família. A grande maioria dos pais questionados considerou que o tema foi pertinente e estava relacionado com o ideário da escola. Além disso, destacaram que receberam, a partir desta atividade, informações preciosas para o seu desenvolvimento pessoal e da sua família.

Com relação ao palestrante, os participantes da formação destacaram que a dinâmica adotada, o domínio do assunto e a forma como o tema foi abordado foram adequados.

Duas questões abertas possibilitaram que os pais tecessem, de forma sucinta, comentários e sugestões para o aprimoramento da atividade e elencassem temas do interesse particular de cada um. Foi possível assim identificar uma demanda por maior tempo destinado para comentários e perguntas pós-palestra e por maior pontualidade para o início da atividade.

No que se refere à avaliação realizada com os pais que não participaram das atividades de formação observa-se que os motivos que os levaram a não participar foram relacionados com a comunicação, pois muitos pais afirmaram não ter recebido, por *e-mail*, o questionário de pesquisa, e outros alegaram terem se esquecido de responder o mesmo. Outros, ainda, optaram por não responder.

As contribuições daqueles que não puderam participar da formação, mas responderam o questionário, foram relevantes e reforçaram as sugestões recebidas pelos participantes das atividades de formação. É possível notar a ênfase dada por todos os pais em relação a importância de haver uma pessoa para ficar com os filhos durante as atividades de formação. Algo novo que aparece com esse grupo de pais é a sugestão de que a pedagogia da escola e o método de ensino sejam mais debatidos.

Por fim, após a compilação dos resultados dos dois questionários, foi possível fazer uma análise sobre os ajustes promovidos na atividade de formação, no sentido de indicar o que deve ser mantido e o que não surtiu efeito. A avaliação dos ajustes efetuados ficou comprometida pela baixa participação na atividade de formação (treze pessoas), mas principalmente pela pouca quantidade de respostas das pessoas que não puderam estar presentes (oito participantes).

De uma maneira geral, a atividade atingiu as expectativas das pessoas que participaram.

3.3.2 O segundo ciclo da pesquisa-ação

Dando continuidade ao processo em espiral do desenvolvimento do programa de formação, após o resultado da avaliação da fase anterior, foram tomadas algumas resoluções indicadas na própria avaliação. A seguir serão expostos os ajustes propostos, planejamento e implementação da ação e a avaliação da atividade de formação deste ciclo.

3.3.2.1 Planejamento e implementação da ação

O planejamento da ação iniciou-se com a melhoria na divulgação da atividade de formação. Decidiu-se avisar os pais sobre a atividade com mais antecedência e reenviar o aviso toda semana. Houve ajustes em

relação ao horário de início da atividade de formação para que todos os pais pudessem permanecer durante todo o período de formação. O local da atividade também foi alterado, optando-se por um local mais confortável, onde pudesse ser oferecido um lanche pós-atividade. Uma das indicações resultante da avaliação da fase anterior foi a possibilidade de debate. Esta indicação não pode ser acatada, num primeiro momento, o tema e o palestrante já haviam sido definidos, assim como a estratégia da exposição do conteúdo.

Como a atividade de formação ficou a cargo da entidade nacional à qual a entidade mantenedora é associada, e conseqüentemente o conteúdo e a estratégia já haviam sido definidos, optou-se por aplicar os questionários somente às pessoas que não puderam participar da atividade de formação, no sentido não de avaliar a formação em si, mas os motivos da não participação dos pais na atividade de formação. Também se optou por não utilizar mais o formulário *online* para aplicar o questionário, pois o mesmo se mostrou ineficiente, conforme as razões expostas na avaliação da fase anterior. Assim, os questionários foram enviados, impressos, por meio da agenda dos alunos e foram entregues pelas professoras à direção. A análise da avaliação da atividade de formação apresenta-se a seguir.

3.3.2.2 A avaliação da ação

Para avaliar as mudanças promovidas, foram adotados como parâmetros o número de participantes da atividade de formação (adesão a atividade) e a observação do processo de formação. Além disso, buscou-se compreender os motivos de alguns pais não terem participado. Observou-se que houve um pequeno crescimento em relação a participação de pessoas na atividade de formação.

No que se refere a análise dos questionários dos pais não participantes, constata-se que houve vinte e três questionários devolvidos na secretaria da escola. Pode-se sintetizar que dentre as razões da não participação mais relevantes estão na existência de outros compromissos por parte dos pais e inadequação do dia e horário e não ter onde deixar os filhos. As duas últimas razões corroboram com os dados já analisados no ciclo anterior.

Uma nova sugestão, diferente do ciclo anterior, está na solicitação de temas práticos do dia a dia das crianças.

Conclui-se, então, que o dia e horário ainda não foram considerados adequados e que se faz necessário o serviço de cuidadores para as crianças, para que os pais possam participar da atividade sem preocupações. Com relação ao tema foram sugeridos temas mais práticos, do dia a dia.

3.3.3 O terceiro ciclo da pesquisa-ação

Neste ciclo são apresentadas as alterações programadas para o ajuste da atividade de formação, seguida da avaliação feita com os participantes desta atividade e finalizando com uma análise geral da situação atual em que se encontra o programa de formação para famílias. O desenvolvimento do programa de formação para as famílias aqui analisado não finaliza neste terceiro ciclo, pois o processo de avaliação é contínuo. No entanto, considerando os limites para a coleta dos dados contemplados neste artigo, finalizou-se a análise com o terceiro ciclo.

3.3.3.1 Planejamento e implementação da ação

Importante destacar que na atividade do segundo ciclo não foi possível colocar em prática algumas indicações da primeira avaliação, como a de ampliar o tempo da atividade, para que as pessoas pudessem debater o tema. Por esta razão, neste terceiro ciclo, o dia da atividade foi mantido, mas a duração da atividade de formação foi estendida. Palestrante e o tema foram adequados às solicitações das avaliações anteriores, com tema sobre os problemas cotidianos das famílias.

O fato de ter sido incorporado, ao final da atividade, um tempo para o lanche coletivo possibilitou uma maior integração e convívio entre as famílias. O novo espaço possibilitou ainda o serviço de cuidados às crianças. Quanto à divulgação, foi adotada uma nova estratégia que consistiu em realizar o convite para as formações pessoalmente pela diretora da escola. Também se decidiu que o nome da atividade deveria ser mudado, já que houve uma mudança significativa no formato da atividade. Assim, a atividade de formação passou a ser denominada como Convívio entre Famílias.

Para avaliar a atividade de formação decidiu-se que o questionário seria aplicado somente com as pessoas que participaram da atividade, o que foi um limitante da pesquisa, particularmente em função das contribuições e sugestões apresentadas nos ciclos anteriores.

3.3.3.2 Avaliação da ação

Iniciando a avaliação da atividade, o primeiro dado importante foi o número de participantes. Trinta e cinco pessoas participaram da atividade do Convívio entre Famílias. Por um lado, foi positivo, pois chegou quase a triplicar a média dos participantes das outras atividades de formação. Por outro lado, pelo número total de pais da escola, a participação poderia ter sido maior.

Analisando as alterações promovidas na atividade de formação verificou-se que ela tem incorporado as sugestões dos pais e tem se mostrado mais adequada do que originalmente. Os temas das formações continuam sendo da área da educação, com abordagens práticas, os dias, horários e divulgação tornaram-se mais adequados.

O formato que passou de programa de formação para Convívio entre Famílias, com tempo para convivência e troca de experiências entre as famílias após a palestra, também se mostrou bastante positivo. Com maior tempo para a atividade e espaço físico apropriado houve maior aceitação e envolvimento dos pais. A qualificação do palestrante, juntamente com os acessórios audiovisuais e a utilização de trechos de vídeos para ajudar a ilustrar situações do dia a dia também foram bastante elogiados nas observações feitas com os participantes. Quanto aos aspectos que ainda necessitam de atenção tem-se as questões ligadas a comunicação e ao serviço de cuidado das crianças oferecido.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados do estudo de caso apontam que os pais participantes do processo de construção do diagnóstico e do desenvolvimento do programa de formação para famílias demonstraram um sentimento de pertencimento à escola. Isso deveu-se ao fato de terem sido ouvidos e de poderem externalizar suas impressões e opiniões. Assim, reconhecem que pais, escola e mantenedora estão juntos buscando a excelência no serviço prestado. A pesquisa-ação incorporando elementos da avaliação desenvolvimental, portanto, foi importante instrumento de acompanhamento das ações realizadas na escola, promovendo a identificação de problemas e o desenvolvimento de soluções de forma mais eficiente do que se fosse realizada por meio de uma avaliação nos moldes tradicionais (formativa ou somativa). Além disso, foi possível constatar que houve uma aproximação das pessoas não somente com os membros do grupo promotor, mas também com as colaboradoras da escola, confirmando que “em muitos casos, os participantes olham para a equipe (staff) muito mais que prestadores de serviço; eles esperam por amizade, relacionamento e aconselhamento” (PATTON, 2011, p. 34).

Pela percepção dos sujeitos de pesquisa, durante a elaboração do diagnóstico, constata-se que o modelo pedagógico adotado é um ponto forte da organização e, conseqüentemente, traz benefícios para as famílias e um suporte para educação infantil. No entanto, um dos pontos fracos da organização identificado no diagnóstico foi a atividade de formação para as famílias. Embora fosse possível constatar a pouca efetividade pelo baixo número de participantes nestas atividades, foi de suma importância realizar o desenvolvimento do programa de formação das famílias (planejamento, implementação e avaliação) por meio de uma espiral da pesquisa-ação. Essa metodologia possibilitou a compreensão das deficiências do programa e o reconhecimento da necessidade de mudanças no mesmo. Durante os três ciclos da pesquisa-ação três grandes aspectos foram identificados como frágeis: problemas de comunicação, a falta de suporte às crianças e as datas e horários inadequados. Tais aspectos foram trabalhados durante os três ciclos da pesquisa-ação no sentido de se adequarem as necessidades das famílias.

Conclui-se, assim, que a pesquisa-ação, se valendo das diretrizes da avaliação desenvolvimental, pode ser um importante instrumento de avaliação da inovação social, corroborando os pressupostos de Patton (2011) que considera que a avaliação desenvolvimental é um instrumento adequado para avaliação da inovação.

Destaca-se, também, que a avaliação deve ser constante, para garantir que a entidade possa atingir seus objetivos estratégicos, aliada a uma mentalidade de rápido *feedback*, tão importante num ambiente de geração, teste e adaptação de novas soluções, que são, inerentemente, de carácter exploratório e incerto que caracteriza a inovação social.

Portanto, ao ter um carácter dinâmico, a pesquisa-ação possibilitou, no caso estudado, 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. Além disso, ficou evidente durante o estudo que a pesquisa-ação promoveu maior engajamento dos participantes. Espera-se que o estudo aqui apresentado possa contribuir para o aprofundamento da discussão sobre o tema e para a compreensão do problema na prática, tanto direcionado para a pesquisa acadêmica quanto para a vida de

organizações sociais.

ACTION RESEARCH AS STRATEGY TO EVALUATE SOCIAL INNOVATION: CASE STUDY OF A KINDERGARTEN SCHOOL IN FLORIANÓPOLIS

ABSTRACT

This article aims to analyze the relationship between action research and developmental evaluation in the process of social innovation evaluation and development. The research was conducted in an organization that promotes education and family development, which has, among its programs and actions, a kindergarten school in Florianópolis. The theoretical framework is based on the perspective of social innovation, developmental evaluation and action research. Methodological aspects correspond to a predominantly qualitative approach, based on a case study and action research, whose data collection strategy has utilized individual and group interviews and participant observation. The research was conducted between August 2014 and November 2015. The survey results underscore the importance of action research in monitoring and evaluation of social innovation, since it promotes the development of solutions for the organization surveyed in shorter time than when of the adoption of traditional strategies of assessment (summative and formative). Furthermore, it allowed a greater approach and involvement of families in activities and programs organized by the school.

Keywords: Action-Research. Developmental Evaluation. Social Innovation. Nonprofit Organization.

REFERÊNCIAS

- ALBAIGÈS, J. La innovación social en el tercer sector. In: ALBAIGÈS, J. et al. (Org.). **La innovación social, motor de desarrollo de Europa**. Sevilla: Socialinnova, 2009. p. 51-56.
- ANDION, Carolina (Org.). **Investimento social privado e mobilização de recursos na Grande Florianópolis**. Florianópolis: Editora UDESC, 2015.
- BRASIL. **Lei n. 9.637, de 15 de maio de 1998**. [1998]. Dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais, a criação do Programa Nacional de Publicização, a extinção dos órgãos e entidades que menciona e a absorção de suas atividades por organizações sociais, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9637.htm>. Acesso em: 10 jul. 2015.
- DICK, B. Available at **Action research: action and research**. [2002]. Disponível em: <<http://www.aral.com.au/resources/aandr.html>>. Acesso em: 15 maio 2015.
- FORBES, D. P. Measuring the Unmeasurable: Empirical Studies of Nonprofit Organization Effectiveness from 1977 to 1997. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 27, n. 2, p. 183-202, 1998.
- GODOY, Arilda Schmidt. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 115-146.
- HENDERSON, H. Social Innovation and Citizen Movements. **Futures**, v. 25, n. 2, p. 322-338, April, 1993.
- KAPLAN, R. S. Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. **Nonprofit Management & Leadership**, v. 11, n. 3, p. 353-370, 2001.
- LEWIN, K. Action-research and minority problems. **Journal of Social Issues**, n. 2, p. 34-36, 1946.
- LIMA, Manolita Correia. **Monografia: a engenharia da produção acadêmica**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- MACCALLUM, D. et al. **Social innovation and territorial development**. London: Ashgate, 2009.
- MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MORARIU, J.; BRENNAN, K. Effective Advocacy Evaluation: The Role of Funders. **Foundation Review**, v. 1, n. 3, p. 100-108, 2009.

MULGAN G. The Process of Social Innovation. **Innovations**, p. 146-162, Spring, 2006.

MUMFORD, M. D. Social Innovation: Ten cases from Benjamin Franklin. **Creativity Research Journal**, v. 4, n. 2, p. 253-266, 2002.

MURRAY, R.; CAULIER-GRICE, J.; MULGAN, G. **The open book of social innovation**. London: The Young Foundation, 2010.

PATON, R. **Managing and Measuring Social Enterprises**. London: Sage Publications, 2003.

PATTON, M. Q. Developmental Evaluation. **Evaluation Practice**, v. 15, n. 3, p. 311-319, 1994.

PATTON, M. Q. **Evaluation for the Way We Work**. Non-Profit Quarterly. 2006. Disponível em: <<https://non-profitquarterly.org/management/646-evaluation-for-the-way-we-work.html>>. Acessado em: 4 ago. 2014.

PATTON, M. Q. **Developmental Evaluation: applying complexity concepts to enhance innovation and use**. New York: The Guilford Press, 2011.

PHILLS JR., J. A.; DEIGLMEIER, K.; MILLER, D. T. Rediscovering Social Innovation. **Stanford Social Innovation Review**, v. 6, n. 4, p. 34-43, Fall 2008.

POL, E.; VILLE, S. Social Innovation: Buzz word or enduring term? **The Journal of Socio-Economics**, v. 38, n. 6, p. 878-885, 2009.

PRESKILL, H.; BEER T. **Evaluating Social Innovation**. Stanford: Center for Evaluation Innovation; Stanford Graduate School of Business, 2012.

PRESKILL, H.; TORRES, R. T. Building Capacity for Organizational Learning Through Evaluative Inquiry. **Evaluation**, London, v. 5, n. 1, p. 42-60, 1999.

REEDER, N.; O'SULLIVAN, C. **Strengthening social innovation in Europe: journey to effective assessment and metrics**. [2012]. Disponível em: <<http://eprints.lse.ac.uk/51083/>>. Acesso em: 15 mar. 2016.

ROYSE, D.; THYER, B. A.; PADGETT, D. K. **Program Evaluation: An introduction**. Belmont: Wadsworth Cenage Learning, 2010.

SERVA, M. et al. Evaluation of the Social Economy in Brazil: An Analysis of the Practices in some NGOs. In: BOUCHARD, M. J. **The Worth of the Social Economy: An International Perspective**. Bruxelles: Peter Lang, 2010. p. 171-192.

WORTHEN, B. R.; SANDERS, J. R.; FITZPATRICK, J. L. **Avaliação de Programas: concepções e práticas**. São Paulo: Edusp, 2004.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-Ação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2011.

TRIP, David. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, set./dez. 2005.

TRIVIÑOS, Augusto. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

TURRIONI, João Batista; MELLO, Carlos Henrique Pereira. Pesquisa-ação na engenharia de produção. In: MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick (Org.). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. p. 145-164.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2003.