



ARTICULAÇÃO REGIONAL, INSTITUCIONALIDADE E PROPOSIÇÕES: UMA ANÁLISE DAS EXPERIÊNCIAS DO CONSELHO EMPRESARIAL DO SUL DE MINAS

Pedro dos Santos Portugal Júnior
Guaracy Silva
Matheus Guedes
Stefano Barra Gazzola

Resumo

O presente estudo objetiva apresentar a importância institucional do Conselho Empresarial do Sul de Minas – Regional Varginha (CESUL – Varginha) como locus de articulação e proposição de alternativas para o desenvolvimento regional. A nova democracia que emerge atualmente caminha para um direcionamento mais participativo e não apenas representativo e nessa seara é de fundamental importância o papel dos conselhos municipais e regionais. O artigo foi construído com base em pesquisa bibliográfica e pesquisa-ação, tendo em vista a participação direta dos autores na constituição e implementação do CESUL. Os resultados demonstram o importante papel desse conselho na consolidação de um ambiente de debate regional, a constituição das câmaras temáticas, a construção das proposições por meio da “Carta do Sul de Minas”, bem como, a realização de parcerias nacionais e internacionais. Salienta-se como crítica e proposição de melhoria que o conselho aumente seu enraizamento regional permitindo uma maior fundamentação na sociedade sul-mineira.

Palavras – chave: Conselho empresarial. Desenvolvimento regional. Sul de Minas. Democracia participativa.

1. Introdução

Construir espaços de debate, articular ideias e propor soluções parece ser a busca atual de grupos e agentes que desejam ser ouvidos pelos órgãos decisores das políticas públicas, sejam estas sociais ou econômicas.

Novas concepções surgem e fazem pensar a democracia para além da ótica puramente representativa do voto a cada quatro anos. Apesar da dificuldade inerente nessa seara e do desafio político e acadêmico dessa discussão, cresce a noção da participação



democrática mais efetiva, mesmo que os governos não se sintam ainda preparados para essa mudança essencialmente republicana.

Isso culmina com a necessidade de que as políticas de desenvolvimento sejam apreciadas e submetidas a um crivo democrático mais amplo. No entanto, de acordo com González (2008) surge aqui um obstáculo considerável que é o déficit de representatividade das instituições. Nesse sentido, uma alternativa que surge é a criação de novos canais de participação, que reforcem a representação dos setores excluídos e contribuam para as decisões que visem o bem-estar da população.

Para Teixeira (2016) a existência de conselhos (aos quais agregamos os mais diversos tipos), conferências setoriais de políticas públicas, orçamentos participativos e diferentes arranjos de participação e deliberação permitem a estruturação de espaços privilegiados de compartilhamento de poder, decisões e de ampliação do republicanismo. O surgimento desses espaços evidenciou-se a partir da Constituição de 1988, porém, de forma muito mais efetiva nas áreas da saúde, assistência social e educação. De forma secundária, pode-se ainda citar os conselhos das áreas de meio ambiente e segurança e, em menor número, os de desenvolvimento econômico e regional.

Há que se destacar uma dualidade entre esses diferentes conselhos. Há aqueles cuja existência está prevista em lei e sua criação é uma exigência para o recebimento de recursos, principalmente públicos. Por outro lado, existe aqueles conselhos que surgem de forma espontânea e voluntária, reunindo diferentes atores sociais e com objetivos dos mais diversos.

Cumprе salientar a criação do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social (CDES) que foi uma das ações mais emblemáticas da possível participação efetiva de setores da sociedade quando da definição e avaliação das políticas públicas. O colegiado composto por representantes da sociedade civil, criado em 2003 pela Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003, e atualmente previsto na Lei 13.502, de 1º de novembro de 2017, com ações previstas no Decreto nº 8.887, de 24 de outubro de 2016, consiste no aconselhamento direto ao presidente da República, por meio de recomendações que podem ser transformadas em novas políticas públicas ou contribuir para o aperfeiçoamento de políticas já existentes.

Para além da dificuldade de fomentar a participação social nessas instituições, vivencia-se também certa ausência de conselhos que permitam uma maior integração regional entre empresas, poder público, universidade e entidades. Com base nisso, o



presente artigo busca discutir o papel do Conselho Empresarial do Sul de Minas – Regional Varginha (CESUL – Varginha) enquanto articulador e proponente de políticas públicas.

De forma específica apresenta-se o processo de fundação desse conselho, a criação das câmaras temáticas, as proposições da “Carta do Sul de Minas”, as parcerias realizadas e o ambiente de palestras e debates que foi constituído no seu âmbito.

Justifica-se esse trabalho tendo em vista os escassos estudos sobre conselhos empresariais em comparação com os trabalhos sobre conselhos municipais de áreas específicas e os conselhos regionais de municípios. Pretende-se assim, contribuir para o fomento desse debate e melhor articulação entre esses conselhos em busca de um protagonismo mais evidente nas decisões de políticas públicas. Afinal, quem mais conhece a realidade local e regional, bem como suas necessidades mais evidentes, são os atores componentes desse espaço territorial.

Para atingir os objetivos elencados o artigo utiliza de pesquisa bibliográfica e documental, além de uma pesquisa-ação ou pesquisa participante, tendo em vista que os autores participaram de forma direta da constituição, implantação e implementação do referido conselho.

O artigo encontra-se dividido em cinco partes, incluindo essa introdução. Na segunda parte apresenta-se o referencial teórico baseado, principalmente, na concepção de conselhos e sua importância. Em seguida, explica-se a metodologia utilizada no estudo. Na quarta parte discute-se e analisa-se o CESUL e as ações já realizadas. Na quinta parte traçam-se as considerações finais.

2. Referencial teórico

O papel das instituições é caro ao processo de desenvolvimento em todos os seus sentidos, seja nacional, regional ou local. North (1990) afirma que os estímulos oriundos da matriz institucional contribuem para as decisões dos agentes nos âmbitos políticos, econômicos e sociais.

A noção de instituição é colocada por Dombrowski (2007) como sendo organizações, processos ou práticas amplamente reconhecidos e aceitos por uma comunidade e incorporados ao seu cotidiano. E cabe destacar que, diante delas, os agentes desenvolvem expectativas e baseiam suas ações em premissa, tácita ou explícita, de que no futuro elas permanecerão estáveis, produzindo efeitos ao menos semelhantes, senão os mesmos.



No arcabouço dessa importância institucional emerge a afirmação de Büttgenbender; Siedenberg; Allebrandt (2011) de que as articulações para o desenvolvimento regional e territorial estão se dando, cada vez mais, por meio da descentralização política e administrativa dos processos de planejamento e gestão. Assim sendo, a escolha das políticas públicas de desenvolvimento, das estruturas de governança regional e dos processos de planejamento e gestão demandam o envolvimento do governo e da sociedade civil, atuando em diferentes espaços de organização social através de diversos instrumentos e mecanismos de participação, dentre eles os próprios conselhos.

González (2008) informa que o Brasil possui uma considerável trajetória de uso de instituições colegiadas como canais de negociação e de decisões. Com a Constituição de 1988 consolida-se a concepção dos conselhos como parte da institucionalidade de uma democracia participativa, na qual os canais políticos de decisão e participação deixariam de ser um monopólio dos partidos políticos.

Essa consolidação é demonstrada por Dombrowski (2007) cuja pesquisa evidenciou que os conselhos de áreas específicas como saúde, assistência social e educação já estavam amplamente disseminados em 1999, com uma presença em mais de 90% dos municípios brasileiros.

Para González (2008) esses conselhos também têm sido utilizados como espaços de debate de políticas de desenvolvimento, com experiências de algumas décadas em alguns países que têm servido de modelo para novas iniciativas ocorridas no Brasil. Cabe salientar que se devem distinguir as formas de formação colegiada desses conselhos: se de caráter meramente consultivo ou com força deliberativa e decisória. Tal diferenciação é importante para se determinar o impacto dessas instituições como transformadoras de um ambiente democrático representativo para uma democracia participativa.

Dombrowski (2007), adaptando de Mainwaring e Torcal (2005), relaciona quatro dimensões dignas de serem consideradas em análises de processos de institucionalização:

- i) a primeira e “a mais fácil de medir e talvez a mais importante” é a estabilidade. Entre institucionalização e estabilidade existe uma relação praticamente indissociável, no sentido de que não se pode pensar a primeira sem a segunda;
- ii) a segunda é o enraizamento, ou seja, o aprofundamento e fundamentação da instituição na sociedade;



iii) a terceira dimensão é a legitimidade, que está intimamente ligada à segunda, envolvendo uma dimensão atitudinal. A sociedade deve reconhecer a necessidade da instituição em questão para bom funcionamento do sistema político como um todo.

iv) por fim, a independência da instituição, pois elas devem adquirir um status e um valor independente próprio. Quando servem para fins puramente personalistas ou particulares o nível de institucionalização é baixo nesta dimensão.

Trazendo essas concepções para a discussão regional, cabe destacar a crítica da CEPAL (2000) de que, com base na história recente das políticas públicas, pode-se afirmar que é necessário revisar as estratégias tradicionalmente adotadas na formulação de políticas regionais no Brasil. Isso se deve ao fato de que tais estratégias reiteram um discurso baseado em tradicionais teorias de polos¹, com seus impactos concentradores e que acabam gerando desigualdades.

Através de uma ação estratégica regional, torna-se possível integrar um conjunto de políticas, a partir de um olhar territorial, da vontade política dos atores locais e da ação compartilhada com os governos estaduais e municipais, de tal modo que políticas setoriais e territoriais se articulem, no interior de uma ação estratégica de governo (CEPAL, 2000). Nesse âmbito fundamenta-se a justificativa e viabilização do surgimento de instituições como os conselhos regionais e, entre eles, os de natureza empresarial. Isso porque são raras, no Brasil, organizações e instituições que congreguem e articulem diferentes segmentos da sociedade em uma escala territorial regional.

A crítica cepalina registra ainda que as principais organizações políticas existentes, as associações de municípios, tendem a se concentrar em uma agenda na qual predominam os temas diretamente relacionados com a problemática gerencial e administrativa municipal. Em função disso, a preocupação com questões relativas ao desenvolvimento regional passa a ser relegada a um segundo plano. Falta assim uma conscientização de que boa parte dos problemas econômicos e sociais que afetam os municípios exigem soluções regionais.

Isso posto, cabe resgatar a afirmação de Boisier (1995) de que o planejamento do desenvolvimento regional é uma atividade societária, tendo em vista ser uma responsabilidade compartilhada por vários atores sociais: o estado, evidentemente, por

¹ Destaca-se aqui a teoria dos polos de crescimento de Perroux que afirma que o crescimento não se distribui de maneira homogênea no espaço, mas se concentra em pontos ou polos específicos, podendo difundir-se a partir daí no conjunto da economia (SOUZA, 1981).



razões várias e conhecidas, e a própria região, enquanto comunidade regional, polifacética, contraditória e difusa, por vezes, mas comunidade, enfim, localmente específica e diferenciada.

3. Metodologia

A presente pesquisa classifica-se como de natureza descritiva e qualitativa, visando descrever e analisar as ações do Conselho Empresarial do Sul de Minas – Regional Varginha (CESUL – Varginha).

Os procedimentos intermediários foram baseados em uma pesquisa bibliográfica, onde se buscam os conceitos principais sobre instituições e organizações sociais, municipais e regionais.

Lakatos e Marconi (1992) conceituam a pesquisa bibliográfica como sendo um procedimento que se utiliza de fontes já formalmente constituídas e tratadas, tornando-se assim um caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais.

Como procedimento técnico central desse trabalho utiliza-se a pesquisa-ação, também denominada como pesquisa participante, tendo em vista que os autores participaram de maneira efetiva da fundação e das ações do CESUL – Varginha.

Thiollent (2009) define a pesquisa-ação como um tipo de pesquisa social com base empírica sendo aplicada e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo, tendo como característica principal o fato de que os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.

A pesquisa-ação realizada implica na análise das atividades efetivadas pelo CESUL – Varginha, principalmente no âmbito de proposições e debates sobre políticas públicas e regionais, tendo cada um dos autores participado de todas as etapas e atividades desde a criação do conselho até o ano de 2018.

Ainda para Thiollent (2009), a pesquisa-ação tem uma função política, onde as pessoas envolvidas possuem algo a 'dizer' ou 'fazer', além da preocupação de que o conhecimento gerado não seja para uso exclusivo do grupo investigado. Assim, a função política da pesquisa-ação está diretamente relacionada com o tipo de ação que for proposta estando inserida em uma concepção de transformação.



Morin (2004) complementa essas considerações ao afirmar que a pesquisa-ação consiste em um método utilizado com vistas a uma ação estratégica e requerendo a participação dos atores. É uma nova forma de criação do saber na qual as relações entre teoria e prática e entre pesquisa e ação são constantes.

4. Análise e discussão

O Conselho Empresarial do Sul de Minas – Regional Varginha (CESUL) foi fundado em dezembro de 2015, com a participação de 65 empresas, 2 prefeituras e 4 entidades privadas sem fins lucrativos como associações comerciais e SEBRAE-MG, tendo uma instituição de ensino superior² como sede e organizadora do mesmo. A formalização de cada um dos membros se dá por meio da assinatura do Termo de Interesse em Participação. Somente as empresas que fazem parte do conselho respondem pela geração de 10.000 empregos diretos na região de Varginha. Há algum tempo apresentava-se de forma eminente a necessidade de criação de uma instituição que agregasse esses atores regionais.

O objetivo principal do CESUL é aproximar os empresários através de uma comunidade de cooperação, visando oportunizar momentos de aprendizado, o desenvolvimento de oportunidades de negócios, ambiente de *insights* e a busca conjunta pela defesa dos interesses dos envolvidos. Além disso, cumpre salientar o incentivo de parcerias entre universidade e empresas.

Essa cooperação entre empresas e universidades pode ser compreendida como uma forma peculiar de troca de sistemas de conhecimento e mecanismos de pesquisa organizacional e se apresenta de forma cada vez mais oportuna no ambiente de grandes mudanças políticas, econômicas e tecnológicas em que estão inseridas essas instituições (ALTHEMAN; CAMPOS 2004).

Ainda para esses autores, a cooperação entre universidade-empresa pode assumir variados aspectos e formas como: cursos de extensão, pesquisa contratada, consultoria, projetos cooperativos, aluguel de infraestrutura, redes de transferência de tecnologia, centros de excelência, centros de inovação, incubadoras, parques de ciência, empresas start-ups e spin-offs acadêmicas, dentre outras. No caso específico do CESUL, com a expansão e sua consolidação, ficou evidente a forma de projetos cooperativos.

² A fim de contribuir com a avaliação a cegas não se revelará o nome da instituição.

As reuniões do CESUL acontecem no formato de almoço empresarial com a presença de palestrantes, seguido de encontros de empresários nas câmaras temáticas. As palestras já envolveram diversos temas, dentre os quais podem-se destacar: parcerias público privadas, inovação e startups, mercados financeiros, perspectivas econômicas, parceria universidade – empresa, cooperativismo e associativismo, fontes de financiamento, política nacional e estadual, dentre outros.

Figura 1. Reunião dos membros do CESUL – Varginha.



Fonte: cedido pelo Cesul – Varginha.

Uma das principais ações do CESUL foi a criação de três câmaras temáticas compostas pelos membros do conselho. Uma câmara voltada para discussão de políticas públicas, outra com enfoque em eficiência energética e a terceira sobre estratégias de ação para empresas varejistas. Essas câmaras se reúnem após as reuniões plenárias e discutem ações conjuntas. Para esse estudo destacam-se as ações da câmara de políticas públicas cujo enfoque é mais voltado para o desenvolvimento da região.

a) Elaboração da “Carta do Sul de Minas” e seu encaminhamento a representantes do legislativo e executivo nacional e estadual. Essa carta foi elaborada em setembro de 2017 com a participação de todos os membros do conselho e continha uma série de reivindicações, dentre as quais se destacavam:



- a eliminação do regime de Substituição Tributária, cujo mecanismo onera sobremaneira as empresas, especialmente, o pequeno empresário, dificultando suas operações e a própria continuidade de seus negócios;

- ainda na seara da política fiscal e como principal recomendação, solicitava-se uma ampla reforma tributária com simplificação e unificação dos tributos, minimizando o trabalho das empresas que hoje gastam tempo e recursos apenas para manter seu setor fiscal em cumprimento do emaranhado de leis e normativas, em detrimento de seu negócio principal;

- maior efetividade por parte do Banco Central na diminuição da taxa básica de juros a fim de incentivar o investimento produtivo das empresas;

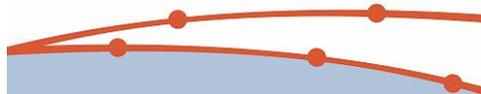
- criação de políticas de crédito voltadas para todos os setores, com linhas de incentivo e foco na pesquisa, desenvolvimento e inovação, como forma de gerar melhor competitividade dos produtos brasileiros tanto no âmbito interno como externo;

- no que tange a questão infraestrutural solicitava-se a melhoria do trecho da rodovia BR-491 entre as cidades de Varginha e Três Corações, bem como a construção da terceira faixa da rodovia MG-167 entre Varginha e Três Pontas. Tais melhorias não são importantes apenas para a questão do escoamento da produção, mas também, pela segurança de quem utiliza essas vias.

Dessas reivindicações, a referente à questão infraestrutural foi atendida, pois uma parte considerável do trecho da BR-491 foi duplicada e a terceira faixa da rodovia MG-167 também começou a ser construída, fato que contribui bastante para o desenvolvimento produtivo da região. As demais propostas foram levadas aos órgãos estaduais e federais responsáveis por meio dos deputados da região.

b) Fortalecimento da internacionalização das empresas participantes por meio de missões e eventos internacionais no Chile e Portugal, permitindo que as empresas apresentassem seus produtos a clientes desses países, contribuindo para o fechamento de negócios. Ainda nesse âmbito, as empresas passaram a ofertar oportunidades de emprego e estágio para alunos da IES e intercambistas.

c) Em 2018, os pré-candidatos e candidatos ao governo de Minas Gerais foram convidados a participarem das reuniões do CESUL a fim de apresentarem suas propostas políticas. Todos os candidatos foram convidados e os que aceitaram participar foram: Romeu Zema, Antônio Anastasia, Márcio Lacerda e Rodrigo Pacheco. Salienta-se que, posteriormente,



Márcio Lacerda teve a candidatura retirada pelo seu partido e Rodrigo Pacheco se tornou candidato a Senador. Na ocasião dessas participações o CESUL entregou a cada um deles uma cópia da “Carta do Sul de Minas” contendo as reivindicações dos membros. Também se solicitou aos candidatos uma maior atenção para com o desenvolvimento regional do Sul de Minas através de políticas e incentivos às suas principais vocações: agricultura (café), pecuária leiteira, tecnologia, turismo e vestuário.

d) Ainda em 2018 o CESUL liderou a constituição de uma parceria público privada para construção de um novo trevo de acesso ao Aeroporto de Varginha, Porto Seco Sul de Minas (Estação Aduaneira do Interior) e Cidade Universitária. Essa obra já era uma necessidade demandada não só pelos empresários, mas por todos os usuários desse local, tendo visto a alta quantidade de acidentes que ocorria no mesmo.

Figura 2. Vista aérea do novo trevo Aeroporto/Porto Seco/Cidade Universitária.



Fonte: cedido pelo CESUL – Varginha.

e) Implantou-se o Índice de Confiança do Conselho Empresarial do Sul de Minas (IC-CESUL). Essa pesquisa, realizada trimestralmente, foi adaptada dos índices de confiança implantados pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) e busca verificar a visão atual e futura dos empresários do Sul de Minas em relação a cinco quesitos: vendas, inadimplência, segmento empresarial, investimentos, contratações e economia nacional. Os resultados da pesquisa



são encaminhados aos membros do conselho e auxiliam os mesmos em seus processos de tomada de decisão.

Pesquisas anuais com os membros do CESUL buscam avaliar as atividades realizadas. A infraestrutura, a organização e as reuniões são consideradas ótimas por mais de 90% dos participantes. No entanto, cabe salientar que um dos pontos que ainda necessita de melhorias é o networking e o relacionamento entre os membros, principalmente no que tange ao fechamento de negócios entre os membros.

Importante destacar como crítica ao conselho a baixa participação de empresas de pequeno porte e de representantes de mais municípios da região de Varginha, o que contribui para o não atendimento da segunda dimensão da institucionalização apresentada por Dombrowski (2007) e Mainwaring e Torcal (2005) no que se refere ao aprofundamento e fundamentação da instituição na sociedade (dimensão enraizamento). Isso é um fator a ser colocado como um passo mais avançado para a expansão do CESUL nos próximos anos.

Outra crítica refere-se à ausência de uma maior legitimidade, por meio de um estatuto ou regimento, tendo por base a terceira dimensão de Dombrowski (2007) e Mainwaring e Torcal (2005), o que poderia contribuir para uma maior efetividade nas ações e proposições de políticas públicas.

5. Considerações finais

Este estudo apresentou o Conselho Empresarial do Sul de Minas – Regional Varginha, enfatizando o seu papel diante do desenvolvimento regional. Demonstrou-se o seu processo de formação; a criação das câmaras temáticas, com ênfase na de políticas públicas; a realização de palestras, parcerias e debates, bem como, a constituição da “Carta do Sul de Minas”.

O CESUL – Varginha ainda se encontra em processo de evolução, mas nesses quase quatro anos de existência já articulou importantes conquistas para região de Varginha como a duplicação de parte da BR – 491, construção do novo trevo de acesso ao Aeroporto de Varginha, Porto Seco Sul de Minas e Cidade Universitária.

No entanto, muito são os desafios futuros, principalmente, no que tange a uma melhor articulação regional e maior efetividade na proposição de políticas públicas. O momento é de fortalecimento da democracia participativa em substituição à simples



democracia representativa, e o papel dos conselhos municipais e regionais é fundamental nessa construção.

O artigo apresenta como limitação o fato de tratar apenas do CESUL – Varginha não abordando outros exemplos de conselhos semelhantes, bem como, situou a análise apenas nas atividades mais evidentes e efetivas do conselho.

Para futuras pesquisas recomenda-se uma abordagem comparativa entre diferentes conselhos empresariais, bem como, a proposição de formas de articulação entre estes e os conselhos municipais e regionais já existentes, principalmente, os da área de saúde, assistencial e de educação.

Referências

ALTHEMAN, E; CAMPOS, G. C. Cooperação universidade-empresa: panorama, empecilhos e proposta para uma universidade ativa e empreendedora. Congresso Brasileiro de Ensino de Engenharia. **Anais...** Brasília, 2004. Disponível em http://www.abenge.org.br/cobenge/arquivos/15/artigos/05_586.pdf Acesso em 26 fev. 2019.

BOISIER, S. **Centralización y descentralización territorial en el proceso decisorio del sector publico**. Santiago - Chile: ILPES/CEPAL, 1995.

BÜTTENBENDER, P. L.; SIEDENBERG, D. R.; ALLEBRANDT, S. L. Conselhos regionais de desenvolvimento (coredes) rs: articulações regionais, referenciais estratégicos e considerações críticas. **Desenvolvimento Regional em Debate**, n. 1, v. 1, p. 81 – 106, 2011.

DOMBROWSKI, O. Os conselhos vistos por fora: um estudo sobre a institucionalização dos Conselhos Municipais. **Tempo da Ciência**, n. 14, v. 27, p. 121 – 134, 2007.

GONZÁLEZ, R. S. Democracia Participativa e Conselhos de Desenvolvimento. In: BAQUERO, M.; CREMONESE, D. (org.). **Desenvolvimento regional, capital social e democracia local**. Ijuí: Unijuí, 2008.



LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do Trabalho Científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 4. ed São Paulo: Atlas, 1992.

MAINWARING, S.; TORCAL, M. Teoria e institucionalização dos sistemas partidários após a terceira onda de democratização. **Opinião Pública**, v. XI, n. 2, 2005, p. 249-286.

MORIN, A. **Pesquisa-ação integral e sistêmica**: uma antropopedagogia renovada. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

NORTH, D. **Institutions, Institutional Change and Economic performance**. Cambridge – England: Cambridge University Press, 1990.

SOUZA, N. J. Economia regional: conceito e fundamentos teóricos. **Perspectiva Econômica**, v. 11, n. 32, 1981, p. 67 – 102.

TEIXEIRA, M. A. C. Prefácio. In: TENÓRIO, F. G. (org.). **Cidadania, território e atores sociais**. Volume 4. Rio de Janeiro: FGV, 2016.

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