



IX ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ISSN: 2594-5688

secretaria@sbap.org.br

Sociedade Brasileira de Administração Pública

RELATO TÉCNICO

**FORTALECENDO A MANDIOCULTURA A PARTIR DO PERFIL
EMPREENDEDOR NA COMUNIDADE QUILOMBOLA SERRA DOS
MULATOS: JARDIM/CE**

FRANCISCO WAGNER SANTANA FILGUEIRAS,

**GRUPO TEMÁTICO: 12 Gestão social, poder local e
desenvolvimento territorial**

IX Encontro Brasileiro de Administração Pública, São Paulo/SP, 5 a 7 de outubro de 2022.
Sociedade Brasileira de Administração Pública
Brasil

Disponível em: <https://sbap.org.br/>

Fortalecendo a mandiocultura a partir do perfil empreendedor na Comunidade Quilombola Serra dos Mulatos: Jardim/CE.

Resumo: O trabalho relatado trata do problema do enfraquecimento da mandiocultura na Comunidade Remanescente de Quilombo Serra dos Mulatos, no município de Jardim/CE. O objetivo principal da intervenção realizada foi promover o fortalecimento de habilidades empreendedoras individuais para observar, a partir disso, possíveis contribuições à criação e execução de um plano de desenvolvimento sustentável comunitário para a mandiocultura, com soluções construídas coletivamente pela e para a comunidade no enfrentamento das causas identificadas do óbice. Com a aplicação de capacitações técnicas, metodologias ativas, técnicas de desenvolvimento pessoal e ferramentas de autoavaliação, os resultados revelaram avanços significativos na produtividade, gestão e lucratividade da cultura da mandioca, além da conquista de recursos de fundo social. Recomenda-se que as políticas públicas possam munir-se de ferramentas de desenvolvimento do perfil empreendedor, alcançando os indivíduos em seus propósitos, conhecimentos, habilidades, forças e fraquezas para, doravante, melhor auferir os resultados almejados pela coletividade.

Palavras-chave: Mandiocultura quilombola. Perfil empreendedor. Empreendedorismo. Desenvolvimento sustentável. Políticas públicas.

Introdução

A Comunidade Remanescente de Quilombo (CRQ) Serra dos Mulatos, situada na Serra Boca da Mata, zona rural do município de Jardim/CE, é uma das mais recentes certificadas pela Fundação Cultural Palmares (FCP) com certidão de autodefinição quilombola publicada no Diário Oficial da União (DOU) em 15 de junho de 2021, organizando-se politicamente para lutar pelos direitos e espaços do Quilombo.

Em 19 de dezembro de 2020, a comunidade já havia constituído a Associação Remanescente de Quilombo Serra dos Mulatos (ARQSM) e desde então, passou a fazer frente aos levantes contra aquele grupo. A comunidade sempre se mostrou organizada e com lideranças ativas. Contudo, detinham pouco conhecimento e não mantinham contato direto com o movimento quilombola, menos ainda com a comunidade científica.

Antes da ARQSM, o contato mais significativo com outras realidades foi no mapeamento realizado em 2011 pelo Grupo de Valorização Negra do Cariri (GRUNEC) e a Cáritas Diocesana de Crato. Nessa ocasião, a CRQ foi visitada por equipes técnicas que fizeram um relatório situacional denunciando inclusive o enfraquecimento da agricultura (GRUNEC; CÁRITAS DIOCESANA DE CRATO, 2011, p.11).

A ARQSM realizou em 2021, durante 6 meses, um processo de autodiagnóstico por meio do qual se constatou ainda mais agravada pela pandemia a cultura da mandioca, que vai do plantio ao beneficiamento para comercialização das raízes e seus derivados, como farinha, puba, tapioca, bolos, biscoitos e outros. Os fatores determinantes para essa

extenuação foram identificados pela própria comunidade, sendo destacada a falta de conhecimento técnico (ARQSM, 2021, p.25).

Tal informação foi confirmada em entrevista semiestruturada posterior. Esse processo de declínio da mandiocultura se configura um problema público de impacto direto na economia familiar. Um problema é público quando tem, segundo Secchi (2013, p.7) “implicações para uma quantidade ou qualidade notável de pessoas” e acrescenta que “um problema só se torna público quando os atores políticos intersubjetivamente o consideram problema (situação inadequada) e público (relevante para a coletividade) ”.

Partindo desse pressuposto, o objetivo dessa intervenção é fortalecer habilidades individuais para um perfil empreendedor que possa contribuir para a criação e execução de um plano de desenvolvimento sustentável comunitário para a mandiocultura. “O empreendedor é alguém que sonha e busca transformar seu sonho em realidade” (DOLABELA, 2010, p. 25). O perfil empreendedor é esse conjunto de habilidades necessárias para solucionar problemas e mudar realidades.

A partir das informações coletadas, nota-se que muitos aspectos causais do problema são externos e a comunidade precisa criar estratégias além de simplesmente esperar pela ação do Estado. Precisa, além de se autodiagnosticar, se fortalecer e criar suas próprias oportunidades em paralelo à busca pelo apoio do poder público, do empresariado e da sociedade. Busca-se, portanto, desenvolver conhecimentos em habilidades assumindo uma postura empreendedora a partir de cada indivíduo.

Desenvolvendo conhecimentos em habilidades empreendedoras

O trabalho realizado se caracteriza, quanto a finalidade, como uma pesquisa aplicada, concentrando-se em torno de um problema presente. Esse tipo de pesquisa está empenhado na elaboração de diagnósticos, identificação de problemas e busca de soluções. Respondem a uma demanda formulada por clientes, atores sociais ou instituições (THIOLLENT, 2009, p.36).

A proposta de intervenção se estruturou partindo da análise documental do estatuto, das atas e do diagnóstico da ARQSM. A escolha do problema do enfraquecimento da mandiocultura se deu pelo forte impacto no desenvolvimento da comunidade, cuja renda familiar é majoritariamente oriunda da agricultura, tendo a mandioca como principal cultura agrícola (ARQSM, 2021, p. 13).

Visando confirmar as informações obtidas pela leitura do referido material, foi aplicada uma entrevista semiestruturada de forma virtual, dado o contexto de pandemia, de modo que foi possível averiguar, dentre outros aspectos, quais as causas daquela problemática, apontadas pelos próprios quilombolas. Foram entrevistadas 52 pessoas via formulário do Google de novembro a dezembro de 2021.

A pergunta priorizada neste trabalho foi: quais as causas do problema do enfraquecimento da mandiocultura? O entrevistado podia apresentar mais de uma causa provável. A tabela 1 apresenta os resultados obtidos pela perquirição, sintetizando as respostas em frases curtas que traduzem exatamente o que foi respondido, facilitando a compreensão e o processo de análise dos dados.

Tabela 1: Respostas da entrevista semiestruturada.

RESPOSTAS	REPRESENTAÇÃO
Desabastecimento de água encanada, apesar de a comunidade ter uma nascente em seu território, que abastece todo o município	5 Entrevistados
Indiferença do poder público municipal para as questões da comunidade	10 entrevistados
Desaprovação de boa parte dos agricultores no PRONAF por falta de projeto	4 entrevistados
Falta de apoio do Governo do Estado pelo não atendimento aos critérios mínimos como fonte hídrica.	4 entrevistados
Falta de conhecimento técnico para a mandiocultura (do cultivo à gestão financeira do processo produtivo)	22 entrevistados
Precariedade da infraestrutura viária que dificulta o acesso e o escoamento da produção.	7 entrevistados
Solo degradado e carência de recursos para adubação, manejo e conservação.	8 entrevistados
Precariedade das casas de farinha e falta de recursos para manutenção.	6 entrevistados
Falta de oportunidade nos espaços locais de comercialização como feiras e rodadas de negócios do município e da região.	9 entrevistados
Presença de atravessadores na cadeia produtiva da mandioca, reduzindo a lucratividade.	11 entrevistados
Falta de habilidade técnica para captação de recursos privados através de editais de fundos sociais (com várias oportunidades já perdidas).	8 entrevistados

Fonte: elaboração própria.

Ficou evidenciada a falta de conhecimento técnico para a mandiocultura como causa mais relevante do problema. Partindo do achado, buscou-se compreender no que consiste esse conhecimento técnico demandado. Um encontro presencial foi realizado em que se fez caminhada transversal e diálogo com produtores, concluindo que carecem ainda de habilidades para resolver problemas comuns individuais e coletivos.

A etapa seguinte foi elaborar, junto com a comunidade, um plano de intervenção considerando as informações levantadas, optando pela realização de duas capacitações técnicas teórico-práticas voltadas para a cultura da mandioca e, concomitantemente, para o desenvolvimento de habilidades empreendedoras a nível individual, com intuito de observar o impacto dessas habilidades a nível coletivo.

Visando monitorar e avaliar a intervenção, ao final de cada módulo, a comunidade foi convidada a apresentar se houve algum avanço significativo a partir daquelas experiências trabalhadas, fazendo também a autoavaliação espontânea e a avaliação da metodologia utilizada. Dessa forma, foi possível adequar o processo às demandas apresentadas, auferindo melhor desempenho no decorrer das capacitações.

Fatores críticos de sucesso foram o apoio do projeto de pesquisa Pré-incubação em empreendedorismo a partir da territorialização das Comunidades Quilombolas do Cariri Cearense, vinculado à Pró-reitoria de pesquisa e inovação (PRPI) da Universidade Federal do Cariri (UFCA) e o apoio do projeto de extensão Territórios Quilombolas, vinculado à Pró-reitoria de extensão (PROEX) também da UFCA.

Já os fatores críticos que poderiam ocasionar insucesso são a estrutura precária do local, a distância, as vias de acesso precárias, o quadro chuvoso, a epidemia de gripe, o analfabetismo de alguns participantes e o baixo nível de escolaridade da maioria e o cenário de desmotivação da comunidade com a perda da oportunidade de construção de uma unidade básica de saúde (UBS) pelo simples fato de a prefeitura não ter conveniado com uma emenda parlamentar que fora destinada a essa finalidade.

Os recursos utilizados foram apostilas impressas, instrumentos audiovisuais (notebook, datashow e caixa de som), material para aplicação de metodologias ativas (quebra-cabeça sem imagem, cartazes, diagramas, formulários, jogo das decisões, jogo das senhas, papel tornassol, pluviômetro, mangueira de nível e outros). Além disso, recursos de transporte dos profissionais, com dez deslocamentos de Crato/CE à comunidade, além de recursos de remuneração hora-aula dos ministrantes.

Os aspectos políticos mais evidentes no contexto dessa intervenção são a perseguição por parte de alguns setores (Câmara de Vereadores, Secretaria de saúde, Secretaria municipal de infraestrutura e serviços públicos), indiferença política por parte de outros setores (Secretaria de educação, Secretaria do desenvolvimento social e do trabalho, Secretaria de agricultura, serviços rurais e recursos hídricos).

Nota-se ainda um cenário de alienação política com práticas clientelistas de modo que apenas em períodos eleitorais as lideranças políticas aparecem na comunidade. A maioria da população ainda vota pelo favorecimento pecuniário. Observa-se uma consciência política enfraquecida e essa intervenção visa desenvolver habilidades que podem contribuir também na mudança dessa realidade.

Quanto aos aspectos técnicos, a experiência envolve conhecimentos específicos da cultura da mandioca, conhecimentos específicos da área de gestão de pessoas, no

tocante à qualificação profissional e desenvolvimento pessoal. Quanto aos aspectos administrativos, visa desenvolver o planejamento estratégico a nível pessoal e a nível comunitário, contribuindo na gestão administrativa da associação. As habilidades trabalhadas permitem maior facilidade na gestão dos problemas do dia a dia comunitário.

Sobre os aspectos jurídicos, busca-se a compreensão das questões burocráticas de registro, averbação, manutenção da posse e da propriedade a partir da função social da terra e ainda, trabalhar de forma direta com os direitos relacionados ao território, à questão fundiária e à questão da legalidade dos processos (adequação às normas de vigilância sanitária, de segurança do trabalho, de licença de funcionamento e outros).

A Capacitação técnica para a mandiocultura quilombola: do preparo do solo ao replantio de manivas selecionadas, contou com os seguintes módulos: árvore de problemas; importância econômica; classificação botânica; clima e solo; cultivares; variedades; escolha e preparo da área de plantio; manejo e conservação do solo; roça sem fogo; teste de solo; calagem e adubação; seleção e preparo de material de plantio; alternativas de consórcio e rotação; controle de plantas daninhas, pragas e doenças; colheita e pós-colheita; criação de um plano de ação e manejo; árvore de soluções.

Foi confeccionada uma apostila tendo como base o material técnico da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, intitulado Cultura da Mandioca - Apostila (EMBRAPA, 2014). Os participantes construíram a árvore de problemas a partir de suas próprias observações e, ao final da capacitação, munidos de todo o conteúdo e práticas realizadas, desenvolveram uma árvore de soluções a ser utilizada como material de apoio.

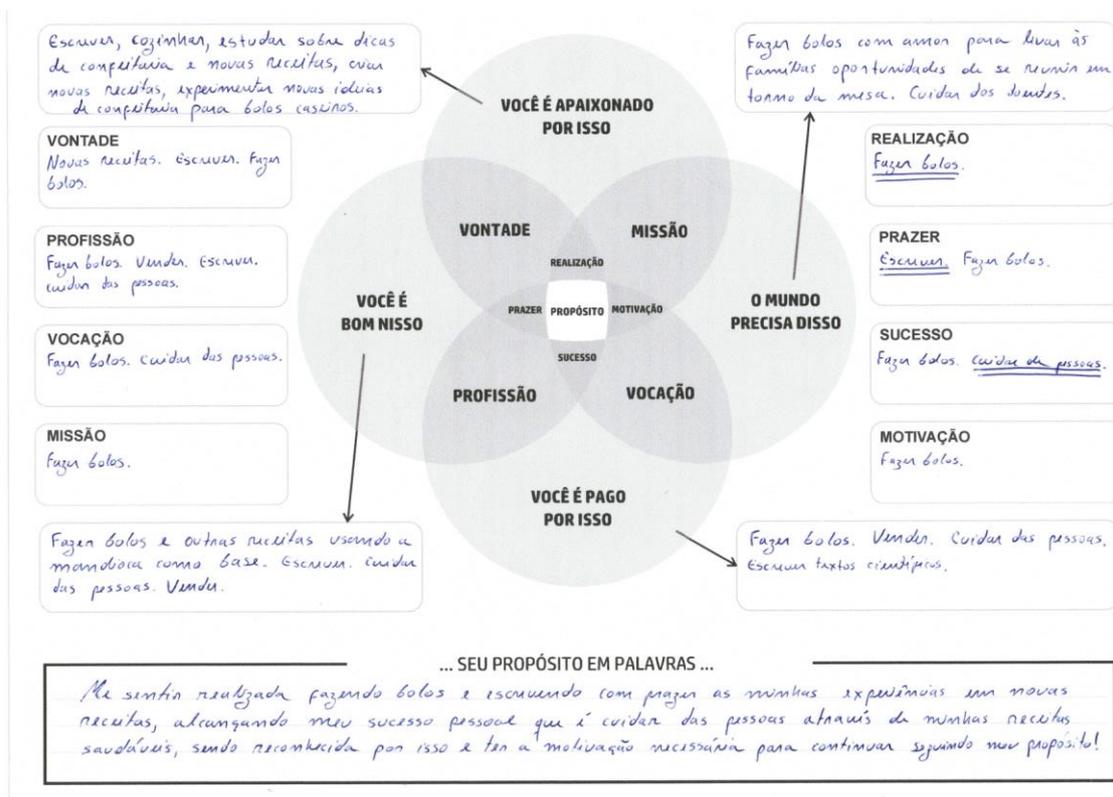
A Capacitação técnica para o empreendedorismo, gestão de negócios e habilidades empreendedoras no meio rural quilombola, contou com os seguintes módulos: habilidades para o sucesso (HPS); profissionalização; entrando no mundo dos negócios - planejamento estratégico; do diagnóstico às soluções - construindo um plano de desenvolvimento sustentável comunitário (PADESCOM). Para cada linha de atuação, diferentes estratégias didático-pedagógicas foram utilizadas.

No módulo de profissionalização, foi construído o diagrama de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA). Cada participante listou os conhecimentos que sabe ter, depois filtrou esses conhecimentos para descobrir quais deles já se tornaram habilidades, isto é, aquilo de que já se tem domínio na execução. Em seguida, listou atitudes que precisa tomar em face de cada conhecimento que ainda não se tornou habilidade.

Em seguida, foi utilizada a ferramenta de construção do propósito em que cada participante preencheu o diagrama em 12 etapas, chegando ao final com informações

suficientes para construir um texto que resuma o seu propósito atual, enfatizando que o propósito muda com o tempo, com o contexto, com as oportunidades e com as ameaças. A figura 1 mostra um exemplo de propósito construído no curso.

Figura 1: Preenchimento do diagrama do propósito



Fonte: Elaboração própria.

Ainda no mesmo módulo, os participantes construíram um currículo que, segundo fora compreendido, é muito mais que apenas uma lista de experiências formais. O currículo foi abordado como o registro do patrimônio do indivíduo - nele consta o CHA, o propósito e todas as formas de experiência individual que formam a identidade. Cada participante recebeu um modelo em branco para preencher com suas informações.

No módulo seguinte, foi apresentado o diagnóstico da ARQSM. Focando no enfraquecimento da mandiocultura, o grupo foi dividido em 5 equipes e cada uma fez uma tempestade de ideias com possíveis soluções levando em conta todas as causas já conhecidas. Utilizou-se a árvore de soluções da primeira capacitação como ponto de partida. A partir dos resultados, deu-se início à construção do PADESCOM, que será promovida de agosto a novembro de 2022 pela ARQSM com a comunidade.

A partir da experiência, analisando o cenário antes e depois da intervenção, percebeu-se maior controle da produção, maior qualidade dos produtos, melhor

beneficiamento não obstante a precariedade e ainda, melhor convívio social nas reuniões da ARQSM, antes permeadas de conflitos. Todas essas observações foram coletadas do monitoramento ao longo dos módulos, com fala espontânea dos participantes.

Outra conquista relevante foi a aprovação do primeiro projeto submetido a um edital de recursos privados. Com o desenvolvimento das habilidades, foi elaborado o projeto “Meu território é o Quilombo: valorizando a mandiocultura e seu pertencimento histórico” submetido ao Programa “Casa Fortalecendo Comunidades” do Fundo Casa Socioambiental, recebendo o valor de R\$ 30.000,00 (trinta mil reais) para investir no cultivo e beneficiamento da mandioca em todas as unidades produtoras locais.

Como principais aprendizados, é possível citar que empreendedorismo não é apenas para negócios, mas para a vida; que o sucesso é relativo e que o propósito é mutável; que o CHA é um constante processo de desenvolvimento pessoal; que as habilidades para o sucesso individual são indispensáveis para o sucesso comunitário, sendo este o alcance dos objetivos comuns do grupo em um nível coletivamente desejado de desenvolvimento sustentável em todas as suas dimensões.

As “habilidades para o sucesso”

HPS é uma ferramenta utilizada mundialmente pela Junior Achievement (JA) em cursos de empreendedorismo com foco no mercado de trabalho. Nessa intervenção, a ferramenta foi utilizada com foco no desenvolvimento pessoal. São 16 habilidades (JA BRASIL, 2016). A primeira, ler e compreender, aponta que, mais que simples leitura, é preciso desenvolver a capacidade de entender a mensagem transmitida - foram utilizados diagramas de leitura (mapear as partes do texto - quem fala, o que fala, para quem fala, o que é esperado e o que o autor pede), identificando a mensagem do autor.

A segunda, transmitir ideias por escrito, mais que simplesmente escrever, é conseguir transmitir em texto (ou ilustração) tudo que se pretendeu dizer - aqui foram utilizados jogos de gramática (encontre o erro), a releitura e paráfrase (reescreva o que foi dito com suas palavras), a arte de virgular (respiração e fluidez) e o exercício do enriquecimento vocabular (uma palavra nova por dia). A terceira, falar de maneira que outras pessoas compreendam, é organizar os pensamentos antes de falar - aqui foi utilizada a estratégia pense e fale (priorizar o que deve ser dito para organizar a fala).

A quarta, escutar com atenção, aponta que é preciso ouvir com os 5 sentidos - aqui foi utilizado o jogo das senhas (comunicação não verbal) e a técnica escutando os gestos

(lista de gestos corporais mais comuns com seus respectivos significados). A quinta, observar criticamente, é compreender que criticar o outro é direito apenas de quem já se autocriticou - aqui foi utilizada a contraposição de opinião (justo e injusto, ético e antiético, moral e imoral, legal e ilegal, certo e errado, positivo e negativo).

A sexta, utilizar a matemática para resolver problemas, aponta para a necessidade do raciocínio lógico no dia a dia - aqui foram utilizadas deduções, induções e abduções e como aplicar esses princípios no cotidiano. A sétima, planejar, exige que se pense em cada passo a ser dado rumo a qualquer que seja o objetivo - foi utilizado o diagrama do planejamento que consiste em responder 12 perguntas: O que? Como? Quando? Onde? Porque? Para que? Por quem? Para quem? Com o que? Com quem? Com quanto? Até quando? (Criando o hábito de executar esse fluxograma no cotidiano).

A oitava, solucionar problemas e tomar decisões, exige que o planejar resulte no agir - aqui foi utilizado o quebra-cabeça sem imagem e o jogo das soluções (problemas a serem resolvidos de forma coletiva a partir de opiniões individuais). A nona, cooperar, trata da necessidade de não apenas ajudar, mas agir com o próximo - aqui foi utilizado o teste da ficha anônima (cada um escreve um problema pessoal sem se identificar e outra pessoa tentará cooperar com o próximo naquela situação descrita).

A décima, apoiar e influenciar, trata da capacidade de ser o suporte para o outro, dando-lhe o equilíbrio necessário e a motivação para agir - foi utilizado o teste do suporte invisível (um palito de dente consegue suportar dois garfos presos flutuando na borda de um copo - só é preciso achar o ponto certo de apoiar o peso de ambos - cada um tentou realizar - um conseguiu) de modo que o aprendizado relevante foi saber como se colocar nas situações de modo a gerar equilíbrio e motivar o outro a acreditar e solucionar.

A décima primeira, resolver conflitos e negociar, aponta a necessidade de acordos em conflitos - aqui foi utilizada a técnica dos cenários (diferentes situações conflituosas são apresentadas a fim de buscar o ponto de acordo das partes envolvidas). A décima segunda, orientar outras pessoas, exige identificar a necessidade do outro e desenvolver a empatia - aqui foi utilizada a ferramenta simpático x empático.

A décima terceira, responsabilizar-se pela aprendizagem, exige que cada um se torne responsável pelo que sabe e pelo que não sabe - aqui foi utilizada a lista de conhecimentos (escrever tudo aquilo que sabe - essa lista é usada na ferramenta do CHA anteriormente descrita). A décima quarta, refletir e avaliar, exige autoavaliação constante e análise de sucesso pessoal - aqui foi utilizada a análise FOFA individual (Forças, oportunidades, fraquezas e ameaças).

A décima quinta, aprender através da investigação, exige que sejam feitas as perguntas certas às fontes certas, no momento certo - aqui foi utilizada a exaustão dos porquês (buscar a origem do problema) e o jogo do detetive (tentar descobrir quem é o criminoso a partir de pistas estratégicas). A décima sexta e última, usar a tecnologia da informação e da comunicação, consiste em integrar-se às novas ferramentas para desenvolver-se sem deixar-se controlar pela mídia e o mercado.

O que é possível recomendar?

A partir da experiência, foi possível constatar inúmeros benefícios de se pensar no indivíduo e potencializar suas habilidades para que se alcance com mais eficácia e eficiência os objetivos do coletivo. Nota-se que as políticas públicas precisam munir-se de ferramentas que desenvolvam o perfil empreendedor, bem como alcançar cada indivíduo daquela comunidade com sua subjetividade e identidade própria (propósitos, conhecimentos, habilidades, forças, fraquezas, etc.).

Essa identidade de cada um se soma formando o quilombo como de fato se observa - não como uma idealização genérica, mas como um complexo emaranhado de interesses pessoais e coletivos se entrecruzando no que é a comunidade. Percebeu-se indispensável na busca de soluções para o enfraquecimento da mandiocultura o desenvolvimento do perfil empreendedor a partir de habilidades individuais.

Os resultados permitem orientar que seja realizada, em casos similares, a metodologia de desenvolvimento do perfil empreendedor com foco no indivíduo como ator social dentro da coletividade. Na construção de políticas públicas com o viés da experiência realizada, recomenda-se aos tomadores de decisão que sejam priorizados a escuta ativa e o diagnóstico realista como pontos de partida para o desenvolvimento.

Dessa forma, é possível construir um plano de ação para o desenvolvimento sustentável em todas as dimensões possíveis como resultado de uma mudança de postura da própria comunidade, motivada pela compreensão e pela convicção de que as oportunidades podem ser criadas e as ameaças podem ser vencidas com planejamento, com conhecimento e com vontade de empreender para o sucesso individual e coletivo.

No processo de desenvolvimento de habilidades, muitas dificuldades foram encontradas a nível individual. A cultura da não participação se faz muito presente na sociedade de modo geral, e não se diferencia no caso em questão. Visando ainda maior

efetividade da experiência realizada, necessário se faz promover, antes da aplicação das metodologias escolhidas, momentos de integração da comunidade.

Tais momentos possibilitam difundir o pertencimento, a identidade e a territorialidade, através, por exemplo, de encontros de intercâmbio cultural com outras comunidades para trocar experiências e permitir uma autoanálise comparativa do quilombo com outras realidades, localizando conflitos em comum, aspectos de melhoria e também, igualmente necessário, aspectos de autoelogio.

O contexto dessa experiência se deu em torno da mandiocultura local da comunidade quilombola Serra dos Mulatos, considerando suas características já mencionadas. Em outras realidades e diferentes contextos, essa experiência precisa ser reconstruída com as devidas ponderações sobre as metodologias ativas, os instrumentos e as técnicas empregadas.

Contudo, infere-se que as habilidades para o sucesso devem ser aplicadas com as mesmas finalidades (desenvolver o perfil empreendedor) haja vista terem se mostrado indispensáveis para a obtenção dos resultados. Compreender o empreendedorismo por uma ótica menos pessoal e mais institucional comprometeria o foco da intervenção de fortalecer o grupo e obter resultados a partir do desenvolvimento de cada indivíduo.

Referências:

ARQSM (Associação Remanescente de Quilombo Serra dos Mulatos). **Diagnóstico do Quilombo Mulatos da Serra Boca da Mata**. Jardim: ARQSM, 2021.

DOLABELA, F. A corda e o sonho. **Revista HSM Management**, v.80, p.128-132, 2010.

EMBRAPA (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária). **Cultura da Mandioca**: Apostila. Belém: Embrapa Amazônia Oriental, 2014.

GRUNEC (Grupo de Valorização Negra do Cariri); CÁRITAS DIOCESANA DE CRATO. **Caminhos**: mapeamento das comunidades negras e quilombolas do cariri cearense. Crato: Cartilha, 2011.

JA BRASIL (Júnior Achievement do Brasil). **Habilidades para o sucesso**. Porto Alegre: JA Brasil, 2016.

SECCHI, Leonardo. **Políticas Públicas**: Conceitos, Esquemas de Análise, Casos Práticos, 2ªEd. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

THIOLLENT, M. **Metodologia de Pesquisa-ação**. São Paulo: Saraiva, 2009.