

Ergonomia em uma associação de produtores rurais: uma análise segundo a teoria geral da administração

Luís Fernando Paulista Cotian (UTFPR) cotian@alunos.utfpr.edu.br

Clérito Kaveski Peres (UTFPR) cleritokp@gmail.com

Flávio Henrique de Oliveira Costa (Uni-Facef) flaviocosta91@hotmail.com

Ana Cristina de Oliveira (UTFPR) ana_oliveira31@hotmail.com

José Henrique Dias da Silva (UNIFRAN) henrique_diassjb@yahoo.com.br

Resumo:

Os Empreendimentos de Economia Solidária (EESs) englobam as associações, cooperativas, empresas que fazem sua auto-gestão, grupos de produção e clubes de troca. Atualmente, representam aproximadamente 2 milhões de trabalhadores, distribuídos em 22 mil empreendimentos. Apesar desta representatividade, existe uma carência de ferramentas de gestão voltadas para as suas particularidades. Neste contexto, o objetivo desta pesquisa é verificar quais tecnologias voltadas à Ergonomia e descritas na Teoria Geral da Administração são ou podem ser utilizadas em um empreendimento do tipo. Para alcançar este objetivo, optou-se pela realização de uma revisão bibliográfica dedutiva e de um estudo de caso em uma associação de produtores rurais do sul de Minas Gerais. Como resultado observa-se que tais técnicas podem ser aplicadas e incentivadas pela associação, de forma a auxiliar os seus participantes a alcançarem níveis superiores na pirâmide de Maslow.

Palavras chave: Economia solidária, ergonomia, segurança do trabalho, empreendimento de economia solidária.

Ergonomics in an association of farmers: a general theory analysis of administration

Abstract

The Solidarity Economy Ventures include associations, cooperatives, worker-owned enterprises, production groups and exchange clubs. Currently represent approximately 2 million workers, spread over 22,000 enterprises. Despite this representation, there is a lack of management tools geared to their special features. In this context, the objective of this research is to see which technologies focused on ergonomics and described in Management's General Theory are or may be used in a venture like that. To accomplish this, it was decided to carry out a deductive literature review and a case study of an association of farmers in southern Minas Gerais. As a result it is observed that such techniques can be applied and encouraged by the association in order to help its participants to achieve higher levels in Maslow's pyramid.

Key-words: Solidary economy, ergonomics, safety officer, solidary economy development.

1. Introdução

Os Empreendimentos de Economia Solidária (EESs) são uma forma diferente de empreender que buscam não explorar outras pessoas e preservar o meio ambiente. Este tipo de empreendimento engloba as associações, cooperativas, empresas que fazem sua auto-gestão, grupos de produção e clubes de troca, que têm em comum a cooperação e a propriedade coletiva dos meios de produção.

Nesta realidade faltam formas de gestão que busquem o equilíbrio entre os ideais dos EESs e a sua competitividade. Nesse sentido, a questão que norteará esta pesquisa refere-se à adequação de ferramentas ergonômicas definidas por Chiavenato (1999), tradicionalmente aplicadas às empresas capitalistas, para a análise dos EESs. Desta forma, este trabalho tem como objetivo verificar a aderência de um conjunto de ferramentas ergonômicas, tradicionalmente aplicadas às empresas capitalistas, na análise de um EES. Parte-se da hipótese de que, com as devidas alterações essas ferramentas são aderentes à análise deste EES.

Para alcançar este objetivo, optou-se pela elaboração de uma pesquisa bibliográfica dedutiva, acrescida de um estudo de caso em uma associação de produtores rurais do interior de Minas Gerais. Além dos dados bibliográficos, esta pesquisa fará uso de dados primários levantados em entrevistas realizadas junto aos associados; e de dados secundários a partir da análise de documentos da referida associação.

3. Revisão de literatura

Para Chiavenato (1999), todas as teorias administrativas são válidas, porém muitas delas apenas se focaram em uma das cinco variáveis básicas da teoria geral da administração, (Figura 1) cada qual teoria administrativa surge como resposta aos problemas industriais mais relevantes à sua época, e neste caso todas são bem-sucedidas solucionando tais problemas. Essas teorias de certa forma são todas aplicáveis às situações atuais. Ainda segundo Chiavenato (1999), devido aos complexos desafios administrativos os autores têm se concentrado em apenas algumas partes ou variáveis isoladas.



Figura 1: As cinco variáveis básicas na teoria geral da administração
Fonte: Chiavenato (1999)

O foco dessa pesquisa será a ênfase nas pessoas, no que se refere às teorias ergonômicas, como será melhor demonstrado a seguir. De acordo com Chiavenato (1999), Taylor observou que os operários normalmente aprendiam a executar suas tarefas através da observação da execução

de tal tarefas por outros funcionários o que gerava uma infinidade de métodos e ferramentas diferentes para a execução de determinadas tarefas. Para Taylor o operário não possui capacidade, nem formação, nem meios de analisar cientificamente suas tarefas e, portanto, as tarefas deveriam ser divididas e os operários ficaram a cargo apenas de executar o trabalho, pura e simplesmente, Taylor intitula estas técnicas como Organização racional do trabalho (ORT).

De acordo Rifkin (1995), Taylor foi o principal responsável pela popularização do conceito da eficiência no processo econômico com seus princípios da “Administração Científica”. Segundo este autor, com tais princípios a eficiência passou a dominar o ambiente de trabalho e a vida da sociedade moderna, a partir de então cada ser humano e cada máquina poderiam ser medidos e valorizados de acordo com suas eficiências relativas.

Mesmo que as inovações de Taylor e seus sucessores representem grandes avanços produtivos, estes avanços geram também sérios problemas no que se refere a gestão de pessoas e questões ligadas a qualidade de vida. Neste sentido, Rifkin (1995) observa que as grandes cargas de trabalho e novas formas de coação tendem a remover qualquer controle residual que o operário ainda exerça sobre o processo produtivo. O autor explana também sobre o fato do estresse extremo que pode gerar até mesmo a morte do indivíduo, denominado *karoshi*¹ pelos japoneses. Nesse sentido surgem preocupações com a saúde e bem estar das pessoas envolvidas com a empresa.

Estão inseridas no contexto da Ênfase nas pessoas algumas Teorias a saber são elas: Teoria das Relações Humanas; Teoria Comportamental e Teoria do Desenvolvimento Organizacional. Essa ênfase possui foco nas relações humanas, através do estudo das necessidades humanas, da experiência de *Howthorne*, da criação da hierarquia das necessidades humanas por Maslow, dos estudos do processo decisório. Dentre as pesquisas desenvolvidas por Maslow destaca-se a Hierarquia das necessidades humanas, essa hierarquia é demonstrada na Figura 2, segundo Maslow só se pode subir ao próximo nível de necessidade após se ter satisfeito o nível anterior.

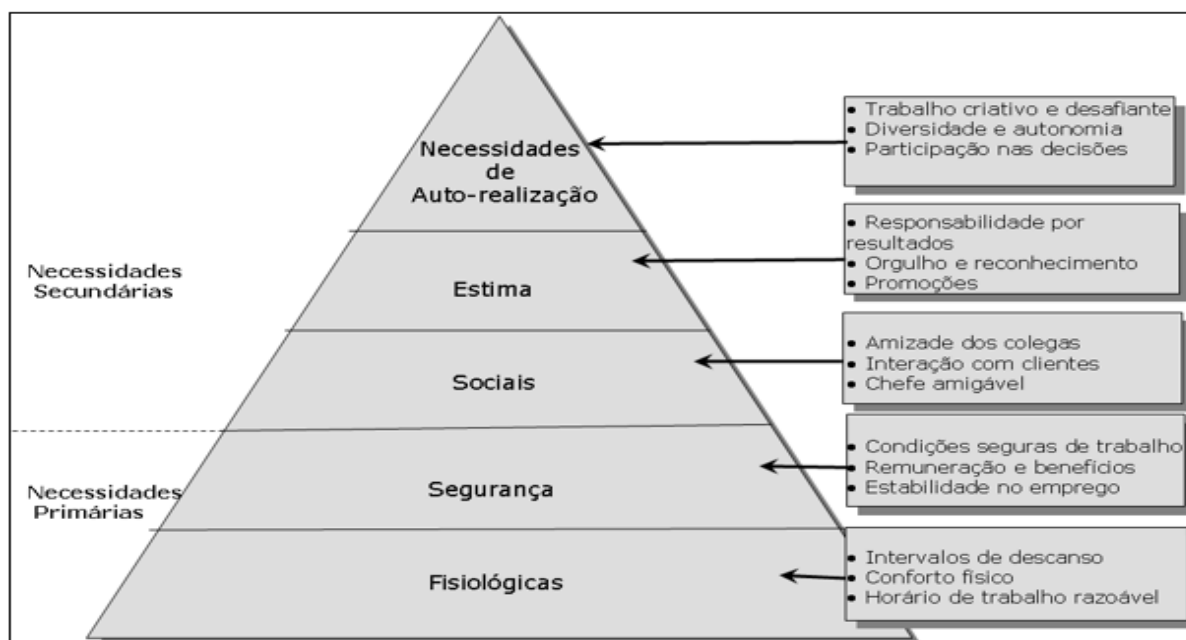


Figura 2: Hierarquia das necessidades humanas e meios de satisfação
Fonte: Chiavenato (1999)

Fica evidente que o taylorismo não apresenta contribuições diretas à ergonomia, mas suas teorias deram subsídios para que outros estudiosos da área, analisando o trabalho sob outros aspectos, formassem corpo de conhecimento para o surgimento de novos estudos relacionados ao trabalho, introduzindo o controle de segurança, treinamentos e aperfeiçoamentos sobre a melhor forma de realizar a tarefa (SILVA e PASCHOARELLI, 2010).

Destaca-se nessa Ênfase algumas pesquisas a saber: Mayo (1947), Lewin (1936), French e Bell Junior (1973), Maslow (1954), Maslow (1965), Bennis(1972), Walton (1972).

3.1. Economia solidária

Neste tópico abordará a respeito da Economia solidária, primeiramente será feita uma breve introdução do que se trata esta forma de empreender diferenciando os diferentes tipos de empreendimentos existentes dentro desta classificação, posteriormente será feito um levantamento do histórico e finalmente será feita uma análise dos limites e possibilidades destes empreendimentos.

A economia solidária é um jeito diferente de produzir, uma forma na qual se busca não explorar outras pessoas, preservar o meio ambiente, e fortalecer o grupo a partir da cooperação. Podem ser organizações coletivas, supra familiares e outras categorias como: associações, cooperativas, empresas auto gestoras, grupos de produção e clubes de troca (SENAES, 2012). Segundo a fonte supracitada, os empreendimentos de economia solidária (EESs) pregam a posse coletiva e igualitária dos meios de produção.

De acordo com o MTE – Ministério do Trabalho (2015), a economia solidária é um jeito diferente de produzir, vender, comprar e trocar o que é preciso para viver, pois na economia convencional há a separação entre os donos e os empregados, nesta tipologia de economia, os próprios trabalhadores são os donos, ou seja, são eles quem tomam as decisões de como administrar o negócio, dividir o trabalho e repartir os resultados, são milhares de iniciativas econômicas, no campo e na cidade, em que os trabalhadores estão organizados coletivamente: associações e grupos de produtores; cooperativas de agricultura familiar; cooperativas de coleta e reciclagem; empresas recuperadas assumidas pelos trabalhadores; redes de produção, comercialização e consumo; bancos comunitários; cooperativas de crédito; clubes de trocas; entre outras.

O MTE (2015) destaca alguns princípios da ES, sendo eles:

- **Cooperação:** todos trabalham de forma colaborativa, em vez de competirem, onde buscam os objetivos e interesses comuns;
- **Autogestão:** são tomadas de forma coletiva as decisões, onde todos têm voz e voto e;
- **Ação Econômica:** a ES é formada por iniciativas com motivação econômica, como comercialização, prestação de serviços e produção;
- **Solidariedade:** na ES a preocupação com os parceiros está presente de inúmeras formas, por exemplo na distribuição justa dos resultados alcançados, na preocupação com o bem-estar de todos os envolvidos, nas relações com a comunidade, na atuação em movimentos sociais e populares, além de um meio ambiente saudável e desenvolvimento sustentável.

A ES assume formas de expressão flexíveis, que variam em função das estruturas legais dominantes, da organização social e dos diferentes backgrounds culturais, históricos e políticos presentes em cada região (DÉFOURNY, 1992).

A principal diferença entre as empresas capitalistas e os EESs é que os últimos negam a

separação entre trabalhador e posse dos meios de produção. A empresa capitalista pertence ao investidor (proprietário), e sua finalidade é apenas gerar lucros ao mesmo, e o poder sobre esta empresa está concentrado nas mãos do investidor. A empresa solidária, diferentemente, pertence aos que nela trabalham e, portanto, são geridas por responsáveis que nelas trabalham, esses responsáveis são escolhidos pelos outros membros a partir de votação e assembleias. O lucro, chamado de sobras, tem o destino escolhido pelos trabalhadores (SINGER,s.d).

Apesar do dinamismo e da amplitude que o campo da ES assume hoje, em diversos países, a gestão das organizações que fazem parte ainda é um tema pouco explorado, seja por preconceitos, falta de fundamentação teórica adaptada à natureza destas organizações. Assim, a ciência econômica tradicional e as principais teorias das organizações deixaram de focar, em suas pesquisas, as organizações que, de certa forma. Percebe-se que são poucos os estudos no campo da teoria das organizações (RAMOS, 1981; SERVA, 1996) que consideram as particularidades das organizações que atuam no campo social. A maioria dos autores de administração que estudam esse tipo de organização destituem de sentido as suas práticas internas, analisando-as a partir de uma concepção funcionalista, apoiada sobre os mesmos princípios e instrumentos aplicados às empresas públicas e privadas tradicionais.

A economia solidária é constituída por empreendimentos que se caracterizam como solidários, por dividirem os custos de investimento e por repartirem os lucros (ALCÂNTARA, 2003 apud LECHAT, 2012).

3.2. Ergonomia

Em 1857, Jastrebowisky foi o pioneiro em publicar um artigo intitulado “Ensaio de ergonomia ou Ciência do trabalho”, mas somente cem anos após este artigo, o assunto foi retomado, em 1949 por um grupo de pesquisadores e cientistas com interesse em formalizar como uma nova linha de pesquisa da ciência. No próximo ano (1950), o mesmo grupo se reuniu, com o objetivo de adotar o neologismo “Ergonomia”, junção dos termos gregos *ergon* (trabalho) e *nomos* (regras) (ERGONOMIA, 2001a).

Seu desenvolvimento, se dá através dos três eixos seguintes:

- a) criação de entidades que defendam e a instituem, discutindo seu alcance no campo de estudo e de trabalho;
- b) através de estudos aplicados e trabalhos acadêmicos aconteça a difusão dos conhecimentos do campo gerados;
- c) academicização e escolarização do campo, através da criação de disciplinas em programas da Engenharia, Psicologia e outros e realização de cursos com as temáticas que a Ergonomia vem desenvolvendo (ERGONOMIA, 2001a).

No geral a ergonomia, tem que ser associada às condições de trabalho onde promovam segurança, conforto, bem-estar e eficiência, hoje se constitui um potente instrumento de qualidade e produtividade, pois o homem deixa de ser um simples executor de movimentos, passando a entender, supervisionar e controlar outros elementos do sistema de trabalho - máquinas e equipamentos, por exemplo (RESNICK e ZANOTTI, 1997).

4. Método de pesquisa

Para Yin (2005) e Barratt et al. (2011) a pesquisa qualitativa parte de um grande universo de informações, delimitando-as de forma a analisar um fenômeno foco. Esta pesquisa se enquadra dentro da abordagem qualitativa, visto que busca analisar um fenômeno foco em um contexto específico de forma a localizar pontos teóricos aplicados à prática. Busca-se por meio dessa pesquisa capturar realidade dos indivíduos envolvidos na empresa e que essa contribua para a

pesquisa. Nessa realidade o pesquisador busca capturar as interpretações individuais e diversos pontos de vista complementares ou divergentes existentes (YIN, 2005).

Cabe destacar ainda que de acordo com Benbasat et al. (1987) a maioria dos estudos de caso são análises exploratórias, visto que descrevem a intervenção e o contexto na qual essa ocorreu. Ainda de acordo com os autores, os estudos exploratórios podem fornecer tantas informações aos leitores que esses são capazes de chegar a suas próprias análises a respeito do fenômeno. Para Voss et al. (2002) a realização de um estudo de caso é complexo, já que o processo é demorado, os entrevistados precisam ser qualificados, e deve-se tomar cuidado com as generalizações a partir de poucos casos. Porém, ainda de acordo com estes autores, os resultados do estudo de caso podem ter fortes impactos teóricos, uma vez que sem as barreiras rígidas de um questionário, esse método pode gerar novas e criativas ideias, possibilitando o desenvolvimento de novas teorias. No estudo de caso, não há influência do pesquisador no caso, esse método é ideal para análises de fenômenos pouco observados e descritos, como é o caso dessa pesquisa (YIN, 2005).

Essa pesquisa possui natureza exploratória, visto que busca verificar pontos a partir de experiências dos atores e analisar o contexto ao qual estão submetidos (BARRATT et al., 2011). Essa pesquisa utilizou-se de um estudo multicaso. Esse estudo empírico possibilitará a investigação do fenômeno que possui limites de fenômenos e contextos claramente definidos. Esse trabalho busca fornecer uma visão mais abrangente do problema, explorando-o em profundidade. Outro fator que influencia a escolha do método de estudo de caso, é a utilização de diversas fontes de evidências, como tentativa de esclarecer o motivo de decisões tomadas, como foram implantadas e quais os resultados obtidos (YIN, 2005; BARRATT et al., 2011). O estudo de caso é útil para responder a questões similares as realizadas neste trabalho, do tipo “Quais” ou “Como” (VOSS, 2009). Tais pontos reafirmam a escolha por tal método de pesquisa.

5. Estudo de caso

Este capítulo dissertará a respeito do método utilizado para a execução do estudo de caso bem como seus resultados. O estudo realizou-se através de duas reuniões realizadas com os empreendedores da Associação de Produtores Rurais de Capetinga (APROCAP), tais reuniões foram divididas sendo um encontro para a apresentação da temática e da necessidade da construção do conhecimento coletivo por parte deste trabalho, e o outro em que houve a discussão e construção do conhecimento coletivo para solucionar às questões às quais este trabalho se propõe a responder.

Após obter apoio dos presentes na primeira reunião, para a execução da segunda fase, foram construídos coletivamente entre pesquisador e orientadores quais objetivos principais do trabalho e os questionamentos aos quais se buscarão respostas. Observa-se que à luz da literatura de Teoria Geral da Administração (TGA) há a necessidade da busca por respostas que permeiam os campos de: tecnologia, pessoas, ambiente, tarefas e estrutura.

Para delimitar as tarefas, surge o questionamento referente a quais as necessidades que os empreendedores buscam solucionar na APROCAP, já no que se refere ao ambiente o questionamento se fez a respeito de como é o mercado no qual estão inseridos, a proposta feita para a construção dos outros elementos fora que a partir do estudo detalhado de um dos processos conclui-se quais são as tecnologias utilizadas, as pessoas envolvidas bem como a estrutura utilizada. As observações que os participantes fizeram foram todas anotadas de forma visível a todos os empreendedores presentes, de tal forma que todos puderam criticar ou complementar os pontos discutidos. Toda a reunião foi gravada como forma de documentação e para ser analisada em detalhes posteriormente.

Somado à literatura específica de Empreendimentos de Economia Solidária (EES), esta pesquisa ressalta a importância de analisar a associação à luz da literatura de gestão de empresas ditas tradicionalmente capitalistas. Neste sentido, destacam-se algumas variáveis de análise propostas por Chiavenato (1999), a saber: Ênfase nas tarefas, foco na divisão das tarefas e na administração científica; Ênfase nas pessoas, foco nas relações humanas, através do estudo das necessidades humanas, principalmente através da experiência de Hawthorne, da criação da hierarquia das necessidades humanas por Maslow e dos estudos do processo decisório.

Para alcançar os objetivos deste trabalho, optou-se pela utilização um estudo de caso que será exemplificado neste capítulo em uma associação de produtores rurais do interior de Minas Gerais. Além dos dados bibliográficos anteriormente relacionados, a pesquisa utilizará dados primários levantados em entrevistas realizadas junto aos associados; e de dados secundários a partir da análise de documentos da referida associação.

6. Propostas Ergonômicas

Segundo os próprios associados, a APROCAP possui por princípio inicial a reivindicação por melhores preços ao principal produto comercializado pelos mesmos, o leite (para Maslow necessidade fisiológica e de segurança). Também foi comentado que em sua reunião de fundação, muitos dos presentes se demonstraram desfavoráveis a estruturação de tal empreendimento, devido à falta de crenças nas possibilidades desta atividade. Outro fator que dificultou a criação da associação foi no campo jurídico, e se referem a constituição e manutenção do EES.

Os empreendedores destacaram também o apoio recebido por parte da empresa EMATER. Outros representantes que mereceram destaque segundo os entrevistados foram do secretário e do presidente da APROCAP. O representante da EMATER, que também estava presente observou o fato de a APROCAP ser atualmente um empreendimento bem-sucedido.

O primeiro ponto crítico encontrado foi a baixa participação dos associados. Embasado nas questões ergonômicas revisadas este trabalho propõe que para a maior participação primeiramente haja uma descentralização. Este processo pode ser buscado através do incentivo para a maior participação dos associados de tal forma que nas reuniões, seja por meio de votações e *brainstorms*, ocorram menos opiniões dos membros da “diretoria” e mais opiniões por parte dos associados, dessa forma a Associação poderia contribuir para que seus membros atinjam o nível de necessidade secundárias suprimindo algumas necessidades sociais e de estima. Ainda nesse sentido, como sugestão, considera-se interessante que os membros da diretoria assumam posições em meio aos associados durante as reuniões, e não em lugares à frente como de costume nos encontros da associação. Esse comportamento demonstrará o nível de igualdade buscado e a espera pela opinião de todos. Também fica sugerido que um terceiro ator assuma a posição de mediador deste encontro. Além disso, outra proposta é que seja incentivada a rotação dos cargos, de tal forma que, aos poucos, todos os produtores executem todas as funções. De forma que todos supram algumas de suas necessidades sociais e de estima.

Para melhorar a relação com o ambiente, este trabalho propõe que seja construído um planejamento estratégico para o empreendimento, considerando principalmente a manufatura do produto leite. Assim que os produtores tiverem capacidade de eliminar os atravessadores de seus produtos, será possível torna-los muito mais competitivos no que se refere a ambiente podendo suprir o primeiro nível da pirâmide de Maslow de necessidade fisiológicas. Ainda com foco nas necessidades fisiológicas a associação deve buscar meios de geração de valor autossustentáveis e formas de aquisição de tecnologias que não dependam de apoio governamental como a aquisição conjunta de maquinário.

7. Conclusão

O objetivo deste trabalho está em verificar a viabilidade da utilização de metodologias ergonômicas da vertente capitalista, Maslow (1954). Como método de pesquisa, optou-se por utilizar um estudo de caso. A utilização de tal técnica não somente se mostrou uma forma viável de exame da realidade deste tipo de empreendimento, como também podem ser úteis na proposição de melhorias às práticas de gestão utilizadas na associação pesquisada. No entanto, vale ressaltar a necessidade de forte adaptação em grande parte das teorias e técnicas. Além disso, também foi possível concluir sobre algumas necessidades de melhorias na associação pesquisada, como por exemplo: maior autonomia econômica, maior participação de todos os empreendedores, menor centralização do “comando”, de forma a prover que seus associados tenham uma ascensão de necessidades na pirâmide de Maslow.

Propõe-se que em uma pesquisa futura o modelo seja reproduzido em outros EES, bem como sejam implementadas as propostas e analisados os resultados, por meio de uma pesquisa-ação.

Referências

- BARRATT, M.; CHOI, T. Y.; LI, M.** Qualitative case studies in operations management: Trends, research outcomes, and future research implications. *Journal of Operations Management*, v. 29, n. 4, p. 329–342, 2011. Elsevier B.V.
- BENBASAT, I.; DAVID; MEAD, M.** The Case Research Strategy in Studies of Information Systems. Disponível em: <<http://infosys.coba.usf.edu/rm/Benbasat87-CaseResearch.pdf>>. Acesso em 07 mar. 2016.
- BENNIS, W. G.** Desenvolvimento Organizacional: Sua Natureza, Origens e Perspectivas, São Paulo, Edgard Blücher, 1972.
- CHIAVENATO, I.** Introdução à Teoria Geral da Administração. 5ª ed. – Rio de Janeiro- RJ: Campus, 1999.
- DEFOURNY, J.** The Origins, Forms and Roles of a Third Major Sector. In: DEFOURNY, J.; CAMPOS J. L. M. *Économie Sociale: entre économie capitaliste et économie publique*. Bruxelles: De Boeck Université, 1992.
- FRENCH, W. L.; BELL JUNIOR, C.H.** Organization Development Behavior Science Interventions for Organization Improvement, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, Inc., 1973.
- GAIGER, L.** A economia solidária no Brasil: refletindo sobre os dados do primeiro Mapeamento Nacional. Florianópolis, 2007. Disponível em: <http://www.sociologia.ufsc.br/npms/luiz_inacio_gaiger.pdf>, Acesso em 07 mar 2016.
- LECHAT, N.** Economia solidária, Volume 1. Campinas, 2002. Disponível em: <<http://www.cultura.ufpa.br/itcpes/documentos/ecosolv1.pdf>> acessado em 28/01/2003> Acesso em 07 mar. 2016.
- LEWIN, K.** A Dynamic Theory of Personality, Nova York, McGraw-Hill, 1935
- MASLOW, A.H.** Motivation and Personality, Nova York, Harper and Row, 1954.
- _____, *Eupsychián Management*, Homewood, Ill, Irwin, 1965.
- MAYO, E.** The Social Problems of a Industrial Civilization, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1947.
- MINISTÉRIO DO TRABALHO.** Economia solidária. Disponível em: < <http://trabalho.gov.br/trabalhador-economia-solidaria>>. Acesso em 07 mar. 2016.
- RAMOS, A. G.** The New Science of Organisations. Toronto: University of Toronto Press, 1981.
- RESNICK, M.L. & ZANOTTI, A.** Using ergonomics to target productivity improvements. *Integrated Manufacturing Systems*. Vol 33, n. 1-2, p. 185-188, 1997.
- RIFKIN, J.** O fim dos empregos: O declínio inevitável dos níveis de empregos e a redução da força global de trabalho. São Paulo: MAKRON Books do Brasil, 1995.
- SENAES, [s.d.]** Disponível em: <<http://www.mte.gov.br/Empregador/EconomiaSolidaria/Fase2/Relatorios/EmpreendimentoResumoNacional.asp>>, Acesso em 07 mar. 2016.
- SERVA, M.** Racionalidade e organizações: o fenômeno das organizações substantivas. 1998. Tese de Doutorado - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

SILVA, J. C. P.; PASCHOARELLI, L. C. A evolução histórica da ergonomia no mundo e seus pioneiros. 2010.

SINGER, P. Economia solidária. [s.d]. Disponível em:
<<http://www.cultura.ufpa.br/itcpes/documentos/ecosolv2.pdf>> Acesso em 07 mar. 2016.

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case research in operations management. International Journal of Operations & Production Management, v. 22, n. 2, p. 195–219, 2002.

YIN, R. K. Estudo de Caso: Planejamento e métodos. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WALTON, R.E. Pacificação Interpessoal: Confrontações e Consultoria de uma Terceira Parte, São Paulo, Edgar Blücher, 1972.