

A ADMINISTRAÇÃO E A GESTÃO PARTICIPATIVA: UM ENFOQUE NA GESTÃO DAS CASAS FAMILIARES RURAIS

Polyane Passos Mayer
Jucilene de Souza Stunpf
Maria de Lourdes Bernartt

RESUMO

As teorias da administração sofreram transformações ao longo dos anos, todavia ela ainda é considerada um campo novo de estudo se comparada a outras áreas. As teorias mais modernas têm enveredado para caminhos como a gestão ambiental, sustentabilidade, capital intelectual e a gestão participativa. Diante deste contexto este trabalho tem por objetivo abordar questões acerca da gestão participativa, que segundo os autores pesquisados ainda é um tema que carente de estudos. Como campo de estudo foi realizada uma pesquisa sobre as Casas Familiares Rurais (CFR's), os quais são Centros de Formação por Alternância, tendo por objetivo a formação integral do jovem voltada para a educação do campo. Estas CFR's têm, em sua teoria, adotado um modelo de gestão participativa, a qual ocorre atrás de uma Associação. Todavia ainda não está claro se esta gestão ocorre realmente na prática ou não, este estudo não visa ainda responder este questionamento, porém outros estudos podem ser realizados mais tarde para elucidar tal fator.

PALAVRAS-CHAVE: Associação. Participação. Gestão.

1 INTRODUÇÃO

No campo da administração evidenciamos no período da Revolução Industrial a troca do trabalho que antes era feito de modo artesanal para uma produção em maior escala, assim abriu-se caminho para as teorias da administração, estas teorias passam desde a administração científica, a administração clássica, a abordagem humanística, teoria da burocracia, entre outros e enveredou para caminhos como a qualidade total, reengenharia, *benchmarking*, *downsize*, entre outros.

Todavia, na busca pelo melhor caminho para gerir organizações em um cenário de incertezas como o momento atual, a administração tem enveredado para estudos como: era da informação, equipes de alto desempenho, a terceirização, as influências da globalização e do meio ambiente, gestão do conhecimento e capital intelectual, as organizações que aprendem e a gestão participativa (CHIAVENATO, 2000; LACOMBE e HEILBORN, 2008).

Para Lacombe e Heilborn (2008), convivemos há séculos com a administração, porém ela é considerada um campo novo pois a pouco é que se começou a sistematizar seus conhecimentos. “A sistematização dos conhecimentos na área de administração é especialmente recente no que diz respeito à administração de empresas” (LACOMBE e HEILBORN, 2008, p. 35).



Neste sentido, este artigo se propõe a abordar alguns aspectos relacionados a gestão participativa. Gestão esta inserida dentro de um contexto específico, as Casas Familiares Rurais (CFR`s). As CFR`s consistem em um local de estudo onde o aluno obtém a educação “tradicional” seguindo os currículos escolares, mas há uma formação complementar voltada a educação do campo. Ao contrário dos demais tipos de escolas, as CFR`s não possuem a figura do diretor escolar para dirigir sua instituição, ela conta com uma Associação que é formada pelos pais dos alunos para realizar sua administração. Esta administração tem como pressuposto envolver toda a comunidade para a tomada de decisões, fazendo valer assim a Gestão Participativa.

Este trabalho faz parte de um Projeto de Pesquisa maior denominado Referenciais Teóricos e Metodológicos da Pedagogia da Alternância. Os dados e informações para este estudo foram obtidos atrás da leitura de livros, artigos e revistas acerca da gestão participativa e da pedagogia da alternância, também foi realizado por uma das autoras um estágio de vivência que compreendia em permanecer, assim como os alunos, em regime de internato em uma Casa Familiar Rural, para deste modo compreender melhor seu funcionamento e seu cotidiano. Foram analisados ainda alguns documentos da própria CFR.

Antes de adentrar no conteúdo principal do artigo, devemos destacar alguns elementos acerca da administração e da gestão participativa, o qual será abordado no próximo capítulo.

2 A ADMINISTRAÇÃO E A GESTÃO PARTICIPATIVA

Diante de todo o contexto do desenrolar das teorias administrativas e das mudanças ocasionadas no cenário mundial através das crises econômicas, impactos da globalização, as evoluções sócias, culturais e tecnológicas assim como o aumento da competitividade e as incertezas dos negócios, observa-se certo descontentamento organizacional. Nota-se, nesta situação, a necessidade de uma ênfase maior do indivíduo como colaborador da organização, o chamado capital humano, elevando seu grau de importância.

Da mesma forma, pode-se salientar a importância da sociedade envolvida nessa conjuntura. Isso evidencia a participação dos mesmos nas definições de metas e objetivos, na solução de problemas, no processo de tomada de decisões,



no acesso às informações e no controle da execução das tarefas. Visto que a Administração tomou impulso em decorrência da expansão industrial, Montana e Charnov (2010, p. 12) comenta que “da mudança na natureza da força de trabalho e da passagem para a produção em massa, surgiu a necessidade de mais gerentes e de uma compreensão dos fundamentos teóricos da administração”. Assim surgiram modelos de produção em larga escala e a necessidade de análise, consultoria e supervisão dos diferentes processos que ocorrem na organização e a necessidade de outros modelos de gestão.

A partir disso, surge um modelo de gestão atual e moderna, que enfatiza as pessoas como participantes da organização. Conforme cita Ramillo (2010 *apud* MARANALDO, 1989, p. 60), “a administração participativa é o conjunto harmônico de sistemas, condições organizacionais e comportamentos gerenciais que provocam e incentivam a participação de todos no processo de administração.” Contudo, buscam-se colaboradores mais comprometidos com os resultados organizacionais, através da eficiência, eficácia e qualidade.

Conforme Guaraná e Fleury (2008), essa ideia no Brasil foi auferindo valor no final da década de 1970, quando os movimentos populares, através da ditadura, tomaram estilo político e começaram a batalha em busca da redemocratização. “Nesse contexto, começaram a surgir novas formas de organizações e ganharam peso os questionamentos quanto às formas de gestão centralizadas” (GUARANÁ E FLEURY, 2008, p. 96). A partir desses movimentos surgiram novos sujeitos sociais e históricos, que foram essenciais para a reconstrução de um novo estilo de democracia, que beneficiasse a todos os envolvidos num processo de gestão.

Já Barroso (2012, p. 7), salienta que a gestão participativa originou-se com o movimento das relações humanas que se difundiu a partir dos célebres estudos conduzidos entre 1924 e 1933, por Elton Mayo. “Estes estudos e a investigação que se lhes seguiu mostraram a importância do fator humano nas organizações relativizando, assim, a ideia de que era possível uma racionalidade de gestão baseada na organização científica do trabalho” (BARROSO, 2012).

Ainda Barroso (2012, p. 7), afirma que “a gestão participativa corresponde a um conjunto de princípios e processos que defendem e permitem o envolvimento regular e significativo dos trabalhadores na tomada de decisão”. Dessa forma, os colaboradores podem assumir diversos níveis de poder e responsabilidade,



interferindo na organização tanto no seu conjunto como em cada um de seus indivíduos e suas funções ou tarefas, mesmo que este esteja orientado para a concretização dos resultados.

A gestão participativa abrange a organização como um verdadeiro sistema, o qual requer a atuação e interação de todos os atores atuantes nas atividades e objetivos da organização, assim o termo participação surge como resposta a uma necessidade de pertencimento do indivíduo ao todo social. Assim, pode-se relacionar o envolvimento das Casas Familiares Rurais (CFR`s) com a sociedade, os produtores rurais e os jovens integrantes da mesma nos processos decisórios de representatividade na gestão que a casa se propõe a desempenhar.

Nunes, Biz e Bettoni (VII Seminário da Associação Nacional...; 2010) apresenta a abordagem de BORDENAVE (1993, p. 17) sobre a necessidade humana de participação:

[...] a participação é inerente a natureza social do homem, tendo acompanhado sua evolução desde a tribo e o clã dos tempos primitivos, até as associações, empresas e partidos políticos de hoje. Neste sentido, a frustração da necessidade de participar constitui uma mutilação do homem social. Tudo indica que o homem só desenvolverá seu potencial pleno numa sociedade que permita e facilite a participação de todos. O futuro ideal do homem só se dará numa sociedade participativa.

Com todo esse contexto da gestão participativa, observa-se a necessidade que o colaborador/indivíduo, assim como a sociedade, tenha algum controle sobre os elementos econômicos, políticos e ideológicos da gestão do trabalho para que não se tire essa propriedade dos mesmos. Lembrando que participar faz parte de uma integração de algo que já existe, tendo sua estrutura e finalidade, colaborando com iniciativas que venham a contribuir com o processo tendo o objetivo de se criar benefícios práticos a organização, buscando a obtenção de melhores resultados, através da eficiência, eficácia e qualidade das ações.

Todavia fala-se tanto em gestão participativa, mas afinal o que é participação? Bordenave (1992) destaca que para compreender o conceito de participação é preciso ter em mente o seu contrário, ou seja, o significado do termo marginalidade que significa “ficar de fora de alguma coisa, às margens de um processo sem nele intervir” (BORDENAVE, 1992, p.18). Ainda para o autor a participação tem duas bases complementares, uma base efetiva, “participamos porque sentimos prazer em fazer coisas com outros” (BORDENAVE, 1992, p.16), e



uma base instrumental, “participamos porque fazer coisas com outros é mais eficaz e eficiente que fazê-las sozinhos” (BORDENAVE, 1992, p.16).

A participação é inerente à natureza social do homem, tendo acompanhado sua evolução desde a tribo e o clã dos tempos primitivos, até as associações, empresas e partidos políticos de hoje. Neste sentido, a frustração da necessidade de participar constitui uma mutilação do homem social. Tudo indica que o homem só desenvolverá seu potencial pleno numa sociedade que permita e facilite a participação de todos. O futuro ideal do homem só se dará numa sociedade participativa” (BORDENAVE, 1992, p. 17).

Bordenave (1992, p.23) ainda afirma que “a prova de fogo da participação não é o quanto se toma parte mas como se toma parte”.

Cornwall (2002) diz que nos dias hodiernos diferentes grupos estão abrindo espaços para a participação das pessoas em diferentes segmentos. Isto seria uma decorrência de um pressuposto de que com a participação é que é possível tomar as melhores decisões. Por isso, a participação tem trazido inquietações, tais como: quem pode participar? O que eles pensam acerca de participação? Como as pessoas nos diferentes espaços e locais percebem seu senso de cidadania e de direito?

Gaventa e Valderrama (1999) *apud* Cornwall (2002) sugerem que abramos nossa mente para uma visão de participação no desenvolvimento. Participação sugere mais do que convites a participar, mas estende-se a formas de participação autônomas através das quais os cidadãos podem criar suas próprias oportunidade e condições para o envolvimento.

Para Cornwall (2002), a democracia é deficiente, esta precisa de uma interação maior entre o cidadão e o Estado, uma participação que vá além da consulta, que abra novas possibilidades de voz, onde os cidadãos se tornem incorporados aos sistemas deliberativos.

Assim, é preciso visualizar as pessoas não como passivos beneficiários nem consumidores empoderados de escolhas, mas como agentes: “the makers and shapers” de seu próprio desenvolvimento (CORWALL, 2002, p. 55).

Contudo, antes de se dada maior ênfase nos processos que gerem uma Casa Familiar Rural, vale a pena ressaltar alguns aspectos sobre a história e conceito da Pedagogia da Alternância, pois é dela que brota a semente que hoje torna possível a existência das Casas Familiares Rurais.



3 A PEDAGOGIA DA ALTERNÂNCIA: HISTÓRIA E CONCEITOS

A primeira experiência com a Pedagogia da Alternância aconteceu na França em 1935 com a denominada *Maison Familiale Rurale* (MFR). As MFR surgiram em virtude de alguns fatores que vinham ocorrendo, como o abandono dos camponeses no campo, o êxodo rural, a crescente urbanização e o profundo desenvolvimento do capitalismo, assim, os filhos dos camponeses tinham apenas duas opções, a primeira era abrir mão dos estudos e continuar trabalhando no campo e a segunda deixar o campo e ir estudar em escolas públicas da cidade. Os camponeses temiam que ao deixar que seus filhos estudassem na cidade estes renegariam suas raízes e abandonariam o campo. Iniciaram, dessa maneira, movimentos junto a sindicatos e à igreja buscando uma alternativa viável para o problema que estavam enfrentando. Assim aconteceu a primeira experiência, onde os jovens se reuniam por uma semana em local apropriado (casa paroquial) e três semanas na propriedade familiar (NASCIMENTO, 2009).

Para Gimonet (2007, p. 22), foi através de uma simples questão do cotidiano que nasceu a pedagogia da alternância, num pequeno vilarejo onde um filho adolescente de agricultores recusou-se a ir à escola secundária. Num encontro com o vigário do povoado a solução foi encontrada, “criar uma escola que não mantenha os adolescentes presos entre quatro paredes, mas que lhes permitam aprender através dos ensinamentos da escola, com certeza, mas também através daqueles da vida quotidiana, graças a uma alternância de períodos entre o ambiente familiar e o centro escolar”. Tratava-se, então, de criar “uma escola da terra, pelas pessoas da terra e para as pessoas da terra”.

No Brasil, a primeira experiência surgiu no estado do Espírito Santo, especificamente no município de Anchieta, em 1969, mediado pelo padre Humberto Pietogrande através de um intercâmbio Brasil – Itália. No ano de 1968, através da Fundação do Movimento Educacional e Promocional do Espírito Santo (MEPES) surgiu a primeira Escola Família Rural (NASCIMENTO, 2009). Segundo Teixeira, Bernartt, & Trindade (2008), no Brasil as experiências mais conhecidas da Pedagogia da Alternância são as desenvolvidas pela Escola Família Agrícola (EFA)



e pelas Casas Familiares Rurais (CFR); os pesquisadores que estudam estas escolas utilizam a terminologia Centros Familiares de Formação por Alternância - CEFFA.

Segundo Gimonet (2007, p.16), “a formação por alternância dos CEFFAs obedece a um processo que parte da experiência da vida cotidiana para ir em direção à teoria, aos saberes dos programas acadêmicos, para, em seguida, voltar à experiência, e assim sucessivamente”. Ou seja, tendo em vista que a pedagogia e a escola “normal” não atendiam às necessidades do campo, iniciou-se um movimento de pesquisa-ação para encontrar outro processo pedagógico para implementação desta nova proposta, a da alternância. Assim, todos colaboram para a elaboração das atividades, dos instrumentos, das organizações didáticas, dos princípios e métodos próprios das MFR. Elaborou-se então uma “pedagogia da partilha”. De acordo com Puig (2005) *apud* Gimonet (2007), a Pedagogia da Alternância fundamenta-se em quatro pilares, dois pilares da ordem das finalidades que buscam a formação integral (projeto pessoal) e o desenvolvimento do meio (socioeconômico, humano, político, etc.). Além de dois pilares da ordem dos meios que buscam a associação (pais, famílias, profissionais) e a alternância.

Diante deste contexto, faz-se necessário compreender como se organiza administrativamente uma Casa Familiar Rural, de que forma ocorre dinâmica de seu processo decisório.

3.1 Da Organização Administrativa das CFR`s

Quanto à organização das CFR`s, no âmbito Nacional, esta acontece através da União Nacional das Escolas Família Agrícola do Brasil – UNEFAB, uma organização não governamental sem fins lucrativos, regida por um Estatuto Social aprovado em Assembleia Geral, a serviço das Casas Familiares Rurais e outras entidades educativas que adotam os mesmos princípios pedagógicos. A UNEFAB foi fundada em 12 de março de 1982 em uma Assembleia Geral, no município de São Mateus no Estado do Espírito Santo. Sua missão é articular ações, parcerias, formular políticas, facilitar o intercâmbio e outras atividades afins a partir das demandas das associações locais e regionais, em vista de promover, desenvolvimento sustentável e solidário do campo, através da formação dos jovens e suas famílias, dentro dos princípios da Pedagogia da Alternância (UNEFAB, 2011).



Na região Sul do Brasil existem 71 CFR: 43 no Paraná, 22 em Santa Catarina (20 CFR e 2 CF do Mar) e 6 no Rio Grande do Sul, como pode ser visualizado na figura abaixo. Nestes três estados, a mantenedora das CFR é a Associação Regional das Casas Familiares Rurais do Sul – ARCAFAR SUL, fundada em 08 de junho de 1991, no município de Barracão no estado do Paraná.

A missão da ARCAFAR SUL é a representação, o assessoramento e a qualificação das Associações das Casas Familiares Rurais e do Mar, buscando o desenvolvimento sustentável e solidário da agricultura familiar e da pesca artesanal, pela Pedagogia da Alternância, para a Educação do Campo, em benefício da sociedade (ARCAFAR SUL, 2011). O órgão máximo da ARCAFAR SUL é a Assembleia Geral que engloba todos os membros ativos desta, a Assembleia se reúne uma vez por ano, ela discute e aprova projetos, fixa critérios para associar-se, elege membros da diretoria, entre outros. Abaixo vêm as Diretorias são eleitas pelo prazo de dois anos. A Diretoria é composta por 13 membros: diretor presidente, diretor vice-presidente, diretor executivo, 1 e 2 secretário, 1 e 2 tesoureiro e 3 membros do conselho fiscal e seus suplentes (ARCAFAR SUL, 2011).

No Paraná são 43 CFR divididas em três setores. Na região sudoeste são 17 CFR, localizadas nos seguintes municípios: Bom Jesus do Sul, Capanema, Chopinzinho, Coronel Vivida, Dois Vizinhos, Êneas Marques, Francisco Beltrão, Manfrinópolis, Marmeleiro, Nova Prata do Iguçu, Pato Branco, Pérola do Oeste, Realeza, Santa Izabel do Oeste, Santo Antonio do Sudoeste, São Jorge D'Oeste e Sulina.

O funcionamento da CFR no Estado do Paraná compreende a atuação de três setores diferentes: 1) o município - que é responsável por arranjar o local de funcionamento da Casa, bem como sua manutenção em termos estruturais; 2) a Secretaria de Estado da Educação do Paraná – que começou a atuar nas CFR a partir de 2006 tendo em vista o parecer 01/06 e 97/96. No que se refere à regularidade legal da escolaridade, esta é feita em uma escola da rede estadual, chamada de “escola base”, onde se registra a matrícula do aluno, suas avaliações, notas e frequência (WOLOCHEN, 2008); 3) A ARCAFAR SUL – responsável pela contratação do coordenador e dos monitores. O coordenador é a pessoa que gerencia administrativamente a Casa, este não tem poder decisório já que todas as decisões são tomadas pela Associação de pais, constituída através de estatuto



próprio e que representa juridicamente a CFR. Os monitores atuam em regime integral na CFR acompanhando os alunos em suas diversas atividades dentro da CFR.

A implantação da CFR ocorre a partir de uma necessidade da região, manifestada por associações, sindicatos ou movimentos religiosos. Mediante estes manifestos a ARFARAR SUL organiza reuniões com diferentes segmentos da sociedade para o detalhamento da proposta.

3.2 A Gestão Participativa nas Casas Familiares Rurais

Destaca-se a importância do indivíduo, como um ser sociável, em participar de decisões que influenciam sua condição de vida, através de um processo democrático. Sendo assim, analisa-se a formação técnica, humana e gerencial dos jovens integrantes do meio rural com a gestão das CFR's, como componentes desse processo. Dessa forma, pode-se ligar o entendimento das CFR's com a participação da comunidade que dela se utiliza, relevando assim, a importância de uma gestão participativa para com a mesma e seus benefícios. E dentro dessa atuação das CFR's, a gestão participativa tem como objetivo utilizar-se de estratégias de manutenção dos interesses da comunidade no processo de atuação e desenvolvimento das mesmas. Nunes, Biz e Bettoni (VII Seminário da Associação Nacional...; 2010), ainda salienta:

A gestão participativa visa, essencialmente, democratizar as relações entre o Estado e a sociedade civil, permitir a expressão criativa dos movimentos sociais, identificarem os problemas locais como um todo, interpretar os interesses específicos das comunidades e discutir possíveis soluções. É desejável que o desenvolvimento local seja discutido, analisado e realizado no âmbito da sociedade local, através da participação direta dos cidadãos. (SANT'ANNA, 2001, p. 35)

Conforme abordado anteriormente, há uma série de fatores que auxiliam na criação a manutenção de uma CFR. De acordo com a ARCAFAR SUL (2011) é a partir da percepção da necessidade da comunidade que ocorre a criação de uma CFR. Busca-se auxílio junto aos órgãos governamentais (estado e município) para a alocação e educação dos jovens. Em contrapartida a ARCAFAR SUL da um subsídio, na forma do coordenador e dos monitores, bem como de assessorias e treinamentos para compreender o funcionamento da pedagogia da alternância.

Porém é uma Associação formada pelos pais dos jovens que estudam nas CFR's que são responsáveis pela gestão destas Casas. Esta Associação é



composta por um Presidente, um Vice-Presidente, primeiro e segundo Tesoureiro e primeiro e segundo secretário. Cada uma das Associações é constituída através de Estatuto próprio.

A Associação é quem dirige as Assembleias Gerais, onde todos os presentes (pais de alunos que estudam na CFR) tem direito a voz, porém somente os membros da Associação têm direito a voto.

O papel da Associação é bastante diverso, são eles os responsáveis por verificar todo o andamento da CFR. Sua função abrange desde a captação de recurso (através de anuidades, mensalidades, parcerias, convênios, etc.) para o funcionamento e manutenção da CFR, até consultar a comunidade e auxiliar na construção do Plano de Formação do aluno (o Plano de formação é um dos instrumentos pedagógicos da Pedagogia da Alternância onde contém as diretrizes do que o jovem deve apreender além da base curricular enquanto permanecer na CFR).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do trabalho exposto verificamos que as teorias da administração caminham para teorias mais modernas e que venham a auxiliar a o aprimoramento da gestão, de modo a facilitar o ambiente complexo da administração. Assim, a gestão participativa surge para salientar que é através do todo que conseguimos alcançar os objetivos, ou seja, que ao abrimos um espaço maior de participação é possível obter melhor soluções para os problemas postos.

Mas vale ressaltar, que a literatura sobre participação foca nos mecanismos de envolvimento que existem e como supostamente eles funcionam, mas pouca atenção é dada nas instâncias de participação, como eles funcionam na prática, quem faz parte, em que bases, com quais recursos, em termos de conhecimento, materiais ativos ou sociais e conexões políticas.

E deste modo não é diferente em uma CFR. Estudando sua teoria, sua Pedagogia da Alternância, fica claro que é com o envolvimento de todos que eles pretendem construir uma educação mais específica para o jovem do campo. No que tange a gestão, também é claro na teoria que esta envolve uma Associação e não apenas um indivíduo responsável pela administração. Porém o que não fica bem evidenciado é sua prática. Se esta Associação realmente cumpre seu papel,



realizando as Assembleias, discutindo com a comunidade os rumos da CFR, ou se esta é apenas uma figura simbólica numa CFR.

Deste modo, fica claro que é preciso aprofundar mais os estudos nesta área, a fim de verificar de que forma é realizado o processo decisório dentro de uma CFR. Há realmente o envolvimento de toda comunidade? Existe realmente este espaço de participação? O Coordenador realmente cumpre o seu papel de operacionalizador ou este toma também algum tipo de decisão? Estas são algumas questões que ficam pendentes para serem respondidas mais tarde, após outros estudos.

REFERÊNCIAS

ARCAFAR SUL - Associação Regional das Casas Familiares Rurais do Sul do Brasil. Disponível em: <http://www.arcafarsul.gov.br>. Acesso em: 22/03/2011.

BARROSO, João. Para o desenvolvimento de uma cultura de participação na escola. **Centro de Formação de Professores do Nordeste Alentejano**. Porto Alegre, ISBN: 972-9380-77-5. Disponível em: <http://cefopna.no.sapo.pt/8.pdf>. Acesso em: 16/08/2012.

BORDENAVE, J. D. O. **O que é participação**. 7ed. São Paulo: Brasiliense, 1992.

CORNWALL, A. **Locating citizen participation**. IDS Bulletin v. 33, n.2, p. 49-58, 2002.

GIMONET, J. C. **Praticar e compreender a pedagogia da alternância dos CEFFAs**. Petrópolis, RJ: Vozes, Paris: AIMFR – Associação Internacional dos Movimentos Familiares e de Formação Rural, 2007.

GUARANÁ, Juliana; FREURY, Sonia. Gestão Participativa como instrumento de inclusão democrática: o caso dos comitês gestores de bairro do programa Nova Baixada. **Scientific Electronic Library Online**. São Paulo, v. 43, nº 3, abril 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v48n3/a09v48n3.pdf>. Acesso em: 16/08/2012.

LACOMBE, F. HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências**. 2ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

MFR - Maison Familiale Rurale. Disponível em: <http://www.mfr.asso.fr>. Acesso em: 09/05/2011.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

NASCIMENTO, C. G. **Gestão democrática e participativa na pedagogia da alternância: a experiência da Escola Família Agrícola (EFA) de Goiás**. Salvador, n.15, p. 163-178, jan./jul. 2009.

RAMILLO, Daniel V. de A. A gestão participativa como modelo de gestão. **Revista Administradores.com**. João Pessoa, abril 2010. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-gestao-participativa-como-modelo-de-gestao/44006/>. Acesso em: 16/08/2012.



Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo, 7., 2010, São Paulo. **Artigos...** São Paulo: ANPTUR, 2010. Disponível em: www.anptur.org.br/ocs/index.php/seminario/2010/paper/.../285. Acesso em: 16/08/2012.

WOLOCHEN, M. B. **A casa familiar rural e a pedagogia da alternância: evidências de desenvolvimento social.** 2008. 140 f. Dissertação (Mestrado em Organizações e Desenvolvimento) – FAE Centro Universitário, Curitiba, 2008.

