

**O PAPEL DA ESTRUTURA ORGANIZATIVA NO DESEMPENHO  
PRODUTIVO DE ASSENTADOS DE REFORMA AGRÁRIA NO  
MARANHÃO**

**THE ROLE OF THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE IN THE  
PRODUCTIVE PERFORMANCE OF AGRICULTURAL REFORM SEATS IN  
MARANHÃO**

**EL PAPEL DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA EN EL DESEMPEÑO  
PRODUCTIVO DE ASENTADOS DE REFORMA AGRARIA EN EL  
MARANHÃO**

**Ivan José Duarte de Moraes**

Mestre em Desenvolvimento Regional pelo Centro Universitário Alves Faria – UNIALFA.  
Professor EBTT no Instituto Federal do Maranhão – IFMA/Campus Buriticupu.  
[ivanduarte@ifma.edu.br](mailto:ivanduarte@ifma.edu.br)

**Bárbara Duarte Casseb**

Mestre em Antropologia Social pela Universidade de Brasília – UnB. Professora EBTT no Instituto  
Federal do Maranhão – IFMA/Campus Açailândia.  
[barbara.casseb@ifma.edu.br](mailto:barbara.casseb@ifma.edu.br)

**Recebido para avaliação em 16/05/2017; Aceito para publicação em 16/11/2017.**

**RESUMO**

O artigo tem como objetivo analisar a relação entre a estrutura organizativa e o desempenho produtivo no contexto do assentamento familiar rural formados a partir de Projetos de Reforma Agrária. O município de Açailândia é a unidade de análise privilegiada por estar incluída dentro dos limites da Amazônia Legal e ser representativa do conjunto de Assentamentos rurais no Maranhão. A presente análise dedica especial atenção à relação entre os Projetos de Assentamento e a forma como são implementados na prática, com o intuito de revelar como o descompasso entre estes dois elementos compromete a sustentabilidade econômica dos assentados que revelam estratégias produtivas espontâneas, quase sempre incompatíveis com os processos modernos de produção e comercialização.

**Palavras-chave:** Assentamentos Rurais; Reforma Agrária; Estrutura Organizativa; Produção.

**ABSTRACT**

The article aims to analyze the relationship between organizational structure and productive performance in the context of rural family settlement formed from Land Reform Projects. Açailândia city is the unit of analysis privileged because it is included within the Legal Amazon limits and because it is representative of the set of rural Settlements in Maranhão. The present analysis devotes special attention to the relationship between Settlement Projects and the way they are implemented in practice, in order to reveal how the mismatch between these two elements compromises the economic sustainability of settlers who reveal spontaneous productive strategies, almost always incompatible with modern process of production and marketing.

**Keywords:** Rural Settlements; Land Reform; Organizational Structure; Production.

## RESUMEN

El artículo tiene como objetivo analizar la relación entre la estructura organizativa y el desempeño productivo en el contexto del asentamiento familiar rural formados a partir de Proyectos de Reforma Agraria. El municipio de Acailândia es la unidad de análisis privilegiada por estar incluida dentro de los límites de la Amazonía Legal y ser representativa del conjunto de Asentamientos rurales en Maranhão. El presente análisis dedica especial atención a la relación entre los Proyectos de Asentamiento y la forma en que se implementan en la práctica, con el fin de revelar cómo el descompaso entre estos dos elementos compromete la sostenibilidad económica de los asentados que revelan estrategias productivas espontáneas, casi siempre incompatibles con los procesos modernos de producción y comercialización.

**Palabras clave:** Asentamientos Rurales; Reforma Agraria; Estructura Organizativa; Producción.

---

## INTRODUÇÃO

O debate acerca da trajetória organizativa dos trabalhadores rurais no Brasil remete às lutas de resistência na terra nos anos de 1950, e que, na década de 1980 deram forma e conteúdo às chamadas oposições sindicais que atuaram na busca por soluções aos problemas relacionados à produção e comercialização. Surge, neste contexto, a política do Movimento dos Sem Terra (MST) para os assentamentos, que oscilou de acordo com a conjuntura política e econômica nacional, e que atualmente tem sua preocupação dirigida para a administração dos problemas relacionados à organização produtiva e de seus trabalhadores.

No Maranhão, a política de reforma agrária não ocorreu como o previsto pelo governo, havendo a predominância de um modo real de conquista e organização da terra que estão fora do controle das entidades responsáveis pela implementação dessa reforma no estado (CARNEIRO et al., 1998). Assim, consideramos que este modo real de conquista e organização da terra influi de forma considerável nos resultados da reforma agrária, e que o potencial sucesso ou insucesso destes empreendimentos é engendrado desde a concepção da ocupação da terra. Por isso, cumpre-se avaliar estas disposições iniciais e ressaltar a importância do resgate deste processo.

Logo, este trabalho tenciona refletir acerca dos processos organizativos rurais no que tange a sua repercussão nas unidades produtivas. O Assentamento Califórnia, localizado no município de Acailândia, Maranhão, é tomado como unidade de análise para a discussão desta relação, em que as estruturas organizativa e produtiva são os modelos teóricos adotados para a interpretação da imbrincada rede que constitui a vida econômica de um agrupamento rural. Com este esforço de pesquisa, não pretendemos dar termo às explicações acerca da falência ou ineficácia produtiva deste setor, mas apenas contribuir com possíveis causas para o insucesso de um caso de Reforma Agrária brasileira.

Todos os dados aqui apresentados são oriundos de um exercício de pesquisa que teve como metodologia de análise, primeiramente, a revisão bibliográfica, referente aos critérios de seleção e análise do material bibliográfico. A seleção do material bibliográfico foi realizada como critério a adequação ao tema dos assentamentos, política governamental e processos de gestão pensados a partir de diagnósticos sistêmicos e voltados para a proposição de estratégias sustentáveis de produção.

Aliada à pesquisa bibliográfica esta pesquisa de campo foi realizada junto a agricultores do assentamento Califórnia. O trabalho de campo estendeu-se entre os meses de junho e agosto de 2015. Nesta etapa foi feita a aplicação de questionários e entrevistas com algumas estratégias do Diagnóstico Rural Participativo, o DRP, como a elaboração do Mapa da Comunidade e da Linha do Tempo. Estas ferramentas foram utilizadas com vistas a aprofundar uma compreensão acerca da percepção dos agricultores sobre seus sistemas de cultivo, de criação e produção em geral, bem como sobre sua localidade e os recursos distribuídos nas áreas de que dispõem para a reprodução familiar e comunitária.

## **A ORGANIZAÇÃO DOS ASSENTAMENTOS NO BRASIL: da lógica política à lógica prática**

A partir da década de 1980 a forma organizativa proposta pelas “oposições sindicais” tinha como estratégia foi o recrutamento de famílias mesmo sem origem rural (DE MEDEIROS, 2005; PICCOLOTTO, 2009). Na década de 1990 assistimos à transição do modelo de reconhecimento político do trabalhador rural que passou a se chamar “pequeno agricultor familiar” (PICCOLOTTO, 2009). Sob este termo, evidenciou-se o caráter unificador do movimento sindical, agora interessado num projeto econômico viável ligado às iniciativas de desenvolvimento rural por meio da criação de formas associativas.

Isto significa que, segundo a lógica apresentada por alguns autores (DAVID et al., 1998; CARNEIRO et al., 1998), o caso dos assentados no Maranhão é, na verdade, o de camponeses que conseguiram a regularização de suas terras, pois não haviam ações planejadas do Estado. Estes autores reiteram que a maioria dos assentamentos resulta das mobilizações camponesas que ocuparam as áreas que foram desapropriadas para fins de reforma agrária. Portanto, os assentamentos não seriam a “materialização” da reforma agrária, uma vez que a conquista da terra se dá por vários processos que colocam os camponeses como sujeitos e não como objetos de uma política Estatal como requer o projeto de assentamento via reforma agrária.

Dito isto, autores apontam que duas lógicas distintas no MST se complementam quanto às ações nos assentamentos: a lógica política e a lógica prática (DE SOUSA MIRANDA; CUNHA, 2013). A primeira lógica se faz sentir nos processos de criação de projetos de assentamento e fortalecimento do ideal de grupo, principalmente com os trabalhos de base quando se dá o processo de recrutamento de famílias para participarem dos acampamentos e projetos. Já a lógica prática se configura nas ações cotidianas que envolvem o movimento e as famílias assentadas nos processos de gestão.

Tendo em vista que estas duas esferas da vida não são meramente modelos teóricos de compreensão da realidade, a organicidade atual do MST para acampamentos espelha a percepção de que o Movimento deve possuir efeitos práticos na vida dos assentados. Atualmente há uma setorização do movimento a partir de interesses produtivos, de educação, de formação, de saúde, de gênero, de comunicação e de cultura, que podem influir na vida cotidiana dos assentados. No nível dos assentados são as associações e cooperativas as responsáveis por regular as ações, ou pelo menos em tese, como demonstram os dados elaborados para este artigo, cujo “sucesso” pode ser demonstrado por índices de participação e capital social (GOMES; CUNHA, 2011).

De Sousa Miranda e Cunha (2013) discorrem de forma geral sobre o modo como se constituem a estrutura organizacional do MST, dando como exemplo, o caso da formação habitacional dos projetos de assentamento. As agrovilas foram os primeiros modelos de habitação de famílias assentadas, modelo substituído pelos núcleos de moradia e os núcleos habitacionais. No primeiro caso as casas se localizam no próprio lote, no segundo caso as casas são reunidas numa área coletiva que, quando excedem o número de 30, ocorre a divisão em dois núcleos de base. O núcleo de base é parte fundamental na estrutura organizacional do MST, pois trata-se do mais elementar das estruturas políticas do Movimento.

Em agosto de 2000, no IV Congresso Nacional do MST realizado em Brasília a questão da organicidade do movimento, com a realização de consulta às bases para a deliberação de tais assuntos. Neste momento, a estratégia que marcava a posição do Movimento era a de ampliação da participação das bases nos processos decisórios. Nesta ocasião, De Sousa Miranda e Cunha (2013) relatam as principais decisões referentes à organicidade do MST:

- a) a adoção da forma de organização das famílias em núcleos como alternativa à antiga direção coletiva, para ampliar a participação dos acampados e assentados nos processos de tomada de decisão; b) ênfase na organização de base (organização horizontal), em detrimento do desenvolvimento das instâncias de representação em que os membros são indicados pela base (organização vertical) enquanto método de direção; c) que a composição das direções estaduais tivesse

| Ivan José Duarte de Morais | Bárbara Duarte Casseb |

como referência o número de famílias ligadas ao movimento (organizadas em brigadas compostas por 200 ou 500 famílias) e não o território; d) a formação de um número maior de lideranças e o aumento no grau de participação dos membros do movimento, resultando na elevação do nível de consciência possibilitada pela criação dos núcleos de famílias; e) o enfoque na mudança de hábitos e no caráter dos membros do movimento, que permitiria a superação do individualismo e do paternalismo, considerados vícios incompatíveis com a construção de uma sociedade socialista (DE SOUSA MIRANDA; CUNHA, 2013).

Como se vê, o MST se posicionou firmemente apontando para o fortalecimento da lógica política, utilizando estratégias para o aumento do nível de consciência compatível com a construção de uma sociedade socialista. Isto implica a planificação dos processos decisórios, através de uma organização horizontal dos membros do movimento, o que também requer condutas diferenciadas ou conflitantes com lógica prática empregada na vida cotidiana. Nas circunstâncias em que se opera a lógica política, nas ações empreendidas em nome do grupo, os núcleos de família são organizados em brigadas (constituídas por 200 a 500 famílias), formadas pela proximidade geográfica.

Além das brigadas, outra frente de atuação são os “setores”, que representam a interesses produtivos, de educação, de formação, de saúde, de gênero, de comunicação e de cultura. De acordo com os autores citados, cada setor reúne representantes de três ou cinco núcleos de famílias, e os setores estaduais se constituem por um representante de cada brigada. É através destes setores que chegam as orientações aos membros, vindas dos níveis da direção do movimento. Também nos setores se organizam a secretaria, a equipe de finanças, de disciplina e de direitos humanos. Os setores também são os canais por excelência para a transmissão das regras e normas que constituem as redes sociais, políticas e econômicas.

No nível dos assentamentos, tanto as associações como as cooperativas são as responsáveis por regular as relações do âmbito prático, conformando-as às exigências da ação coletiva, principalmente nas questões relacionadas ao uso dos recursos naturais. Os núcleos, como dizem os autores, possuem uma autonomia relativa para estruturarem o próprio modelo organizacional, dentro de uma articulação compatível com os ideais socialistas. É a tradução da lógica política para dentro das necessidades e particularidades presentes no cotidiano das famílias, que se caracteriza a materialização dos ideais do MST propalados nos Encontros Estaduais.

De Sousa Miranda (2011) expõe em um artigo sobre as instituições sociais e seu papel na superação dos dilemas de ação coletiva em assentamentos rurais, que os arranjos institucionais servem para superar entraves que nascem dos conflitos entre interesses individuais e coletivos, o uso e acesso a recursos naturais e outros. As instituições são

organizações que decidem sobre as características e as condições de manutenção de relações sociais, políticas e econômicas. Assim sendo, nos assentamentos rurais as instituições servem para gerir bens coletivos, prover bens públicos e regular as situações conflitantes entre interesses individuais e coletivos.

O teórico citado parte da análise do papel dos arranjos institucionais de um assentamento, José Antônio Eufrosino, nas ocasiões de dilemas da ação coletiva, e se concentra nas situações de elaboração do Plano de Desenvolvimento do Assentamento (PDA), nas decisões sobre o parcelamento da terra, e na regulação da apropriação coletiva de recursos naturais. Todos estes aspectos analisados estão diretamente ligados às ações externas de órgãos públicos (INCRA e IBAMA). Antes, porém, é importante frisar que as associações são uma exigência do Estado e, portanto, atendem prioritariamente à necessidade de se criar uma organização formalmente reconhecida para alcançar determinados programas ou benefícios do governo. Neste sentido, depreende-se que uma associação não indica necessariamente um agrupamento ou locus de um empreendimento coletivamente organizado, mas uma forma de acesso a créditos especiais de “desenvolvimento”.

No semiárido nordestino, por exemplo, as instituições formais representantes dos pequenos produtores rurais data dos anos 1980, quando houve por parte do Estado a execução de programas de combate à pobreza e à seca. No caso do assentamento estudado, o José Antônio Eufrosino, os arranjos institucionais foram criados com vistas à encaminhar as políticas governamentais representadas pelo INCRA, especialmente como recurso para enfrentar os dilemas inerentes às ações coletivas. Mas, não obstante a presença de recursos institucionais formalmente empregados e reconhecidos pelo governo federal, as dinâmicas presentes no assentamento supracitado são um complexo acumulado de experiências, regras e normas, buriladas ao longo do tempo com a finalidade de se alcançarem resultados melhores para os objetivos comuns das famílias assentadas.

Outro exemplo conveniente para se tratar das questões da organicidade em assentamentos é o caso do assentamento 26 de março, no estado do Pará, trazido por Gomes e Cunha (2001). Esses pesquisadores relatam sobre a popularidade que a questão da organização tem tido no debate acadêmico e entre os movimentos sociais acerca dos processos de desenvolvimento social. Diz-se que, especialmente quando se refere às populações pobres da área rural, o tipo de organização é imprescindível como elemento para garantir o “sucesso” nos processos de desenvolvimento social. E, por isso, indicam dois conceitos fundamentais que expressam esta tendência: as noções de participação e capital social.

A noção de participação revela o envolvimento individual com a organização social, as atitudes cívicas, a cooperação e o sentido de liderança entre os membros. Já a noção de capital social, na acepção de Pierre Bourdieu, se refere ao conjunto de habilidades individuais úteis para acessar bens coletivos (GOMES; CUNHA, 2011). Na “estrutura orgânica” do MST, os autores entreveem a pertinência de se pensar a partir das noções de “participação” e “capital social”, uma vez que a estrutura orgânica do MST tem em vista garantir uma funcionalidade em âmbito nacional, com a participação horizontalizada das diversas instâncias e espaços de discussão, como as direções, coordenações, setores, núcleos de base, brigadas e grupos de famílias.

Tal estrutura, como também foi dito por De Sousa Miranda (2011), passa necessariamente por diversas transformações antes que tenham efeito na vida das famílias assentadas. É novamente a questão das práticas sociais das famílias assentadas que se configuram no elemento potencialmente desagregador dos ideais de organicidade do MST. Vê-se que o esforço das atividades deste Movimento é de dar “materialidade à práxis”, ou seja, tornar concreto a articulação entre ideais e práticas socialistas, quase sempre dissonantes com a realidade vivida pelas famílias assentadas. Esta tensão surge no momento em que as famílias se inserem no processo do MST, e começam a fazer parte dele, já que muitas vezes eles não têm laços fortes com o Movimento antes do período do “trabalho de base”, ou do recrutamento nos processos de ocupação e acampamento.

A “estrutura orgânica” do MST foi pensada para articular de maneira sincrônica os vários níveis de representação dentro do Movimento, e nesta linha de pensamento, a criação dos núcleos de base no início nos anos de 1993 e 1994 se insere como condição para projetar as lutas e linhas políticas do MST, mas também para a discussão do caráter econômico do movimento. Até o momento, o que vigorava era o Sistema Cooperativista dos Assentados (SCA), fortemente sedimentado na questão da produção e das cooperativas, mas entrou em crise e foi substituído pelos núcleos de base.

No caso do Assentamento 26 de Março, estudado pela autora citada, a construção da organicidade se deu com o recrutamento feito pelas lideranças locais do MST que antecederam a ocupação e o acampamento. Este trabalho foi realizado em bairros periféricos das cidades, com as pessoas interessadas em se “cadastrar”, que iam sendo aglutinadas e instruídas acerca da “organização”. Esta parece ter sido uma prática recorrente na formação de assentamentos daquele período. Os casos estudados neste artigo também refletem a prática do recrutamento entre famílias que não tinham obrigatoriamente relação com o campo, o que pode responder pelas dificuldades em engendrar a organicidade do MST na região que está sendo estudada.

Mas o que Gomes e Cunha (2011) ressaltam é que as práticas verificadas entre as famílias assentadas, os militantes e os dirigentes do MST, apontam para uma nova noção de organicidade, já que os princípios desta estrutura defendida pelo MST estão muito distantes dos princípios que regem as formas de vida das famílias do Assentamento 26 de março. Os autores alertam para o reconhecimento dos vínculos sociais que existem efetivamente na vida cotidiana, e que precisam ser considerados para que se construa uma organicidade real. Para tanto, estas discussões, segundo Gomes e Cunha (2011), devem partir da problematização da vida cotidiana, e não da teoria.

Mas as implicações das formas associativas são discutidas com mais detalhes no trabalho de Maneschy, Maia e Da Conceição (2008). As estudiosas expõem que a “associação” é uma forma jurídica de cooperação, e são o alvo por excelência das políticas públicas e programas de desenvolvimento. Essas organizações atendem a imperativos de descentralização, participação e valorização do nível local de ação, e por isso apresentam íntima relação com as ações do MST e das “oposições sindicais”, uma vez que se constituem num instrumento de fortalecimento local de representação, de estratégias produtivas e de comercialização.

As autoras sublinham que as associações tiveram e ainda têm, como poderoso indutor, o acesso ao crédito bancário, pois são a condição para certos tipos de financiamentos rurais. E, ainda avaliam as associações presentes no nordeste paraense, cuja área reforça a tese de que as agências financiadoras depositam na “associação” um requisito fundamental, especialmente o Banco da Amazônia (BASA) e o Banco do Brasil. Na área pesquisada, as associações tinham em vista a captação de recursos junto ao Fundo Constitucional do Norte (FNO) e o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF).

Maneschy, Maia e Da Conceição (2008) também apresentam alguns estudos que avaliaram a interferência externa de tais agências financiadoras em comunidades rurais do sudeste paraense, uma vez que tais instrumentos organizativos e de distribuição de renda afetam de forma aguda as lógicas tradicionais de organização e uso de recursos. Dentre os casos apresentados, as estudiosas ressaltam as lógicas pertinentes ao novo sindicalismo (também chamado “oposições sindicais”), e seus impactos nas práticas de organização tradicionais fundamentadas em relações comunitárias e influenciadas pelo clientelismo.

Disto, depreende-se que as organizações comunitárias são fontes de normas, de colaboração e de reciprocidade, e que determinam a gestão dos recursos que circulam na rede social em questão. Assim, diante da questão dos processos de desenvolvimentos, as redes sociais expressas em organizações comunitárias tradicionais manifestam uma estrutura



mais sólida de relações e circulação de bens, que podem ser convertidas em “moedas” aceitas pela sociedade capitalista envolvente. Sendo assim, as autoras apontam que cresce na literatura especializada a compreensão de que as políticas ambientais e de desenvolvimento local devem atender à estrutura das relações existentes, para sondar práticas de colaboração e outras modalidades de associação que fortaleçam a associação jurídica.

De acordo com a área pesquisada pelas estudiosas supracitadas, fica evidente que, as associações surgidas a partir da década de 1990 atendiam aos objetivos determinados pela busca de crédito advindos de políticas que tinham como pré-requisito a filiação a uma associação. Em decorrência disto, este tipo de associativismo agrega pessoas sem laços fortes entre si, inviabilizando a confiança mútua que deve existir na base de uma associação legítima, segundo reforça a literatura especializada.

No levantamento feito por Maneschy, Maia e Da Conceição (2008), verificou-se que o sucesso das associações estudadas estava diretamente ligado à existência prévia de iniciativas de cooperação, através de atividades coletivas, que forjaram a confiança mútua e o compromisso efetivo responsáveis pelo sucesso de uma associação jurídica. Além disso, as associações que obtinham maior êxito em seus propósitos, contavam com integrantes que já possuíam maior envolvimento com órgãos públicos, ONG's e movimentos sociais, responsáveis por ampliar os horizontes da ação coletiva na forma da associação, já que estava melhor inserida nos processos de captação de bens, serviços e demais recursos.

## **ORGANIZAÇÃO DOS ASSENTAMENTOS E PLANEJAMENTO PRODUTIVO**

Sabourin (2008) aponta dois dos principais eixos de interpretação da função da reforma agrária. O primeiro consiste numa visão desenvolvimentista de que a agricultura familiar deve ser integrada ao mercado capitalista. Um outro eixo considera que é impossível que o agricultor familiar consiga se tornar competitivo, uma vez que dificilmente alcançaram o nível da concorrência da agricultura brasileira. Mas essa segunda visão apoia a reforma agrária na medida em que a percebe como um mecanismo que garantiria uma sobrevivência digna dos grupos rurais desprivilegiados economicamente.

O MST, que já se associou a um discurso de modernização da agricultura familiar pelo acesso ao patrimônio fundiário, ao capital, às infraestruturas públicas e ao mercado capitalista, atualmente tem defendido o discurso da Via Campesina que prima principalmente por um projeto camponês de autonomia, da segurança alimentar e da qualidade de vida, mas que se mantém essencialmente como discurso (SABOURIN, 2008). Estes impasses são evidentes, pois, para autores como Sabourin (2008), o MST enquanto

entidade gestora de assentamentos, não consegue pôr em prática uma ordem de relações alternativas, um modelo social e econômico diferenciado.

David et al. (1998) apontam que as novas formas de acesso à terra não acompanham iniciativas de “incrementos sustentados da produção, da produtividade e do emprego, que resultariam em melhoras na qualidade de vida da população” (DAVID et al., 1998, p. 113). Embora carecendo de análises empíricas mais consistentes, o I Censo da Reforma Agrária realizado entre dezembro de 1996 e janeiro de 1997, indica algumas diferenças de êxito conforme a região do país, no que concerne a avaliação econômica dos assentamentos e o impacto produtivo dos mesmos. Os dados sugerem que, no geral, a reforma agrária brasileira apresentava à época um reduzido resultado econômico.

Francisco Graziano Neto (1998), na mesma obra, aponta que a maioria dos beneficiados se constituía de desempregados que conquistaram a parcela de terra referente ao assentamento por meio das desapropriações das terras invadidas. As famílias que conseguiram seus lotes desta forma, apresentavam indiscutivelmente uma sensível melhora de vida, mas sem condições de oferecerem um retorno produtivo para o país. Tal situação é contraditória uma vez que a grande maioria dos assentados recebiam créditos especiais para custeio e investimento, como o financiamento do PROCERA (Programa de Crédito Especial da Reforma Agrária), que apesar de contribuir de maneira efetiva para a formação do patrimônio produtivo e doméstico de muitos produtores, não foi capaz de gerar uma estrutura produtiva sustentável em muitos Estados, como apontam os autores Guanzirolí et al. (2001).

O PROCERA possuía o desenho institucional e operacional dos programas especiais de crédito rural, e sua implementação se dava da seguinte forma:

[...] ao ser assentada, cada família recebia um crédito de implantação para as primeiras despesas e garantia da sobrevivência enquanto não começavam a entrar as receitas geradas a partir do trabalho em seu novo lote (...) A primeira linha era para o custeio da produção e tinha como limite R\$ 2.000,00 por safra; a segunda linha, com limite de R\$ 7.500,00, destinava-se à realização de investimentos. A terceira linha canalizava recursos para empréstimos tomados coletivamente pelas cooperativas de assentados (GUANZIROLI et al., 2001, p. 233).

Não é difícil encontrar na literatura sobre administração rural referências sobre a insuficiência da maioria das abordagens existentes ao falar das problemáticas inclusas na cadeia produtiva deste setor. No livro intitulado “Gestão Integrada da Agricultura Familiar” (2009), os autores Hildo Meirelles de Souza Filho e Mário Otávio Batalha organizam uma seleção de artigos comprometidos com a análise da situação da agricultura familiar no Brasil

e com a necessidade de se pensar formas de gestão eficientes e que contemplem a complexa realidade rural deste ramo da agropecuária no país.

Para a verificação desta complexidade convém resgatar dos autores as definições que apresentam de “sistema de produção”, justamente para compreender os elementos que fundamentem a necessidade de articulação das variáveis no processo produtivo. Lourenzani e Souza Filho (2009) recorrem à definição de Defumier e Sablayrolles. O primeiro define este conceito como sendo a combinação no espaço e no tempo dos tipos e quantidades de força de trabalho com os tipos de meios de produção com a finalidade de obter produções. O segundo especifica mais os elementos combinados neste processo, incluindo a articulação entre os diferentes sistemas de culturas e de criação, com a força de trabalho e o conhecimento disponível, a terra e os meios de produção biológicos, as ferramentas, máquinas e o capital circulante.

Lourenzani e Souza Filho (2009) destacam que Defumier já ressaltava a necessidade de considerar as relações entre os elementos constituintes de um sistema de produção, o que nos permite dizer que o empreendimento rural é uma estrutura complexa composta por diversas variáveis interdependentes, nas quais se inclui os recursos, as tecnologias e as informações disponíveis que sofrem influências de fatores referentes ao ambiente institucional, às políticas governamentais e às condições de mercado. Como se pode constatar nos casos apresentados no item anterior deste artigo, essas influências são muito mais determinantes do que se imagina.

Uma vez que a gestão é, a grosso modo, o processo que envolve a tomada de decisão, ela precisa incluir o processo produtivo de forma tão ampla quanto possível com uma visão sistêmica que significa considerar todos os elementos e suas relações entre si. Por isso é que, na mesma obra, Batalha et al. (2009) cuidam especialmente de comentar a respeito das tecnologias de gestão na agricultura familiar. Para os teóricos, produto, processo e gestão devem estar em condições de competir no mercado, e tal competitividade só se constrói em bases sustentáveis “por meio de agentes econômicos de uma cadeia produtiva e, complementarmente, entre estes e os poderes governamentais” (BATALHA et al., 2009, p. 45).

Para estes autores, a operacionalização da coordenação da cadeia agroindustrial que inclua a agricultura familiar tem a necessidade de promover a articulação entre os agricultores, a gestão individual das propriedades. Nestes casos, a gestão é falha principalmente porque as ferramentas gerenciais são geralmente inadequadas, pois há baixo investimento em Pesquisa & Desenvolvimento (P&D), descapitalização dos pequenos

agricultores, baixo nível de educação formal, não receptividade de novas tecnologias de gestão e falta de capacitação dos técnicos e extensionistas rurais responsáveis.

Somado a isto, temos como características básicas da produção familiar a sazonalidade da produção agropecuária, visto que o aprovisionamento está sujeito a regimes de safra e entressafra, já que não acumulam ou armazenam a produção. Outras propriedades a serem consideradas são as variações de qualidade do produto agropecuário e perecibilidade do produto final, já que os produtos geralmente são perecíveis e precisam ter logísticas mais ágeis, ligadas à necessidade de controle de qualidade e vigilância dos alimentos que também é precária, devido ao controle sanitário insipiente. Além disso, o agricultor familiar deve lidar com a sazonalidade do consumo, algo bastante difícil tendo em vista que em geral o produtor rural não tem conhecimento do mercado e não planeja a sua produção de acordo com a demanda.

Até aqui, os teóricos são unânimes pelo modo como expõem a problemática relativa à falta de aderência dos modernos instrumentos de gestão à realidade rural brasileira. Isto porque, no caso da agricultura familiar, há uma visível heterogeneidade de situações, ocasionadas por múltiplos fatores que vão desde a formação histórica e cultural e as condições ambientais até as políticas públicas. É preciso, portanto, pensar as atividades administrativas (planejamento, organização, direção e controle) e as atividades estratégicas e operacionais (finanças, comercialização, recursos humanos e produção) dentro das especificidades apontadas.

## **O ASSENTAMENTO CALIFÓRNIA**

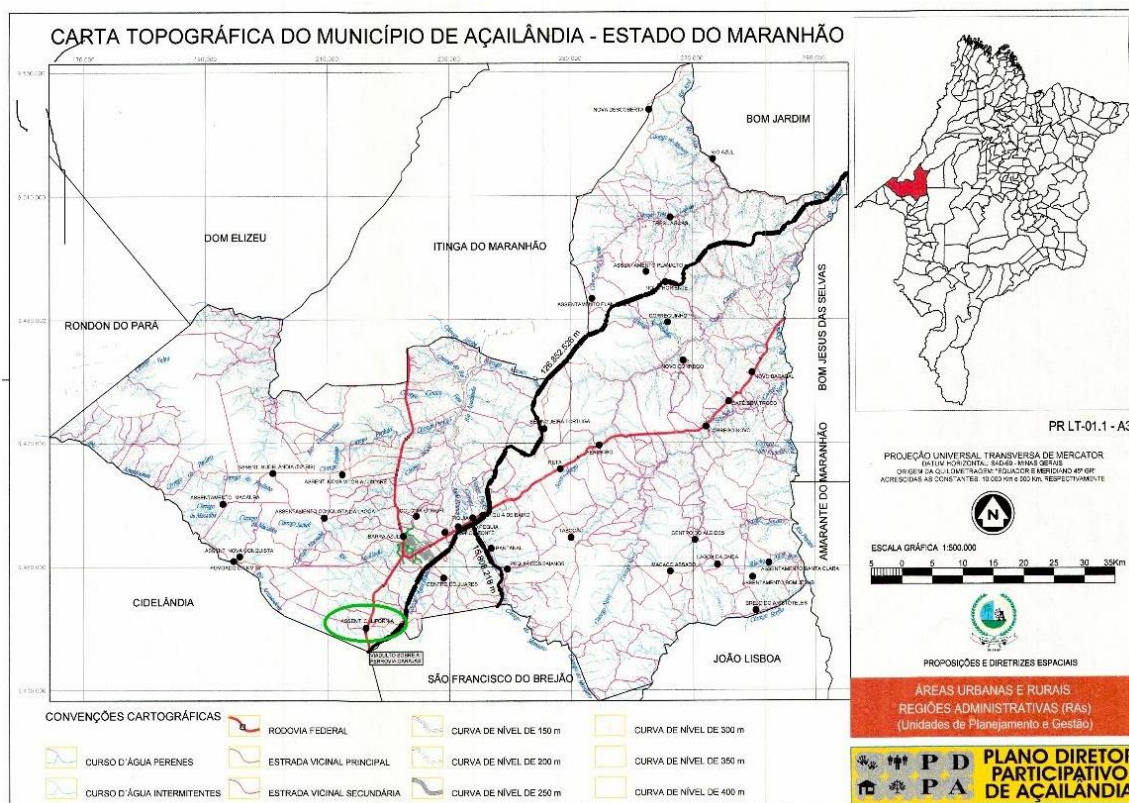
O Assentamento Califórnia se localiza às margens da BR-010 e faz limite com o município de Imperatriz. O caso escolhido para figurar neste artigo é bastante expressivo dos demais assentamentos que compõem o quadro de assentamentos do município de Açailândia. O referido assentamento revela questões bastante características relativas à infraestrutura, aos aspectos produtivos e principais problemáticas enfrentadas pelos produtores. Sendo assim, o processo de formação desse assentamento parece não variar muito comparado aos demais.

Na localidade estudada, todos os informantes revelaram impressões bem parecidas acerca dessa origem. Assim como os demais, o assentamento Califórnia é resultado de um trabalho de base promovido pelo MST junto às famílias dos municípios de Açailândia e Imperatriz, cuja maioria residia nas sedes urbanas e não desenvolvia atividades agrícolas. Com a exceção da família de Aldo e de outros casos que vivenciavam as dinâmicas da

agricultura familiar antes do período de recrutamento, a maioria não era afeita com a vida rural tal como estava sendo proposta pelo MST.

Durante o trabalho de base, no ano de 1996 o MST convocou as famílias para que fizessem uma ocupação onde hoje se localiza o assentamento Califórnia, mas foram expulsos devido à reintegração de posse dada ao antigo proprietário da área. O grupo de famílias se tornou ainda mais numeroso, totalizando cerca de 300, quando decidiram se dividir para ocupar uma área da União, denominada 50 BIS, e voltar a ocupar a área do assentamento supracitado. Desta última vez ambos os grupos conseguiram o intento, e as 184 famílias que haviam voltado a ocupar a área da Califórnia conseguiu todo o processo da desocupação.

**Figura 1** – Carta topográfica e destaque para o Assentamento Califórnia – Açailândia/MA



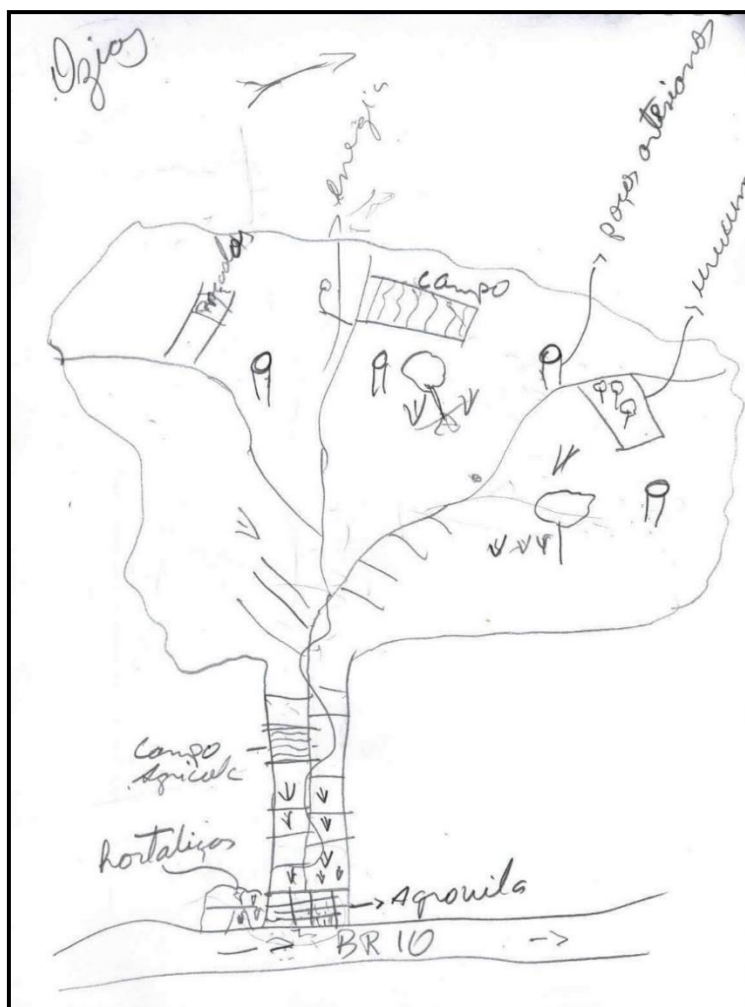
Fonte: Plano Diretor participativo de Açailândia – MA.

A área total do assentamento tem em torno de 6.000 hectares. O INCRA deu a concessão de uso para os assentados, mas não ocorreu o processo chamado “emancipação”, pois eles perderiam o direito a certas “ajudas”. A opção por não pleitearem a “emancipação” se deve a uma temeridade geral e é estimulada pelo próprio MST, e passa por uma compreensão de que o governo não daria a estrutura necessária para que fosse

realmente emancipados, de modo que continuariam precisando dos apoios que precisam atualmente mas que não iam conseguir na condição de “emancipados”.

Boa parte dessas informações foram disponibilizadas por Aldo<sup>1</sup>, uma das lideranças do assentamento e intensamente envolvido com as questões relativas à adequação da situação e das práticas dos assentados. Aldo, assim como sua esposa, acompanham muitas discussões a respeito das políticas para os assentamentos, possuem nível superior e cursos ligados à questão agrária. Como descreve este interlocutor, o assentamento é do tipo “agrovila”, mas não possui um arranjo institucional eficiente e também não possui o PDA. Ao ser convidado a elaborar o “mapa da comunidade”, uma das ferramentas do DRP, Aldo aceitou bem a ideia fazendo a seguinte representação:

Figura 2 – DRP elaborado por um assentado



Fonte: Pesquisa de campo.

Enquanto elaborava o mapa, Aldo discorria acerca de cada item do mesmo, recobrando as principais imagens que considerava traduzir a realidade daquela comunidade.

<sup>1</sup> Os nomes aqui citados são fictícios, no intuito de preservar as identidades dos interlocutores.

O desenho lhe possibilitou pensar nos detalhes de cada “quadrante” daquele espaço, bem como refletir sobre os sentidos de cada elemento. A ferramenta também possibilitou mais perguntas e contribuiu para um diálogo bastante confortável, de modo a promover mais esclarecimentos sobre os principais tópicos a serem trabalhados nesse trabalho.

A agrovila se localiza na parte que está às margens da BR-010, bem como praticamente toda a infraestrutura como quadra poliesportiva, escola, igrejas, posto de saúde, bar, restaurante, pavimentação e caixa d’água. Devido à concentração de recursos na agrovila, a permanência nos lotes familiares que ficam atrás é bem penosa, fator que atuou para que muitas famílias vendessem seus lotes a pessoas totalmente estranhas ao assentamento, e que possuem ainda menos comprometimento com essa realidade. Atualmente existem poços artesianos e uma rede de distribuição de água que abastecem os lotes, mas a situação precária das vias de acesso, bem como a distância da rodovia, inviabiliza muitos investimentos e projetos.

Apesar de existirem poços artesianos, nem todos ofertam água suficiente, pois há casos em que o poço possui 90 metros de profundidade e está sem água. Mas, essas e outras conquistas foram alcançadas aos poucos e envolvendo diversos atores. O sistema de abastecimento de água na agrovila, por exemplo, foi obra do INCRA, e atualmente é gestada pelo SAAE. O posto de saúde é bem equipado, e foi fruto de uma negociação com a empresa Vale, como medida compensatória dos prejuízos desencadeados por uma carvoaria de propriedade da empresa e que promoveu a degradação das espécies vegetais da área do assentamento.

Além disto, o assentamento possui sinal de telefonia fixa e móvel, internet, e dista apenas 14 km da sede do município, uma vantagem bastante considerável quando comparamos a questão do escoamento da produção neste assentamento com os demais do município. Sobre a produção agropecuária, apesar das dificuldades em manter tais atividades no interior dos lotes, uma parcela considerável das famílias ainda tem roçado, são os casos dos que persistem, não obstante o difícil acesso aos lotes. A atividade nos lotes, nestas condições, se resume à chamada “cultura de verão” (plantio de feijão, arroz, milho e mandioca associados), e à criação de gado para corte e produção de leite. A “cultura de verão”, para Aldo, não é muito rentável, mas persiste por se tratar de uma prática baseada em uma tradição sustentada pelas famílias. Algumas famílias cultivam o urucum e outros legumes para consumo doméstico e venda na sede do município.

O caso de Dona Antônia também é bastante representativo destas famílias. Dona Antônia é casada e possui filhos que também residem no Califórnia, um deles, inclusive, possui o próprio lote. Sua família arrecada a maior parte da renda com a produção do mel e

hortaliças. As demais atividades servem para o consumo familiar como o milho, feijão, abóbora, macaxeira e o arroz. Este último não está sendo produzido e a informante não soube dizer o que está acontecendo com a terra, só que “o arroz não está vingando”. Além de incrementar estas produções, Dona Antônia confessa que a sua vontade e a do esposo é a de criar gado.

Como foi dito, a maior parte das famílias reside na agrovila e mantém atividades produtivas em seus quintais, onde o cultivo de hortaliça ocupa boa parte da receita doméstica. Estas hortaliças abastecem Açailândia e Imperatriz. Para Aldo, a principal fonte de receita no assentamento se deve à policultura (nos quintais das casas na agrovila), e à criação de gado para corte e produção de leite. No entanto, o agricultor ressalta que ainda assim, tais atividades não dão um retorno suficiente para a manutenção da economia doméstica. Aldo revela que há quase seis anos não houve nenhum tipo de assistência técnica na localidade, mas recentemente o INCRA se fez presente através da empresa de assistência técnica que ganhou a licitação para desencadear os empreendimentos ali. No entanto, nenhuma dessas ações tiveram viabilidade por questões políticas e financeiras.

Um fator essencial, no dizer do agricultor, seria a utilização regular de maquinário agrícola, que atualmente é bastante irregular, devido à pouca oferta desse maquinário e ao alto custo de sua utilização. Assim, sua visão quanto ao desenvolvimento das atividades econômicas no assentamento apontam a necessidade de interferência externa:

*São várias atividades que tem, agora como não tem suporte financeiro e nem técnico, essas atividades terminam não sendo desenvolvidas [...] por exemplo, a apicultura, é uma atividade bem promissora, mas se limita porque o pessoal não faz o investimento. Aí nós temos a questão das hortaliças, da fruticultura, que são ideias que são boas e a formação de campos também. Então tem muita coisa, mas no momento o que tá predominando é a a pecuária, que tem mais facilidade de insumos na região, tem mais incentivo, e o pessoal vem pegar o leite com mais facilidade [...] a qualidade das hortaliças é boa, porque a maioria trabalha com um processo que não é bem um processo orgânico, mas eles procuram, até por vários cursos que foram feitos aqui nessa questão de agricultura orgânica e agroecologia, o pessoal trabalha muito com esterco animal e não com adubo químico e não utilizam agroquímico, usam mas nem tanto. Então a produção de hortaliças aqui é mais voltada pra hortaliça verde, e não pra frutas como tomates e etc.*

Uma possível solução indicada para esses casos poderia ser a adesão ao Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), mas a demanda pelos produtos destes agricultores não acontece em consonância com a disponibilidade dos mesmos, há um nítido descompasso entre os governos municipal e estadual e os produtores, tanto em termos de tempo de oferta e demanda, quanto na ocasião dos pagamentos. O pagamento não é imediato, o que gera desconfiança nos agricultores que temem ficar sem capital de giro para investir em novas produções ou mesmo para quitar as contas domésticas.



Com relação ao transporte para as feiras livres, estes são feitos por atravessadores ou por conta própria. Sobre isso não existem muitos entraves dado à localização estratégica do assentamento. Talvez, o que para Aldo se configure como uma política de promoção da sustentabilidade do assentamento seja o estímulo à educação de qualidade e diferenciada, uma educação que estimule o agricultor a permanecer no campo, para que saibam administrar etc. que estimule o assentado e o filho do assentado para que eles consigam gerenciar seus serviços.

As dificuldades econômicas fizeram com que o assentamento perdesse a unidade com o MST, como relata Aldo:

*As pessoas que vieram depois não passaram por essa politização, por essa conscientização, e as pessoas mesmo que estejam ajustados, dentro do perfil do INCRA, principalmente as pessoas que é de comércio, estes é que não tem o menor interesse de ver o assentamento desenvolvido.*

Em decorrência deste problema, o assentamento perdeu a unidade e a possibilidade de implementarem um PDA. A questão da perda da unidade dos assentamentos é reconhecida em estudos na área (DE SOUSA MIRANDA; CUNHA, 2013), isto porque, como foi indicado anteriormente, na lógica prática ligada ao âmbito das experiências, o que predominam são os interesses individuais, já que a própria base de mobilização do MST não é homogênea. O aumento destas dissidências acaba comprometendo os momentos de atualização da lógica política, concorrendo para a visível desmobilização encontrada no assentamento Califórnia.

De Sousa Miranda e Cunha (2013) mostram como, nos últimos anos, o MST vem investindo em ações que aumentem a força da lógica política nos assentamentos, trabalhando para o aumento do nível de consciência acerca do ideal socialista entre as famílias envolvidas, ampliando a participação nos processos decisórios e incluindo a pauta política nas cooperativas e associações, em estratégias que visam sobretudo a adequação relativa ao uso dos recursos naturais. Ou seja, tudo isso poderia ser, hoje um campo propício para o apoio à sustentabilidade produtiva das famílias no assentamento Califórnia, mas a lógica prática em vigência nesta localidade parece passar bem distante das estratégias de ação coletiva efetivadas pelo MST.

Outro complicador é que, devido à pobreza da maioria dos assentados, os bancos não disponibilizam um crédito direto, mas estimulam a formação de associações e cooperativas para agirem como mediadores. No assentamento Califórnia existem 6 associações e 2 cooperativas (1 inativa e outra cooperativa regional com sede no lugar mas com maior número de associados por famílias do assentamento 50 BIS e Nova Conquista).

Estas associações estão inadimplentes, e essa questão também responde por boa parte da venda dos lotes, por famílias que o fizeram para quitar dívidas do financiamento agrícola. Como se percebe, o quadro é desalentador para o desenvolvimento de atividades agropastoris. Agora os agricultores estão individualizados. Não há gestão geral e nem uma liderança central, apenas lideranças de grupos ou associações. Nisto temos verificada a ausência das condições em que associações e cooperativas expressam uma organização comunitária, e respondem apenas por interesses de acesso a créditos rurais. Do ponto de vista de Dona Antônia, este processo se deu da seguinte forma:

*Tem muito fazendeiro aí pra dentro, que não são os que entraram aqui mais nós. O povo compraram isso aí na garapa. Por exemplo: eu tenho meu lote, aí que quero vender ele e vendia por mil reais. A preço de garapa de cana né? Vendia por mil reais, um lote com a casa e tudo. O lote com a casa construída já depois que fizeram a casa pra nós. Teve pessoas que venderam a casa quando era de taípa mesmo, de palha né, debaixo da lona que foi quando a gente veio pra cá. Não deu valor, não deu valor ao suor que a gente deu debaixo da lona. Porque a gente sofreu muito pra conseguir isso aqui hoje.*

Utilizando as reflexões das autoras Maneschy, Maia e Da Conceição (2009), pode-se dizer que no assentamento Califórnia não estão formalizados ou não encontram influência na organização comunitária, organizações tradicionais fundamentadas em relações comunitárias. Talvez isso possa ser explicado pela heterogeneidade das famílias, que possuem origens diferentes e como explica Aldo, não passaram todas pelo processo de politização e conscientização política do MST.

Os créditos acessados foram o “fomento”, destinado para a compra de um caminhão, uma casa de farinha e uma usina de arroz e parte foi repassada diretamente aos agricultores para despesas com agricultura. No final de 1998 houve o PROCERA que disponibilizou mais de R\$7.500, e um ano depois houve um complemento que somado, totalizava quase R\$ 9.000 (empréstimo facilitado com apenas 1,5% de juros ao ano e outras vantagens). Mesmo assim muita gente não teve como pagar, pois muitos acharam que não era preciso pagar e não se planejaram para isto. As dívidas foram individualizadas, de modo que hoje muita gente conseguiu quitá-las e acessar as linhas do PRONAF e demais créditos.

Assim, procurou-se destacar aqui as impressões fundamentais das principais variáveis relacionadas ao processo produtivo neste assentamento, em obediência às advertências de Lourenzani & Souza Filho (2009), quando alertam para a necessidade de pensar a interdependência das funções exigidas de um agricultor familiar, o que proporcionaria, em termos analíticos, uma visão sistêmica desta realidade. Assim, temos tecidos nestas páginas as exigências que as condições ambientais, econômicas e políticas, impõem ao agricultor familiar do assentamento Califórnia.

O agricultor familiar do assentamento Califórnia se vê com pouco ou nenhum capital para investimento, contando com a mão de obra familiar ou com a ajuda de vizinhos e membros de um parentesco mais extenso, é pouco alfabetizado, não possui conhecimento exato e nem condições para acessar linhas de crédito específicas, além de não encontrar meios de desenvolver uma produção independente das intervenções de caráter assistencial técnico e econômico, seja porque nunca desenvolveu uma atividade agrícola de forma independente e autônoma, ou porque vive uma situação de instabilidade no sistema produtivo.

A sustentabilidade dos empreendimentos citados acima depende de condições em que produto, processo e gestão estejam em condições de competir no mercado (BATALHA et al., 2009), mas o que se percebe é uma dificuldade relativa a inconstância da produtividade, que longe de conseguir se estabelecer competitivamente no mercado, luta a duras penas para sobreviver e fazer subsistirem famílias. Vemos aqui um diagnóstico bem explicativo proposto por Batalha et al. (2009) em que ocorre baixo investimento em Pesquisa & Desenvolvimento (P&D), descapitalização dos pequenos agricultores, baixo nível de educação formal, não receptividade de novas tecnologias de gestão e falta de capacitação dos técnicos e extensionistas rurais responsáveis.

As características peculiares à produção familiar rural devem aqui ser consideradas com relação à sazonalidade da produção, principalmente em se tratando da produção de leite, já que a localidade não conta com um sistema de armazenamento deste produto que é altamente perecível, devendo vendê-lo a preços baixíssimos para não perder a produção, ficando reféns de comerciantes e pequenas indústrias de laticínio que se beneficiam desta situação.

Sendo assim, como pensar as atividades administrativas (planejamento, organização, direção e controle) e as atividades estratégicas e operacionais (finanças, comercialização, recursos humanos e produção) dentro das especificidades apontadas? Como esperar de um agricultor familiar, com as características acima apontadas, o domínio sobre ferramentas gerenciais como uma ação concomitante com os trabalhos agropecuários? Como tornar eficientes as atividades ligadas à criação, promoção e distribuição dos produtos nestas condições?

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante disto, conclui-se que no caso estudado há um nítido descompasso entre o projeto de Reforma Agrária e as práticas verificadas no Assentamento Califórnia. As

dificuldades encontradas pelos assentados para garantirem sustentabilidade às suas produções decorrem tanto das diferentes origens que compõem o universo de famílias na localidade, muitas vezes não afeitas à dinâmica rural, como das problemáticas inerentes ao pequeno agricultor familiar no Brasil, tais como: descapitalização dos pequenos agricultores, baixo nível de educação formal, não receptividade de novas tecnologias de gestão e falta de capacitação dos técnicos e extensionistas rurais responsáveis.

Embora vários autores indiquem o fator da cooperativa acompanhado de uma gestão profissionalizada de suas atividades como indicador de sucesso de um empreendimento, a cultura gerencial no Brasil ainda é muito baixa. Há, no geral “pequeno esforço que vem sendo dedicado ao planejamento dos empreendimentos rurais, menor ainda quando se trata de empreendimentos agropecuários familiares e de redes (associações, cooperativas, etc.) de pequenos agricultores” (BATALHA et al., 2009, p. 64). Portanto, tanto as atividades propriamente administrativas como as estratégicas e operacionais precisam atender as demandas específicas do empreendimento rural familiar.

A tese de que a cultura gerencial no Brasil ainda é muito baixa se reforça no exemplo discutido neste artigo, de modo que a criação de uma estrutura associativa de produção, como imposição, acaba não surtindo efeito nesse contexto. Neste sentido, podemos citar duas alternativas para a superação deste dilema: ou se investe em mecanismos de educação e formação para a cultura gerencial, ou procuramos saídas para viabilizar que processos produtivos eficientes se adequem às especificidades organizativas dos agrupamentos rurais do país. Esta última opção dependeria de estratégias locais de negociação entre a modernidade dos processos de produção e comercialização com as práticas e modos de vida reais dos agricultores.

## REFERÊNCIAS

BATALHA, Mário Otávio; BUAINAIN, Antônio Márcio; SOUZA FILHO, Hildo Meirelles de. Tecnologia de gestão e agricultura familiar. In: SOUZA FILHO, Hildo Meirelles; BATALHA, Mário Otávio (Org.). **Gestão Integrada da agricultura familiar**. São Carlos: EdUFSCAR, 2009. p. 43-66.

CARNEIRO, Marcelo S.; ANDRADE, Maristela de P.; MESQUITA, Benjamin A. Assentamentos e ações de reforma agrária no Maranhão. In: SCHMIDT, Benício Viero; MARINHO, Danilo Nolasco C.; ROSA, Sueli L. Couto (Org.). **Os Assentamentos de Reforma Agrária no Brasil**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1998.

DE MEDEIROS, Leonilde Servolo. “Sem Terra”, “Assentados”, “Agricultores familiares”: considerações sobre os conflitos sociais e as formas de organização dos trabalhadores rurais brasileiros. In: GIARRACCA, Norma (Comp.). **Una nueva ruralidad en America**

**Latina?** Buenos Aires: Edición Digital; Libronauta Argentina S.A., 2005. p. 103-128. (Colección de CLACSO).

DE SOUSA MIRANDA, Roberto; CUNHA, Luis Henrique. A estrutura organizacional do MST: lógica política e lógica prática. **Caderno CRH**, v. 26, n. 68, p. 363-375, 2013.

DE SOUSA MIRANDA, Roberto. Instituições sociais e a superação dos dilemas da ação coletiva em assentamentos rurais. **Agrária** (São Paulo. Online), n. 14, p. 78-98, 2011.

LOURENZANI, Wagner Luiz; SOUZA FILHO, Hildo Meirelles. Gestão integrada para a agricultura familiar. In: SOUZA FILHO, Hildo Meirelles; BATALHA, Mário Otávio (Org.). **Gestão Integrada da agricultura familiar**. São Carlos: EdUFSCAR, 2009. p. 67-93.

MANESCHY, Maria Cristina; MAIA, Maria Lúcia Sá; DA CONCEIÇÃO, Maria de Fátima Carneiro. Associações rurais e associativismo no Nordeste amazônico: uma relação nem sempre correspondida. **Novos Cadernos NAEA**, v. 11, n. 1, p. 85-108, jun. 2008.

PICOLOTTO, Everton Lazzaretti. A emergência dos "agricultores familiares" como sujeitos de direitos na trajetória do sindicalismo rural brasileiro. **Mundo agrário**, v. 9, n. 18, p. 01-37, jan./jun. 2009.

SABOURIN, Eric. Reforma agrária no Brasil: considerações sobre os debates atuais. **Estudos Sociedade e Agricultura**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. 151-184, 2008.