

é justamente a interface destas dimensões que pavimentam a vitalidade associativa e econômica das empresas sociais. Neste caso, torna-se no âmbito acadêmico, uma chave analítica importante para avaliar estas experiências e ampliar nossos horizontes, focos e campos de análise. Por sua vez, abre-se para a experiência prática e militante uma importante referência de visibilidade, de sistematização de experiências e fortalecimento de campos de lutas emancipatórias.

Por fim, o leitor poderá ver e sentir no desenrolar do texto a presença ativa do seu autor, que se posiciona enquanto militante, mas sem perder a objetividade, a crítica e o rigor de um estudo acadêmico. “Intelectual orgânico”, “pesquisador militante”, “lugar de fala”? Seja qual for o conceito que queiram classificá-lo, o que podemos dizer e convidar o leitor a refletir, está naquilo que Florestan Fernandes já nos dizia de que o cientista (e a academia aqui como um todo) precisa tomar consciência da utilidade social e do destino prático reservado a suas descobertas. Sendo assim, que outros estudos possam se inspirar, se inquietar e contribuir com a produção de conhecimento que esteja conectado com a vida material dos trabalhadores e trabalhadoras e, possa fornecer subsídios teóricos e práticos para a superação das desigualdades e construção de alternativas civilizacionais.

VANDERSON CARNEIRO

Estimados leitores,

Me alegro em poder lhes apresentar este interessante trabalho de nosso companheiro Adarlam Tadeu da Silva que além de ser sua tese de mestrado, representa uma importante contribuição ao conhecimento científico da organização dos assentamentos de reforma agrária.

O foco da pesquisa empírica foi um assentamento apenas, mas Adarlam incorpora sua experiência de vivência nos assentamentos de toda Paraíba e de militante, profissional e de um estudioso permanente, que o transformou num verdadeiro intelectual orgânico dos camponeses nordestinos.

O esforço de sistematização teórica e reflexiva sobre essa realidade nos trouxe uma importante contribuição, que extrapola as necessidades acadêmicas do seu curso e pode ser universalizada para todos assentamentos. Adarlam introduz de forma correta e criativa o conceito de “empresa social” como síntese de todas as iniciativas coletivas das famílias assentadas no esforço de produção de bens necessários, buscando atender necessidades e aumentar a renda. E avalia as diferenças entre as empresas formais e informais, que do ponto de vista dos objetivos, podem ter igual valor do esforço coletivo.

E incorpora a análise da necessidade de um tripé permanente das “empresas” sociais para que elas cumpram sua missão: ter *gestão social*, com democracia e conhecimentos técnicos; ter *responsabilidade social*, ou seja é preciso ser fruto das necessidades sociais e do respeito e equilíbrio com meio ambiente; e finalmente realizar a produção e *distribuição dos bens/riqueza* de formas a que represente igualdade e melhoria das condições de vida de seus associados.

Certamente este estudo será de grande utilidade para nossos militantes nos assentamentos e para todos os que se dedicam a pesquisar a realidade agrária. E espero que seja um estímulo aos nossos estudantes para que compreendam melhor a realidade que vivem, para podermos transformá-la, de forma coletiva.

JOÃO PEDRO AGUSTINI STÉDILE



★ Trifurcação da Empresa Social em Assentamento de Reforma Agrária

★
LUTAS ANTICAPITAL

Adarlam Tadeu da Silva
**Trifurcação
da Empresa Social
em Assentamento
de Reforma Agrária**



As discussões relacionadas aos temas e experiências das empresas sociais, do cooperativismo popular, da economia solidária e de outras denominações que expressam alternativas econômicas viáveis ao capitalismo são frequentemente questionadas por suas bases teóricas, comprovações empíricas e potencialidades enquanto práticas alternativas. Dentre várias questões que se colocam a estas experiências econômicas está o falso dilema no qual tais práticas econômicas não conseguem conectar aspectos de produção de renda e de gestão técnica com aspectos que incidem sobre a responsabilidade sociopolítica destas experiências, especialmente pelo fato desta responsabilidade sociopolítica expressar caminhos alternativos de gestão socioeconômica e de outras possibilidades de desenvolvimento econômico e social.

Enfrentando este debate e, ao mesmo tempo, oportunizando que tais experiências possam ganhar visibilidade, este livro nos traz a partir de um estudo de caso de assentamento da reforma agrária, como que as análises das empresas sociais devem levar em consideração diferentes dimensões relacionadas com a produção e reprodução ampliada da vida das famílias assentadas. As práticas vivenciadas por estas famílias não cabem em uma visão reducionista e míope da realidade e, muito menos, podem ser invisibilizadas e inferiorizadas por esta visão. Com bastante lucidez e “práxis”, o estudo ressalta que para além de indicar a presença de três dimensões-chaves - a gestão sociotécnica, responsabilidade sociopolítica e produção de renda -

Trifurcação da Empresa Social em Assentamento de Reforma Agrária

ADARLAM TADEU DA SILVA

ADARLAM TADEU DA SILVA

**Trifurcação da Empresa Social
em Assentamento de
Reforma Agrária**

1ª edição

LUTAS ANTICAPITAL

Marília/SP – 2021

Editora LUTAS ANTICAPITAL

Editor: Julio Hideyshi Okumura

Conselho Editorial: Andrés Ruggeri (Universidad de Buenos Aires - Argentina), Bruna Vasconcellos (UFABC), Candido Giraldez Vieitez (UNESP), Claudia Sabia (UNESP), Dario Azzellini (Cornell University - Estados Unidos), Êdi Benini (UFT), Fabiana de Cássia Rodrigues (UNICAMP), Henrique Tahan Novaes (UNESP), Julio Cesar Torres (UNESP), Lais Fraga (UNICAMP), Mariana da Rocha Corrêa Silva, Mauricio Sardá de Faria (UFRPE), Neusa Maria Dal Ri (UNESP), Paulo Alves de Lima Filho (FATEC), Renato Dagnino (UNICAMP), Rogério Fernandes Macedo (UFVJM), Tania Brabo (UNESP).

Revisão e Normalização: Heloisa Brenha Ribeiro

Projeto Gráfico e Diagramação: Mariana da Rocha Corrêa Silva e Renata Tahan Novaes

Capa: Mariana da Rocha Corrêa Silva

Impressão: Renovagraf

S586t Silva, Adarlam Tadeu da.
Trifurcação da Empresa Social em Assentamento de Reforma Agrária / Adarlam Tadeu da Silva. – Marília : Lutas Anticapital, 2021.

239 p.
Inclui bibliografia
ISBN 978-65-86620-48-1

1. Reforma agrária. 2. Assentamentos humanos.
3. Cooperativismo. 4. Responsabilidade ambiental.
I. Título.

CDD 301.35

Ficha elaborada por André Sávio Craveiro Bueno
CBR 8/8211 FFC – UNESP – Marília

1ª edição: abril de 2021

Editora Lutas Anticapital

Marília –SP

editora@lutasanticapital.com.br

www.lutasanticapital.com.br

A meu amado pai,
Antonio Benedito da Silva (*in memoriam*),
um trabalhador paraibano, sertanejo, semianalfabeto,
de olhar e semblante pungentes, que me ensinou
desde cedo que a vida é comprida, larga e profunda.

O 1º Fórum Social Mundial (FSM) apresentou como lema
“Um outro mundo é possível” e foi realizado entre os dias
25 a 30 de janeiro de 2001 na cidade de Porto Alegre,
Rio Grande do Sul. Durante a realização daquela grande
assembleia havia vários cartazes, entre eles um
que chamou bastante atenção pela seguinte frase:
“Nós, os derrotados, somos mesmos invencíveis”.
Portanto, dedico esta dissertação a todos/as os/as
“invencíveis” da luta do povo de ontem,
de hoje e dos/as que virão.

Agradecimentos

A edificação da escrita de um trabalho acadêmico por mais que pareça, seja ou venha a ser aprazível, exige do/a autor/a uma densidade cognitiva e teórico-prática considerável. Aliás, trata-se de um exercício um tanto quanto extenuado. Porém, naquele processo houve a colaboração de vários outros seres humanos. Logo, é inconcebível o produto “final” da escrita ser fruto de mero esforço individual e não defender de forma alguma a tal droga da meritocracia. Portanto, é com singela humildade, que agradeço:

Ao povo brasileiro, um dos principais mantenedores das universidades públicas, e a quem de ofício e por direito devemos prestar contas de nossos estudos.

Ao Movimento dos/as Trabalhadores/as Rurais Sem-Terra (MST), presente em vinte e três Estados do Brasil mais o Distrito Federal, pelo desafio de organizar os/as trabalhadores/as do campo. Mas, de forma muito especial ao MST-Paraíba por haver garantido as condições objetivas para que eu cursasse esse mestrado, e por terem me presenteado com um dos insumos cruciais na vida de um militante-estudante: o tempo.

Aos companheiros e companheiras da Associação e do Assentamento Ernesto Che Guevara, pela insistência, resistência, persistência e teimosia em tecerem o amanhã.

Ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública e Cooperação Internacional (PGPCI), vinculado ao Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), constituído por docentes, discentes e técnicos/as administrativos/as que

contribuíram para minha formação enquanto estudante daquele programa de pós-graduação.

Ao orientador, coautor e professor Vanderson Gonçalves Carneiro, pela sisudez de suas orientações judiciosas, pela capacidade de ouvir, bem como pela incessante paciência com minhas inseguranças diante das adversidades surgidas ao longo desse percurso. Para além de orientador e coautor, ganhei um amigo que transcendeu os dois anos do mestrado.

À professora Lizandra Serafim, que compôs a terceira e última fase (apresentação e arguição do pré-projeto) de minha seleção para ingresso no PGPCI. Coordenadora do Núcleo de Estudos em Relações Estado-Sociedade e Políticas Públicas (NESPP-UFPB), ela integrou minha banca de qualificação, assim como a banca de defesa da dissertação. Além de deixar suas valorosas contribuições em meu trabalho, é uma mulher, mãe e batuqueira de grupo percussivo de maracatu, de uma humanidade contagiante.

Ao co-orientador, coautor e professor Vinicius Claudino de Sá, que desde o período da graduação tem se demonstrado um grande incentivador, contribuindo para que eu ingressasse no mestrado e depois aceitado participar das bancas de qualificação e de defesa desta dissertação.

Aos professores, Surya Aaronovich Pombo de Barros e Thiago Lima da Silva, que leram meu pré-projeto e deixaram suas contribuições. À professora Surya, por ter me ensinado a verdadeira essência da expressão “servidora pública”, e ao professor Thiago, por ter gerado ótimas reflexões acadêmicas.

Ao professor Cesar Labre de Freitas, por nossas conversas bastante proveitosas via WhatsApp acerca da temática da renda.

Ao professor Mauricio Sardá de Faria, que se demonstrou um estimulador a fim de que eu entrasse no mestrado.

À Vânia Cristina da Silva, pelo trabalho de revisão.

Às pessoas que traduziram e revisaram o resumo do português para o inglês (Julia Lessa Feitosa Virgolino e Lucas Silva Amorim), para o francês (professoras Ana Paula Ferreira de Melo e Maria Teresa de Araujo Mhereb) e para o espanhol (professoras Maria Franco Garcia e Ândrea Francine Batista), minha eterna generosidade a vocês.

Ao colega Bruno Rodrigues Cabral, que disponibilizou toda a bibliografia da terceira linha do programa (políticas públicas), a fim de que eu pudesse estudar para a segunda fase da seleção do PGPCI (prova de conhecimento geral e específico), e que também foi quem noticiou sobre minha classificação no processo seletivo.

A Erasmo Araújo de Lucena, pela troca de ideias e revisão dos dados contidos nas tabelas, e também à Mirian Farias da Silva, pelo envio dos textos sobre renda.

Aos vinte e sete colegas da turma 2018.2, os quais ingressaram junto comigo nessa desafiadora jornada acadêmica. Em especial aos companheiros e companheiras Rafael Neves, Lana Rodrigues, Jaedson Santos, Johny Barbosa e Erbênia Lourenço: tenham a certeza de que aprendi muito com todos/as vocês. Com exceção de Johny, exercitamos bastante o ócio criativo nos botecos de João Pessoa.

A meus irmãos, Arlan Junho da Silva e Arlânio Roberto da Silva, não apenas pelo incentivo e testemunho de minhas escolhas relacionadas aos estudos mas também por estarem ao lado de nossos pais em minha ausência.

A minha amada mãe, Geralda Maria da Silva, pelo apoio incondicional e por sua extraordinária solidariedade, a qual possibilitou a mim e a meus irmãos aquilo que por circunstâncias de vida foi quase inalcançável para ela: a oportunidade de ter acesso ao conhecimento.

E à Maria Luzitana Conceição da Silva, companheira, camarada, amante e mulher negra, a “preta” que mais tem irradiado minha vida nos últimos sete anos. Conhecida amorosamente por Luz Santos, foi a pessoa que mais ouviu minhas elucubrações sobre esta dissertação, e que soube, com afagos, gestos e palavras, me acalantar durante a realização daquela travessia.

Em meio aos encantos e desencantos, encontros e desencontros da vida, vocês e tantos/as outros/as pessoas que certamente não consegui elencar nessa relação de agradecimentos, e a quem de antemão peço sinceras desculpas, colaboraram cada um/a de seu jeito, de sua forma, para ratificar minha esperança no ser humano, e permitiram que eu avistasse no horizonte a humanidade de um mundo humanizado. Muito obrigado a todos/as vocês e tantas outras pessoas!!!

Ao fazer o desfecho desta seção de agradecimentos, não poderia deixar de citar um oportuno pensamento de Cervantes: “Os humildes são feito água encanada, quanto mais baixo descem, mais alto podem subir”.

E então, que quereis?...

Fiz ranger as folhas de jornal
abrindo-lhes as pálpebras piscantes.

E logo
de cada fronteira distante
subiu um cheiro de pólvora
perseguido-me até em casa.

Nestes últimos vinte anos
nada de novo há
no rugir das tempestades.

Não estamos alegres,
é certo,
mas também por que razão
haveríamos de ficar tristes?

O mar da história
é agitado.

As ameaças
e as guerras
havemos de atravessá-las,
rompê-las ao meio,
cortando-as
como uma quilha corta
as ondas.

Vladimir Vladimirovich Mayakovsky
Rússia, 1893-1930
(ANDES, 2017)

As janelas

Quem olha de fora por uma janela aberta não vê nunca
tantas coisas como quem
olha uma janela fechada. Não há objeto mais profundo,
mais misterioso, mais fecundo,
mais tenebroso, mais deslumbrante, do que uma janela
iluminada por uma candeia. O que
se pode ver ao sol é sempre menos interessante do que o
que se passa por detrás de uma
vidraça. Dentro daquela abertura negra ou luminosa, a
vida vive, a vida sonha, a vida sofre...

Charles Pierre Baudelaire

França, 1821-1867

(BAUDELAIRE, 1937, p. 55)

Uma sociedade composta pela liberdade de pensamento,
liberdade política, liberdade econômica, livre arbítrio,
propriedade privada, trabalho com remuneração,
pressão para produtividade e democracia é
extremamente contraditória.

Luiz Antônio de Oliveira, Natália Cristina de Oliveira e

João Marcos Vitorino dos Santos

Cornélio Procópio, Paraná, 2013

(OLIVEIRA; OLIVEIRA; SANTOS, 2013, p. 195)

A produção deste livro desinente de uma pesquisa de mestrado, só foi possível graças à generosidade de dois estimáveis professores: Mauricio Sarda de Faria da UFRPE e Henrique Tahan Novaes da UNESP/Marília. Em nome destes, agradeço a equipe que constrói cotidianamente a Editora Lutas Anticapital, pelo seu papel de sintetizar e sistematizar conhecimento com enorme compromisso social.

Lista de ilustrações

Figuras

Figura 1: Sede da Associação Che Guevara	82
Figura 2: Proposta do Modelo de Gestão para as Empresas Sociais do MST.....	113
Figura 3: Fatores Constitutivos da Gestão Sociotécnica	131

Quadros

Quadro 1 Tipologias das Abordagens Sociotécnicas	47
Quadro 2 Tipologias das Reformas Agrárias no Brasil.....	54
Quadro 3 Feiras Nacionais da Reforma Agrária.....	60
Quadro 4 Tipologia dos Assentamentos Rurais	65
Quadro 5 Fases de Implantações dos Assentamentos de Reforma Agrária	73
Quadro 6 Assentamentos, Famílias e Empresas Sociais em Casserengue	81
Quadro 7 Histórico da Luta pela Terra em Casserengue.....	81
Quadro 8 Tipologias dos Créditos Acessados pelo Assentamento Che Guevara entre 2008-2018	86
Quadro 9 Requisitos Exigidos aos Beneficiários.....	87
Quadro 10 Tipologias, Destinações e Valores do Crédito Instalação no Governo Dilma.....	88
Quadro 11 Tipologias, Destinações e Valores do Crédito Instalação no Governo Temer	90
Quadro 12 Linha de Crédito do PRONAF Grupo "A"	93
Quadro 13 Indicadores Característicos do Adjetivo "Social"...	95
Quadro 14 Registro das Experiências Formativas Dirigidas as Empresas Sociais	105
Quadro 15 Empresas Sociais da Reforma Agrária (1985-2015)	59
Quadro 16 Eixos Norteadores das Empresas Sociais da Reforma Agrária.....	110
Quadro 17 Características do Sistema Sociotécnico.....	125
Quadro 18 Teóricos e Concepções das Abordagens Sociotécnicas	127

Quadro 19 Possíveis Formas de Mensuração da Gestão Sociotécnica no Assentamento Che Guevara entre 2008-2018	132
Quadro 20 Teóricos e Concepções sobre a Participação Organizacional	79
Quadro 21 Modelo Organizacional de Decisões e Participações	143
Quadro 22 Resumo das Externalidades Substantivas, Subjetivas e Objetivas	152
Quadro 23 Obrigações Acadêmicas do PGPCI/UFPB entre 2018-2020	158
Quadro 24 Configuração da Tipologia de Pesquisa.....	160
Quadro 25 Objetivos Específicos e Técnicas de Coleta de Dados	161
Quadro 26 Síntese dos Passos Guiadores deste Estudo	161
Quadro 27 Conceitos Chave de Leituras dos Três Capítulos	163
Quadro 28 Incidências de Gestão Sociotécnica na Associação e no Assentamento Che Guevara.....	164
Quadro 29 Externalidades da Responsabilidade Sociopolítica na Associação e no Assentamento Che Guevara	164
Quadro 30 Formatação da Renda na Associação e no Assentamento Che Guevara	165
Quadro 31 Características dos Três Pilares Tricotômicos	187

Lista de tabelas

Tabela 1 Renda Destinada a Associação ou para Serviços Coletivos no Assentamento Che Guevara.....	181
Tabela 2 Renda Destinada ao Núcleo Familiar	182
Tabela 3 Renda da Empresa Social Informal-Grupo de Mulheres-Via PNAE.....	183

Lista de siglas

<i>ACT</i>	Acordo de Cooperação Técnica
<i>AECA</i>	Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas
<i>AESCA</i>	Associação Estadual de Cooperação Agrícola
<i>ANATER</i>	Agência Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural
<i>ANCA</i>	Associação Nacional de Cooperação Agrícola
<i>APP</i>	Área de Preservação Permanente
<i>ASA-PB</i>	Articulação do Semiárido do Estado da Paraíba
<i>ASPTA</i>	Assessoria e Serviços a Projetos Tecnológicos da Agricultura Familiar
<i>ATES</i>	Assistência Técnica, Social e Ambiental
<i>BB</i>	Banco do Brasil
<i>BNB</i>	Banco do Nordeste do Brasil
<i>BNDES</i>	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
<i>BSC</i>	Banco de Semente Comunitário
<i>CadÚnico</i>	Cadastro Único
<i>CAR</i>	Cadastro Ambiental Rural
<i>CAVN</i>	Colégio Agrícola Vidal de Negreiros
<i>CCA</i>	Central de Cooperativas de Reforma Agrária
<i>CCSA</i>	Centro de Ciências Sociais Aplicadas
<i>CCU</i>	Contrato de Concessão de Uso
<i>CDRU</i>	Concessão de Direito Real de Uso
<i>CEPATEC</i>	Centro de Formação e Pesquisa Contestado
<i>CFB</i>	Código Florestal Brasileiro
<i>CMDRS</i>	Conselho Municipal de Desenvolvimento Rural Sustentável
<i>CONAB</i>	Companhia Nacional de Abastecimento
<i>CONCRAB</i>	Confederação das Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil
<i>CONTAG</i>	Confederação Nacional dos Trabalhadores na Agricultura
<i>COOPTERA</i>	Cooperativa de Trabalho e Prestação de Serviços Técnicos na Reforma Agrária no Estado da Paraíba
<i>CPA</i>	Cooperativa de Produção Agropecuária

<i>CPF</i>	Cadastro de Pessoa Física
<i>CRAS</i>	Centro de Referência de Assistência Social
<i>CTPS</i>	Cooperativa de Trabalho e Prestação de Serviço
<i>DAP</i>	Declaração de Aptidão ao PRONAF
<i>DECISO</i>	Departamento de Ciências Sociais
<i>DOE/PB</i>	Diário Oficial do Estado da Paraíba
<i>EFQM</i>	Gerenciamento de Qualidade da Fundação Europeia
<i>ENFF</i>	Escola Nacional Florestan Fernandes
<i>EMES</i>	Emergence of Social Enterprise in Europe
<i>FACEM</i>	Faculdade de Ciências Econômicas
<i>FBB</i>	Fundação Banco do Brasil
<i>FLONA</i>	Floresta Nacional
<i>FSM</i>	Fórum Social Mundial
<i>GPS</i>	Sistema de Posicionamento Global
<i>IBAMA</i>	Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis
<i>IBGE</i>	Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
<i>IFPB</i>	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba
<i>INCRA</i>	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária
<i>IPEA</i>	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
<i>IPR</i>	Índice de Produtividade Rural
<i>ITERRA</i>	Instituto Técnico de Capacitação e Pesquisa da Reforma Agrária
<i>JURA</i>	Jornada Universitária em Defesa da Reforma Agrária
<i>MAE</i>	Manual de Acompanhamento das Empresas Sociais
<i>MCC</i>	Mondragon Complexo Cooperativo
<i>MDA</i>	Ministério de Desenvolvimento Agrário
<i>MDS</i>	Ministério de Desenvolvimento Social e Combate a Fome
<i>MPA</i>	Movimento dos Pequenos Agricultores
<i>MST</i>	Movimento dos/as Trabalhadores/as Rurais Sem-Terra

<i>NESPP</i>	Núcleo de Estudos em Relações Estado-Sociedade e Políticas Públicas
<i>OCDE</i>	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
<i>ONGs</i>	Organizações Não Governamentais
<i>OQS</i>	Organização do Quadro Social
<i>PA</i>	Projeto de Assentamento
<i>PAA</i>	Programa de Aquisição de Alimentos
<i>PAC</i>	Projeto de Assentamento Casulo
<i>PAE</i>	Projeto de Assentamento Agroextrativista
<i>PAE</i>	Projeto de Assentamento Estadual
<i>PAES</i>	Programa de Acompanhamento das Empresas Sociais
<i>PAF</i>	Projeto de Assentamento Florestal
<i>PAM</i>	Produção Agrícola Municipal
<i>PAM</i>	Projeto de Assentamento Municipal
<i>PDA</i>	Plano de Desenvolvimento do Assentamento
<i>PDAS</i>	Projeto Descentralizado de Assentamento Sustentável
<i>PDS</i>	Projeto de Desenvolvimento Sustentável
<i>PPF</i>	Assentamento de Fundo de Pasto
<i>PGPCI</i>	Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública e Cooperação Internacional
<i>PMC</i>	Prefeitura Municipal de Casserengue
<i>PNAE</i>	Programa Nacional de Alimentação Escolar
<i>PNATER</i>	Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural para a Agricultura Familiar e Reforma Agrária
<i>PNCF</i>	Programa Nacional do Crédito Fundiário
<i>PNRA</i>	Plano Nacional da Reforma Agrária
<i>PPP</i>	Projeto Político Pedagógico
<i>PRA</i>	Plano de Recuperação do Assentamento
<i>PRB</i>	Reassentamento de Barragem
<i>PROCERA</i>	Programa Especial de Crédito para a Reforma Agrária
<i>PRONAF</i>	Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar
<i>PRONATER</i>	Programa Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural na Agricultura Familiar e na Reforma Agrária

<i>PRONERA</i>	Programa Nacional de Educação na Reforma Agrária
<i>PT</i>	Partido dos Trabalhadores
<i>RB</i>	Relação de Beneficiário
<i>RDS</i>	Reserva de Desenvolvimento Sustentável
<i>RESEX</i>	Reservas Extrativistas
<i>SAF</i>	Sistema Agroflorestal
<i>SCA</i>	Sistema Cooperativista dos Assentados
<i>SEKN</i>	Social Enterprise Knowledge Network
<i>SIPRA</i>	Sistema de Informações de Projetos de Reforma Agrária
<i>SNCR</i>	Sistema Nacional de Cadastro Rural
<i>SPCMA</i>	Setor de Produção, Cooperação e Meio Ambiente
<i>SPR</i>	Secretaria de Presidência da República
<i>SR</i>	Superintendência Regional
<i>TAC</i>	Técnico em Administração de Cooperativa
<i>TCU</i>	Termo de Concessão de Uso
<i>TD</i>	Título de Domínio
<i>TGC</i>	Técnico em Gestão de Cooperativa
<i>TRQ</i>	Território Remanescente Quilombola
<i>UERN</i>	Universidade do Estado do Rio Grande do Norte
<i>UF</i>	Unidade Federativa
<i>UFMA</i>	Universidade Federal do Maranhão
<i>UFPB</i>	Universidade Federal da Paraíba
<i>UFRPE</i>	Universidade Federal Rural de Pernambuco
<i>UFS</i>	Universidade Federal de Sergipe
<i>UFSC</i>	Universidade Federal de Santa Catarina
<i>UnB</i>	Universidade de Brasília
<i>UNICAFES</i>	União Nacional de Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária
<i>UNICATADORES</i>	União Nacional de Catadores e Catadoras de Materiais Recicláveis
<i>UNICOPAS</i>	União Nacional das Organizações Cooperativistas Solidárias
<i>UNISOL</i>	Central de Cooperativas e Empreendimentos Solidários
<i>UNOPAR</i>	Universidade Norte do Paraná

Sumário

Prefácio <i>Pedro Ivan Christoffoli</i>	25
Apresentação	35
Introdução	37
<i>Capítulo I</i> Interfaces de um diálogo: reforma agrária, assentamentos e empresas sociais	53
<i>Capítulo II</i> Empresas sociais: incidências de gestão sociotécnica, responsabilidade sociopolítica e produção de renda	121
<i>Primeira Dimensão:</i> empresas sociais e gestão sociotécnica	
<i>Segunda dimensão:</i> empresas sociais e responsabilidade sociopolítica	
<i>Terceira dimensão:</i> empresas sociais e a necessidade de manter a produção de renda, a produtividade e a rentabilidade .	
<i>Capítulo III</i> Achados empíricos da tridimensionalidade na empresa social e no assentamento Che Guevara	157
Considerações (ainda que não) finais	189
Referências	197

Prefácio

Pedro Ivan Christoffoli - UFFS

Foi com muita alegria e certo peso de responsabilidade que recebi e aceitei a solicitação do autor para elaborar um prefácio para o livro. A alegria de ver um companheiro de luta com o qual trabalhei junto por algum tempo na condução do programa de Acompanhamento às Empresas Sociais do MST, que aceitou o desafio de seguir estudando, se formando e produzindo conhecimento voltado à superação das dificuldades por que passam as famílias assentadas. Essa superação, esse espírito aguerrido, demonstrado pelo Adarlam é que faz o Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra avançar, apesar das tantas dificuldades que a reforma agrária enfrenta em nosso país.

A luta pela terra e a constituição de empresas sociais cooperativas nos assentamentos

A luta pela reforma agrária brasileira se desenrola atualmente em um momento histórico em que as forças retrógradas do latifúndio, após terem sofrido algumas derrotas temporárias, como foi o período de abertura comercial e aplicação radical dos princípios neoliberais na economia (1990-1998), conseguem se rearticular e vivenciar um período de ao menos duas décadas de

pujança econômica e protagonismo político, tendo inclusive retomado o controle dos diversos aparelhos de Estado e do Governo Federal. Após a crise da dívida e da hiperinflação na década de 1980 em que houve o desmantelamento do modelo erigido no período da ditadura militar, e após a crise fiscal que enterrou o ultraneoliberalismo de 1998, a decadência econômica do país recoloca a iniciativa e protagonismo político novamente no colo da burguesia agrária, aliada agora ao capital financeiro e ao segmento de empresas transnacionais dominantes tecnológica e economicamente no cenário mundial.

A recomposição do arco político de alianças retrógrado, com o capital financeiro e os diversos estratos da burguesia e das camadas médias da sociedade, permitiu a reinstauração do domínio ruralista sobre a frágil democracia brasileira. Os retrocessos civilizatórios são evidentes, relembrando os períodos do nazi-fascismo, mas atualizado pela articulação com um projeto destrutivo para as estruturas públicas e de muitas conquistas civilizatórias do campo da democracia burguesa. Nesse cenário a reforma agrária e a sua materialidade imediata, os assentamentos, são novamente colocados na berlinda.

O Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST) se caracterizou dentre os movimentos camponeses que lutam pela reforma agrária, por dedicar uma parcela importante de sua capacidade orgânica à discussão de diversas formas organizativas a adotar na terra conquistada ao latifúndio através da luta social. Isso se deu em grande medida por uma análise de que apenas a conquista da terra não asseguraria a permanência na mesma, pois os mecanismos de exclusão social desencadeados pelo capitalismo, através das crises e da concorrência se encarregariam de fazer os

assentados perderem suas terras. Para fazer frente a essa exclusão é posta a perspectiva de acumulação de forças coletivas através do desenvolvimento de iniciativas de cooperação econômica.

Havia de início também uma forte perspectiva de construção de experiências de tipo socialista na agricultura, preparando uma possível transição da sociedade brasileira nessa direção. É com esse pano de fundo que surgem as primeiras experiências ainda incipientes, de cooperação. O cooperativismo e associativismo no MST foram articulados sob o conceito de cooperação agrícola, ou cooperação na agricultura. A experiência histórica do movimento nos assentamentos foi moldando sua doutrina acerca da cooperação, somando-se os referenciais marxistas e as experiências dos países socialistas, e temperados com o legado histórico do movimento camponês brasileiro em sua luta por sobrevivência nas duras condições do meio rural.

A construção da proposta de cooperação do MST evoluiu muito desde os anos iniciais do movimento, a partir das contradições dialéticas enfrentadas pelo processo real de construção do associativismo nas áreas sob controle do movimento. Ou seja, a realidade com suas questões foi impondo uma série de desafios que precisaram ser interpretados e enfrentados.

Embalado pelo sucesso relativo da sua forma principal de luta, a *ocupação de terras*, milhares de famílias passam a conquistar seus lotes de roçado, a cada ano, desde 1984. Os problemas sociais e econômicos nos assentamentos recém-criados, contudo, explodem por todo lado: faltam escolas, estradas, rede elétrica, atendimento à saúde, financiamento para a produção, infraestrutura social e produtiva. Foi a partir desses desafios concretos que se estruturaram os setores e as experiências de produção e de cooperação do movimento.

Na cooperação, inicialmente orientou-se a estruturação de associações simples, seja de representação política, seja para o desenvolvimento de algumas iniciativas econômicas. Posteriormente, houve períodos em que o MST apostou na criação de cooperativas e grupos coletivos totais. Passou, mais tarde, à fase de criação de cooperativas regionais que aglutinavam a grande massa das famílias assentadas de uma determinada região. Acossado pelo Estado que, através da restrição de recursos, somado a ações repressivas dos aparatos policiais-militares e da instauração de processos persecutórios de caráter político com uso de várias CPIs de investigação, promove um quase desmantelamento desse braço econômico do movimento, restando no início dos anos 2000 poucas cooperativas ativas.

Segue-se nos anos 2000 a uma fase em que o foco do movimento se estende à conquista de créditos agrícolas e de instalação dos assentamentos, numa perspectiva individualizante, e muito menos associativista do que havia sido nos períodos anteriores. Entretanto, sem políticas públicas acessórias e articuladas, essa iniciativa também fracassa, resultando no endividamento da maior parte das famílias assentadas, especialmente as regiões centro e sul do país. É desse período, com a autocrítica ao modelo produtivo reproduzido nos assentamentos, que o MST assume em proporção crescente o compromisso pela construção de um modelo produtivo na agricultura baseado na agroecologia.

A experiência do período dos governos populares, especialmente a partir da implantação de políticas estruturantes da cooperação, como foi o caso do PAA e do

PNAE¹, acabam por dar um alento inesperado ao movimento associativista na base social dos assentamentos contemplados por essas medidas (infelizmente, menos de 5% das famílias assentadas puderam acessar essas políticas). Há uma ressurgência impressionante das formas de cooperação, sendo que muitas das associações existentes, são ativadas em vista de desenvolver agora ações no campo econômico, visando articular os agricultores para fornecimento de alimentos aos programas públicos.

Esse fenômeno se espraia de norte a sul do país, e envolve uma parcela significativa de assentamentos, numa escala maior do que as fases anteriores, demonstrando uma vez mais o papel preponderante do Estado como potencial indutor de processos de cooperação no campo. Como em vastas regiões, a cooperação havia marcado passo na sua fase incipiente inicial, onde as associações de agricultores cumpriram um papel muitas vezes meramente político, nessa fase atual, várias dessas formas organizativas são reconfiguradas, ou recriadas, para atender às possibilidades criadas pela ação do Estado. É nessa situação que se enquadra o assentamento sob estudo.

Cabe ainda fazer uma breve menção aos debates interno ao MST por ocasião da adoção do conceito de empresa social, como um dos vários aspectos teóricos de

¹ O Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) foram direcionados pelos governos do período democrático-popular (2003-2016), para utilizar o poder de compra do Estado buscando alavancar circuitos virtuosos de desenvolvimento dos assentamentos rurais e da agricultura familiar, priorizando a compra de alimentos fornecidos exclusivamente por esses segmentos sociais. O programa “atirou no que viu e acertou no que não viu”, promovendo uma explosão de formas associativas de organização produtiva no meio rural brasileiro.

leitura da realidade concreta dos assentamentos. A concepção de empresa social empregada pelo Setor de Produção do MST se volta a um sentido mais próximo da formulação proposta por Clodomir Santos de Moraes², nos anos 1980, a de Organizações de Consolidação Social (OCS). As OCS para Moraes representam o braço econômico de um movimento pela transformação social radical. Ou seja, subjaz a ideia de que apenas via a constituição de empreendimentos sociais não será possível alcançar um mundo onde impere a justiça social e a solidariedade entre pessoas e povos. É necessário um processo de luta social que vá à raiz dos problemas da desigualdade e da exploração e, portanto, implica na superação da sociedade odiosa representada pelo capitalismo e das classes exploradoras.

Os movimentos de luta social deveriam, nessa concepção ir constituindo iniciativas das mais diversas ordens: cultural, social e econômicas, para irem consolidando as conquistas sociais, para promover transformações culturais (educação e cultura), formação social e política, etc. No caso das iniciativas econômicas, as empresas sociais se caracterizariam por iniciativas sem foco no lucro, mas sim no aporte de bem estar social e melhoria da qualidade e condições de vida das famílias.

Nos primeiros anos de organização do Movimento Sem Terra as organizações sociais eram normalmente

² Clodomir Santos de Moraes, baiano, formou-se em Direito e foi Deputado Estadual em Pernambuco e líder das Ligas Camponesas (movimento radical de luta pela terra dos anos 1950 e início dos anos 1960). Desenvolveu metodologias de capacitação massiva para organização econômica dos trabalhadores em organizações de consolidação social. Doutorado-se na antiga Alemanha Oriental e foi professor na Universidade Federal de Rondônia. Teve influência na metodologia de formação de quadros e de cooperativas coletivas no MST nos anos 1980 e início dos 1990. Faleceu em 2016.

estruturadas como Associações de trabalhadores assentados. Posteriormente foram constituídas cooperativas de trabalho coletivo (CPAs) e cooperativas regionais (cooperativas de prestação de serviços - CPS). Em muitos casos ainda, não havia a formalização (legalização) dessas iniciativas sociais, que eram mantidas como grupos de trabalhadores informais. Essas iniciativas reuniam grupos de famílias que juntavam parte das terras e realizavam ações individuais-familiares, em paralelo com algumas ações coletivas (exemplo roças coletivas, mas com a criação de animais individualizadas, ou vice-versa); ou mesmo grupos que juntavam suas terras e trabalhavam em coletivos totais (todas atividades sendo decididas coletivamente).

Posteriormente, o movimento chega à formulação de uma proposta mais ampla de cooperação. A cooperação deve envolver todas as famílias e pessoas. Reafirma-se como um princípio organizativo do movimento, e condiz com a ideia de que as ações nas diversas esferas dos assentamentos devem buscar formas associativas para seu desenvolvimento. Na ideia de cooperação do movimento há espaço para as mais variadas formas de organização do processo de trabalho, desde iniciativas onde apenas a comercialização se dá em conjunto, até as formas totalmente coletivas.

A ideia adotada foi de que se deveria estimular a cooperação, sem ter apenas uma ou principal forma de cooperar. A voluntariedade das famílias deveria ser respeitada de forma a que todas pudessem encontrar a forma adequada à sua expectativa e interesses.

A relevância do estudo apresentado no presente livro

A presente obra, fruto de estudos do mestrado do companheiro Adarlam visa discutir as formas de organização socioeconômica adotadas no assentamento *Che Guevara, fruto da reforma agrária* na Paraíba, a partir de diálogo com a teoria existente, utilizando-se de algumas categorias centrais de análise. A noção de empresas sociais, de sistemas sociotécnicos e da discussão de dimensões de viabilidade desses empreendimentos, embasado em três aspectos, foi o móvel principal de análise utilizada pelo autor.

O estudo realiza um vigoroso levantamento da teoria acerca dos dois primeiros temas, contribuindo para atualizar sua compreensão à luz da realidade de um assentamento rural, confrontando os limites dessa realidade muitas vezes estagnada da reforma agrária brasileira, com as potencialidades mobilizadas pelos processos de cooperação em diálogo crítico com as políticas públicas apropriadas pelo setor. Mostra ao longo de suas páginas o constante esforço organizativo do movimento social em desencadear processos e propostas organizativas voltadas à realidade dos assentamentos, bem como a formação de gestores em uma diversidade de iniciativas e parcerias.

A pesquisa de campo, afetada parcialmente pela explosão da pandemia da COVID-19 em nosso país, contribuiu para demonstrar como se dão esses processos nas condições reais concretas em que se move a reforma agrária brasileira. Estudos dessa natureza, na verdade, são fundamentais para colocar em questão os elementos teóricos levantados, para verificar no duro chão das áreas reformadas, a sua adequação como fundamento explicativo da realidade.

O trabalho de Adarlam se inscreve portanto, na tradição de estudos organizacionais que visam contribuir para a compreensão dos fenômenos sociais, em especial aspectos organizativos e gerenciais de organizações coletivistas conformadas por trabalhadores rurais. Para isso, discute as diversas iniciativas desenvolvidas pelo MST em vista de capacitar agricultores na questão da gestão organizacional de empresas sociais (especialmente associações e cooperativas).

E analisa as experiências do assentamento à luz dos três elementos elencados: a gestão sociotécnica da Associação, a responsabilidade sociopolítica e a formação da renda no assentamento e na associação. Estudos com essa abordagem são raros e nesse sentido podemos encontrar uma contribuição original do mesmo para a compreensão da realidade estudada.

É com essa perspectiva que convidamos o leitor a navegar conosco nessa jornada em que se forma um pesquisador da reforma agrária, comprometido com a melhoria das condições de seu povo, mas sem claudicar frente à árida tarefa de buscar dialogar com as várias vertentes teóricas desse campo de estudos tão dominado pelas ideologias burguesas.

Boa leitura a todos!

Apresentação

Este estudo encontra justificativa no fato de o autor acompanhar a realidade das empresas sociais do Movimento dos/as Trabalhadores/as Rurais Sem-Terra (MST) no Estado da Paraíba desde o ano 2003. Nesse percurso, embora O MST tenha desenvolvido uma série de ações em direção às empresas sociais — como 1) os laboratórios organizacionais do campo, baseados na teoria da organização do professor Clodomir Santos de Moraes, 2) os cursos Técnico em Administração de Cooperativa (TAC) e Técnico em Gestão de Cooperativa (TGC) e 3) o Programa de Acompanhamento das Empresas Sociais (PAES) —, deparou-se com várias fragilidades inter e intraorganizacionais comuns, em maior ou menor proporção, a muitas dessas empresas. A prática militante vivenciada provocou, provoca e certamente ainda provocará neste autor dúvidas, inquietações e questionamentos que não necessariamente se traduzem em preocupações do conjunto do movimento.

Esta dissertação, em meio às suas limitações, procurou abordar de maneira triangulada três componentes tricotômicos — gestão sociotécnica, responsabilidade sociopolítica e produção de renda — os quais molduram o pragmatismo das empresas sociais, situadas no cenário da “agrarização” e/ou da “agrariidade”.

É importante ter presente que os conceitos de reforma agrária, MST e assentamentos se apresentam como sustentáculos relacionados às empresas sociais. São, portanto, conceitos que se antepõem à discussão

das empresas sociais. Para tanto, visto por uma lente mais abrangente, corrobora-se a visão, compartilhada por várias áreas do conhecimento científico, de que no Brasil existe uma tremenda dívida social para com os/as trabalhadores/as do campo, em razão da não realização da reforma agrária. Entretanto, com exceção de alguns/mas estudiosos/as e de determinado número de pessoas que possuem contato empírico com o tema, uma parcela expressiva da sociedade entende esse assunto como sendo “coisa de sem-terra”. A generalidade dessa compreensão é limitada e insuficiente. Contudo, um dos responsáveis por cativar e conduzir essa reflexão na e com a população é, sobretudo, o próprio MST.

Introdução

Esta dissertação analisa de que forma a empresa social do Assentamento Che Guevara correlacionou incidências de gestão sociotécnica, responsabilidade sociopolítica e produção de renda, no período de 2008 a 2018. O assentamento foi criado em novembro de 2007, e a associação, fundada em janeiro de 2008, razão da escolha do referido recorte temporal. Apesar de não ser objeto direto desse estudo, existia naquele assentamento uma empresa social informal, constituída por quatro mulheres responsáveis pela produção de bolos e polpas de frutas. No entanto, esse estudo se restringiu à empresa social formal do Assentamento Che Guevara, em função de suas práticas empíricas de processos organizacionais se aproximarem da gestão sociotécnica, bem como da proposta do modelo de gestão voltado para as empresas sociais do MST.

Haja vista a definição de empresas sociais serem replicadas por outras frações da sociedade, a exemplo do agronegócio, fábricas recuperadas pelos trabalhadores urbanos, cooperativas de catadores, associações de bairro e alguns outros segmentos, nesta pesquisa, as empresas sociais estão inseridas no contexto da reforma agrária. Nesse sentido, as famílias passaram pelo processo de organização para ocuparem a terra, concomitantemente pela fase de acampamento e de despejos, até chegarem ao assentamento e conquistarem seu pedaço de chão. A criação da empresa social é posterior a essa série de processos vivenciados pelas famílias, que, ao fundarem a associação ou cooperativa no futuro local de moradia, passam a ter contato com

novas complexidades até então pouco comuns em seu cotidiano.

O debate sobre empresas sociais está fundamentado em duas teorias. Para Mateus (2014), por um lado, a definição de empresas sociais advém da “terceira via”, que seria a intermediação entre a “social-democracia clássica” e o neoliberalismo. Por outro lado, autores como Defourny (2009) e Mair e Martí (2006) veem sua definição alicerçada na teoria administrativa de empreendimento social. Um dos poucos consensos nessa temática é quanto a sua origem. O continente europeu foi pioneiro nessas experiências, muito embora os Estados Unidos tenham sido propulsores de tais experiências. A partir da observação participante sobre a realidade dos assentamentos, chegou-se à seguinte definição da referida categoria socioanalítica: são entidades, grupos, coletivos, semicoletivos formais ou informais, possuidores dos insumos necessários para realização do trabalho coletivo, e constituídos de forma autogestionária e autônoma por assentados/as, militantes e trabalhadores/as rurais em geral.

Há várias imprecisões quanto ao conceito de empresas sociais, e o que existe são algumas definições sobre tal temática. Quanto à origem, alguns autores como: Bussacos (2012); Defourny e Nyssens (2012); João (2014); Ávila e Campos (2018) consideraram que essa terminologia, enquanto definição prática-teórica surgiu na Itália, promovida por meio de uma revista lançada em 1990, intitulada *Impresa Sociale*. Por sua vez, Shenghua (2009, p. 97-98) indicou que “empresa social”, enquanto vocábulo e conceito, foi utilizado pela primeira vez pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) num relatório publicado em 1994. Em suma, Pasquetti (1998) justificou tratar-se de um conceito em construção e não acabado. Essa construção

é permeada por outras terminologias, a exemplo de empreendedorismo social, inovação social e negócio social.

Apesar de ser uma categoria socioanalítica em permanente desafio de consolidação as empresas sociais no âmbito da reforma agrária se diferenciam, por sua natureza, das empresas capitalistas, dos grandes conglomerados trans e multinacionais. Em função de não terem somente o lucro como finalidade, não há um grupo de acionistas que recebem dividendos. Pelo contrário, quando existe vitalidade associativa e econômica, a empresa social garante trabalho ao núcleo familiar e tem um enorme potencial de fomentar a cooperação agrícola, uma das maiores capacidades de articulação humana, tão necessária aos assentamentos.

Da mais incipiente até a mais complexa, há nas empresas sociais uma mescla de tipos de cooperação agrícola. Essa combinação revela o caráter político de pensar a cooperação num meio necessário de diminuição das fragilidades organizativas refletidas nas empresas sociais dos assentamentos. Entretanto, não se trata de um exercício simples abdicar dos interesses individuais em virtude de responsabilidades e obrigações acordadas pela coletividade.

A discussão sobre empresas sociais não se vincula somente à ideia das entidades formais. Compreende, também, os variados grupos informais existentes nos assentamentos, entre eles coletivos de jovens, grupos de horta, coletivos de manejo do trator, coletivos de artesanato, além de tantos outros mecanismos complementares à vida das famílias. Os grupos informais têm sua parcela de importância, a partir das atividades desenvolvidas em benefício do assentamento como um todo. Portanto, o alcance dessa definição se estende ao máximo de grupos possíveis.

Quando o Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA) cria o assentamento, defende-se a fundação de uma entidade social para receber os créditos da reforma agrária, e para comercializar produtos por intermédio do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), de modo convencional. Uma entidade, enfim, para produzir as possíveis formas de renda daquele assentamento. A fundação de uma empresa social pode e deve contribuir na organização das cadeias produtivas, na vocação produtiva daquela comunidade. Isso precisa ser pensado de maneira atrelada ao aspecto da comercialização, seja no campo institucional, seja no convencional. Dessa forma, as famílias conseguem difundir e tornar públicas as ações da reforma agrária, tanto na localidade, quanto para além dos limites do assentamento.

No bojo das políticas e dos programas públicos, o governo da presidente Dilma Rousseff lançou, em fevereiro de 2013, o Programa Terra Forte, uma política de caráter interministerial e intersetorial que tinha como principal objetivo implantar unidades agroindustriais nos assentamentos, por meio de estudos de viabilidade econômica de cadeias produtivas. Esse programa tinha uma relação estreita com a política de Assistência Técnica, Social e Ambiental (ATES). Quando foi criado, envolveu oito órgãos governamentais e quatro universidades públicas, e contemplava vinte e três Estados (Acre, Amapá, Amazonas e Roraima eram as exceções). Os órgãos governamentais foram: i) Secretaria-Geral da Presidência da República; ii) Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS); iii) Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA); iv) Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB); v) Fundação Banco do Brasil (FBB); vi) Banco do Brasil; vii)

Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e viii) INCRA. As universidades foram: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Universidade de Brasília (UnB), Universidade Federal do Maranhão (UFMA) e Universidade Federal de Sergipe (UFS).

A estruturação de cadeias produtivas engloba três momentos: o manejo da matéria-prima, o beneficiamento, o processamento e a transformação dos produtos, e a comercialização dos produtos com valor agregado. A fase de maior dificuldade é a de encontrar mercado. Assim, a junção desses três elementos pode contribuir para a autosustentação relativa do assentamento, intermediada pelas empresas sociais. Com base nesse processo, existe a necessidade de organizar a produção e o trabalho com divisão de tarefas, ou seja, exige-se mais expertise por parte dos/as trabalhadores/as rurais em lidar com o ordenamento das cadeias produtivas.

Além desse desafio de estruturar as cadeias produtivas numa perspectiva de longo prazo, no curto e no médio prazo, as empresas sociais são instrumentos relevantes no estabelecimento de parcerias com as prefeituras municipais, universidades públicas, institutos federais, órgãos públicos estaduais e outras entidades de classe. No sentido de inserção social do assentamento, as associações e cooperativas possuem, por exemplo, assento no Conselho Municipal de Desenvolvimento Rural Sustentável (CMDRS), com direito de fala e de voto. Logo, as entidades sociais são a personificação do assentamento nos conselhos existentes no município.

No âmbito das articulações a partir das relações sociais, vislumbra-se o processo de intercooperação entre as empresas sociais que pode propiciar a criação da central de cooperativas. No Brasil essa central foi criada

em janeiro de 2014, durante o I Encontro Inter-Organizacional do Cooperativismo Solidário, realizado na sede da Confederação Nacional dos Trabalhadores na Agricultura (CONTAG), em Brasília. Surgia então a União Nacional das Organizações Cooperativistas Solidárias (UNICOPAS), que congrega três centrais de cooperativas: a União Nacional de Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária (UNICAFES), a Central de Cooperativas e Empreendimentos Solidários (UNISOL) e a Confederação das Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil (CONCRAB). Em 2017, a União Nacional de Catadores e Catadoras de Materiais Recicláveis (UNICATADORES) passou a integrar a UNICOPAS. A constituição de centrais de cooperativas nos Estados também é possível a partir das associações e cooperativas dos assentamentos. Trata-se de um desafio embasado na realidade de cada unidade da federação.

Outra ação desenvolvida pelo MST em direção às empresas sociais foram os intercâmbios. De 2008 a 2018, o movimento enviou militantes para conhecerem diversas experiências de gestão em outros países. Essa vivência possibilitou aos militantes receberem novos aprendizados; ao retornarem ao Brasil, eles puderam replicar os conhecimentos em suas associações, cooperativas, assentamentos ou nos demais espaços de suas atuações. Os intercâmbios foram ricas experiências e ofereceram subsídios para as fragilidades diagnosticadas no cotidiano das empresas sociais. Ainda no campo da ação político-formativa, o MST tem organizado desde 2015 o Encontro Nacional das Empresas Sociais e a Feira Nacional da Reforma Agrária.

O Encontro Nacional das Empresas Sociais compreende um momento de reunir membros de todos os Estados a fim de discutir alternativas referentes à realidade dos assentamentos. Já a Feira Nacional da

Reforma Agrária tem congregado representantes de vários assentamentos e empresas sociais durante uma semana na cidade de São Paulo. Para além de venderem seus produtos *in natura* ou processados, os assentados dialogaram com a sociedade e demonstraram a partir daquele ato a atualidade da reforma agrária no Brasil, baseada numa prática de agricultura e pecuária familiar sem utilização de agroquímicos. As feiras reuniram artistas populares de várias localidades do país. São um encontro de estilos e ritmos que leva alegria e rememora a cultura popular de cada grande região do Brasil.

Por conseguinte, Simula (2019) compreendeu que as empresas sociais têm como finalidade promover benefícios e transformações sociais, bem como resultados que sejam solidários, ensejando uma integração socio-humana pautada pela ideia de coletividade e de responsabilidade. Entre as várias definições de empresa social, essa se destaca ao longo deste trabalho por ser um pouco mais completa e por ter sido exercitada em algumas cooperativas, por meio do modelo da proposta de gestão voltado para as empresas sociais do MST nas regiões Sul e Nordeste do país. Estão embutidas nessa percepção a abertura e a permissão para o conflito, elemento este inerente a qualquer grupo que desenvolva alguma atividade socioproductiva conduzida por um coletivo.

Em outra lógica de auto-organização, o Estado tem forçado as empresas sociais dos assentamentos, por intermédio de editais de chamadas públicas das compras governamentais, a competirem umas com as outras. Existe a necessidade de cumprirem uma série de requisitos, sob pena de ficarem de fora da chamada. Assim, exigem-se duas ações práticas por parte das entidades sociais: a primeira, direcionada à preparação técnica (organização de documentos, participação em

licitações, bom histórico no fornecimento dos produtos); e a segunda, no campo da articulação política com outras empresas sociais, a fim de evitar o risco da desclassificação. Os editais de chamadas públicas forçam, assim, um processo de *coopetição*: junção de cooperação mais competição. Isso apresenta como vantagem um melhor aperfeiçoamento técnico-operacional. Por outro lado, as empresas sociais menos experientes acabam prejudicadas por esse processo de concorrência imposto pelo Estado.

As contradições estiveram presentes em todos os espaços, uma vez que esse mesmo Estado que força a cooperação entre as famílias assentadas, criou a Lei nº 12.188, de 11 de janeiro de 2010, a qual instituiu a Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural para a Agricultura Familiar e Reforma Agrária (PNATER) e o Programa Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural na Agricultura Familiar e na Reforma Agrária (PRONATER). A partir daquele ano, a ATES, orientada aos assentamentos, tornou-se lei. O Estado, porém, personificado no INCRA, não teve capacidade de prestar esse tipo de serviço e, até 2015, contratou empresas sociais vinculadas à reforma agrária com o objetivo de ofertar serviços técnicos, sociais e ambientais aos assentamentos.

A ATES tinha um caráter inter, multi e transdisciplinar, e levou para o interior dos assentamentos uma gama de serviços, como acesso a crédito, intercâmbios, cursos, oficinas, capacitações, treinamentos e dias de campo entre os pequenos agricultores familiares e assentados. A assistência ainda intermediou parcerias dos assentados com órgãos governamentais, realizou vários atendimentos clínico-veterinários aos animais de médio e grande porte, e deixou inúmeros benefícios físicos dentro dos

assentamentos, como sistemas agroflorestais, unidades demonstrativas de produção, além de um banco de dados sobre os assentamentos assistidos.

Contudo, antes de avançar na discussão sobre as empresas sociais, é importante apontar a compreensão do MST acerca dos temas da reforma agrária e dos assentamentos. Desde 2013, com a elaboração de seu atual programa agrário, o movimento vem defendendo uma concepção de reforma agrária de caráter popular que estabeleça outro tipo de relação homem-natureza-homem. No tocante aos assentamentos, sua definição vai para além de uma resposta do Estado aos conflitos sociais. O movimento os considera territórios de convívio social das famílias em constantes contradições de sobrevivência e permanência na terra (MST, 2013). Já o INCRA (2018) entende os assentamentos “(...) como um conjunto de unidades agrícolas independentes entre si”, uma percepção dos Projetos de Assentamentos (PA) como meras unidades produtivas.

A discussão que norteou este trabalho foi entrelaçada pela dimensão tricotômica que perpassa a vitalidade associativa e econômica das empresas sociais, a saber: a gestão sociotécnica, a responsabilidade sociopolítica e a produção de renda. O aspecto sociotécnico, como o nome mesmo indica, é dividido em duas subcategorias: a social e a técnica. A subcategoria social integra pessoas e suas relações sociais, enquanto a subcategoria técnica é orientada pelos recursos, processos e resultados utilizados, geridos e alcançados pelas pessoas.

A responsabilidade sociopolítica relaciona-se ao caráter endógeno e exógeno da associação e do assentamento. Já a produção de renda, está relacionada aos tipos de alternativas que os trabalhadores desenvolvem para se manterem na terra na

temporalidade pesquisada. Uma parte das contradições e dos limites que permeiam as empresas sociais refere-se ao fato de elas estarem insufladas na dualidade (BERNAOLA, 2017; PPP, 2016). Câmara et al. (2016) atentaram para a existência de uma quantidade razoável de estudos acerca da temática das empresas sociais e destacaram o vácuo na literatura a qual este trabalho busca um olhar, não para eliminar, mas para amenizar tal lacuna.

A noção de um sistema sociotécnico (*sociotechnical system*) começou na década de 1950, a partir dos trabalhos desenvolvidos pelo Instituto Tavistock de Relações Humanas (*Tavistock Institute of Human Relations*), de Londres. Em sua concepção, os sistemas sociotécnicos estão “(...) focados na transformação e manipulação de seres humanos” (MARTÍNEZ, 2019, p. 278, tradução nossa). Dessa maneira, a figura do ser humano, ligada aos aspectos operacionais de administração, exerce centralidade na condução voltada para uma gestão sociotécnica. Então, Balbinotti (2013, p. 66) concebeu que a análise sociotécnica perpassa pela interlocução “entre os aspectos sócio-humanos e os aspectos técnico-organizacionais”. Essa percepção agrupa-se com a leitura de Simula (2019), refletida sobre empresa social. Ainda sobre o aspecto contextual, Novo (2012, p. 5) afirmou que o “(...) conceito sociotécnico está relacionado à teoria da administração dos sistemas abertos”. Por essa ótica, trata-se de um conjunto de elementos interdependentes que se relacionam entre si, a fim de realizarem determinados objetivos.

Na perspectiva do conceito sobre abordagem sociotécnica, Trist (1981) traduziu que essa interpelação está assentada em sete princípios: unidades básicas de trabalhos, grupos de trabalhos, autorregulação,

variedades de funções, autonomia e liberdade de ação, complementariedade das partes, e diversidade. À medida que se adaptam esses princípios à linguagem no entorno da reforma agrária, pode-se estabelecer relações com a realidade das empresas sociais. Com isso, apresenta-se a seguir, de maneira introdutória, no quadro 1, um panorama das abordagens sociotécnicas, suas características e alguns de seus pensadores.

Quadro 1: Tipologia das abordagens sociotécnicas

Autores e modelos	Variáveis sociotécnicas
Cherns (1976) - <i>Principles of sociotechnical design, human relations</i>	Premissas filosóficas e valores: filosofia, design, incerteza, tecnologia, redução de problemas, participação, sistema aberto e valores humanos
	Processo de design: compatibilidade e especificação mínima
	Grupos de trabalho: autorregulação, autonomia do grupo, incentivos, gestão, otimização conjunta, organizacional e reforço
	Continuidade: aprendizagem, experimentação e autodesign
	Estruturação do projeto: controle da variância, multifuncional e fluxo de informações
Pasmore (1988), Trist (1981) - A teoria dos sistemas sociotécnicos	Sistema social
Moray (2000) - Modelo de sistema sociotécnico como um conjunto de círculos concêntricos	Comportamento individual, ferramentas físicas e ergonomia física no centro do sistema

Smith e Carayon (2000) - Modelo de sistema de trabalho	Individual, tarefas, ferramentas e tecnologias, meio ambiente físico e condições organizacionais
Rasmussen (2000) - Modelo de sistema sociotécnico	Processo produtivo, staff, gerenciamento, companhias, reguladores e governo
Rizzo et al. (2000) - SHELL	Software: práticas, procedimentos, regulamentos e regras formais e informais
	Hardware: elementos físicos do sistema sociotécnico (ex. equipamento, layout físico)
	Meio ambiente político, econômico, social e legal
	Pessoas, trabalhadores (liveware)
Wilson (2000) - Modelo de interações	Interações cooperativas e agentes remotos
	Estrutura, política e papéis (interações da organização)
	Supply chain (interações da logística)
	Meio ambiente, tarefas, hardware e software, sociedade, finanças e políticas
Hendrick e Kleiner (2001) - Modelo de subsistema de sistemas de trabalho	Subsistema tecnológico, meio ambiente interno, meio ambiente externo, projeto de tarefas e organização
Vincent (2003) - Modelo de fatores de trabalho influenciando práticas clínicas e eventos adversos	Fatores institucionais

Fonte: Adaptado de Carayon (2006 apud Balbinotti 2013, p. 67-68).

O quadro 1 ilustra as principais correntes teóricas sobre gestão sociotécnica, bem como corroborou com o objetivo primeiro desta pesquisa, que é o de analisar incidências de práticas de gestão sociotécnicas na empresa social do Assentamento Che Guevara, amparado na teoria de Trist (1981) e centralizado no sistema social.

A segunda dimensão que orientou este trabalho foi a da responsabilidade sociopolítica da atuação interna e externa pela empresa social do referido assentamento, consubstanciada numa variedade de práticas sociais (CARNEIRO, 2012). Essa responsabilidade é para com seus pares na condição de assentados da reforma agrária e, sobretudo, com as comunidades circunvizinhas do assentamento. Enfim, a inserção social da entidade foi passiva ou ativa ao longo da referida década? Essas ações estão mais direcionadas ao campo das externalidades multilaterais provocadas pela empresa social do Assentamento Che Guevara.

Os trabalhadores urbanos ou da cidade possuem como fonte de sua existência material o trabalho. Já os assentados dispõem de dois insumos: a terra e o trabalho, o que é um diferencial, ao passo que ambos endossam também a responsabilidade sociopolítica para o meio em que vivem. Assim, produzir alimentos saudáveis, baseados em outra matriz produtivo-tecnológica (agroecologia) é algo de fundamental importância, que amplia o comprometimento para com os demais. Nesse sentido, esse tipo de responsabilidade — que não é nem só social nem só política, mas a ligação de ambas — compõe o terreno necessário para produzir práticas sociais alicerçadas em outros valores admitidos pela reforma agrária.

Por último, ao referir-se acerca da produção de renda entendida como “(...) remuneração paga aos fatores produtivos (terra, trabalho e capital) por sua participação

no processo produtivo” (VIVAS AGÜERO, 1996, p. 32). Essa definição genérica acolhe o sentido de renda trabalhado neste estudo. Além disso, os assentados precisam receber alguma remuneração, seja a partir do lote adjacente a casa, do lote distante da casa, do roçado coletivo ou das atividades produzidas nas empresas sociais. Esse é um tema sensível e repleto de nuances. Então, não se tem pretensão alguma de exaurir o debate sobre tal questão e na prática é difícil articular gestão, responsabilidade sociopolítica e rentabilidade que se entende aqui como as três faces prementes na realidade das empresas sociais.

Paulani (2016, p. 518) definiu renda como o “(...) rendimento que deriva da mera propriedade, ou seja, é rentista todo aquele que tem direito a uma parcela do valor socialmente produzido pelo mero fato de ser proprietário”. As famílias assentadas são as possuidoras provisórias da terra, uma vez que, em última instância esse bem é do Estado. Assim, os assentados só se tornam donos da terra quando adquirem o Título de Domínio (TD) expedido pelo INCRA. Sob outra perspectiva, Petrella (2015) compreendeu renda a partir do processo produtivo da utilidade da terra. Então, o produto ofertado pela terra e advindo do trabalho constitui renda, na visão do autor.

Partindo dessa perspectiva, procurou-se refletir sobre as três interfaces (tricotomia) presentes nas empresas sociais. Para tanto, esta dissertação foi organizada em três capítulos, além da introdução e das considerações finais. No primeiro capítulo são feitas algumas considerações iniciais sobre reforma agrária, assentamentos, histórico do Assentamento Che Guevara, empresas sociais e suas correlações com os princípios da economia solidária, em função dessas entidades estarem moldadas por esse contexto de forma mais abrangente.

O segundo capítulo tem o objetivo de retratar incidências de gestão sociotécnica, responsabilidade sociopolítica e produção de renda, numa perspectiva de trazer as características dessa tricotomia. Com isso, apresentam-se elementos constitutivos da gestão sociotécnica, bem como traços da responsabilidade política, com destaque para a participação organizacional. Também são abordados processo decisório e/ou tomada de decisão, externalidades multilaterais e, por fim, diferenciações entre renda, rentabilidade, produção, produtividade e suas possíveis formas de classificações.

O terceiro capítulo preocupa-se em apontar os achados empíricos da trifurcação nas empresas sociais. Para isso, discorre-se de modo preliminar a respeito do início do percurso sócio-acadêmico: a banca de qualificação, o trajeto teórico-metodológico, a coleta, a análise e a discussão dos resultados obtidos, em relação aos três componentes tricotômicos (gestão sociotécnica, responsabilidade sociopolítica e produção de renda). Também é feito um comentário-síntese quanto à tridimensionalidade das empresas sociais sob o invólucro da reforma agrária. Enfim, trata-se de como a composição, a decomposição e a recomposição daqueles três componentes colaboraram com a vitalidade associativa e econômica da referida empresa social. Ademais, destaca-se, no levantamento de tais achados empíricos, a necessidade de mudança na metodologia do estudo em razão da pandemia da Covid-19, cujas medidas de isolamento social inviabilizaram a coleta das informações *in loco*.

Isto posto, a metodologia sucedeu-se da seguinte forma: foram realizados diálogos via aplicativo de WhatsApp com dois respondentes qualificados da Associação Che Guevara: a atual diretora-presidente e

um membro sócio-diretor fonte dos dados primários. Fez-se uso de análise documental: atas, portaria de criação do assentamento, auto de imissão de posse, relação de beneficiários e estatuto social. Outro recurso utilizado foi à observação participante fruto da inserção do pesquisador no assentamento de maneira simultânea. Fez-se uso ainda de pesquisa bibliográfica feita por meio de consultas à literatura para fundamentação teórica deste trabalho. Por fim, foram coletados alguns dados secundários a partir do site do INCRA e da Prefeitura Municipal de Casserengue, na Paraíba.

Diante do exposto, este trabalho foi centralizado com base na seguinte pergunta: **De que forma a empresa social do Assentamento Che Guevara correlacionou incidências de gestão sociotécnica, responsabilidade sociopolítica e produção de renda no período de 2008 a 2018?** Assim, foram estabelecidos os seguintes objetivos:

Objetivo geral:

1. Analisar de que forma a empresa social do Assentamento Che Guevara correlacionou incidências de gestão sociotécnica, responsabilidade sociopolítica e produção de renda no período de 2008 a 2018.

Objetivos específicos:

2. Analisar incidências de gestão sociotécnica na empresa social do respectivo assentamento.

3. Descrever as externalidades multilaterais da responsabilidade sociopolítica exercida pela empresa social do Assentamento Che Guevara.

4. Explorar a configuração na produção da renda fomentada pela empresa social do Assentamento Che Guevara.

Capítulo I

Interfaces de um diálogo: reforma agrária, assentamentos e empresas sociais

1.1 Reforma agrária: atualidade na segunda década do século XXI no Brasil

A discussão referente à reforma agrária nesta seção não tem a pretensão de aprofundar, tampouco de exaurir ou de alcançar tamanha exaustividade sobre conceitos e tipologias a respeito de tal categoria sociológica. O que se pretende é fazer o recorte de alguns elementos que demonstram a importância e a atualidade dessa questão na segunda década do século XXI. Para isso, a etimologia das palavras ajuda a clarear sua utilidade no cotidiano. O vocábulo “reforma” é oriundo do latim: o prefixo “re” assinala uma reiteração, enquanto “forma” aponta os aspectos externos característicos de um objeto. Portanto, a expressão *reformare* quer dizer refazer com sua forma ou dar-lhe uma nova. Já a palavra “agrária” tem como radical “ager”, “agri”, que significa plantação, roça. Disso decorre o vocábulo *agrarius*, que denota sobrevivência e trabalho no campo (CAVALHEIRO; PICOLI, 2014).

O quadro 2 ajuda a identificar as tipologias de reforma agrária no Brasil. Isso não significa dizer que as quatro modalidades foram realizadas. Sobretudo a quarta ainda está no campo da idealização. Entretanto, o quadro 2 estabelece a distinção das reformas agrárias refletidas na historiografia agrária brasileira. Em que pese a vasta

bibliografia sobre o tema, evidenciam-se autores cujo modo de entendimento aproxima-se da visão do MST.

Quadro 2: Tipologias de reforma agrária no Brasil

Nº	Reforma agrária	Referências	Características
1	Clássica-tradicional (período pré-ditadura)	João Pedro Augustini Stédile. Questão Agrária. Volume I a VIII, São Paulo: expressão popular, 2005-2012.	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuir a terra para os camponeses sem nenhum tipo de infraestrutura • Os camponeses eram vistos como meros produtores de matéria-prima para alimentarem a indústria • Não existia política de crédito • A terra é uma mercadoria centralizada como meio de produção e exploração do trabalho • Intervenção estatal muito forte
2	Mercantilista (governo FHC)	Sérgio Sauer. A Proposta de Reforma Agrária de Mercado do Banco Mundial no Brasil, 2001.	<ul style="list-style-type: none"> • A terra é sinônimo de capital • A perspectiva de luta política pela terra é abandonada • Os camponeses são vistos como clientes • A Constituição Federal é trocada pela negociação direta entre vendedor e comprador
3	Conservadora (governo Lula)	Eduardo Paulon Girardi e Bernardo Mançano Fernandes. A luta pela terra e a política de assentamentos	<ul style="list-style-type: none"> • Está inserida no invólucro neodesenvolvimentista • É oriunda dos conflitos agrários • Reforça o dilema da questão agrária

		rurais no Brasil: a reforma agrária conservadora. São Paulo, 2008.	brasileira: reforma agrária versus política de assentamento <ul style="list-style-type: none"> • É uma política de viés bastante compensatório
4	Popular (formulação do MST/MPA a partir de 2013)	Cartilha Programa Agrário do MST. São Paulo, 2013.	<ul style="list-style-type: none"> • O povo é o principal agente transformador • A perspectiva de luta pela terra, pelo território e pela vida é mantida • A terra é concebida como um bem universal da natureza, e não como uma mercadoria • A natureza não pode ser vista como um problema: ela é parte inerente da solução

Fonte: Elaboração própria

É bem possível que tenham existido outras modalidades que o quadro 2 não conseguiu alcançar. As três primeiras seriam uma espécie de demarcação de cada momento histórico, enquanto a quarta modalidade seria mais uma acepção ideológica em construção. No governo Lula, foi acelerada a política de assentamentos; no mandato da presidente Dilma, essa política se desacelerou, e, na gestão Temer, houve um processo de negação da reforma agrária.

Ademais, o II Plano Nacional de Reforma Agrária (II PNRA) foi lançado pelo governo Lula em novembro de 2003, na Conferência da Terra, realizada em Brasília 18 anos depois da primeira versão, apresentada ao país pelo governo de José Sarney, em outubro de 1985. O II PNRA apresentou como slogan: “Paz, produção e qualidade de vida no meio rural”. Sua vigência foi de janeiro de 2004 a

dezembro de 2007. No ano de 2007, o plano previa assentar cerca de 150 mil famílias (CARVALHO FILHO, 2004), tendo como princípio fundamental a “(...) inclusão de uma significativa parcela da pirâmide social na economia agrária, regida por um novo marco de regulação dos mercados agrícolas, de sorte a garantir crescimento da renda, do emprego e da produção desse setor” (MDA/INCRA, 2003, p. 18). Enfim, o plano fracassou em função de o governo não ter dado continuidade a ele, a partir do segundo mandato do ex-presidente Lula. A presidente Dilma tampouco esboçou qualquer intenção de pensar um III PNRA.

Apesar do insucesso do II PNRA, em 2015, o INCRA, órgão do governo federal responsável pela reforma agrária, completou 45 anos de existência e apresentou a seguinte visão sobre o teor de tal questão:

A reforma agrária não pode ser mais apresentada à sociedade brasileira como uma política social compensatória, mas sim como o motor de um ciclo de formação bruta de capital e de atendimento ao mercado de bens de consumo dos trabalhadores, devendo ainda, em articulação com outras políticas setoriais, gerar inovação e preservar ativos ambientais (INCRA, 2015, p. 7).

É visível, nessa percepção do INCRA, que, 45 anos depois, a reforma agrária não deve mais ser encarada como uma política compensatória. Por um lado, isso representou um satisfatório avanço. Por outro lado, prender-se ao fomento de bens de consumo ainda permanece um fator limitante. Faz-se necessário impulsionar, ao mesmo tempo, a prestação de serviços essenciais aos habitantes do campo e a toda a população da cidade, sobretudo àquelas pessoas moradoras de periferias, favelas e comunidades das grandes cidades.

Em relação à articulação com outras políticas setoriais, é um imperativo proteger os recursos naturais e a biodiversidade. Essa, aliás, deveria ser uma medida compulsória, a fim de garantir a longevidade humana sobre a terra.

No Brasil, existem 9.394 assentamentos e 1.081.273 famílias assentadas, que ocupam uma área total de 88.276.525,78 hectares (INCRA, 2019). E uma pergunta sobressai: Por que isso não alterou em nada a concentração fundiária no país? Essa constatação é um dos elementos que remete à atualidade da reforma agrária. Como Binkowski (2018, p. 34) apontou em seu estudo intitulado “Análise de conflitos e relações de poder em espaços rurais”: “Atualmente, menos de 1% dos grandes proprietários de terras no Brasil concentram 45% de toda a área rural, enquanto pequenos proprietários, com menos de 10 hectares, ocupam menos de 2,3%.” Esse dado reflete também a desigualdade social em nosso país.

Conforme Alentejano (2018) e Mattei (2018) frisaram, o governo Temer nos anos 2017-2018 não destinou nenhum imóvel para a reforma agrária via ações desapropriatórias. Isso significa que as áreas ocupadas pelos movimentos sociais do campo foram negligenciadas por aquele governo e que, como consequência, houve aumento da espera pelas famílias acampadas para que as áreas ocupadas fossem desapropriadas. Outro efeito de não ter assentamentos advindos por desapropriações é a ausência da criação de empresas sociais no âmbito da luta pela terra, com a intenção de inviabilizar a reforma agrária e de não assentar os sem-terra. Diante disso, o acampado vai à procura de alternativas para sobreviver e sai bastante desmotivado, em face da morosidade do governo em destinar terra para reforma agrária.

O Brasil tem em seu histórico uma enorme dívida social para com os camponeses e camponesas, os trabalhadores e as trabalhadoras rurais em geral. Guerra (2018, p. 1) chamou a atenção para isso no seguinte aspecto:

A Reforma Agrária no Brasil é uma espécie de Peter Pan na política brasileira: nunca saiu da infância, para não dizer que é uma espécie de natimorto. Os que lutam contra o aborto deveriam ver esse caso como central nas suas reivindicações, uma vez que não permitir que venha à luz essa criança é um verdadeiro descalabro dentro do próprio sistema que sacraliza a propriedade da terra. Sem resolver esse nó da questão, nunca teremos reforma agrária e os cinco séculos de latifúndio serão em breve celebrados por aqueles que travam o avanço do desenvolvimento econômico (...).

Essa “eterna criança” deveria galgar os próximos passos, porém, as elites agrárias, junto de governos subservientes a essa classe, não têm interesse nenhum em deixar que isso aconteça. Então, é exigido dos movimentos sociais do campo maior acúmulo de forças para enfrentar, na recente história agrária brasileira, um momento tão adverso. Entretanto, por uma série de fatores incontrolláveis a qualquer organização de luta social, essa contrarreacção encontra-se em estágio sedativo.

Mesmo perante a realidade letárgica imposta sobre a reforma agrária pelos governos federais, os movimentos sociais, entre eles o MST, têm cobrado do Poder Executivo a revisão e a atualização do Índice de Produtividade Rural (IPR). São parâmetros técnicos, como a Produção Agrícola Municipal (PAM), fixados pelo governo federal e que servem para determinar se a terra é produtiva ou improdutiva. Esses índices variam de

acordo com os cultivos locais e as regiões, e tanto o governo Lula (2003-2010) quanto a gestão Dilma (2011-2016) prometeram modificar tais indicadores. O fato é que, durante os 13 anos da administração do Partido dos Trabalhadores (PT), os estudos ficaram apenas no papel. A importância dessa medida, na prática, era a de forçar os latifundiários a serem mais produtivos. Isso diminuiria o preço especulativo da terra e aumentaria o leque de imóveis passíveis de reforma agrária.

Além dessas dificuldades em materializar a reforma agrária pelo campo governamental, grande parte da imprensa criminaliza e incrimina os sem-terra, em razão das ocupações de terras. Estes são insultados de vândalos, baderneiros, arruaceiros, desordeiros etc. O desfecho pior, nesse quesito, é de que a sociedade civil, ora consciente, ora inconsciente, deixa-se levar pela estigmatização realizada por parcela considerável dos meios de comunicação. É a sociedade civil uma das mais beneficiadas pelas famílias sem-terra e pelos pequenos agricultores familiares, por exemplo, quando eles entregam seus produtos via compra institucional, quando vendem seus produtos nas feiras locais ou ainda quando realizam doações de alimentos. Portanto, é razoável o MST afirmar que a problemática da reforma agrária deve ser de interesse de toda a sociedade brasileira, e não manter-se circunscrita a uma bandeira ou a uma pauta de luta de um movimento social (STEDILE, 2020).

Esse anseio por parte do movimento pode soar meio utópico. Todavia, essa preocupação deve ser um meio, e não um fim. O MST apenas exige o cumprimento da lei de reforma agrária, e a sociedade tem todo o respaldo para ratificar a devida cobrança. Além disso, sua tática de luta precisa reverter a visão míope da sociedade com relação a sua atuação. A sociedade, por sua vez,

precisa compreender que o MST não é nenhum oponente, pelo contrário: é uma organização de luta por direitos.

De modo a diminuir os estereótipos negativos os quais foram lançados sobre o MST, O movimento tem organizado, desde 2015, a Feira Nacional da Reforma Agrária. Esse evento, realizado em quatro dias, ilustra bem a produção dos assentamentos. O quadro 3 oferece uma macro dimensão da importância simbólica, de fato e de direito da produtividade dos assentamentos.

Quadro 3: Feira Nacional da Reforma Agrária

Histórico	1ª edição 2015	2ª edição 2017	3ª edição 2018
Data	22 a 25/10	04 a 07/05	03 a 06/05
Total de assentados e assentadas	500	800	1.215
Total de toneladas de alimentos comercializados	200	280	420
Total de variedades de produtos comercializados	800	1.000	1.530
Participação dos Estados	23 (+) Distrito Federal		
Local de Realização do Evento	Parque da Água Branca, São Paulo/SP		

Fonte: Elaboração própria, a partir de informações fornecidas pela Comissão Organizadora do SPCMA/MST.

Pela expressividade de seus números, o quadro 3 sugere o quanto a reforma agrária não tem nada de atrasada. Claro, os dados são estimativas aproximadas, mas há de se considerar sua escalada geométrica pela diversidade de alimentos, pela riqueza da culinária, pela troca de sementes e pela variabilidade cultural. No entanto, é preciso ponderar sobre uma particularidade com relação à ausência da edição de 2016. Naquele ano, no mês de abril, a presidente em exercício, Dilma Rousseff, sofria um golpe articulado por várias forças

contrárias a seu governo e o MST junto aos demais segmentos da esquerda brasileira do campo e da cidade, foram às ruas lutar pelo Estado democrático de direito. Contudo, o impeachment foi oficializado em maio de 2016. Na sequência, Temer assumiu interinamente a presidência do Brasil e, no mês de outubro de 2016, a presidente Dilma foi afastada em definitivo do cargo de chefe de Estado.

A reforma agrária nesta década e por ventura nas próximas não se trata mais de colocar produtos para a indústria, como era necessário no passado. É importante compreendê-la como componente substancial da democracia brasileira, isto é, como mecanismo estruturante de uma melhor distribuição das terras, a qual pode ressignificar uma visão estratégica do e para o campo, aliada a uma série de tecnologias sociais já praticadas pelos agricultores familiares e com acúmulo prático e teórico de diversos segmentos de apoio, entre os quais ONGs, movimentos sociais do campo, sindicatos rurais e centrais sindicais. Nesse sentido, as experiências de economia solidária também podem se somar ao atual desafio da reforma agrária.

O MST tem promovido, junto a estudantes e professores das universidades públicas federais e estaduais, bem como dos institutos federais, mais uma maneira de estabelecer uma familiarização e sensibilização relacionadas ao tema da reforma agrária. São as Jornadas Universitárias em Defesa da Reforma Agrária (JURA), realizadas desde 2012 em vários *campi* universitários Brasil afora. O principal objetivo das JURA é de discutir e pensar sobre a problemática da reforma agrária, provocando sobretudo a comunidade acadêmica para refletir a respeito da luta dos trabalhadores/as rurais sem-terra. E refletir não somente dentro de uma lógica constitucional-legal. Mas, a partir da insurgência

dos/as camponeses/as da luta por e na terra, como um mecanismo do ambiente democrático.

Ainda no campo da ambiência democrática, Barone, Ferrante e Duval (2016) perceberam que a reforma agrária tem entranhada em seu horizonte, independentemente daqueles e daquelas que amam ou a detestam, uma predisposição de incitar distintos grupos sociais os quais vivem no campo. A luta política é o insumo que dá coesão seja ao povo quilombola, aos pequenos agricultores de comunidades tradicionais, aos assentados da reforma agrária, aos agricultores atingidos por barragens, aos agricultores vinculados à pastoral da terra, entre outros. Essa é uma característica própria da reforma agrária, ainda mais quando se volta ao passado das lutas históricas protagonizadas pelos camponeses.

Na esteira do legado de lutas dos trabalhadores rurais, entre os dias 20 e 22 de agosto de 2012, foi realizado em Brasília o II Encontro Nacional Unitário de Trabalhadores e Trabalhadoras, dos Povos do Campo, das Águas e das Florestas. O evento tinha por lema: “É o campo unido e forte, na luta por: terra, território e dignidade”, e seu principal objetivo referia-se à unidade na ação política desses povos. A assembleia ocorreu 51 anos depois do I Congresso Nacional dos Lavradores e Trabalhadores Agrícolas sobre o Caráter da Reforma Agrária, realizado em Belo Horizonte, em 1961. Ao final desse segundo evento em 2012, foi elaborada uma declaração unitária, cujo primeiro desafio dizia o seguinte:

A reforma agrária como política essencial de desenvolvimento justo, popular, solidário e sustentável, pressupondo mudança na estrutura fundiária, democratização do acesso a terra, respeito aos territórios e garantia da reprodução

social dos povos do campo, das águas e das florestas (DECLARAÇÃO DOS POVOS, 2012, p. 3).

Aquele ato político simbolizou uma ratificação por parte dos povos em manter o compromisso com a reforma agrária. De acordo com a Confederação das Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil:

Para que a reforma agrária de fato possa ser consolidada e alavancada a partir das empresas sociais é preciso algum tipo de intervenção que as qualifiquem estrategicamente, a fim de desempenharem um papel indutor do desenvolvimento sustentável dos assentamentos (CONCRAB, 2009, p. 9-10).

Em síntese, mesmo que a empresa social trabalhe a cooperação agrícola, da forma simples até a mais complexa, isso por si só é insuficiente, à medida que tem como farol a sustentabilidade dos assentamentos. No intuito de compreender o papel dos assentamentos de modo mais abrangente, a seção seguinte discutiu as características, modalidades, os tipos de assentamentos e as diretrizes apontadas pelo INCRA. Enfim, os percalços vividos numa área de reforma agrária.

1.2 Políticas ou programas de projetos de assentamentos de reforma agrária

A totalidade de assentamentos criados no Brasil, pelo menos até 2019, que é o ano do levantamento mais atualizado, sinaliza não modificar a concentração fundiária brasileira, cuja continuidade é gradativa, porém ascendente. Essa constatação é afirmada com base no índice de Gini que calcula a concentração fundiária. A

criação de projetos de assentamentos de reforma agrária tem conseguido de maneira bastante telegráfica, atenuar os conflitos sociais provocados pela pressão popular dos trabalhadores e das trabalhadoras do campo. Depois das reformas de base do governo João Goulart essa tem sido a política agrária (divisão das terras) e agrícola (produção na terra) dos governos subsequentes. Portanto, a reforma agrária versus a política ou programa de assentamentos representa o dilema da questão agrária brasileira, em meio a esse contraste de os assentamentos serem criados a partir do fato político. Muñoz, Nodari e Zanela (2006, p. 2) afirmaram que:

O MST transcende a ideia de projetos de assentamentos de reforma agrária como mera institucionalização de lotes de terra para famílias carentes, e luta também por infraestrutura, créditos, educação, assistência técnica e uma série de fatores que se fazem necessários para a manutenção do homem no campo com dignidade e qualidade de vida.

Esses autores compreenderam que a luta legítima do MST ultrapassa as barreiras da institucionalidade, bem como a reforma agrária extrapola a política de assentamentos. Assim, Leite (2012) enalteceu que a terminologia assentamento foi originada na América Latina, a partir da década de 1960, tal qual a política de projetos de assentamentos iniciou-se no Brasil, por volta da década de 1980. Alguns manuscritos sugerem que o vocábulo “assentamento” originou-se na Venezuela, porém, essa informação não é confirmada com exatidão.

Enfim, trata-se de um termo latino-americano e a referida política nasce no bojo do surgimento dos movimentos sociais do campo. No Brasil, a expressão também se mistura com a luta dos movimentos sociais

em torno da reforma agrária. Ela vem de “(...) assentar do latim, *Adsentare*, ‘estar sentado, encaixar’, de *AD*, ‘junto a, para’, mais *Sentare*, uma alteração de *Sedere*, ‘sentar, colocar no lugar’, mais - *Mentu*, formador de substantivos derivados de verbos” (SANTOS, 2014). No perfil tradicional, Ormond (2006, p. 37) trouxe a definição básica de assentamento rural, como “(...) local fora dos limites urbanos onde camponeses ou trabalhadores rurais se fixam ou estabelecem residência e utilizam a terra para atividades de produção agrícola e/ou pecuária, de subsistência e/ou para comercialização”. O assentamento está para além do simples lugar de moradia. É o espaço socioterritorial em que a reprodução social da vida acontece de maneira transgeracional.

No Brasil, conforme dados do INCRA (2020a), existem ao todo catorze modalidades de assentamentos rurais entre áreas criadas e reconhecidas pelo órgão. O quadro 4 retrata as características de cada uma.

Quadro 4: Tipologia dos assentamentos rurais

Grupo I - Modalidades de projetos criados pelo INCRA atualmente			
Nº	Modalidade	Sigla	Características
1	Projeto de Assentamento Federal	PA	Obtenção da terra, criação do projeto e seleção dos beneficiários são de responsabilidade da União, intermediadas pelo INCRA
			Aporte de recursos de crédito de apoio à instalação e de crédito de produção de responsabilidade da União
			Infraestrutura básica (estradas de acesso, água e energia elétrica) de responsabilidade da União

			Titulação (concessão de uso/título de propriedade) de responsabilidade da União
2	Projeto de Assentamento Agroextrativista	PAE	Obtenção da terra, criação do projeto e seleção dos beneficiários são de responsabilidade da União, por meio do INCRA
			Aporte de recursos de crédito de apoio à instalação e de crédito de produção de responsabilidade da União
			Infraestrutura básica (estradas de acesso, água e energia elétrica) de responsabilidade da União
			Titulação (concessão de uso) de responsabilidade da União
			Os beneficiários são geralmente oriundos de comunidades extrativistas
			Atividades ambientalmente diferenciadas
3	Projeto de Desenvolvimento Sustentável	PDS	Obtenção da terra, criação do projeto e seleção dos beneficiários são de responsabilidade da União, por meio do INCRA
			Aporte de recursos de crédito Apoio Instalação e de crédito de produção (PRONAF A e C) de

			responsabilidade do governo federal
			Infraestrutura básica (estradas de acesso, água e energia elétrica) de responsabilidade da União
			Não há a individualização de parcelas (titulação coletiva – fração ideal), e a titulação é de responsabilidade da União
4	Projeto de Assentamento Florestal	PAF	É uma modalidade de assentamento voltada para o manejo de recursos florestais em áreas com aptidão para a produção florestal familiar comunitária e sustentável, especialmente aplicável à região Norte
			A produção florestal madeireira e não madeireira no PAF deverá seguir as regulamentações do IBAMA para manejo florestal sustentável, considerando as condições de incremento de cada sítio florestal
			Tais áreas serão administradas pelos produtores florestais assentados, por meio de sua forma organizativa, associação ou cooperativas, que receberá o termo de concessão de uso
			O INCRA, em conjunto com IBAMA, órgãos estaduais e sociedade civil organizada, indicará áreas próprias para implantação dos PAF

5	Projeto de Assentamento Casulo (modalidade revogada pela Portaria INCRA nº 414, de 11 de julho de 2017, publicada no Diário Oficial da União de 12 de julho de 2017)	PAC	Projeto de assentamento criado pelo município ou pela União
			A União pode participar com os recursos para a obtenção de recursos fundiários, mas a terra pode ser do município ou da União
			Aporte de recursos de crédito de apoio à instalação e de crédito de produção (PRONAF A e C) de responsabilidade do governo federal
			Infraestrutura básica (estradas de acesso, água e energia elétrica) de responsabilidade dos governos federal e municipal
			Diferencia-se pela proximidade de centros urbanos e pelas atividades agrícolas geralmente intensivas e tecnificadas
			Titulação de responsabilidade do município
6	Projeto Descentralizado de Assentamento Sustentável	PDAS	Modalidade descentralizada de assentamento, destinada ao desenvolvimento da agricultura familiar pelos trabalhadores rurais sem-terra no entorno dos centros urbanos, por meio de atividades economicamente viáveis, socialmente justas, de caráter inclusivo e ecologicamente sustentáveis

			As áreas são adquiridas pelo INCRA por meio de compra e venda, doadas ou cedidas pelos governos estaduais e municipais
			Os lotes distribuídos não podem ter área superior a dois módulos fiscais ou inferior à fração mínima de parcelamento em cada município
			O desenvolvimento das atividades agrícolas deve garantir a produção de hortifrutigranjeiros para os centros urbanos
			O INCRA e o órgão estadual ou municipal de política agrária, ou equivalente, deverão firmar um acordo de cooperação técnica visando garantir as condições mínimas necessárias para que as famílias assentadas tenham acesso às políticas públicas para o desenvolvimento do futuro projeto de assentamento
Grupo II - Modalidades de áreas reconhecidas pelo INCRA			
Nº	Modalidade	Sigla	Características
1	Projeto de Assentamento Estadual	PAE	Obtenção da terra, criação do projeto e seleção dos beneficiários de responsabilidade das unidades federativas
			Aporte de recursos de crédito e infraestrutura de responsabilidade das unidades federativas, segundo seus programas fundiários

			Há a possibilidade de participação da União no aporte de recursos relativos à obtenção de terras, crédito de Apoio à Instalação e produção (PRONAF A e C) mediante convênio
			Há a possibilidade de participação da União no aporte de recursos relativos à infraestrutura básica.
			O INCRA reconhece os projetos estaduais como projetos de reforma agrária, viabilizando o acesso dos beneficiários aos direitos básicos estabelecidos para o Programa de Reforma Agrária
			Titulação de responsabilidade das unidades federativas
2	Projeto de Assentamento Municipal	PAM	Obtenção da terra, criação do projeto e seleção dos beneficiários são de responsabilidade dos municípios
			Aporte de recursos de crédito e infraestrutura é de responsabilidade dos municípios
			Há a possibilidade de participação da União no aporte de recursos relativos à obtenção de terras, crédito de apoio à instalação e produção (PRONAF A e C) mediante convênio
			Há a possibilidade de participação da União no

			<p>aporte de recursos relativos à infraestrutura básica</p> <p>O INCRA reconhece tanto os projetos municipais como os de reforma agrária, viabilizando o acesso dos beneficiários aos direitos básicos estabelecidos para o Programa de Reforma Agrária</p> <p>Titulação de responsabilidade dos municípios</p>
3	Reservas Extrativistas	RESEX	<p>Reconhecimento pelo INCRA de áreas de reservas extrativistas (Resex) como projetos de assentamento, viabilizando o acesso das comunidades que ali vivem aos direitos básicos estabelecidos para o Programa de Reforma Agrária</p> <p>A obtenção de terras não é feita pelo INCRA, mas pelos órgãos ambientais federais ou estaduais quando da criação das Resex</p>
4	Território Remanescente Quilombola	TRQ	<p>Decretação da área pela União, visando à regularização e ao estabelecimento de comunidades remanescentes de quilombos</p> <p>Aporte de recursos para a obtenção de terras, de créditos e de infraestrutura pela União, por meio de ações integradas com a Fundação Palmares e com outras instituições</p>

5	Reconhecimento de Assentamento de Fundo de Pasto	PFP	Projetos criados pelo Estado ou pelo município
			Esses projetos são reconhecidos pelo INCRA como beneficiários do Programa Nacional de Reforma Agrária (PNRA), viabilizando o acesso das comunidades que ali vivem ao PRONAF A
6	Reassentamento de Barragem	PRB	A implantação é de competência dos empreendedores, que o INCRA reconhece como beneficiários do PNRA quando eles passam a ter direito ao PRONAF A, à Assistência Técnica Social e Ambiental (ATES) e ao PRONERA
7	Floresta Nacional	FLONA	A obtenção de terras não é feita pelo INCRA, mas pelos órgãos ambientais federais, quando da criação das FLONA
8	Reserva de Desenvolvimento Sustentável	RDS	De competência do IBAMA
			São unidades de conservação de uso sustentável reconhecidas pelo INCRA como beneficiárias do Programa Nacional de Reforma Agrária (PNRA), viabilizando o acesso das comunidades que ali vivem a direitos básicos, como créditos de implantação e de produção (PRONAF A)
			O reconhecimento de RDS como beneficiária do PNRA, feito por analogia, à portaria de reconhecimento das Resex

Fonte: Adaptado de INCRA (2020a).

De acordo com o INCRA (2015), os assentamentos são divididos em dois grandes grupos: o dos projetos criados por meio de obtenção de terras do devido órgão, e o dos projetos reconhecidos pela referida autarquia, mas criados pelas instituições governamentais para acesso às políticas públicas do PNRA. Não obstante, o Assentamento Che Guevara, encontra-se na modalidade Projeto de Assentamento Federal (PAF). Refere-se a um espaço fruto de ação desapropriatória, isto é, originado pela ocupação de terra feita pelo MST. Imagina-se que essa diversidade de modalidades é resultado do esforço empreendido para adequação aos biomas brasileiros, e busca atender às especificidades e singularidades de cada comunidade nos microbiomas locais. Em 2020 o INCRA completa 50 anos de existência, e essas modalidades estão de alguma forma relacionadas à sobrevivência do órgão que, desde abril de 2016, sofre um processo visceral de esfacelamento no tocante a suas atribuições e competências.

Conforme o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) assinalou, existem sete fases de implantação dos assentamentos de reforma agrária, demonstradas no quadro 5.

Quadro 5: Fases de implantação dos assentamentos de reforma agrária

Nº	Fase	Características
1	Pré-projeto de Assentamento	Fase em que os imóveis já se encontram selecionados e decretados para a desapropriação, ou pré-selecionados para a aquisição pelos programas de crédito fundiário, sendo preparados sob os aspectos técnicos e jurídicos para receber as famílias selecionadas para projetos em elaboração, classificadas como pré-assentadas

2	Assentamento em Criação	Aquele cuja clientela encontra-se já selecionada pelos programas de acesso à terra e aguardando a elaboração da Relação do Beneficiário (RB) para ser assentada em imóvel já devidamente identificado, em vias de desapropriação, arrecadação ou aquisição, e cujos cadastros estejam disponíveis nos bancos de dados de identificação do INCRA (SIPRA), do Banco da Terra/BT (SIBT) e do Programa de Combate à Pobreza Rural/PCPR (SICPR)
3	Assentamento Criado	Imóvel já sob o domínio ou posse do INCRA na condição permissiva de ingresso das famílias selecionadas, para o processo de legitimação delas, com a assinatura de respectivos contratos de assentamento
4	Assentamento em Instalação	Projeto criado, cujos beneficiários se encontram em instalação no imóvel, na fase de construção do Plano de Desenvolvimento do Assentamento (PDA), de natureza obrigatoriamente participativa, com a concessão dos créditos de apoio à instalação
5	Assentamento em Estruturação	Aquele em que se inicia a fase de implantação de infraestrutura básica: abastecimento de água; eletrificação rural, estradas vicinais e edificação de moradias
6	Assentamento em Consolidação	Aquele cujos beneficiários já se encontram instalados, com dotação de infraestrutura básica e acesso ao PRONAF A, estando em fase de titulação definitiva; nesse tipo de assentamento, as famílias já possuem condições socioeconômicas de migrarem para as outras linhas de financiamento do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF)

7	Assentamento Consolidado	Aquele que tem mais da metade das famílias beneficiárias da concessão de título definitivo de propriedade, estando em fase de transferência de áreas ou imóveis remanescentes ao município ou ao Estado (núcleos urbanos etc.)
---	--------------------------	--

Fonte: IPEA (2002, p. 124-125).

A fase em que se encontra o Assentamento Che Guevara é a em consolidação. No mês de novembro de 2018, ele completou onze anos de existência, já acessou os créditos instalação do INCRA e o PRONAF A, está inscrito na Relação de Beneficiários (RB) e recebeu recursos para construção ou reforma das casas. Além disso, cada família fez um investimento em seu respectivo lote de terra e assinou, junto ao INCRA, o Contrato de Concessão de Uso (CCU), que se trata de um título provisório da terra.

Uma das diretrizes do INCRA é a da qualificação dos assentamentos. Segundo seu Plano de Integridade de 2019:

O INCRA implementará a reforma agrária buscando a qualificação dos assentamentos rurais, mediante o licenciamento ambiental, o acesso à infraestrutura básica, o crédito, a assistência técnica e a articulação com as demais políticas públicas, em especial a educação, saúde, cultura e esportes, contribuindo para o cumprimento das legislações ambientais e trabalhistas e para a promoção da paz no campo. (INCRA, 2018, p. 12).

Essa e outras diretrizes da autarquia estão em descompasso com sua atuação prática e sem forças para organizar o conjunto de políticas públicas com demais setores do governo. Associadas a esse dilaceramento

dessa instituição governamental, outras ações acabam por promover a desqualificação dos assentamentos. De maneira exemplificativa, podemos citar a revisão feita no Código Florestal Brasileiro (CFB) pelo governo Dilma em 2012, que flexibilizou as normas de proteção florestal. Essa flexibilização, por sua vez, pode atingir reservas legais e Áreas de Preservação Permanente (APP) de vários assentamentos localizados em grandes centros urbanos, uma vez que despertou o interesse de elites locais em explorar essas áreas com fins mercantis.

Existem dois planos que o INCRA considera importantes para complementar a qualificação dos assentamentos: o Plano de Desenvolvimento do Assentamento (PDA) e o Plano de Recuperação do Assentamento (PRA). O PDA é definido como “(...) o instrumento de planejamento dos Projetos de Assentamento voltado para o seu desenvolvimento sustentável, segundo as suas dimensões econômica, social, cultural e ambiental” (INCRA, 2007, p. 32). Ele faz uma sistematização técnica desses quatro grandes enfoques. Já o PRA define-se da seguinte maneira:

(...) instrumento de planejamento do INCRA, é constituído por um conjunto de ações de ordem complementar, definidas com base em diagnósticos prévios e aplicadas aos projetos de assentamento que se encontrarem nas fases de estruturação – fase 5, ou consolidação – fase 6, conforme a classificação adotada pelo SIPRA (INCRA, 2007, p. 36).

Sobre os aspectos práticos dessas duas ferramentas de planejamento, existem poucas diferenças. O PDA está direcionado para as fases iniciais dos assentamentos, e o PRA destina-se às fases finais dos assentamentos. No entanto, esses dois documentos ficam

a critério da política de superintendência regional localizada em cada Estado. Não existe uma obrigatoriedade de execução determinada pelo INCRA nacional.

Ao sair da perspectiva técnico-operacional da terminologia assentamento, adentra-se uma ótica mais teórica do referido termo. Coca (2015) declarou que os assentamentos ressignificam o campesinato brasileiro pela natureza contraditória das relações capitalistas no campo. Nesse sentido, aquelas catorze modalidades de assentamentos criadas e reconhecidas pelo INCRA apresentam as necessidades dos trabalhadores rurais em busca de uma melhor condição de vida no campo. Contudo, independente da tipologia, Figueiredo e Pinto (2014) vislumbraram o assentamento como estágio posterior ao acampamento que indica a obtenção da terra. De fato, nesse outro momento da luta, o Estado intervém por meio de decreto desapropriatório, auto de imissão de posse, portarias, RB, entre outros.

O assentamento nasce quando o INCRA emite a posse transitória da terra e a transfere para os trabalhadores rurais sem-terra, a fim de que a cultivem e promovam seu desenvolvimento socioeconômico. Portanto, possuir a terra é essencial, mas faz-se necessário estar acompanhada de outras políticas públicas. Numa visão mais comum, os autores Santos e Hennington (2013) entenderam o assentamento como uma unidade produtiva capaz de entrelaçar redes sociais. Ou seja, trata-se de um espaço no qual se configura ideias, pensamentos e ações em torno da produção agropecuária da comunidade.

Em paralelo, Caraffa (2014) compreendeu assentamento rural como divisão da terra em parcelas para a produção familiar. A autora, de certa forma, corrobora com a visão tradicionalista de assentamento. A

criação e a consolidação de um assentamento estabelecem uma forma de ação coletiva por envolver os/as assentados/as, o Poder Executivo por meio do INCRA, o Poder Judiciário e os demais setores da sociedade civil (MEDEIROS; LEITE, 2009). Por assim dizer, o assentamento obtém investimentos doravante, com políticas sociais implantadas pelo Estado, sendo o INCRA o órgão principal na definição dessas políticas para novas áreas (MEDEIROS; LEITE, 2009). Com isso, por mais que exista a pressão popular dos movimentos sociais do campo, a autonomia para assentar as famílias acampadas depende da agilidade do referido órgão.

Por um ângulo mais sociológico, Pereira (2013) concebeu assentamento como um processo de interações e inter-relações sociais, ao passo que são as contradições *in loco* que fazem a vida acontecer, e que as famílias tanto resistem quanto persistem frente às intempéries no cotidiano social. Na mesma linha de raciocínio, Sauer (2010, p. 38) afirmou que os assentamentos “(...) são espaços de reinvenção da sociedade através das interações sociais das diferentes biografias na busca de um lugar de vida, trabalho e cidadania”. São, portanto, o lugar de produção e reprodução da vida nas mais possíveis dimensões de alcance. No mesmo fio condutor, Azar, Nascimento e Miranda (2009) visualizaram o assentamento a partir de um território social em reestruturação, ou seja, de um espaço aglutinador de pessoas com identidades, perfis e aspirações diferentes, as quais são desafiadas a trabalhar sob o prisma da coletividade.

Em sintonia, *pari passu*, Sinomato et al. (2014, p. 231) consideraram que os assentamentos rurais “(...) são espaços criados como forma de combater o domínio histórico do ‘latifundismo’ brasileiro, promovendo a reforma agrária, proporcionando para famílias de

trabalhadores rurais a chance de buscar igualdade social, econômica e qualidade de vida.” O assentamento é o local em potencial de ascensão social e de colocar em prática os sonhos armazenados em algum lugar do subconsciente, trazidos de longe e que permanecem com a conquista da terra.

Na mesma trajetória sociológica, Souza e Moreira (2017, p. 8) perceberam o assentamento como um “(...) ambiente social e construído sócio-historicamente em que as famílias dedicam ou maior ou menor tempo de trabalho às atividades produtivas”. Esses autores chamam a atenção para o aspecto político-social dos assentamentos e o formato do trabalho desenvolvido pelas famílias no campo. Tratam-se de espaços de resistência que, ao mesmo tempo, conseguem influenciar de maneira positiva a economia local de muitos municípios interioranos brasileiros.

Essa discussão sobre assentamentos vem no sentido de demonstrar que eles são sustentáculos das empresas sociais, haja vista uma parte considerável das entidades estarem situadas em áreas de reforma agrária. É o caso, por exemplo, da associação e do assentamento pesquisado. A empresa social é componente importante dentro daquela ambiência, no sentido de discutir e de pensar maneiras de organização da produção.

No entanto, faz-se uma ponderação em função de nem toda empresa social estar localizada fisicamente em um assentamento. Por exemplo, os armazéns do campo, as lojas da reforma agrária, as cooperativas de crédito, entre outros, estão situados nas zonas urbanas. Enfim, o assentamento é o reduto das famílias, dos lotes de terras, da casa sede, do banco de sementes, da empresa social formal ou informal e das demais dimensões que permeiam as relações sociais entre os assentados e destes com as demais pessoas externas à comunidade.

1.3 A luta pela terra, pelo território e pela vida no município de Casserengue

Monteiro (2014, p. 33) destacou que a mesorregião do Agreste paraibano abarca a microrregião do Curimataú Ocidental e Oriental, composta por dezoito municípios, quais sejam: “Curimataú Ocidental com onze cidades: Arara, Remígio, Algodão de Jandaíra, Pocinhos, Soledade, Olivedos, Barra de Santa Rosa, Damião, Sossego, Cuité e Nova Floresta” e “Curimataú Oriental com sete cidades: Campo de Santana, Dona Inês, Riachão, Araruna, Cacimba de Dentro, Solânea e **Casserengue.**” De acordo com a Prefeitura Municipal de Casserengue (2020), o município foi criado em 1º de janeiro de 1997 e tem na agricultura sua principal fonte econômica. Apenas oito anos separam a criação do município do início da luta pela reforma agrária, originada com base no trabalho de organização das famílias no ano de 2005.

De modo a apontar a importância da reforma agrária para Casserengue, o quadro 6 revela o quantitativo de assentamentos, famílias e empresas sociais presentes no município, fornecendo um panorama da luta pela terra na referida localidade. Até 2018, eram vinte e um anos de existência do município, e os assentados, os trabalhadores rurais sem-terra e pequenos agricultores em geral demarcavam sua força no local, inclusive com assento, direito de voz e voto no Conselho Municipal de Desenvolvimento Rural Sustentável (CMDRS), criado pela Lei nº 233, de 5 de junho de 2012, e responsável pela formulação da política agropecuária local. Os três assentamentos já existiam quando o CMDRS foi instituído. Esse instrumento representa um importante mecanismo de controle social para o segmento da agricultura familiar local.

Quadro 6: Assentamentos, famílias e empresas sociais em Casserengue

Assentamento	Che Guevara	Poço Verde	25 de Julho
Ano de criação	13/11/2007	14/10/2008	17/09/2010
Número de famílias assentadas	13	10	12
Número de empresas sociais	1	1	1
Ano de fundação da empresa social	2008	2008	2010

Fonte: Elaboração própria, com informações do INCRA (2017).

O quadro 6, além de mostrar que o Assentamento Che Guevara foi o primeiro criado no município, aponta que os assentamentos de Casserengue beneficiam um total de 35 famílias da reforma agrária. Na continuidade da historicidade da luta pela terra, o quadro 7 apresenta o desencadeamento do fato político.

Quadro 7: Histórico da luta pela terra em Casserengue

Período	Junho/2005	Julho/2005	Abril/2006	Maió/2007	Novembro/2007
Ocupações da terra	Trabalho de Base	Primeira	Segunda	Terceira	
Nº de famílias		250	58	58	
Ordens de despejo		Setembro/2005	Abril/2006	Sem mais despejos	
Imissão de posse					13/11/2007

Fonte: Elaboração própria

O quadro 7 mostra, numa linha temporal, o trabalho de conscientização política das famílias, de junho de 2005 até a conquista do assentamento, ocorrida em novembro de 2007. Ao longo desses dois anos e cinco meses de muita luta e resistência, houve três ocupações

e duas reintegrações de posse na antiga Fazenda Pedra D'Água/Sítio Cutia. O trabalho de organização política realizado pelo MST com as famílias durou de junho a julho de 2005.

Na sequência, ocorreu a primeira ocupação, em julho de 2005, com 250 famílias. Dois meses depois, o Poder Judiciário emitiu a primeira ordem de despejo. Transcorridos nove meses, já em abril de 2006, 58 famílias reocuparam a área pela segunda vez e, decorridas duas semanas desta ocupação, a Justiça proferiu a segunda reintegração de posse. Um ano e um mês após o segundo despejo, as 58 famílias reocuparam a área pela terceira vez. Seis meses depois da terceira e última ocupação, o Poder Judiciário emitiu o auto de imissão de posse (documento desapropriatório), e o INCRA expediu a portaria de criação do assentamento Ernesto Che Guevara. Com isso, a antiga Fazenda Pedra D'Água/Sítio Cutia foi remetida de maneira concludente aos beneficiários da reforma agrária. A seguir, imagem da sede da Associação do Assentamento Che Guevara.

Figura 1: Sede da Associação Che Guevara em Casserengue/PB



Fonte: Adriana Araújo (24 jun. 2020).

É importante ressaltar que, entre as três ocupações e as duas reintegrações de posse, o MST retomou o trabalho de organização com as famílias. Ainda sobre o quadro 7, perceberam-se dois aspectos. Primeiro, que o número de famílias que na segunda ocupação reduziu bastante, quando comparado com o da primeira ocupação. Isso, de algum modo, já era esperado pelo MST, haja vista o poder truculento do Estado (Poder Judiciário e Polícia Militar) intimidaram as famílias, a fim de expulsá-las do imóvel. O segundo aspecto se relaciona à morosidade do governo em assentar as famílias fruto de ações desapropriatórias. Nesse sentido, o assentamento foi criado em função do conflito social, e não de uma política integral de reforma agrária. Nesta subseção, de modo mais específico, retratou-se acerca do assentamento e da Associação Che Guevara. A seguir, será abordado o histórico desses espaços.

1.3.1 Histórico do Assentamento e da Associação Che Guevara

O Assentamento Che Guevara possui um total de 333 hectares, sendo ao menos 67 deles de reserva legal, 39 de Área de Preservação Permanente (APP), 12 de área coletiva da associação e 16,5 distribuídos para cada família (SÓCIO ECG-01, ABRIL/2020). As culturas produzidas são: fava, feijão, jerimum, milho, palma forrageira e sisal. Já as principais criações são: bovinos, caprinos, galinhas, gansos, guinês, patos, ovinos e suínos. O assentamento está organizado em um sistema de moradia misto, o qual conjuga agrovila e loteamento. Na prática, isso quer dizer que as casas ficam próximas umas das outras, e que a área de plantio se encontra distante da residência. Realizada essa caracterização

física da comunidade, descreve-se a seguir a empresa social.

Treze famílias resolveram fundar a Associação dos Agricultores e Agricultoras do Assentamento Ernesto Che Guevara, conforme consta na ata de fundação de 12 de janeiro de 2008. A principal finalidade da associação é a de prestar serviços em defesa dos direitos sociais das famílias assentadas. A atual presidente, senhora Adriana Cândido de Araújo, cumpre seu primeiro mandato, até dezembro de 2020, exercendo a sexta gestão desde a constituição da entidade. A diretoria é composta por seis membros, com mandatos de dois anos cada um. A entidade apresenta como órgãos deliberativos: a assembleia geral, a diretoria executiva e o conselho fiscal. As reuniões em formato de assembleias ocorrem sempre que as famílias sentem a necessidade de discutir questões de interesse da coletividade.

Então, são mais de onze anos nos quais essa empresa social formal tem representado os interesses dos assentados perante os órgãos oficiais, em especial, o INCRA, por meio de acesso ao Crédito Instalação. Segundo Guedes et al. (2014, p. 518):

O Crédito Instalação – ação de financiamento operada pelo Incra, exclusivamente para beneficiários que vivem em assentamentos criados ou reconhecidos pelo instituto – sempre visou, basicamente, a três grandes objetivos: (i) atender necessidades básicas das pessoas (alimentação, roupas, primeiros utensílios) quando da chegada ao assentamento; (ii) fomentar o início e o desenvolvimento de atividades produtivas; e (iii) prover habitação.

Essa interpretação, corroborada por Barbosa e Lima Junior (2018), mostra como o Crédito Instalação

preenche as necessidades mais imediatas dos que adquirem a condição de assentados.

Outro serviço mediado pela Associação do Assentamento Ernesto Che Guevara junto ao INCRA refere-se às aquisições de certidões em prol dos assentados para fins de aposentadoria. A associação ainda intermedia o acesso ao Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), operacionalizado via Banco do Nordeste do Brasil (BNB) e a comercialização, seja em programas institucionais do governo federal — como o Programa de Aquisição de Alimentos com Doação Simultânea (PAA) e o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) —, seja em parcerias — com a Prefeitura Municipal de Casserengue (PMC), bem como com a Universidade Federal da Paraíba (UFPB) por meio de seu Campus III, localizado em Bananeiras, onde funcionam os cursos de Administração, Agroindústria, Licenciatura em Ciências Agrárias, Pedagogia e o mestrado em Agroecologia.

Duas conquistas importantes foram obtidas pelas famílias do Assentamento Che Guevara em meio ao recorte temporal dessa pesquisa. No ano de 2011, foi promovido o festival das sementes, visto que o assentamento produziu sozinho 500 toneladas de grãos, entre feijão e milho. Essa colheita significou um feito, haja vista a comunidade estar localizada numa região de baixa precipitação pluviométrica. Além disso, no ano de 2016, em parceria com a organização não governamental (ONG) Assessoria e Serviços a Projetos Tecnológicos da Agricultura Familiar (AS-PTA), o assentamento conseguiu um banco de sementes comunitário com capacidade de armazenamento para cinco toneladas de grãos.

Esses e outros ganhos são substanciais para os camponeses produzirem e conseguirem se manter na terra. Logo, o acesso ao crédito, independentemente de

sua tipologia, é necessário a qualquer segmento produtivo. Com base nisso, apresenta-se no quadro 8 os créditos acessados pelas famílias assentadas, individualmente ou via associação.

Quadro 8: Tipologia de créditos acessados pelo Assentamento Che Guevara entre 2008-2018

Créditos Instalação	Créditos do PRONAF	Créditos de Comercialização
Apoio Inicial	Grupo A investimento	PAA
Fomento Mulher	Estiagem	PNAE
Semiárido		
Aquisição de material de construção		

Fonte: Elaboração própria

Percebe-se, no quadro 8, um conjunto de créditos distintos. Os da modalidade instalação, voltados para as questões instantâneas, a partir do momento no qual o sujeito inaugura a condição de assentado da reforma agrária. Em relação ao PRONAF, é um financiamento direcionado às atividades produtivas no lote de terra, que tem uma perspectiva mais duradoura na ótica da estruturação produtiva. Já o crédito estiagem foi acessado devido ao fato de os trabalhadores do campo terem enfrentado, entre 2012 e 2018, um ciclo rigoroso de estiagem, caracterizada pela falta de chuva ou baixa precipitação e perda da umidade do solo. Por fim, os créditos de comercialização garantem as compras e as aquisições dos produtos da agricultura familiar, e minimizam um dos principais gargalos enfrentados por esse segmento seja no mercado institucional, seja no convencional ou em feiras livres.

Para acessarem os Créditos Instalação do INCRA, as famílias precisaram cumprir alguns critérios, apresentados no quadro 9.

Quadro 9: Requisitos exigidos aos beneficiários para acessar Créditos Instalação do INCRA

Nº	Crítérios
1	Atender às exigências do Decreto nº 9.424/2018, conforme a modalidade
2	Constar na Relação de Beneficiários (RB) do assentamento
3	Ter Contrato de Concessão de Uso (CCU) vigente, Concessão de Direito Real do Uso (CDRU) ou Título de Domínio emitido pelo INCRA
4	Não estar bloqueado no Sistema de Informações de Projetos de Reforma Agrária (SIPRA), conforme procedimento de verificação exclusivamente de instrução processual e operacional do INCRA, realizado pelos servidores de cada Superintendência Regional (SR), através do SIPRA
5	Situação Ocupacional: por meio da Relação de Beneficiários (RB) de cada assentamento, o INCRA informa a situação de cada assentado
6	CadÚnico (Cadastro Único): caso o beneficiário não possua CadÚnico, deve procurar o CRAS ou a Caixa Econômica para efetuar cadastro
7	Atualização Cadastral: o INCRA é responsável por fazer a atualização cadastral dos assentados

Fonte: Adaptado de Silva et al. (2019, p. 23).

É imprescindível ao titular do lote atender a esses requisitos. Do contrário, caso tenha alguma pendência, permanece impedido de acessar o crédito até a resolução dos possíveis problemas.

De acordo com Lima (2014, p. 142), o INCRA operacionaliza os Créditos Instalação desde 2001, ou seja, desde o governo FHC. Aldrighi (2015) reforçou que, embora o INCRA trabalhe com Créditos Instalação desde 2001, até o ano de 2004 existiam apenas duas modalidades em operação: Apoio Inicial e Habitação. Nas

gestões Lula, Dilma e Temer, essas tipologias aumentaram para nove, conforme sistematizado no quadro 10.

Quadro 10: Tipologias, destinações e valores do Crédito Instalação no governo Dilma

Nº	Tipologia	Destinação	Valor (R\$)
1	Apoio Inicial	Destina-se à segurança alimentar e nutricional das famílias assentadas, ao suprimento de suas necessidades básicas, bem como ao fomento inicial de seu processo produtivo	3.200,00
2	Apoio Mulher	Busca promover a inserção e a participação das mulheres na dinâmica produtiva e econômica, bem como contribuir na superação da desigualdade de gênero no meio rural	3.000,00
3	Aquisição de Materiais de Construção	Destina-se à aquisição de materiais e ao pagamento de mão de obra necessários à construção das habitações rurais nos assentamentos	15.000,00
4	Fomento	Destina-se a garantir a segurança alimentar das famílias e a geração de excedente produtivo, visando dar suporte à geração de renda	3.200,00
5	Adicional Fomento	Destina-se a consolidar a segurança alimentar das famílias e a fortalecer o processo de geração de excedente produtivo	3.200,00
6	Semiárido	Destina-se a atender as necessidades de segurança hídrica das famílias nos PA localizados em áreas circunscritas ao Semiárido reconhecidas pelo IBGE; essa modalidade se destina a apoiar	2.000,00

		soluções de captação, armazenamento e distribuição de água para consumo humano, animal e produtivo	
7	Recuperação de Materiais de Construção	Destina-se à aquisição de materiais para melhoria habitacional, apontada por meio de laudo técnico individual e de planilha orçamentária que indiquem a necessidade e os valores a serem investidos	8.000,00
8	Reabilitação de Crédito de Produção	Destina-se a recuperar a capacidade de acesso a novos créditos às famílias que contrataram financiamentos exclusivamente no âmbito do Programa Especial de Crédito para a Reforma Agrária (PROCERA), possibilitando a quitação das dívidas contraídas, adimplentes ou não	6.000,00
9	Crédito Ambiental	Destina-se a financiar o plantio de árvores e a realização de tratamentos culturais, durante dois anos, a partir da instalação de sistema agroflorestal (SAF) necessário à reestruturação ambiental da área de reserva legal dos assentamentos	2.400,00

Fonte: Silva (2014, p. 24).

Os três Créditos Instalação acessados pelas famílias do Assentamento Che Guevara foram via empresa social mediada pela comissão do crédito e estão contemplados no quadro 10. O foco foi à segurança alimentar e nutricional, a construção das 13 casas e o atendimento das necessidades de segurança hídrica das famílias.

No quadro 11 são apresentadas as substituições de algumas modalidades por outras, bem como os valores alterados pela gestão Temer.

**Quadro 11: Tipologias, destinações e valores do Crédito
Instalação no governo Temer**

Nº	Tipologia	Destinação	Valor (R\$)
1	Apoio Inicial	Apoiar a instalação no projeto de assentamento e a aquisição de itens de primeira necessidade, de bens duráveis de uso doméstico e de equipamentos produtivos	5.200,00
2	Fomento	Viabilizar a implementação de projetos produtivos de promoção da segurança alimentar e nutricional, e de estímulo à geração de trabalho e renda, podendo ser dividido em duas operações de até R\$ 3.200,00 por família assentada.	6.400,00
3	Fomento Mulher	Viabilizar a implementação de projeto produtivo sob responsabilidade da mulher titular do lote, em operação única	5.000,00
4	Semiárido	Atender à necessidade de segurança hídrica das famílias assentadas nos projetos de assentamento localizados nas áreas circunscritas ao Semiárido reconhecidas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e destinados a apoiar soluções de captação, armazenamento e distribuição de água para consumo humano, animal e produtivo	5.000,00

5	Florestal	Viabilizar a implementação e a manutenção sustentável de sistemas agroflorestais ou o manejo florestal de lotes e de área de reserva legal com vegetação nativa igual ou superior ao estabelecido pela legislação ambiental, nos projetos de reforma agrária criados ou reconhecidos pelo INCRA	6.400,00
6	Recuperação Ambiental	Viabilizar a implementação e a manutenção sustentável de sistemas florestais ou agroflorestais, ou o manejo florestal de lotes, de área de reserva legal e área de preservação permanente, degradados até 25 de maio de 2012, referentes a projetos de reforma agrária criada ou reconhecida pelo INCRA	6.400,00
7	Cacau	Viabilizar a implementação e a recuperação de cultivos de cacau, em sistema agroflorestal, permitindo sua renovação em até três operações por família assentada	6.000,00
8	Habitacional	Viabilizar a construção de habitação rural nos projetos de reforma agrária criados ou reconhecidos pelo INCRA	34.000,00
9	Reforma Habitacional	Viabilizar a aquisição de materiais de construção a serem utilizados na reforma e na ampliação de habitações rurais, em projetos de reforma agrária criados ou reconhecidos pelo INCRA	17.000,00

Fonte: Elaboração própria, com informações de BRASIL (2018).

O crédito acessado pelo Assentamento Che Guevara de forma nominal/individual foi o Fomento Mulher, com foco na incorporação produtiva das mulheres. Ao comparar os governos Dilma e Temer com suas respectivas políticas de Crédito Instalação, a diferença substancial é que este dobrou todos os valores em relação àquela, o que significou uma diferença monetária total de R\$ 45.400,00. A partir de uma observação esmiuçada, o governo Temer criou apenas duas tipologias diferentes das do governo Dilma, quais sejam: cacau e florestal. Quatro das tipologias estão correlacionadas (Apoio Mulher x Fomento Mulher; Aquisição de Material de Construção x Habitacional; Recuperação de Material de Construção x Reforma Habitacional; Crédito Ambiental x Recuperação Ambiental), e três foram repetidas (Apoio Inicial, Fomento e Semiárido).

Todavia, independentemente da quantidade e das tipologias de créditos criados em ambos governos com ideologias diferenciadas, pode-se dizer que o alcance a essa antecipação monetária por parte das famílias daquele assentamento foi baixo. Há um excesso de modalidades, e a burocracia do INCRA não consegue dar dinamicidade aos empréstimos para as famílias usufruírem de todos os Créditos Instalação.

Na transição do Crédito Instalação para o Crédito Investimento, as famílias do Che Guevara acessaram, por vias nominais/individuais, a modalidade do PRONAF para o grupo A, voltada ao público beneficiário da reforma agrária. Existe ao todo 15 tipos de PRONAF: grupo A; grupo A/C; grupo B; Mulher, Mais Alimentos; Agroindústria; Jovem; Industrialização para Agricultura Familiar; Semiárido; Custeio; Agroecologia; Floresta; ECO; Microcrédito Produtivo grupo A e Produtivo Orientado. Entretanto, as demais modalidades são

acessadas por públicos diversos (médios produtores, pecuaristas, pessoal do agronegócio, entre outros). Assim, o PRONAF grupo A foi estabelecido em conformidade com o quadro 12.

Quadro 12: Linha de Crédito do PRONAF Grupo "A"

Público-alvo	Finalidade	Limite de Crédito	Juros	Prazo, Carência, Bônus de Adimplência e outras condições
Agricultores (as) assentados (as) pelo Programa Nacional de Reforma Agrária (PNRA). Beneficiários do Programa Nacional de Crédito Fundiário (PNCF).	Investimento em atividades agropecuárias e não-agropecuárias.	Até R\$ 25.000,00 por agricultor. Esse valor poderá ser elevado para R\$ 26.500,00 quando contemplar verba para Assistência Técnica.	0,5% ao ano	Prazo: até 10 anos, incluídos até 3 anos de carência Bônus: 43,40% se houver assistência técnica, ou de 40% quando esse serviço não for financiado.

Fonte: Banco do Nordeste do Brasil (jul. 2018).

O quadro 12 apresenta um breve resumo das linhas de crédito que podem ser acessadas por dois públicos diferentes: os beneficiários do PNRA e os do Programa Nacional do Crédito Fundiário (PNCF). Não há exigência de o crédito ser investido somente em atividades agrícolas. No entanto, quando o assentado apresenta uma demanda não agrícola, o banco tem certa dificuldade em aprovar os projetos. Embora o PRONAF se dê em âmbito individual, estava atrelado à ATES, que contornava essa “desconformidade”, porque as famílias recebiam orientação especializada na forma de utilizar o crédito, relacionada ao cultivo de suas lavouras ou ao manejo de animais. Em suma, era um empréstimo com juros baixos e com reais condições de pagamento.

Para conseguirem ter acesso ao PRONAF, os assentados precisavam cumprir com três critérios: i) o assentamento ter o PDA; ii) o assentado possuir a Declaração de Aptidão ao PRONAF (DAP-física), e iii) o

CPF do titular do lote de terra deveria estar regularizado, sem nenhum tipo de pendência. A DAP é o instrumento de identificação do pequeno agricultor familiar e do assentado da reforma agrária, que dá acesso às políticas públicas do campo. Apresentado o histórico da Associação do Assentamento Che Guevara, discutem-se a seguir algumas definições do que são empresas sociais e de quais elementos molduram sua caracterização, de forma embasada na literatura e adaptada à realidade da reforma agrária.

1.4 Empresas sociais: da pluralidade de definições ao real praticado na reforma agrária

As empresas sociais guardam correlação com a gestão sociotécnica, à medida que as pessoas que compõem o subsistema social interagem com os fatores materiais na realidade em que vivem. No caso dos assentamentos, esses fatores incluem, por exemplo, o lote de terra, entendido como uma unidade de produção-consumo-venda; o manejo com as culturas, com os animais e as sementes; os utensílios necessários para as produções de bolos e polpas de frutas — enfim, todos os recursos físicos inseridos dentro do subsistema técnico.

A Europa (sobretudo a Itália), baseada em suas “cooperativas sociais” afeiçoadas ao terceiro setor, e os Estados Unidos, baseados na interligação do setor privado com o terceiro setor, são o berço das experiências práticas de empresas sociais no mundo (CARDOSO, 2018). Isso porque, na cultura europeia, é comum a criação de associações e cooperativas (BORZAGA; DEPEDRI; GALERA, 2012). Não obstante, se na realidade euroamericana, aquelas empresas conseguem ter vitalidade associativa e econômica de maneira mais

independente, no ambiente brasileiro, as empresas sociais precisam de qualificações em seus aspectos inter e intraorganizacionais de modo mais sistemático e duradouro, ainda mais no contexto da reforma agrária. Do contrário, a associação ou a cooperativa por si só não tem força suficiente para fazer o assentamento avançar de patamar.

No contexto europeu de empresa social, Defourny (2009) introduziu cinco indicadores que caracterizam o adjetivo “social” da expressão, como demonstra a seguir o quadro 13.

Quadro 13: Indicadores característicos do adjetivo “social”

Nº	Indicador	Características
1	Prestação de serviço à comunidade ou grupo específico de pessoas	Promove responsabilidade sociopolítica em âmbito local
2	Iniciativa de um grupo ou coletivo de pessoas	Os integrantes compartilham uma mesma necessidade ou um objeto bem definido
3	Poder decisório	Decisões nas assembleias são superiores, independentes de capital
4	Dinâmica participativa	Exercício do poder de decisão pelos integrantes do coletivo ou grupo
5	Distribuição do lucro	Limitação partilhada do lucro evita um comportamento que vise à maximização do lucro

Fonte: Defourny (2009, p. 190-191).

Esses perfis não destoam das empresas sociais na ótica agrária. Embora guardem suas singularidades, as entidades sofrem contradições a partir da relação com o mercado. Isso limita uma discussão mais densa ao refletir, por exemplo, de que maneira as empresas sociais estão sintonizadas com os princípios político-organizacionais do MST. Essa contradição premente proporciona

competição e concorrência entre as entidades sociais. Diante dessa constatação, Nogueira e Silva (2018), Fisac e Moreno (2015), Fuchs, Prialé e Caballero (2014), Almeida (2010) e Santos (2009) corroboraram com a alternativa mercadológica. Esta, por sinal, reforça a definição clássica de empresa social no sentido de amenizar os problemas socioambientais, cujo se têm o mercado como fim. Em tese, na proposta das empresas sociais ligadas à reforma agrária, o mercado não deve ser um fim. Contudo, esse debate ainda exige muita reflexão nas instâncias organizativas do MST.

Numa reafirmação da definição clássica de empresa social, Teixeira (2018) a compreendeu como uma oportunidade de negócio que preenche a ausência ou complementa os serviços prestados pelo Estado. A realidade de cada país influencia na aplicação prática dessa definição, a qual ora se volta para os objetivos sociais, ora para uma substituição do Estado, ora para o atendimento das necessidades humanas. Tal definição trata-se, sobretudo, de uma categoria socioanalítica replicada pelas empresas do setor público, do setor privado e do terceiro setor e que vale tanto para a cidade como para o campo. No mesmo fio condutor, García et al. (2018) conceberam a empresa social como um nicho de impacto social positivo. Isso reforça a visão corporativista do mundo dos negócios. Essa agenda positiva bastante concatenada com o mercado se aproxima da escola norte-americana.

Em meio à pluralidade de definições, a lógica tradicional de empresa social sugere o mercado a título de alternativa. Assim, a Deloitte Argentina (2019, p. 3) apresentou a seguinte definição de empresa social:

Es una organización cuya misión combina su crecimiento económico y la generación de utilidades, con la necesidad de respetar y apoyar a

su entorno y red de grupos de interés; lo cual implica escucharlos, invertir en ellos y gestionar activamente las tendencias que están delineando el mundo actual.

Uma visão bem conectada com a linguagem e as tendências do capitalismo moderno em reforço à racionalidade competitiva e concorrencial. Sem entrar em confronto de ideias, mas com vistas a trazer outras possibilidades, Ferrarini et al. (2018, p. 3-4) expuseram quatro características das empresas sociais, comuns nas experiências europeias e estadunidenses:

(...) ambas concordam em enfatizar a finalidade social da empresa, a capacidade de reinserção de desempregados no mercado de trabalho, a proposta de novos serviços locais e a revitalização dos territórios a partir da ajuda mútua entre a população e da promoção de metodologias inovadoras para o desenvolvimento local sustentável.

Apesar das características semelhantes dessas duas correntes de pensamento, Ferrarini (2018) chamou a atenção para limites das empresas sociais de natureza política, econômica e jurídica. Na esfera política, destacam-se as relações de poder e o interesse dos envolvidos. Na avaliação da referida autora, existe um descompasso entre os interesses das empresas com o debate político, fazendo com que essas acabem fechadas em si mesmas. A respeito do aspecto econômico, há certa miscelânea entre os três setores (Estado, sociedade civil e mercado), o que provoca consequências, como é o caso dos conflitos éticos de interesses. Portanto, é preciso separar melhor o papel de cada segmento. A terceira e última variante é jurídica. Diante do dinamismo das empresas sociais, devem ser consideradas as tipologias

formais e informais em muitas realidades. Pela sobrevivência da empresa, é um imperativo se manter informal, nem por isso deve ser tratada de maneira secundarizada.

Numa observação mais genérica acerca daqueles quatro atributos pensados por Ferrarini (2018), Comini (2016) enfatizou que nos países em desenvolvimento ou emergentes, a população de menor poder aquisitivo participa nas empresas sociais como produtores e consumidores. Todavia, na escola norte-americana, esse papel ficou a cargo das grandes corporações, ao ofertarem bens e serviços para a população de baixa renda.

As particularidades e especificidades de cada escola de pensamento criam dificuldades para um pensamento uníssono sobre empresas sociais, se é que isso seja possível e desejado. As duas escolas já citadas e a terceira corrente, a dos países em desenvolvimento ou emergentes, provocaram uma multiplicidade terminológica embaraçosa (MONZÓN-CAMPOS; CHAVES, 2017; HERRERO-MONTAGUD; MONZÓN-CAMPOS, 2016; DEFOURNY; NYSSSENS, 2017). Por isso, há dificuldade em estruturar um conceito, e cada escola utiliza a terminologia mais conveniente. Nesse sentido, Fisac et al. (2011) sugeriram que, na falta de um marco teórico comum, as expressões negócios sociais, empreendedorismo social e empresa social se misturam, porém não são sinônimas.

Enfim, na direção de trabalhar com grupos de menor poder aquisitivo, García (2012) e Díaz-Foncea e Marcuello (2012) compreenderam empresas sociais como ferramenta, instrumento, agente, atores da economia social sem ter o lucro como horizonte definitivo. Em suma, são sujeitos os quais operacionalizam uma economia não convencional-tradicional. Diante disso, as “(...) organizações sem fins lucrativos e que incluem

cooperativas, associações, sociedades mútuas e fundações formam o terceiro setor” (FERREIRA; LEZANA; ROMERO, 2014, p. 9). Com base nessa leitura sobre empresa social e ao estabelecer uma relação com a reforma agrária, as associações e as cooperativas dos assentamentos, bem como as demais empresas sociais, podem ser ferramentas para propagandear e difundir as ações dos/as trabalhadores/as rurais.

A fim de trazer outra percepção, que não é nova, mas que insere outro elemento, Campoverde (2015) enfatizou o caráter subjetivo e multidimensional das empresas sociais pelo fato de serem replicadas por vários segmentos da sociedade. Essa ideia de multidimensionalidade se soma ao caráter híbrido formado pela união do setor privado com o terceiro setor. É uma definição mais funcional, mas o pano de fundo ainda é o mercado. No sentido condescendente desse fator multidimensional e mais pragmático, Figueroa (2016, p. 1-2) fez um trabalho de campo e destacou quatro elementos importantes daqueles e daquelas que administram as empresas sociais: “(...) *las motivaciones internas del empresario social, las causas externas que motivan la existencia de la ES, el efecto externo que produce el que hacer de la ES y finalmente el modo en que la empresa genera ese efecto*”. Essas quatro dimensões abordaram preocupações referentes à funcionalidade das empresas sociais, a como as pessoas em seu exercício diário estão conseguindo trabalhar aspectos objetivos e subjetivos inerentes ao negócio.

Em reforço ao caráter híbrido das empresas sociais, Rosolen, Tiscoski e Comini (2014, p. 87) as definiram como de “(...) duplo propósito e que adequam metas de lucro com objetivos sociais, ou organizações sem fins lucrativos empenhadas em desenvolverem atividades comerciais que ofereçam suporte à execução

de sua missão (organizações com fins sociais)”. Portanto, não importa se a empresa tem ou não fins econômicos, se são empresas públicas, privadas ou do terceiro setor. O desfecho trata-se de conciliar a missão social do empreendimento com o produto ou serviço ofertado pelas empresas sociais. Destoante das visões mais clássicas e numa afirmação mais contundente, mas ainda num enfoque europeu, Casal (2015, p. 1) arrematou que empresa social “(...) *representa un nuevo paradigma para erradicar la pobreza en el mundo, dentro de un modelo de mercado que respeta la dignidad humana*”. Algo bastante contraditório conciliar dignidade humana e mercado. Nessa ideia de Casal (2015), é o mercado que tem centralidade, em razão de possibilitar dignidade humana.

Ao se conceber empresa social como desenvolvimento da comunidade e das pessoas, traz-se uma interpretação mais ampla, porque coloca o ser humano como centralidade, inserido num contexto de coletividade (VÁZQUEZ-MAGUIRRE, 2019; SIMULA, 2019; FRUTOS, 2017; OLAIZOLA, 2009; RIQUELME et al., 2015; VERA, 2015; VÁZQUEZ-MAGUIRRE, PORTALES, 2014; MUÑOZ MAINATO, 2014; CASANI et al., 2013; FISAC et al., 2011). A leitura desses autores tem maior proximidade com a ideia de empresa social concebida pelo MST, podendo oferecer subsídios teóricos para o enfrentamento do triplo desafio das associações e cooperativas das áreas de reforma agrária contemporâneas: o de ter gestão, responsabilidade sociopolítica e produção da renda, de modo interconectado.

Complementar a essa concepção, Hernández (2013, p. 7) defendeu que as empresas sociais “(...) *integran un formidable papel para el desarrollo social y económico de una nación, y en concreto en entidades donde los recursos son escasos y limitados*”. Essa ideia

contêm certa extrapolação em relação ao alcance das ações das empresas sociais. Viabilizar o desenvolvimento socioeconômico de uma sociedade inteira trata-se de um desafio imenso, ainda mais quando se consideram as limitações de recursos humanos, tecnológicos e políticos das empresas sociais à luz da reforma agrária.

Por uma lente mais histórica, Shenghua (2009, p. 98) afirmou que as empresas sociais “(...) são os veículos dos sonhos dos homens sobre a prossecução da igualdade e justa distribuição da riqueza”. Para o autor, as empresas sociais enquanto prática social vêm de muito longe e são o meio para viabilizar um compartilhamento equânime de renda. Ademais, concebê-las enquanto prática social implica ressignificar costumes, culturas e tradições voltadas ao público da reforma agrária com distintos perfis e necessidades.

Após consultas na literatura sobre empresas sociais, duas características são marcantes: a missão social e o atendimento ao mercado. No geral, esse entendimento é compartilhado pelas três escolas de pensamento: europeia, norte-americana e de países em desenvolvimento ou emergentes. É compartilhada, também, por renomados grupos de pesquisa sobre o tema, como o Emergence of Social Enterprise in Europe (EMES), o Social Enterprise Knowledge Network (SEKN) e até mesmo pela própria OCDE (PIRES; SANTOS; MOSTAGI, 2019). O consenso por todos esses grupos se dá sobre aquelas duas características citadas. Todavia, o pioneirismo das referidas escolas mais o trabalho realizado por Muhammad Yunus em Bangladesh são fundamentais para propagar a discussão de empresas sociais em outras realidades, inclusive no campo.

Sob o prisma de adaptar a definição de empresa social à luz da reforma agrária e ao transitar da economia social, do setor privado e do terceiro setor, bem como das

experiências latino-americanas, em particular no Brasil, foi esboçada pela CONCRAB, e incrementado pelo Programa de Acompanhamento das Empresas Sociais (PAES), uma definição de empresa social compatível com a realidade dos assentamentos do MST e do campo em geral: “São formas de cooperação agrícola ligadas ao processo organizativo dos assentamentos, bem como consideraram-se três elementos: a formalidade e informalidade da ES, o grau de complexidade e as atividades desenvolvidas pela mesma” (CONCRAB, 2006, p. 9). A CONCRAB, assim, estabeleceu que as empresas sociais devem fortalecer a organização interna dos assentamentos, sobretudo para trazer melhorias à vida das famílias assentadas.

O aspecto formal refere-se ao enquadramento das entidades ao ordenamento jurídico brasileiro. Já o aspecto informal diz respeito a grupos mais restritos, coletivos, semicoletivos de variados tipos, sem muita rigidez normativa, o que não significa ausência de regras. Em relação ao grau de complexidade, não existe uma rotulação finalística. Entretanto, há contrastes diferentes em administrar um grupo formal, quando comparado ao grupo informal. Então, as atividades produzidas pelas empresas sociais formais podem variar sob o viés da produção agropecuária, da prestação de serviços ou da agroindústria (CONCRAB, 2009).

Para discutir as empresas sociais na perspectiva de sua vinculação com a reforma agrária, com os assentamentos e com o MST, faz-se necessário um retorno ao passado, a fim de obter uma melhor contextualização e historicização. Entre 1986 e 1997 o professor Clodomir Santos de Moraes contribuiu com sua teoria da organização, que abarcava a “(...) metodologia das capacitações massivas dos laboratórios organizacionais do campo” (ARAÚJO, 2009, p. 10). Naquele

período, essa metodologia foi trabalhada nas cooperativas do MST na região Sul do país e consistia no seguinte: “(...) é um ensaio prático e ao mesmo tempo real, no qual se busca introduzir em um grupo social a consciência organizativa que necessita para atuar em forma de empresa ou ação organizacional” (MORAIS, 1986 apud SOUZA, 2002, p. 83). Essa macro teoria de Moraes extrapolou as empresas sociais, de cunho formal ou informal. Ela contribuiu na elevação do nível de consciência dos trabalhadores do campo e teve centralidade na força da organização coletiva que as pessoas podiam desempenhar.

O assentamento lócus desta pesquisa registra em seu histórico a influência das ações formativas do MST. O movimento, que se esforça em manter uma vertente de busca do conhecimento, desde 1993 até os dias atuais desenvolve o curso Técnico em Administração de Cooperativas (TAC), no Instituto Técnico de Capacitação e Pesquisa da Reforma Agrária (ITERRA), localizado em Veranópolis, no Rio Grande do Sul. Esse curso, em seus primeiros anos, alimentou-se da teoria da organização do professor Clodomir de Moraes (SOUZA, 2002). Além disso, ao longo desses mais de vinte e cinco anos de existência, o curso ganhou forte musculatura. Capacita e forma militantes vinculados ou não às empresas sociais. Na contemporaneidade, a formação dá ênfase na gestão dos assentamentos.

Em maio de 1992, fundou-se a CONCRAB, fruto do Sistema Cooperativista dos Assentados (SCA) vigente entre 1989 a 1993. A preocupação maior era a organização das cooperativas associadas aos assentamentos, bem como o avanço nos estudos de cadeias produtivas e agroindustrialização em áreas de reforma agrária. No período compreendido de 1992 a 2004, a CONCRAB realizou vários intercâmbios, capacitações e

convênios com diversos órgãos, e elaborou uma quantidade considerável de cartilhas. Estas abordavam os mais variados assuntos relacionados à temática da reforma agrária. Enfim, ao longo daqueles doze anos, as empresas sociais tiveram boa parcela de atenção em um conjunto de atividades.

Uma dessas ações foi o convênio realizado entre INCRA e CONCRAB, que vigorou de 2004 a 2010. O objeto do convênio era o Programa de Acompanhamento das Empresas Sociais (PAES), que tinha como finalidade prestar assistência técnica aos grupos formais e informais dos assentamentos em atuação em todo o território nacional. Aquele programa deixou como produto físico o Manual de Acompanhamento das Empresas Sociais (MAE), um documento técnico que orienta sobre questões administrativas e gerenciais das associações e cooperativas. O programa tinha uma linha de atuação endereçada às empresas sociais e, além de trabalhar os aspectos técnico-organizacionais, trabalhou também com a dimensão subjetiva — o fator humano na cooperação. Metodologia de iniciativa do educador e psicanalista Pertti Sakari Simula, finlandês que desenvolveu o método do fator humano e trabalha aplicando essa metodologia nas empresas sociais do MST há mais de vinte anos.

Outra medida recente praticada pelo MST foi a parceria com o Mondragon Complexo Cooperativo (MCC), a Fundação Mundukide e o Instituto Conscientia, que desencadeou os cursos Técnicos em Gestão de Cooperativas (TGC), com ênfase na gestão sociotécnica das empresas sociais. O TGC se diferencia do TAC, que está localizado na região Sul, embora os Estados das demais regiões enviem militantes para se capacitarem neste curso. O TGC começou centralizado também na região Sul, no ano de 2004, e a partir de 2014 foi

descentralizado para outras regiões, a exemplo da Sudeste e Nordeste. Inclusive, a primeira turma do TGC no Nordeste transcorreu de julho de 2017 a novembro de 2018, na Escola de Formação Elizabeth e João Pedro Teixeira, situada em Lagoa Seca, na Paraíba. Contou com a participação de oito Estados nordestinos (Alagoas, Bahia, Ceará, Paraíba, Pernambuco, Piauí, Rio Grande do Norte e Sergipe) e de trinta jovens ligados às empresas sociais de seus respectivos Estados.

O quadro 14 faz uma sistematização mais concisa das experiências formativas conduzidas ao longo desses trinta e cinco anos de existência do MST, ressaltando quatro momentos das atenções externadas às empresas sociais da reforma agrária.

Quadro 14: Registro das experiências formativas dirigidas as empresas sociais

Nº	Experiência	Período	Características
1	Professor Clodomir Santos de Moraes - Teoria da organização/laboratórios organizacionais do campo	1986-1997	Introduzir no grupo social a necessidade da organização coletiva
2	Curso Técnico em Administração de Cooperativas (TAC)	1993-dias atuais	Capacitar e formar militantes para gestão das empresas sociais e, sobretudo, para a gestão dos assentamentos
3	Programa de Acompanhamento das Empresas Sociais (PAES)	2004-2010	Prestação de serviço técnico especializado, com ênfase nos aspectos técnico-organizacionais das empresas sociais

4	Curso Técnico em Gestão de Cooperativas (TGC)	2004-2018	Foco na gestão sociotécnica das empresas sociais Social: pessoas e relações sociais Técnico: recursos, processos e resultados
---	---	-----------	---

Fonte: Elaboração própria

O quadro 14 reúne a principal característica de cada experiência. Percebe-se, assim, certo esforço do MST para com as empresas sociais que, por sua vez, quase se misturam com sua própria história enquanto movimento social do campo. É importante ressaltar que a terminologia “empresa social” ficou mais admissível no MST a partir da dissertação de mestrado do militante e professor Luís Antônio Pasquetti, de 1998, cujo título foi: “A empresa social no contexto do terceiro setor: um estudo sobre o MST”. O estudo fez um balanço da trajetória do terceiro setor, apresentou algumas experiências de empresas sociais no mundo e trouxe as experiências do MST.

Em 2013, o MST elaborou seu programa agrário e estabeleceu como lema: “Lutar, construir reforma agrária popular”. Um, entre tantos objetivos estipulados foi: “Organizar a produção e comercialização com base em todas as formas de cooperação agrícola, como mutirões, formas tradicionais de organização comunitária, associações, cooperativas e empresas sociais” (MST, 2013, p. 42). Notou-se, no programa agrário, certa atenção com o papel a ser desempenhado pelas empresas sociais.

Como forma de acumular forças a contar das empresas sociais, o Setor de Produção, Cooperação e Meio Ambiente (SPCMA), por meio de sua frente de formação, tem organizado desde 2015 o Encontro

Nacional das Empresas Sociais. O objetivo centra-se no debate sobre a produção e comercialização dos assentamentos, intermediado pelas empresas sociais. Esse evento tem caráter político-formativo, intersetorial e itinerante. Então, na dimensão política, a intenção é a de subsidiar-se de elementos da conjuntura agrária e política para a compreensão de como fatores externos podem interferir no comportamento das entidades localizadas nos diversos assentamentos. Em relação ao enfoque intersetorial, outros setores são convidados a participar e, por fim, o caráter itinerante dessa atividade refere-se ao fato de ela ser realizada de modo anual nas cinco grandes regiões (Norte, Nordeste, Centro-Oeste, Sudeste e Sul) do Brasil.

A luta em torno da reforma agrária propagou diversos tipos de empresas sociais. No quadro 15, são apresentadas algumas dessas entidades em nível local, estadual e nacional.

Quadro 15: Empresas sociais da reforma agrária (1986-2015)

Abrangência local			
Nº	Empresa social	Atuação	Função
1	Associações dos assentamentos	Prestação de serviços	<ul style="list-style-type: none"> • Organização dos lotes de moradia e plantio • Solicitação de certidões ao INCRA para encaminhamento de aposentadorias • Organização de atividades comemorativas do assentamento • Recebimento dos créditos da reforma agrária

			<ul style="list-style-type: none"> • Representação política dos assentados
2	Cooperativas de produção coletiva/assentamentos	Produção agropecuária	<ul style="list-style-type: none"> • Organização gerencial, produtiva e trabalhista • Fomento ao estudo de organização das cadeias produtivas • Geração de renda para as famílias assentadas • Concorrer aos editais de chamadas públicas do PAA e PNAE
3	Agroindústrias/as sentamentos	Comercialização	<ul style="list-style-type: none"> • Agregação de valor dos produtos da reforma agrária • Geração de renda às famílias assentadas
4	Grupos informais acampamentos/as sentamentos	Produção/serviços	<ul style="list-style-type: none"> • Associação de pessoas, as quais desenvolvem atividades produtivas por afinidades
Abrangência estadual			
Nº	Empresa social	Atuação	Função
1	Associações estaduais de cooperação agrícola	Prestação de serviços	<ul style="list-style-type: none"> • Captação de recursos e capacitação técnica em diversas áreas
2	Cooperativa de Trabalho e Prestação de Serviços (CTPS)	Prestação de serviços	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrer aos editais de chamada pública de ATES e da ANATER • Prestar assistência técnica aos assentamentos de reforma agrária

3	Central de Cooperativas de Reforma Agrária	Prestação de serviços	<ul style="list-style-type: none"> • Complexo de cooperativas dos assentados • Aglutinação da produção dos assentamentos para venda institucional e convencional
4	Cooperativas de crédito	Concessões de empréstimos	<ul style="list-style-type: none"> • Oferecer aporte financeiro a baixo custo para as famílias assentadas
5	Centros de formação	Prestação de serviços	<ul style="list-style-type: none"> • Realização de formação sociotécnica e política ao público da reforma agrária; • Realização de eventos para apoiadores da reforma agrária
6	Armazéns do campo	Comercialização	<ul style="list-style-type: none"> • Receber a produção dos assentamentos e vender no varejo
Abrangência nacional			
Nº	Empresa social	Atuação	Função
1	Associação Nacional de Cooperação Agrícola (ANCA)	Prestação de serviços	<ul style="list-style-type: none"> • Prestar serviços nas mais diversas frentes dos assentamentos de reforma agrária
2	Confederação das Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil (CONCRAB)	Prestação de serviços	<ul style="list-style-type: none"> • Representação política e técnica das associações e cooperativas dos assentamentos de reforma agrária
3	Centro de Formação e Pesquisa Contestado (CEPATEC)	Prestação de serviços	<ul style="list-style-type: none"> • Realização de eventos em geral

5	Escola Nacional Florestan Fernandes (ENFF)	Prestação de serviços	<ul style="list-style-type: none"> • Formação política para os militantes dos movimentos sociais do campo e da cidade • Articulação com outros países
6	Instituto Técnico de Capacitação e Pesquisa da Reforma Agrária (ITERRA)	Prestação de serviços	<ul style="list-style-type: none"> • Formação técnica dos filhos e filhas dos assentados • Realização de cursos pelo PRONERA

Fonte: Elaboração própria

O quadro 15 expõe o panorama das empresas sociais. Algumas foram fundadas na década de 1990 e hoje não existem mais. Outras, nos anos 2000, e há ainda o grupo mais contemporâneo, que é do ano 2015 em diante. Nota-se no quadro 15 que as empresas sociais estão centradas em três segmentos de atividades: prestações de serviços, comercialização e concessões de empréstimos. A seguir, no quadro 16 são demonstrados alguns preceitos norteadores dessas empresas sociais associadas à reforma agrária.

Quadro 16: Eixos norteadores das empresas sociais da reforma agrária

Categoria	Natureza	Justificativa
Objetivos da ES	Fomentar reforma agrária e outras reformas socioeconômicas, promover a preservação da natureza, e formar uma estrutura democrática de trabalho	Trabalhar os arranjos ou cadeias produtivas

Poder	Sócios de forma igualitária (democracia) nos assuntos estratégicos e no planejamento operacional; na execução, seguem as responsabilidades individuais e coletivas	Nos empreendimentos cooperativistas e empresas sociais há duas lógicas e duas dimensões de poder: uma política e outra econômica; nem sempre as pessoas percebem essa dualidade e com isso se podem cometer erros graves
Participação nos resultados	Retirada diferenciada conforme desempenho individual	O objetivo de aplicar retiradas diferenciadas diz respeito a incentivar o esforço e a iniciativa individual em favor do coletivo
Fiscalização e auditoria	Conselho ético-político	Ter uma conduta transparente em todas as áreas da ES
Conscientização	Atividade de conscientização sobre o ser humano e seu relacionamento com outros e com a sociedade; procedimento de avaliação e conscientização da liderança sobre uso de poder; procedimento de conscientização sobre condutas dos sócios	É necessário existir diálogo de desenvolvimento pessoal; crítica construtiva e conscientização das condutas no coletivo
Conflitos	Abertura e permissão dos conflitos	É necessário trabalhar o fator humano, do mais simples ao mais complexo grau de cooperação agrícola

Fonte: Adaptado do Manual de Acompanhamento das Empresas Sociais (CONCRAB, 2009, p. 17).

É importante ressaltar que essas características foram concebidas a partir da experiência prática dessas entidades e de uma intervenção problematizadora no sentido de provocar, nos administradores responsáveis por tais empresas sociais, reflexões para além da materialidade econômica sobre a realidade concreta.

Na busca por avançar na qualificação das empresas sociais, o MST recebeu como contrapartida da Fundação Mundukide, fruto de uma parceria estabelecida há mais de uma década uma proposta de modelo de gestão voltado para as empresas sociais. Assim, nas palavras de Bernaola (2017, p. 3), “(...) o modelo está amparado em quatro princípios humanistas e emancipatórios: liberdade, responsabilidade, solidariedade e igualdade”. A proposta ora apresentada está alicerçada em princípios consistentes que, por sua vez, guardam relação com os princípios do cooperativismo e da economia solidária. Segundo Bernaola (2017), o modelo proposto procura dar resposta para a atual “triplidade” das empresas sociais, a fim de que conciliem gestão, responsabilidade sociopolítica e a necessidade de serem rentáveis. Com base nessa intencionalidade, o modelo vem sendo testado nas cooperativas do Rio Grande do Sul, bem como nas cooperativas e associações do Ceará, cada uma em estágios diferentes. Nesse sentido, a empresa social do Assentamento Che Guevara foi escolhida em função de apresentar traços do modelo de gestão voltados à respectiva entidade.

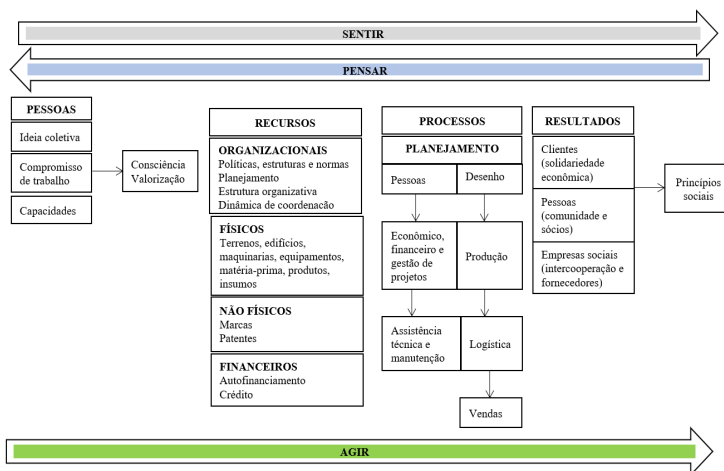
Para Bernaola (2017, p. 2), um modelo de gestão “(...) é a forma construída com base em alguma experiência já existente que irá, diante de algumas adaptações, serem utilizadas por outras organizações”, isto é, aprender com a experiência acumulada em outros

espaços. A seguir, o autor apresenta os três modelos de gestão mais utilizados em nível mundial:

O “*Deming*” tem esse nome por causa de seu idealizador utilizado no Japão a partir de 1950 e nos países asiáticos; o “*Baldrige*” sistematizado pela Fundação Baldrige da Gestão Qualidade Total entre 1992 e 1996, predominante nos Estados Unidos e no mundo anglo saxônico e; o modelo de Gerenciamento de Qualidade da Fundação Europeia (EFQM) usado nos países europeus. (...) No Brasil, o modelo de gestão mais utilizado é o modelo de gestão Baldrich, dando ênfase e importância à gestão social. (BERNAOLA, 2017, p. 2).

Feita essa apresentação introdutória, é importante ter presente que o modelo deve ser factível à realidade material de cada entidade e dos assentamentos Brasil afora.

Figura 2: Proposta do modelo de gestão para as empresas sociais do MST



Fonte: Bernaola (2017, p. 6).

A figura 2 mostrou o modelo proposto e o sentido horário e anti-horário da triangulação realizada pelas pessoas entre sentir, pensar e agir, que é fundamental na obtenção de resultados satisfatórios. Como Bernaola (2017, p. 4) chamou atenção: “(...) a combinação equilibrada e sistemática de reflexão, planejamento e ação permitirá melhorar a gestão organizacional”. Portanto, o ato de planejar, replanejar, prevenir e corrigir ações deve ser uma constante, com intenção de revisar as possíveis limitações presentes no cotidiano das empresas sociais. Na seção seguinte, serão abordados os princípios da economia solidária.

1.5 Empresas sociais da reforma agrária e suas correlações com os princípios da economia solidária

1.5.1 Princípios: autogestão, associativismo, cooperação e solidariedade

As empresas sociais estabelecem relações com a economia solidária porque partem do princípio da organização autônoma dos trabalhadores. Estes, por sua vez, organizam-se em associações, cooperativas, grupos informais etc. Os empreendimentos econômicos solidários e as empresas sociais são instrumentos mediadores entre os trabalhadores e a sociedade em geral. Conforme Pedrazzani (2006, p. 72) frisou, “(...) estas organizações são uma combinação dinâmica de processos técnicos e sociais”. Isto é, um conjunto misto de pessoas predispostas a trabalharem questões de ordem burocrática, administrativa, financeira, contábil, patrimonial e política, entre outros, sem se descolarem dos princípios norteadores de ambos os segmentos. Apesar de a economia solidária e de as empresas sociais

estarem inseridas no modo capitalista de produção, ambas se opõem ao sistema vigente pela dinâmica autogestionária comum às duas experiências.

O aspecto da autogestão perpassa várias dimensões dentro do assentamento. Está na manutenção da escola, da sede da associação, do banco de sementes, do lote e nas demais atividades organizadas pelas famílias. Então, em decorrência do preceito da autogestão, Leal e Rodrigues (2018) enfatizaram que os/as camponeses/as são coproprietários de suas capacidades laborativas e, dessa forma, não precisam de um chefe/patrão. Lefebvre (2017) alegou que confirmar tal princípio implica deixar de ver o trabalho como uma mercadoria. Assim, o produto fruto do trabalho também não deveria ser encarado como uma mercadoria. A partir disso, seria visualizado com base num valor socio-humano, provocando a autodesalienação do trabalho como recurso substancial nas relações sócio-produtivas. Já Szul e Moura (2017) corroboraram que o preceito oportuniza condições de igualdade entre os pares. Em vista disso, Faria (2017) ponderou que a autogestão é a negação da heterogestão do sistema capitalista. Logo, vai de encontro ao modelo de gestão predominante no capitalismo. Na mesma sintonia, Simula (2017, p. 9) afirmou:

Autogestão é a administração de uma organização pelos seus participantes, em regime de democracia direta. Na autogestão, não há a figura do patrão, todos os trabalhadores participam das decisões administrativas em igualdade de condições. Por princípio, os trabalhadores são os proprietários da empresa autogestionada.

Existe um reforço das ideias introdutórias sobre autogestão e seu diferencial em relação à heterogestão

aplicada nas empresas capitalistas. Como resposta à lógica capitalista, o desafio colocado para as empresas sociais é o de exercitar a democracia em todo seu ambiente. Essa é a plataforma necessária, capaz de impulsionar o caráter sócio-humano das empresas sociais.

Outro princípio compartilhado por ambos os modelos de enfrentamento e resistência contra a ordem ora em vigor é o do associativismo. Na região em que a pesquisa foi desenvolvida, inclusive, existem várias associações de pequenos agricultores familiares. Nesse sentido, Carvalho (2015) e Balem (2016) depreenderam o associativismo a partir da prática precedente de união e de objetivos comuns, com a finalidade de melhorar a vida do grupo. Por sua vez, Fagotti (2017, p. 34) lembrou o “(...) encadeamento de múltiplos processos organizativos”. Num primeiro momento, o associativismo visa à junção de pessoas com interesses partilhados, mas pode desencadear em demandas ampliadas ao Estado brasileiro. Lüchmann, Schaefer e Nicoletti (2017) conceberam associativismo e democracia como uma interseção de representação territorial da população. Esses autores compreendem aquelas duas categorias como meio, a fim de alcançar demandas em prol da coletividade.

Em essência, a prática do associativismo precede as empresas sociais, pois está presente nas ações coletivas antes da ocupação da terra, durante ocupação da mesma e pós-ocupação. É evidente que, em cada um desses momentos, esse princípio é realizado de forma diferente. Encerrado o ciclo do acampamento, na transição para a fase de assentamento, a ação do associativismo ocorre baseada nas atividades produtivas, sob a gestão dos créditos instalação, do PRONAF, na

gestão do banco de sementes. Enfim, nas atividades que o assentamento promove.

Na sequência orientadora dos princípios, o MST tem procurado fomentar em sua base social a criação de cooperativas de produção, mesmo diante do diagnóstico da dificuldade econômico-financeira (CHRISTOFFOLI, 2000). Contudo, é necessário entender que as mudanças ocorridas no âmbito político institucional, tal como as modificações de cunho mundial e internacional, provocam reações adversas no tocante à referida fragilidade. Não bastasse isso, existem as complicações no nível micro, de natureza intersubjetiva dos sócios e cooperados. Enfim, essas inconformidades, quando juntas no cotidiano, exigem maiores atenções. Por isso, a cooperação agrícola é o antídoto para atenuar as fragilidades inter e intraorganizacionais nas empresas sociais. O princípio do cooperativismo acompanha também toda a trajetória da economia solidária. Não obstante, é um fenômeno criado e desenvolvido pelos/as trabalhadores/as.

O debate sobre cooperação e cooperativismo já tem ampla produção acadêmica. No entanto, é necessário dar sobrevida às experiências coletivas conduzidas por trabalhadores/as. Mattia et al. (2018, p. 3.616) pontuaram que "(...) as formas de gestão das cooperativas da reforma agrária e/ou das cooperativas de economia solidária baseiam-se na participação dos associados para discussões e decisões em sua manutenção e andamento". Por isso, a participação é a força motriz para superar o individualismo e outros desvios ideológicos.

Numa outra ótica, Benini e Benini (2008) chamaram a atenção para outro ponto comum entre a economia solidária e a reforma agrária, apesar de elas não estarem diretamente ligadas. Ambas se preocupam com a mudança social e têm como pilar a transformação

da sociedade. Sob o aspecto da territorialização, Prieto (2018) ilustrou que as cooperativas agrárias contribuem para o desenvolvimento territorial e promovem dinamização socioeconômica nos territórios rurais. Diante disso, o MST vê na cooperação agrícola e no cooperativismo uma intencionalidade política na busca por melhorar a qualidade de vida das famílias assentadas.

Dada a riqueza dos princípios fundamentais para quaisquer práticas sociais a solidariedade é um valor universal que precisa ser cultivado, e isso o capitalismo pouco se propõe a fazer. Assim, praticar a inter, a intra e a extra solidariedade não se trata de oferecer aquilo que, por ventura, esteja em excesso na empresa social, nos empreendimentos econômicos solidários, nos assentamentos, nas organizações e nos movimentos. O ato de solidarização pressupõe e subentende compartilhamento daquilo que se tem.

Lima e Pereira (2019) trouxeram o conceito superampliado como um valor universal que protege o ser humano como humanidade. É um bem para além das convenções. Do mesmo modo, Aleixo (2014) ressaltou que a percepção da solidariedade como fruto de uma construção social só é possível em regimes democráticos. Mais uma vez, destaca-se a interseção desses princípios com a democracia. Por outro ângulo, Arruda (2018) pensou a solidariedade regimentada pela vinculação social entre membros de uma localidade. Já Barbosa e Castro (2017) compreenderam essa vinculação social como atrelada ao horizonte da universalidade.

As ações de solidariedade para com o MST desdobram-se também para os acampamentos, os assentamentos, as empresas sociais, as escolas do campo e demais espaços. Mas, no período de 2008 a 2018, o movimento acentuou a solidariedade internacionalista, e

as empresas sociais, por meio dos assentamentos, cederam militantes para as brigadas de trabalhos voluntários coordenados pelo movimento. Naquele ínterim, foram enviados militantes para o Haiti em janeiro de 2010, quando um sismo atingiu a península de Tiburon, e causou o óbito de cerca de cem mil habitantes. A contribuição da brigada de trabalho voluntário atuou em algumas frentes: saúde, habitação e, sobretudo agricultura. Em março de 2019, um ciclone atingiu as províncias de Sofala e Manica, no país de Moçambique. O MST enviou outra brigada para contribuir com o país africano, também com atuação nas frentes de saúde, habitação e agricultura.

Em destaque à valoração da solidariedade, Simula (2019, p. 8) advertiu de forma positiva que:

A solidariedade e igualdade na participação implicam na responsabilidade coletiva, que requer democracia participativa (direta): ela, na economia e política, significa o poder do povo. Ela é uma condição na estruturação da valorização do ser humano e do coletivo. Igualdade e solidariedade andam sempre juntas, são inseparáveis.

Há uma verdadeira simbiose que, em tese, costura e tece a natureza do ambiente democrático. Engloba tanto os três princípios anteriores quanto outros não discutidos nesta seção. Então, a economia solidária embasada em sua característica multidimensional e multifacetária contribui com esses princípios. Entretanto, as experimentações sociais típicas de sua atuação somam-se aos assentamentos e empresas sociais para acumularem forças, a fim de fortalecer as ações de grupos coletivos diante da adversidade da correlação de forças do capitalismo selvagem. “Assim, os princípios funcionam como balizadores para que as empresas sociais,

submersas nas exigências do mercado, não se desviem de seu propósito central” (CÂMARA et al., 2016, p. 423). Isto posto, os princípios contribuem para amenizar as contradições de um suposto desvio de caminho.

Na sequência, o capítulo II se detém na discussão da gestão sociotécnica, da responsabilidade sociopolítica e da produção de renda.

Capítulo II

Empresas sociais: incidências de gestão sociotécnica, responsabilidade sociopolítica e produção de renda

Primeira Dimensão: empresas sociais e gestão sociotécnica

2.1 Definições e características da gestão sociotécnica

A proposta do modelo de gestão para as empresas sociais trabalha com aspectos da gestão sociotécnica, visto que articula pessoas, recursos, processos e resultados. Estes seriam os componentes desse mecanismo social e técnico, que é uma das formas de estreitar a tricotomia existente entre gestão sociotécnica, responsabilidade sociopolítica e produção de renda. Todavia, a não aplicação do modelo de gestão voltado à totalidade das empresas sociais Brasil afora não significa ausência de evidência empírica sobre fatores sociais e técnicos.

Embora este trabalho não tenha como finalidade discutir as perspectivas da abordagem sociotécnica, é prudente citá-las pelo fato de apontarem outros possíveis caminhos de estudos. Em vista disso, são elas: adequação sociotécnica, híbridos sociotécnicos e tecnologia social (VALADÃO; ANDRADE; NETO, 2014). Para cada uma dessas perspectivas, existe um conjunto de autores debruçados nas investigações das referentes temáticas.

Assim como as definições existentes relacionadas às empresas sociais são replicadas pelos três setores componentes de uma nação (Estado, mercado e sociedade civil), a literatura revela que a teoria, o conceito, o método, a abordagem sociotécnica e o sistema sociotécnico também podem ser replicáveis, com as devidas adaptações, por inúmeros segmentos da sociedade, inclusive pelos assentamentos de reforma agrária. Conforme Maia (2019, p. 24), “(...) a abordagem sociotécnica surgiu a partir da preocupação com a dualidade existente entre as ênfases das teorias em tarefas e estrutura e a ênfase em pessoas”. Isso visa estreitar impasses entre seres humanos e estruturas físicas. Além do mais, Trist (1981) reiterou que os estudos sociotécnicos pressupõem uma inter-relação das pessoas com as questões sociais, tecnológicas, psicológicas, ambientais e organizacionais do trabalho, o que Orlikowski (2010) denominou visão totalitária dos subsistemas sociais e técnicos, no sentido de ver a abordagem sociotécnica de forma holística. Portanto, a essência da gestão sociotécnica é a interação entre humanos e todos os insumos do ambiente de trabalho.

Sobre o conceito de gestão sociotécnica, não há garantia de adesão pelas empresas sociais até porque, de acordo com Machado e Desideri (2006), o Brasil ainda tem baixa vivência em trabalhar com a mencionada tipologia de gestão, mas, se forem feitas as oportunas moldagens, o sistema sociotécnico pode possibilitar alguns lampejos dos princípios, dos pressupostos, das contribuições e das características do referido sistema no cotidiano empírico das empresas sociais na reforma agrária.

No entanto, Trist (1981) chamou a atenção em seus trabalhos de investigação científica para a seguinte ponderação:

Nem todos os sistemas sociais são sociotécnicos (...). Há uma distinção entre as instituições operativas e as regulativas, sendo o termo sociotécnico restrito para as primeiras. As organizações regulativas estão preocupadas diretamente com os fins psicossociais de seus membros e tentam inculcar, manter ou mudar as normas e os valores culturais, bem como o poder e a posição dos grupos de interesse ou a própria estrutura social. (...). Em contraste, as organizações das quais são primariamente sociotécnicas, seus resultados estão diretamente dependentes de seus meios materiais e seus recursos. Suas principais interfaces consistem nas relações entre um sistema não humano e um sistema humano. (TRIST, 1981 apud VALADÃO; ANDRADE; NETO, 2014, p. 49).

Esse discernimento apontado por Trist (1981) demonstrou que as entidades operativas são mais permissivas às ações concatenadas entre humanos e não humanos, a fim de construir condições em busca de resultados. Já as entidades regulativas procuram alterar anseios, desejos e comportamentos humanos a ponto de interferirem em aspectos cognitivos, o que exige maior tempo.

Logo, os sistemas sociotécnicos se autorregulam e são mais autônomos. Dado o perfil do sistema, os estudos sociotécnicos são orientados sobre três fatores, quais sejam:

- As partes componentes (inicialmente as de ordem técnica e a estrutura relacional do trabalho e suas funções);
- A inter-relação das partes (especialmente em termos de coordenação e controle); e
- O ambiente externo (em suas relações com a organização). (NOVO, 2012, p. 7).

Nisso, procurou-se fazer análises do ambiente interno considerando as engrenagens das pessoas com suas devidas responsabilidades em relação ao ambiente externo, e como elas se autopercebem e percebem umas às outras no processo organizacional da empresa. Por fim, é importante salientar que não há um corpo único de conceitos que representem a teoria sociotécnica³. Na literatura, é consenso que essa área do conhecimento não só se nutriu da teoria dos sistemas abertos mas também gerou outras tendências, a exemplo da adequação, transição sociotécnica, sistemas híbridos sociotécnicos e viabilidade de grupos semiautônomos.

Por outro viés, trata-se também de uma área integrada, de uma ação concomitante e simultânea, e de trato unificado entre social e técnico (MORO, 1997), cuja interpretação vem ao encontro de uma visão ampla. Lawhon e Murphy (2011, p. 357) consideraram os sistemas sociotécnicos organizados, transformados e reproduzidos por múltiplos tipos de atores e instituições operando dentro ou fora de uma sociedade e em diferentes níveis. Embora dito de outro jeito, esse entendimento abstrai o sistema sociotécnico e introduz o horizonte da transição sociotécnica, que não é chave de leitura desta pesquisa.

Na continuidade da descrição do modelo sociotécnico, Coelho, Antunes Júnior e Leis (2007) apresentaram algumas características próprias do mesmo, conforme quadro 17.

³ NOVO, op. cit., p. 7.

Quadro 17: Características do sistema sociotécnico

Nº	Item	Características
1	Ciclo de trabalhos	Longos
2	Padronização	Autonomia relativa dos trabalhadores
		Centralização nas competências
3	Liderança	Interna ao grupo
		Eleita pelo grupo
		Rotativa
4	Autonomia	Larga
		Criação, execução e alteração de tarefas
		Ampla em toda organização
5	Complexidade das tarefas	Grandes
6	Divisão do trabalho	Aberta contando com as competências individuais e coletivas
7	Seleção de membros dos grupos	Conduzida pelo grupo

Fonte: Coelho, Antunes Júnior e Leis (2007, p. 4).

Com base nas peculiaridades apontadas pelo trio de autores, foi possível identificar as flexibilidades do sistema sociotécnico e suas possíveis adaptações em diferentes contextos. Isto posto, Mumford (2006) depreendeu que a abordagem sociotécnica aflorou da polaridade entre as teorias que enfatizam estruturas e tarefas, tais quais pessoas. Nesse sentido, a autora contemporiza com o pensamento de Trist (1981), sendo condescendente dessa mesma interpelação sobre o referido conceito. Por sua vez, Alberio (2011) externalizou tratar-se da junção entre trabalho humano e atividade técnica, reafirmando assim a premissa do pioneirismo do Instituto Tavistock de Relações Humanas, nos anos de 1960. Ademais, arrematou que:

Uma leitura transversal das abordagens da atividade técnica nas diversas disciplinas das Ciências Humanas e Sociais (...) permitiu ligar antigos trabalhos de antropólogos (Mauss, Leroi-Gourghan, Haudricourt), historiadores (Parain, Gille, Jacomy) e sociólogos (Scardigli, Flichy, Gras) a trabalhos mais recentes na área das ciências e das técnicas (Akrich, Callon, Latour). (ALBERO, 2011, p. 231).

Nota-se, com isso, o caráter inter, multi e transdisciplinar das abordagens sociotécnicas. De modo equivalente, Koukoulaki (2014) ratificou que os subsistemas sociais e técnicos devem ser desenvolvidos como elementos interdependentes no ambiente de trabalho. O percurso interativo entre essas duas dimensões possibilita amenizar as fragilidades inter e intraorganizacionais. Mas, Garcia (1980, p. 74) ressaltou que “(...) a análise sociotécnica não se restringe apenas à apreciação dos elementos tecnológicos considerados objetivos ou concretos. Ao contrário, o projeto de novas atividades produtivas articula valores substantivos e humanos”. Para esse autor, a abordagem sociotécnica extrapola os problemas técnico-organizacionais e coloca ênfase nos valores trazidos das pessoas integradas com o ambiente de trabalho.

Em ordem cronológica, são apresentados no quadro 18 alguns dos pensadores precursores e vanguardistas da abordagem sociotécnica.

Quadro 18: Teóricos e Concepções das Abordagens Sociotécnicas

Nº	Autores	Ano	Concepção
1	Eric Lansdown Trist e Kenneth W. Bamforth	1951	<i>Es un intento teórico de equilibrar las necesidades socio psicológicas humanas con las metas organizacionales. Para ello plantea dos supuestos: (1) La producción orgánica se desarrolla mediante la optimización de los sistemas sociales y técnicos. (2) Existe un intercambio constante entre el sistema de trabajo y el medio ambiente en general.</i>
2	Frederick "Fred" Edmund Emery	1959	<i>Trata acerca de los aspectos sociales de las personas y la colectividad y los aspectos técnicos de la estructura organizacional y procesos. Aquí, técnica no implica necesariamente la tecnología material, su enfoque es sobre los procedimientos y los conocimientos conexos.</i>
3	Eric Lansdown Trist e Frederick "Fred" Edmund Emery	1960	<i>Describe sistemas que implican una compleja interacción entre los seres humanos, máquinas y los aspectos ambientales del sistema de trabajo.</i>
4	John Wells Kingdon	1973	<i>Las organizaciones dentro de un enfoque de sistema socio técnico están constituidas de tres subsistemas o elementos principales son: sistema gerencial que involucra la estructura organizacional, las políticas, los procedimientos y las normas, el sistema de incentivos y de sanciones, la toma de decisiones y el empleo de elementos para facilitar los procesos administrativos. Sistema social que involucra la cultura organizacional, con los valores, las normas y la satisfacción de las necesidades personales, tales como el nivel motivacional de los colaboradores y sus actitudes</i>

			<i>individuales. Sistema técnico que involucra el flujo de trabajo, la tecnología empleada, las actividades requeridas por la tarea.</i>
5	Thomas G. Cummings e Christopher G. Worley	1993	<i>La teoría de los sistemas socio técnicos tiene dos premisas básicas. Una de ellas es que "los sistemas de trabajo efectivos deben perfeccionar conjuntamente las relaciones entre sus partes sociales y técnicas". La segunda premisa es que "dichos sistemas deben administrar de una manera efectiva la frontera que los separa y los relaciona con el ambiente", de tal manera que haya intercambios efectivos con el ambiente, junto con una protección de las perturbaciones externas.</i>
6	Günter Ropohl	1999	<i>Es una herramienta poderosa para describir los fenómenos sociales y técnicos, personas y máquinas, la tecnificación de la sociedad y la socialización de la tecnología.</i>
7	Richard Badham, Chris Clegg e Toby D. Wall	2000	<i>Las tareas técnicas se combinan con trabajos de personas y responsabilidades asignadas a grupos.</i>
8	Frank W. Geels	2004	<i>Resaltan la importancia del pasaje del análisis artefacto/organización al de sistemas/redes, y de la creación, difusión, utilización de las tecnologías y la red de agentes. Incorpora el componente social como elemento del sistema y fijan una posición ontológica que distingue entre el sistema comprendido como recurso, aspecto material, los actores implicados en el mantenimiento y cambio del sistema y las reglas e instituciones que orientan las percepciones de los actores y las actividades.</i>

Fonte: Elaboração própria, com informações de Valenzuela (2013, p. 5-6); Coronado e Ibarra (2017, p. 2-3).

O quadro 18 foi montado em razão das leituras dos trabalhos de Valenzuela (2013) e de Coronado e Ibarra (2017), que estruturaram numa linha do tempo e de forma sintética a ideia central de cada pensador sobre a abordagem sociotécnica. A partir desse panorama, é possível preconizar, à luz do conjunto dessas ideias, que o marcador imperativo da citada teoria é a centralidade na relação umbilical entre pessoas, tecnologias e o meio ambiente. Em reforço ao aspecto social e técnico, Souza (2019) pressupôs a seguinte compreensão:

Os sistemas sociotécnicos atuam na capacidade de compreender como funcionam as estruturas técnicas e sociais, formando um contexto estrutural para a ação humana, nos quais proporcionam subsídios concretos para identificar as necessidades de mudanças rumo à transição orientada para as inovações. (SOUZA, 2019, p. 26).

Essa engrenagem sociotécnica é a base para a ação humana conseguir colocar em curso a transição sociotécnica a qual pode apontar outras tendências, remodeladas por novos estudos empíricos e científicos. Todavia, no intento de trazer uma assimilação diferenciada, Costa et al. (2014, p. 41) atentaram para o fato de que: “A visão sociotécnica baseia-se, contudo, no fato de que essa teoria não trata ciência e humanidade como duas culturas distintas, mas como aspectos inseparáveis da mesma cultura”. Portanto, humanidade e ciência são intrínsecas: esse é o cerne da questão para Costa et al. (2014). Com outra roupagem e seguindo uma linha antros sociológica, Romero (2014, p. 282) compreende por práticas sociotécnicas a “(...) inter-relação de diversas habilidades, técnicas, histórias e ações simbólicas de seres (humanos e não humanos) potencializadas por meio do ‘engajamento’ da experiência

prática e construídas na interação social”. Há uma percepção de que essas práticas costuram aspectos objetivos, subjetivos, inter e intrasubjetivos do ser humano, condicionados pela vivência no cotidiano das inúmeras formas de resistências.

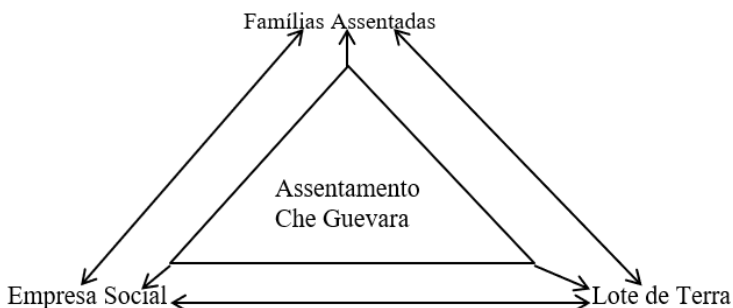
Pensar em fulgores das possíveis práticas de gestão sociotécnica em espaços de resistência, como um assentamento de reforma agrária, é se permitir trabalhar as contradições do período correspondente — apesar de essas práticas terem sido iniciadas nos anos de 1960, com os trabalhadores das minas de carvão na Inglaterra, e apesar de o referente modelo não estar em implementação nas empresas sociais do MST no Estado da Paraíba. No contato com a teoria sociotécnica, são realizadas as devidas adaptações e adequações. Com isso, estabeleceu-se uma correlação com o Assentamento Che Guevara, auxiliado pelos subsídios teóricos do MAE (CONCRAB, 2009), Strauss e Bellini (2008), Romero (2014), Tortorella, Castro-Fettermann e Lupi-Vergara (2018) e o Projeto Político-Pedagógico (PPP, 2016) do curso Técnico em Gestão de Cooperativas (TGC), cujo objetivo principal e distribuição dos eixos curriculares foram:

O curso tem por objetivo contribuir para o desenvolvimento sustentável nos assentamentos do MST dos oito Estados do Nordeste brasileiro, através da formação política, das relações humanas e da gestão sociotécnica das cooperativas, de pessoas assentadas vinculadas às empresas sociais do Movimento. E está baseado em três eixos curriculares distribuídos da seguinte forma: 25% formação política, reforma agrária e desenvolvimento sustentável, 25% relações humanas e cooperação e 50% gestão de cooperativa social e técnica, com 476 horas de tempo escola e 648 horas de tempo comunidade. Com

isso, atinge uma carga horária total de 1.124 horas num período de 16 meses. (PPP, 2016, p. 6-15).

A partir desse referencial, construiu-se um esquema de mensuração da gestão sociotécnica do Assentamento Che Guevara circunstanciado em três pilares: famílias assentadas, lote de terra (unidade de produção-consumo-venda) e empresa social. O eixo social se refere às famílias e o eixo técnico à parcela de terra e à associação. Os três fatores mencionados apontam uma triangulação na vida do assentamento, conforme mostra a figura 3.

Figura 3: Fatores constitutivos da gestão sociotécnica



Fonte: Elaboração própria

A figura 3 demonstra a configuração da ideia que dimensiona os traçados da gestão sociotécnica no devido assentamento. Por último, o quadro 19 apresenta as variáveis de cada um dos três pilares.

Quadro 19: Possíveis formas de mensuração da gestão sociotécnica no Assentamento Che Guevara entre 2008-2018

Fator	Referências	Variáveis
Eixo social: famílias Assentadas	<ul style="list-style-type: none"> • MAE (CONCRAB, 2009) • Strauss e Bellini (2008) • Romero (2014) • Tortorella, Fettermann; Vergara (2018) • Projeto Político-Pedagógico (PPP, 2016) do curso Técnico em Gestão de Cooperativas (TGC) 	Participação nas ações políticas do MST
		Desistência de família do assentamento
		Trabalho voluntário nas áreas coletivas da associação e do assentamento
Eixo técnico: lote de terra		Atendimento do módulo fiscal de terras do município de Casserengue (16 hectares)
		Cercamento do lote de terra
		Análise de solo
		Adubação
		Georreferenciamento
Eixo técnico: empresa social	Processo para assumir a associação	
	Tomada de decisões	
	Frequência em reuniões	
	Prestação de contas	
	Cursos, capacitações e treinamentos	

Fonte: Elaboração própria

A dimensão “lote de terra” foi pensada com base em questões empíricas, e as outras duas dimensões, “empresa social” e “famílias assentadas”, tiveram suporte acadêmico nos trabalhos da coluna “referências”.

Segunda dimensão: empresas sociais e responsabilidade sociopolítica

2.2 Responsabilidade sociopolítica: uma “prática militante”

A temática da responsabilidade sociopolítica se aproxima da gestão sociotécnica a partir de externalidades multidimensionais compreendidas nas modalidades: objetivas, subjetivas e substantivas (MARTINS, 2018). Embora enquanto campo teórico apresente lacunas, de todo modo o pragmatismo empírico da empresa social do Assentamento Che Guevara provoca lampejos sobre tal responsabilidade.

Antes de adentrar na ideia de responsabilidade sociopolítica, é necessário ter uma noção do que é responsabilidade social. Há várias definições a respeito desta temática, mas aqui se pretende trazer algumas visões mais gerais. A partir da década de 1950, nos Estados Unidos, Howard Rothmann Bowen criou um conceito de responsabilidade social o qual dizia: “(...) são as obrigações dos homens de negócios de adotarem orientações, tomarem decisões e seguirem linhas de ações, que sejam compatíveis com os fins e valores de nossa sociedade” (BOWEN, 1957, p. 14-15). Do mesmo modo, Davis (1973) corroborou com a visão de que a responsabilidade social deve ir além dos interesses técnicos e econômicos. A princípio, essas podem parecer abstrações inócuas. As empresas capitalistas, porém, perceberam nesse tipo de oportunidade de caráter bastante assistencialista uma forma direta ou indireta de reverter esse *merchandising* para obter lucros ou reduzir custos com impostos.

Numa tônica um pouco diferente, Gomes (2009) refletiu que as empresas não devem sobrepujar seus

intentos sociais em função da corrida dilacerada pelo lucro. Já Ashley (2004) afirmou que a responsabilidade social não pode se limitar à racionalidade instrumental e focar apenas nos meios para alcance de objetivos. Isto posto, tanto Gomes (2009) quanto Ashley (2004) questionaram a busca pelo lucro a todo custo. Além disso, Ramos (1983) acrescentou que, em termos de responsabilidade social, há divergências entre a racionalidade instrumental e a racionalidade substantiva ou não ética. Ashley (2004, p. 28) complementou que é “(...) preciso um novo modelo mental de relações sociais, econômicas e políticas”, ou seja, é preciso expandir o horizonte da responsabilidade social. De outro jeito, Nash (1993) foi mais incisiva, ao pontuar que, se todas as atenções se voltam para o lucro, este não deve ser “exclusificado”.

Depois de apresentado esse contexto panorâmico sobre responsabilidade social, introduz-se o debate quanto ao componente tricotômico da responsabilidade sociopolítica, o qual, relacionado às empresas sociais da reforma agrária, ainda é muito embrionário e exige bastante reflexão. No entanto, há uma noção geral de não se auto iludir pelo viés movediço e pantanoso da responsabilidade social reproduzida pelas empresas capitalistas. Nas empresas sociais, essa responsabilidade é social porque trabalha com pessoas inseridas a partir de experiências coletivizadas, mas é de igual forma política, em razão de sua vinculação ideológica com o MST (CHRISTOFFOLI, 2000; CÂMARA et al., 2016).

Por isso, os vocábulos “responsabilidade sociopolítica” e “responsabilidade social” não reverberam, tão somente, um trocadilho semântico. Significam, com base em seus locais de operações, formas bem distintas de conceber o papel das empresas capitalistas versus empresas sociais. Em síntese, baseado na empiria das

empresas sociais, compreende-se responsabilidade sociopolítica a partir de sua atuação política militante.

As possíveis assertivas do vir a ser da responsabilidade sociopolítica sugerem que ela não se trata de uma definição estática, tampouco que está presa numa determinada realidade espacial e temporal. Nesse sentido, Zwick (2011) ponderou que as empresas sociais, para além de perseguirem objetivos instrumentais e práticos, procuram construir um paradigma intrínseco às características de suas respectivas naturezas. Para tanto, as definições e características no tocante a essa nomenclatura não só se movimentam em cada empresa social, assentamento e região como também devem se adequar às exigências dos referidos momentos.

À luz de alguns contributos teóricos, Oliveira (2007) referiu-se ao aspecto sociopolítico aderente às ações políticas e à capacidade participativa da empresa social na comunidade e em seu entorno. Baseados na mesma ótica, Cançado e Gontijo (2004) destacaram-se como fortes defensores da participação. Nas empresas sociais, o esteio é a participação dos associados, sócios, cooperados, cooperantes e membros nas tomadas de decisões (MACHADO, 2017).

Portanto, a responsabilidade sociopolítica evoca a participação que Câmara et al. (2016) conceberam como decorrente do envolvimento dos trabalhadores sócios-cooperados. Sapovicis e Souza (2004) reforçaram que é a partilha das decisões, bem como o envolvimento participativo, que dá sobrevida social e política para as empresas sociais. Com base no mesmo engajamento cognitivo em referência à responsabilidade sociopolítica, autores do campo da economia solidária apresentaram a seguinte compreensão:

A dimensão sociopolítica no âmbito dos empreendimentos da ES [*economia solidária*] assume um significado próprio e incorpora duas instâncias de articulação: uma interna e outra externa. A camada interna diz respeito aos modos e sentidos da interação entre os sócios-trabalhadores, aos contratos simbólico-afetivos firmados entre eles, às relações que estabelecem voltadas para o desenvolvimento do ser humano, à organização dos processos decisórios e operacionais, à intensidade da participação de cada um nesses processos e à responsabilidade (comprometimento) com resultados. Na interface externa, trata-se de considerar a autonomia do EES [*empreendimento econômico solidário*] frente a agentes governamentais e não governamentais, a sua inserção em redes cooperativas com organismos congêneres e sua atuação projetada no espaço público. (RIBEIRO; MÜYLDER, 2014, p. 585).

Por um lado, Ribeiro e Müylder (2014) fizeram essa separação didatológica entre interna e externa, no sentido de decompor essa dimensão sociopolítica. Por outro lado, chamaram a atenção para o autogoverno perante atores do ambiente externo às empresas sociais. Convém observar que a responsabilidade sociopolítica abordada pelos autores está de comum acordo com pressupostos e subentendidos de algumas categorias — a saber: participação, processo decisório e/ou tomada de decisão, autonomia e contribuição com a comunidade — , ao passo que elas formatam o enredo da responsabilidade em questão.

Ao encontro desses predicativos consensuais, essa responsabilidade sociopolítica “(...) está intimamente ligada à função de retomar valores e instituições que os processos históricos vividos conseguiram extinguir”

(UNICAFES, 2019, p. 51). Isto é, faz-se necessário olhar para trás, para os lados e para frente, em observância das lições de cada tempo histórico. Na complementação disso, Oliveira (2017) acrescentou que essa responsabilidade sociopolítica exige comprometimento da empresa social com seu entorno, entremeado pelas idiosincrasias locais.

Pensar a responsabilidade sociopolítica no horizonte de uma prática militante é contrastar pessoas com seus anseios, desejos, vontades individuais e coletivas, e com o cotidiano objetivo e intersubjetivo das empresas sociais, inseridas na luta política da reforma agrária. É claro que surgem limites em todos os níveis, de inúmeras proporções, conteúdos e formas. Além do mais, a triangulação entre gestão sociotécnica, responsabilidade sociopolítica e produção de renda é permeada por uma dinamicidade ora convergente, ora divergente.

No entanto, negar essa constatação é não se permitir o contraditório. Reconhecer tais contradições, que por sua vez, pode auxiliar na interlocução da viabilidade socioeconômica com o horizonte sócio-humano das empresas sociais e, com isso, encontrar novos achados de enfrentamento ao capitalismo. Para tanto, será necessário ler e interpretar as ideologias e contradições por outras lentes do momento vindouro. Em vista disso, Cheptulin (1982) e Cury (1985) demonstraram o potencial da contradição enquanto elemento inerente das relações sociais.

A contradição não é uma coisa fixa, imutável, mas encontra-se em movimento incessante, em mudança permanente, passando das formas inferiores às superiores, e vice-versa, enquanto os contrários passam um pelo outro, tornam-se idênticos, e a formação material que os possui

propriamente entra em um novo estado qualitativo. (CHEPTULIN, 1982, p. 295).

Nesse caso, as contradições acometidas sobre as empresas sociais perpassam a tríade de gestão, responsabilidade sociopolítica e produção de renda, de maneira que essa ininterrupta mobilidade, característica daquele princípio universal, possa apontar no horizonte novos patamares. Com o mesmo intuito de valorar o papel da contradição, Cury (1985) introduziu:

A contradição é destruidora, mas também criadora, já que se obriga à superação, pois a contradição é intolerável. Os contrários em luta e movimento buscam a superação da contradição, superando-se a si próprios. Na superação, a solução da contradição aparece enriquecida e reconquistada em nova unidade de nível superior. Cada coisa é uma totalidade de movimentos e de momentos e elementos provenientes de suas relações, de sua gênese e de sua abertura. (CURY, 1985, p. 30).

Tanto Cheptulin (1982) quanto Cury (1985) partilharam da mesma compreensão de encaixar graus supremos, a fim de se defrontar com a contraofensiva diluída no seio da sociedade capitalista, intermediada pela economia de mercado. É nesse contexto que as experiências de empresas sociais, de economia solidária e de luta cooperativista devem construir novos paradigmas, para acumularem forças e se contraporem aos ditames do sistema vigente. Enfim, são esses os elementos da responsabilidade sociopolítica que sugerem sua característica como prática militante.

2.3 Conceitos e tipologias acerca da participação organizacional

A discussão sobre participação nesta seção e sobre processo decisório e/ou tomada de decisão na próxima dá-se no campo organizacional, a partir do qual as relações sociais estabelecidas se aproximam da gestão sociotécnica (TRIST, 1981). Então, o tema da participação e do processo decisório e/ou tomada de decisão esteve voltado ao dia a dia da empresa social do Assentamento Che Guevara.

O debate sobre participação é transversal para várias áreas do conhecimento, bem como para inúmeros segmentos da sociedade. Trata-se de uma temática bastante ampla, muito densa e bem diversificada em termos de sentidos, conceitos, definições e características. Então, não se pretende aqui, de forma alguma, esgotar a discussão sobre a referida nomenclatura. O intuito é apenas o de trazer a discussão para mais perto da realidade das empresas sociais da reforma agrária. Por isso, ao depreender-se a participação como um dos pilares da responsabilidade sociopolítica, é oportuno descrever algumas das principais concepções sobre tal conceito.

Hellwig e Carrion (2007) ressaltam quatro correntes do pensamento acerca da participação organizacional: a da escola gerencial, a dos psicólogos humanistas, a dos democratas clássicos e a da esquerda participatória.

A Escola Gerencial caracteriza a participação dos trabalhadores como um meio para melhorar o desempenho organizacional, em termos de aumento de produtividade ou de maior capacidade de adaptação às mudanças. Nessa escola, a participação não apenas se volta para reduzir a

alienação, mas também abre caminhos para que o trabalhador expresse sua criatividade. O modelo japonês enquadra-se nesta concepção de participação.

Os Psicólogos Humanistas preocupam-se com os efeitos do trabalho sobre o desenvolvimento pessoal e a saúde mental do trabalhador e afirmam que os trabalhadores necessitam de oportunidades para a autorrealização no trabalho, pois, na ausência destas, eles se sentirão alienados. Esta escola parte da premissa de que os indivíduos menos alienados são trabalhadores mais produtivos e melhores cidadãos.

A Escola dos Democratas Clássicos define que a participação no local de trabalho exerce um papel político num regime democrático. Assim, as pessoas somente adquirem comportamentos democráticos se os viverem em todos os níveis e em todas as esferas de atividade (...).

A corrente da Esquerda Participatória percebe a participação no ambiente de trabalho como uma forma de educação dos trabalhadores para formarem lideranças de uma sociedade socialista. A participação deve englobar questões mais amplas da empresa e de economia, e não somente questões ligadas à situação de trabalho. (HELLWIG; CARRION, 2007, p. 3).

As visões trazidas por cada uma dessas escolas ajudam a lançar a discussão adiante a respeito de participação. Entretanto, cada escola voltou-se para um foco mais específico, na medida em que a gerencial dirigiu atenção para a performance organizativa das pessoas. A humanista direcionou seus esforços para o bem estar e os aspectos psicossociais dos trabalhadores. Os democratas destacaram o papel político da participação, e a ala da esquerda participatória enfatizou a educação dos trabalhadores como maneira de fomentar lideranças.

Segundo Morais (2017, p. 23), a expressão “participação” vem da noção de parte: “(...) ter parte, fazer parte, tomar parte”. Então, os assentados, acampados, associados, sócios, cooperados, cooperantes e membros participam da vida orgânica do acampamento, do assentamento, da empresa social, do banco de sementes, dos grupos informais, entre outros espaços e instâncias de atuação. Todavia, conforme Dias (2007) salientou, as tipologias de macroparticipação inexistem na qualidade de “tipos puros”: há um processo simultâneo de composição, decomposição e recomposição de variados formatos, moldando-se em conformidade com aspectos histórico-culturais da sociedade.

No quadro 20 a seguir, é possível verificar alguns conceitos, pensadores e características relacionados à participação no nível organizacional.

Quadro 20: Teóricos e concepções sobre a participação organizacional

Nº	Pensadores	Ano	Características
1	Gonçalo Pereira de Farias	1978	A participação configura-se como estratégia para obtenção de eficácia na mudança de hábitos e de comportamento, uma vez que há evidências de que o aspecto da participação afeta grupos e indivíduos.
2	Francisco Gomes de Matos	1979	Participação significa coresponsabilização e corresponde à produtividade. Ela pressupõe visão de liderança e prática. Somente com participação há cooperação espontânea, identificação com a causa, gosto por pertencer e por realizar. Para haver um clima de participação, é necessário criar a cultura de participação na organização.
3	Luis Carvalheira de Mendonça	1987	A participação promove comissões, cogestão e autogestão.

4	Juan Enrique Díaz Bordenave	1983	A participação tem uma base “afetiva”: se participa por sentir prazer na realização de coisas junto dos outros. Fazer as coisas em interação com os outros é tido como mais eficiente e eficaz do que fazê-las sozinho.
5	Simone Portella Teixeira de Mello	2000	A participação diz respeito à organização, isto é, à distribuição de poder, de autoridade e de propriedade, bem como de trabalho, processos e técnicas de coordenação, integração e tomada de decisão. Assim, os conceitos sempre estão relacionados a alguma dimensão ideológica das práticas sociais e organizacionais.
6	Paulo Roberto Motta	2004	No sentido amplo e teórico do termo, participação compreende todas as formas e meios pelos quais os membros de uma organização, como indivíduos ou coletividade, podem influenciar os destinos dela. Em sentido mais restrito, pode-se definir a participação como a influência, por parte das pessoas que se encontram abaixo do nível de direção superior, de decisões ou funções usualmente consideradas privativas da gerência ou dos proprietários da empresa.

Fonte: Elaboração própria, a partir de Mendonça (1987), Mello (2000), Farias (1978), Matos (1979), Bordenave (1973 apud JÚNIOR et al., 2009, p. 5) e Motta (2004 apud BAYLÃO; SCHETTINO; CHERRINE, 2014, p. 9).

No contexto da empresa social do Assentamento Che Guevara, existe uma oscilação entre o nível micro e o macro da participação. Se, por um lado, esses autores focaram suas atenções para os processos internos de gestão, de gerenciamento e administração, por outro, isso não anula o fato de as empresas sociais participarem de arenas externas ao assentamento.

Em meio a isso, buscou-se apoio no pensamento de Bordenave (1983), um dos precursores desse tipo da temática no âmbito organizacional. Esse pensador considerava que o apogeu da participação não está restrito ao quanto se toma parte mas a como se toma parte. Com isso, ele propôs uma distinção entre microparticipação, voltada aos interesses mais curtos e prementes, e macroparticipação, orientada para o cerne das questões estruturais de uma sociedade (DIAS, 2007). Assim, Bordenave (1983) estruturou um modelo organizacional em seis níveis de decisões e sete graus de participações, consoante ao quadro 21.

Quadro 21: Modelo organizacional de decisões e participações

Níveis e Graus	Decisão	Participação
C O N T R O L E	Nível 1: Formulação da doutrina e da política da instituição (como se dão as opiniões)	DIRIGENTES E MEMBROS
	Nível 2: Determinação de objetivos e estabelecimento de estratégias (aonde se quer chegar)	
	Nível 3: Elaboração de planos, programas e projetos (demandas da associação)	
	Nível 4: Alocação de recursos e administração de operações (econômico-financeiras, pessoal, material, tecnologia)	
	Nível 5: Execuções das ações (quantitativo)	
	Nível 6: Avaliação dos resultados (atingidos,	

	atingidos parcialmente ou não atingidos)	
DIRIGENTES E MEMBROS		1º Grau: informação (pouca participação)
		2º Grau: consulta facultativa (a diretoria pode ou não consultar os demais membros)
		3º Grau: consulta obrigatória (a diretoria deve e tem de consultar os demais membros)
		4º Grau: elaboração/recomendação (sugestões advindas dos sócios, diretoria pode ou não acatar)
		5º Grau: cogestão (decisão conjunta)
		6º Grau: delegação (autonomia relativa)
		7º Grau: autogestão; a coletividade estipula seus objetivos, escolhe seus meios e estabelece os controles mais oportunos

Fonte: Bordenave (1983, apud Júnior et al. (2009, p. 7-12).

Com base no quadro 21, as interfaces entre decisões e participações ajudam a guiar as ações internas das empresas sociais. Outrossim, interseccionam as bases amistosas dos membros e dirigentes aos artefatos com ênfase nas decisões tomadas pelo coletivo (BORDENAVE, 1983). Após a literatura consultada sobre participação realizada pelas empresas sociais seja nos eixos internos e externos, considerou-se no limite da razoabilidade uma predisposição no tocante ao comprometimento em exercitar a responsabilidade sociopolítica de cunho militante.

2.4 Processo decisório e tomada de decisão: insumos da responsabilidade sociopolítica

Existe uma infinidade de estudos sobre a temática do processo decisório e/ou tomada de decisão. Entretanto, o eixo norteador a respeito desse assunto se deteve ao ambiente das empresas sociais. Neste caso, os acampados e assentados tomam decisões as mais variadas possíveis referentes aos serviços diários no acampamento, no assentamento, na associação, na cooperativa ou no grupo informal. Decisões e responsabilidades caminham muito próximas. Essas decisões estão relacionadas a múltiplas questões, entre as quais se enumeram: manutenção do lote de terras, tarefas na empresa social, cumprimento de burocracias dos recursos acessados, colocação de produtos nas feiras, entrega dos produtos em espaços públicos, manejo dos animais e participação nas reuniões internas e externas ao assentamento.

Em vista disso, cabe um esclarecimento do que vem a ser o processo decisório e/ou tomada de decisão. Para Roman, Osinski e Selig (2016), o processo de escolha do caminho mais adequado a ser seguido por uma organização em determinada circunstância é denominado tomada de decisão ou processo decisório. Ele ocorre, segundo os autores, mesmo quando existe uma única opção de solução a seguir, afinal, pode-se decidir adotar ou não tal medida. Diante do exposto, Bertoncini et al. (2013) explicaram que não existe uma “decisão excelente”: há, de fato, uma investida pela opção mais favorável que guiará o trajeto da organização. Isso quer dizer que as ações decididas precisam ter algum grau de flexibilização para mitigarem um possível risco depois da decisão tomada. Já Moritz e Pereira (2015, p. 33) sublinharam tratar-se de um apuramento, a fim de

responder todos os “o que”, “quando”, “quem”, “por quê” e “como” que surgem no transcurso da decisão. Ou seja, de forma precedente preza-se por um plano de ação acerca do enfoque ao se tomarem decisões. Porto (2004), por sua vez, pontuou que a tomada de decisão pode ser definida como mapeamento de decisões, apreciação das ações em curso e implantação de um plano desejado, em busca da resolução de um problema.

Então, diante da variabilidade dos problemas, os quais são de naturezas diversas, os sócios e cooperados das empresas sociais tomam decisões repletas de dualidades em seu cotidiano (MASSETTI, 2011). Essas, por sua vez, se alastram sobre a dualidade da responsabilidade sociopolítica e da necessidade de ser rentável ou de ter rentabilidade (BERNAOLA, 2017). Os dois fatores congregam dimensões endógenas e exógenas as quais dificultam uma costura entre ambos. Contudo, se no cenário das empresas sociais existem contradições, no capitalismo não é diferente. São as fissuras do sistema que podem possibilitar um salto qualitativo no sentido de corrigir suas debilidades econômico-financeiras, tecnológicas, entre outras. Contudo, Ribeiro, Nascimento e Silva (2013) chamaram atenção para as empresas sociais no sentido de êxito econômico. Para isso, elas precisam fazer investimentos sociais ajustados ao poder, desenvolvimento e participação. Essa posição é endossada por Câmara et al. (2016), ao dizerem que o caminho em busca da viabilidade socioeconômica deve estar atrelado a laços solidários.

Dentro desse universo de processos decisórios e/ou tomadas de decisões desafiante para as empresas sociais, desencadeiam-se alguns níveis correlacionais com outra grande dimensão, qual seja a da autonomia. Veras Neto (2005, p. 40) salientou que:

A autonomia visa o respeito às diferenças, às minorias e a compreensão de que o processo democrático é construído com a participação de todos. As divergências são o caldo necessário para a construção de um consenso negociado, que resulte da tolerância e aceitação do bem comum.

Nessa síntese, o autor retomou o aspecto da participação, recuperando ainda que de maneira indireta o eixo da tomada de decisão. Além disso, quando fez referência ao respeito às diferenças, reavivou o princípio universal da contradição e finalizou com a percepção de uma aceitabilidade do bem comum susceptível à noção de uma autonomia coletiva.

2.5 Externalidades multilaterais: responsabilidade sociopolítica da Associação e do Assentamento Che Guevara

Os bens e serviços coletivos produzidos em pequenas e/ou grandes escalas pelas empresas sociais formais e informais podem oportunizar as externalidades multilaterais (CÂMARA et al., 2016). No âmbito da luta do MST pela “agrarização” e/ou “agrariedade” do e no campo, as externalidades são concebidas como ações sociopolíticas concatenadas entre três denominações: substantivas, objetivas e subjetivas (MARTINS, 2018). Essas operações são disseminadas por aquelas entidades.

Já a locução adjetiva multilateral foi empregada no sentido de alcance das ações diretas ou indiretas em algumas frentes: o esforço coletivo pela manutenção da semente crioula ou da paixão no território do Curimataú contra a multiplicação das sementes transgênicas, a entrega de produtos alimentícios via PAA e PNAE, as

iniciativas de doações de alimentos, as participações dos representantes da Associação e do Assentamento Che Guevara nas reuniões do CMDRS, da Comissão Regional e Estadual de Sementes sob responsabilidade do Polo da Borborema, bem como as liberações de militantes para fins de cumprirem com atividades orgânicas no MST.

Segundo Lopes (2012), o termo externalidades é oriundo das ciências econômicas. Na complementariedade a tal assertiva, Moll (2016) adicionou:

O conceito de externalidade parte da Teoria Econômica, principalmente da microeconomia, que se dedica às questões que afetam a sociedade, seja na renda, seja na distribuição, especialmente a Teoria do Desenvolvimento Econômico. Alfred Marshall foi o economista que falou, pela primeira vez, de externalidades. Entre outros, Alfred Pigou e Ronald Coase também desenvolveram estudos sobre externalidades. (MOLL, 2016, p. 41).

Então, trata-se de uma terminologia fundamentada na área da economia. No entanto, outras áreas do conhecimento científico tomam emprestado o referido conceito, adequando-o a suas respectivas ambiências teórico-empíricas. Em tal caso, quando as empresas sociais adotam ou tomam medidas que geram despesas e ganhos, ao estender-se somente aos tomadores de decisões, provocam os denominados dispêndios ou vantagens internas. Do contrário, se incorrer de modo fracionário ou pleno em relação a outras pessoas, exceto o tomador da decisão, constitui externalidade (GONÇALVES; MELLO, 2015). Portanto, esse processo sedimenta a base do conceito de externalidades.

Ao encontro desse ponto de partida, apresentou-se um exemplo relacionado aos trabalhadores do campo. A partir do fato de que os/as assentados/as, em seus

respectivos assentamentos, produzem alimentos sem agroquímicos e os disponibilizam por vários mecanismos à sociedade, é possível afirmar que eles criam externalidades positivas. Contudo, se esses alimentos são oferecidos com agrotóxicos, causam externalidades negativas (WATANABE; SHMIDT, 2008). Essa exemplificação foi empregada, a fim de ilustrar as classificações positivas e negativas bastante exploradas nas literaturas.

Conforme Watanabe e Shmidt (2008, p. 4), “(...) externalidade é o efeito experimentado por alguém, mas que deriva de ato, fato ou ação de outrem”. Ou seja, são as ações que as empresas sociais, junto aos assentamentos, favorecem ao público externo sem almejar ou exigir nenhum tipo de compensação pelos bens ou serviços prestados a qualquer segmento. Dito de outro jeito, mas na mesma entoação, Prado (2007) acentuou que se produzem externalidades caso as empresas sociais consigam interferir em prol de outras pessoas, as quais não estejam envolvidas com as atividades, muito menos recebam pecúlio ou sofram algum tipo de dano fruto da operação realizada.

Pode-se dizer que, enquanto a empresa social promove uma externalidade positiva, toda a população ganha. De modo equivalente, Lopes (2012, p. 96) sublinhou que “(...) as externalidades são bens coletivos e intangíveis que não podem ser adquiridos no mercado”. Esse autor introduz uma dimensão importante: a do mercado que não dialoga com externalidades, mas que é contemplado por elas. Para tanto, coaduna com Martins (2018), ao se referir à condicionante imaterial, ligada à vertente subjetiva.

De modo similar, Sperotto (2014, p. 32) pontuou que: “As externalidades podem ser definidas como efeitos laterais de uma decisão sobre aqueles que não

participaram dela. Geralmente, referem-se aos efeitos resultantes da produção ou do consumo de bens ou serviços sobre terceiros”. Portanto, a empresa social, em decorrência de sua produção e da ingestão de seus produtos, pode gerar impactos para as pessoas. Os serviços prestados pelas empresas sociais também são passíveis de efeitos benéficos ou maléficos aos seres humanos. Um exemplo de serviço benéfico seria o da prestação de assistência técnica pelas empresas sociais da reforma agrária junto aos assentamentos.

O fato de as empresas sociais engendram operações auspiciosas ou danosas aos outros, na visão de Azoia e Ribeiro (2016) e Regis (2015), propiciam externalidades. Em tempo, retratam-se a seguir algumas expressões que traduzem as externalidades na perspectiva da empresa social do Assentamento Che Guevara. Entretanto, ressalta-se que, entre as inúmeras tipologias existentes na literatura sobre externalidades, o autor deste trabalho contemporiza com a qualificação exposta por Martins (2018).

Em função disso, pensar a externalidade na linha substantiva parte da averiguação do trabalhador do campo que logrou a condição de assentado beneficiário do programa de reforma agrária, circunstância inexistente antes da conquista do lote ou parcela de terra. O agricultor, o camponês ou trabalhador rural almeja, anseia, deseja e sonha em ter seu próprio espaço de terra. Ao conquistar esse bem da natureza, ele se insere num novo cenário, que possibilita novas aspirações, contradições e complexidades. Mas, agora assentado na condição material da terra, isso lhe ascende a outro patamar de vida, em razão do estabelecimento de novas relações sociais. Ele passa, então, a galgar outros horizontes.

Na ótica subjetiva, os insumos são as relações sociais construídas com o entorno do assentamento e de outras empresas sociais. Essa inserção social acontece por meio de participações nas feiras do município de Casserengue, na relação com bancos, com a prefeitura, quando se organizam atividades de iniciativas do assentamento, a exemplo do festival do milho, realizado em 2011. Acontece também o envolvimento com outros espaços, entre eles, o CMDRS, espaço deliberativo e de discussão sobre agropecuária do município de Casserengue. É nesse comitê, por exemplo, que os editais de chamadas públicas do PNAE são debatidos. Faz-se a agenda do trator para a realização do corte de terras nas comunidades e assentamentos, tal como outras políticas inerentes desse conselho (SÓCIA ECG-02, ABRIL/2020).

A respeito do indicador objetivo, são as ações capazes de aferições. Assim, ao longo de um ano, as sementes da paixão passam por três testes de identificação, em contraposição à transgenia. Naquele ínterim, durante dez anos (2008-2018), foram executadas mais de 500 entregas de produtos alimentícios de forma individual e coletiva, mediante o PAA e o PNAE, nas escolas públicas do município. Apesar disso, esse parâmetro objetivo desencadeia-se no subjetivo. Convém observar que, no momento em que a empresa social entrega os artigos alimentícios numa escola sem a presença de atravessadores, considera-se um sinal positivo daquelas duas políticas públicas. Além do mais, dezenas de estudantes e educadores são favorecidos ao consumirem os alimentos. O quadro 22 resume os três tipos de externalidades.

Quadro 22: Resumo das externalidades substantivas, subjetivas e objetivas

Tipologia	Item	Indicador
Substantiva	A condição de assentado da reforma agrária	O sujeito antes e depois de ser beneficiário do PNRA
Subjetiva	Construção de novas sociabilidades	A inserção social da associação e do assentamento
Objetiva	Ações passíveis de mensuração	Doações de alimentos

Fonte: Elaboração própria, a partir de Martins (2018, p. 49-51).

Essas são algumas das ações desenvolvidas pela associação do Assentamento Che Guevara em busca de esculpir traços de sua responsabilidade sociopolítica.

Terceira dimensão: empresas sociais e a necessidade de manter a produção de renda, a produtividade e a rentabilidade

2.6 Diferenciações entre os termos: produção, produtividade, renda e rentabilidade

As empresas sociais enfrentam em seu cotidiano inúmeras dificuldades. Conseguir manter a produção, a produtividade de renda e a rentabilidade de seus associados, sócios, cooperados, co20operantes e membros está entre os principais gargalos. Há interpretações distintas sobre esses quatro termos no ramo das organizações e de algumas áreas do conhecimento como, por exemplo, administração, direito, economia e sociologia. Percebeu-se, com isso, o quanto eles não são sinônimos. Aqui, foram adotadas as definições do ambiente dos empreendimentos. Então, segundo Lacerda e Teixeira (2009, p. 2): “À produção cabe produzir e disponibilizar produtos e ou serviços a partir

de insumos (materiais, informações, consumidores) através de um sistema lógico criado racionalmente para realizar essa transformação.” Baseado nisso, produção é o fenômeno de alterar produtos e/ou serviços, a fim de adequá-los às necessidades dos seres humanos.

Em compensação, a produtividade foi compreendida da seguinte maneira:

É a relação entre a produção de bens e serviços e os insumos utilizados no processo produtivo (como capital, mão de obra e outros insumos intermediários, como matéria-prima, combustível e energia elétrica). Ou seja, é um conceito próximo ao de eficiência e reflete a capacidade de transformação e agregação de valor de uma economia. (RIGITANO; NASCIMENTO e CÂMARA, 2013, p. 69).

Nesse sentido, compreendeu-se por produtividade o encadeamento dos bens e serviços em seu estágio inicial com outros fatores que sejam capazes de aumentar a otimização do trabalho.

Introduzida essa diferença entre produção e produtividade, volta-se agora para renda e rentabilidade, utilizando definições das ciências econômicas e ciências contábeis, respectivamente. A discussão sobre renda, no que tange ao campo metodológico, de acordo com Schneider (2003) e Spavoreck (2003), trata-se de uma questão controvertível em razão de não alcançar consonância entre os estudiosos. Assim, em seus estudos, Frank (2002, p. 44) compreendeu renda como “(...) a diferença obtida entre a receita com a comercialização e os custos totais de produção”. Isto é, são as receitas obtidas com as vendas abatidas dos custos necessários para se produzirem bens e serviços.

Por sua vez, ENAP (2015), Rodrigues (2012) e Bacha (2004) conceberam renda como a somatória paga pelos fatores de produção, ou seja, tudo que é fonte oriunda do capital, da terra e do trabalho. Já na percepção de Scopinho (2007, p. 84) a renda está relacionada com “(...) aumento da produtividade do trabalho e redução dos custos de produção”. Então, é preciso acrescer à capacidade laborativa dos sócios e cooperados em paridade com os gastos relacionados à produção. Pelo equivalente fio condutor, Leite (2003) compartilhou do mesmo entendimento que se faz necessário. Além de descontar os custos de produção, exige-se também abater parte dos investimentos em certo período do ano agrícola.

No tocante à rentabilidade, Marion (2009, p. 129) definiu-a como “(...) uma medida em função do investimento. As fontes de financiamento do ativo são o capital próprio e capital de terceiros. A administração adequada do ativo proporciona maior retorno para a empresa”. Para haver rentabilidade, é necessário a empresa social investir no conjunto de seus bens e direitos.

2.7 Classificações dos tipos de renda

De acordo com o que Schneider (2003), Schneider e Conterato (2006) e Moreira (2007) interpretaram, as rendas são classificadas de cinco formas: renda agrícola, renda não agrícola, outras rendas de trabalho, rendas de outras fontes e rendas de transferências sociais.

A renda agrícola é originada por meio tanto das atividades agropecuárias como da matéria-prima beneficiada, processada e/ou transformada do produto. Conforme Ferreira (2001, p. 35) acentuou:

A renda agrícola (RA) constitui-se na principal forma de avaliar a capacidade de reprodução do estabelecimento rural familiar ao longo do tempo. Ela representa a parte do valor agregado líquido que permanece com o produtor rural para remunerar o trabalho familiar e realizar investimento.

A renda agrícola é um indicador monetário que fornece um parâmetro econômico de autosustentação das famílias no assentamento. A renda não agrícola, por sua vez, funciona como uma espécie de complementação, referindo-se a iniciativas tomadas pelo próprio sócio ou assentado. Assim, Prigol e Simioni (2014, p. 498) destacaram que “(...) representa a soma das rendas obtidas com a prestação de serviços, de transferências externas e outras rendas de origem não agrícola”. Ou seja, trata-se de um tipo de renda que extrapola os limites geográficos do assentamento.

As outras rendas de trabalho estão assentadas no desenvolvimento de práticas agrícolas, como a venda de produtos na feira do município de Casserengue e a entrega de gênero alimentício via mercados institucionais. “São rendas advindas do trabalho realizado fora do lote” (LEITE et al., 2007, p. 13). Isto é, são alternativas que o/a assentado/a consegue para obter remuneração. Já as rendas de outras fontes podem ser fruto de aplicações bancárias, de doações à associação do assentamento, de recebimento de bolsa — por exemplo, do famigerado Programa Nacional de Educação na Reforma Agrária (PRONERA) pelos filhos das famílias assentadas —, de ajudas de custo repassada pelo MST aos militantes e, por fim, de transferências sociais advindas dos programas sociais do governo federal e de aposentadorias de modo geral.

Capítulo III

Achados empíricos da tridimensionalidade na empresa social e no assentamento Che Guevara

3.1 O início do percurso socio acadêmico

O início dessa caminhada parte da preparação, dos estudos para o processo seletivo. Por isso, a narração dessa história por mais evidente que seja, não se limita apenas a descrever a cronologia das ações. Muito pelo contrário: a compreensão dessa construção narrativa foi, sobretudo, peça intrínseca a fim de alcançar os achados empíricos desencadeados por essa pesquisa. Afinal de contas, as investigações científicas apontam pelo menos três ciclos interfaciados: cumprimento das disciplinas, realização da pesquisa e demonstração dos resultados pós-pesquisa. Entre março e agosto de 2018, o Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública e Cooperação Internacional da Universidade Federal da Paraíba (PGPCI/UFPB) realizou as três fases do processo seletivo (entrega do currículo, prova de conhecimento geral e específico e apresentação do pré-projeto de pesquisa) para ingresso da turma 2018.2. As matrículas dos estudantes iniciaram-se em 6 de agosto de 2018 e, a partir desta data, cada estudante organizou o calendário de cumprimento das disciplinas obrigatórias e optativas, com a finalidade de integralizar 32 créditos no geral. *A posteriori*, realizou-se o exame de proficiência em língua inglesa, assim como o estágio docência e a qualificação.

A seguir, serão descritas no quadro 23 as obrigações acadêmicas cumpridas ao longo dos dois anos do mestrado.

Quadro 23: Obrigações acadêmicas do PGPCI/UFPB entre 2018-2020

Nº	Atividade	Período de realização
1	Cumprimento das disciplinas obrigatórias e eletivas de linha	13/08/2018 a 12/12/2019
2	Exame de proficiência em língua inglesa	Maior/2019
3	Estágio docência realizado na disciplina "Fundamentos das Ciências Sociais" do curso Gestão Pública/UFPB, sob orientação do professor Vanderson Carneiro	Julho a Agosto/2019
4	Banca de qualificação	06/12/2019
5	Coleta de dados na Associação e Assentamento Che Guevara	Abril/2020
6	Defesa da dissertação	14/07/2020

Fonte: Elaboração própria

Dessa maneira, o quadro 23 delinea os principais momentos dessa caminhada sócio acadêmica.

3.2 A banca de qualificação: uma orientação coletiva

Em 4 de dezembro de 2019, quando o trabalho foi apresentado e discutido para os membros do Núcleo de Estudos em Relações Estado-Sociedade e Políticas Públicas (NESPP-UFPB), houve contribuições da professora Glenda Dantas. Em seguida, no dia 6 de dezembro de 2019, os dois capítulos iniciais foram apresentados para a banca de qualificação, composta pelos professores Vanderson, Lizandra e Vinicius. É fato que o trabalho, naquele momento, exigia inúmeras lapidações. Foram as contribuições daquela professora e

daqueles três professores que ajudaram de modo decisivo para que ele tomasse nova “tessitura e conformações”. Baseado nisso, aquele dia 6 de dezembro de 2019 representou um divisor de águas, no sentido de perfilar o caminho do projeto para a defesa desta dissertação.

3.3 Trajeto teórico-metodológico: um diálogo entre “três mentes e seis mãos”

É possível nesta seção incorrer num certo “reduccionismo” ao indicar de forma circunstancial apenas “três mentes e seis mãos”. De fato, foram mais mentes e mãos que ajudaram na tessitura deste trabalho. Enfim, a expressão “três mentes e seis mãos” tem um caráter simbólico e abarca as contribuições de outras mentes e mãos. Como parte dessa contribuição coletiva, revela-se o perfil dos dois sócios entrevistados. O sócio ECG-01 é assentado da reforma agrária, militante do MST e formado no curso Técnico em Agropecuária no ano de 2018, pelo Colégio Agrícola Vidal de Negreiros (CAVN), situado em Bananeiras. A sócia ECG-02 é assentada da reforma agrária, militante do MST e formada em Contabilidade no ano de 2019, pela Universidade Norte do Paraná (UNOPAR), no Polo de Guarabira.

É salutar distinguir método e metodologia, ainda que de forma incipiente velado por um determinado zelo didático-pedagógico. Nesse sentido, Pinto (2014, p. 93) definiu método como “um conjunto de procedimentos para validação ou refutação de proposições”, e metodologia como “a sequência lógica e ordenada de tais procedimentos”. Essas definições complementares ajudam a situar o ponto de partida, de chegada, de encontro e de reencontro sobre a realidade estudada. Desse modo, o quadro 24 demonstra a formatação da

pesquisa. Na sequência, o quadro 25 sintetiza os objetivos específicos acompanhados das técnicas de coleta de dados, e o quadro 26 mostra os passos norteadores deste estudo.

Quadro 24: Configuração da tipologia de pesquisa

Nº	Tipologia/Característica		Justificativa
1	Abordagem	Qualitativa	A finalidade esteve associada em investigar uma determinada realidade social, inserida no contexto da reforma agrária.
2	Natureza	Aplicada	Procurou-se correlacionar a literatura existente sobre gestão sociotécnica, responsabilidade sociopolítica e produção de renda com a realidade teórico-empírica estudada.
3	Objetivo	Exploratório	Buscou-se não só compreensão inicial mas também aproximações e distanciamentos entre os três pilares desse trabalho.
4	Delimitação temporal	Retrospectivo	Estabeleceu-se o período, de 2008 a 2018, devido à fundação da empresa social do Assentamento Che Guevara ter ocorrido em 2008. Além disso, 2018 significou um ano difícil para a reforma agrária, entre várias razões, devido ao esfacelamento das políticas públicas voltadas ao campo.

Fonte: Elaboração própria

Quadro 25: Objetivos específicos e técnicas de coleta de dados

Nº	Objetivos específicos	Procedimentos metodológicos
1	Analisar incidências de gestão sociotécnica na empresa social do respectivo assentamento	Diálogo realizado por meio de gravação de áudio via WhatsApp com dois sócios da Associação e do Assentamento Che Guevara, observação participante, pesquisa bibliográfica, análise documental e consulta em fontes secundárias.
2	Descrever as externalidades multilaterais da responsabilidade sociopolítica, exercida pela empresa social e o Assentamento Che Guevara	Diálogo realizado por meio de gravação de áudio via WhatsApp com dois sócios da Associação e do Assentamento Che Guevara, observação participante, pesquisa bibliográfica, análise documental e consulta em fontes secundárias.
3	Explorar a configuração na produção da renda, fomentada pela empresa social e Assentamento Che Guevara	Diálogo realizado por meio de gravação de áudio via WhatsApp com dois sócios da Associação e do Assentamento Che Guevara, observação participante, pesquisa bibliográfica, análise documental e consulta em fontes secundárias.

Fonte: Elaboração própria

Quadro 26: Síntese dos passos guiadores deste estudo

Discriminação	Ação realizada
1º Passo	Definição do objeto
2º Passo	Estabelecimento dos objetivos: geral e específicos
3º Passo	Delimitação da metodologia
4º Passo	Estruturação dos argumentos da justificativa
5º Passo	Delineamento dos conceitos-chave de leitura
6º Passo	Desfecho com as considerações (ainda que não) finais

Fonte: Elaboração própria

Os quadros 24, 25 e 26 apresentam o panorama acadêmico-metodológico, cujo escopo foi delineado, e os meios, estabelecidos para cumprir com os objetivos

estipulados. Assim, a partir da última semana de janeiro de 2020, deu-se início a uma nova reescrita do trabalho.

Os dados seriam coletados na Associação e no Assentamento Che Guevara de maneira física em março de 2020. Mas, naquele exato mês, o Brasil foi tomado pela pandemia do novo coronavírus, que já havia assolado outras partes do mundo, a exemplo de China, Itália e Espanha. Diante disso, o governo do Estado da Paraíba emitiu o Decreto nº 40.122, de 13 de março de 2020, publicado no Diário Oficial do Estado (DOE/PB) no dia 14 de março de 2020, no qual decretava situação de emergência na saúde pública em razão da enfermidade epidêmica Covid-19, culminando com o isolamento social. Na complementariedade do referido Decreto Estadual, a própria UFPB expediu dois comunicados oficiais, o de nº 01/PRPG, emitido em 27 de março de 2020, e o de nº 02/PRPG, expedido em 15 de abril de 2020, para adequar o funcionamento da instituição às medidas de distanciamento social.

Essa medida tomada pelo Governo do Estado em função da instabilidade sanitária exigiu uma mudança de planos em relação à pesquisa. Assim, em diálogo e de comum acordo entre orientando e orientador, foi sugerido efetuar a coleta de dados por meio digital, ou seja, pela rede social Whatsapp.

A seguir, são enumerados no quadro 27 os conceitos-chave de leitura de cada capítulo, os quais dialogam com a pesquisa bibliográfica, ancorados em “(...) referências teóricas já analisadas, e publicadas em base de dados livros, artigos científicos, páginas de websites” (FONSECA, 2002, p. 31).

Quadro 27: Conceitos-chave de leituras dos três capítulos e base de dados

Capítulo I	Capítulo II	Capítulo III	Plataformas eletrônicas de pesquisa
Reforma agrária	Gestão sociotécnica	Método e metodologia	1) Base de dados/UFPB: https://www.ufpb.br/
Assentamentos	Responsabilidade sociopolítica	Análise de dados	2) Bdttd: http://bdttd.ibict.br/vufind/
Empresas sociais	Participação organizacional		3) Catálogo de teses/Capes: https://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/#/
	Processo decisório e/ou tomada de decisão		4) Google acadêmico: https://scholar.google.com.br/?hl=pt
	Externalidades multilaterais		5) Redalyc: redalyc.org
	Renda		6) Scielo: http://www.scielo.br/cgi-bin/wxis.exe/iah/?isaiscript=iah.iah.xis&base=article%5EEdlibrary&index=KW&fmt=iso.pdf&lang=p
			7) Spell: http://www.spell.org.br/

Fonte: Elaboração própria

Esses conceitos foram pesquisados nas sete plataformas de pesquisa científica e fez-se o uso de aspas, a fim de delimitar o quantitativo dos trabalhos acadêmicos circunscritos às temáticas as quais fundamentam o referencial teórico desde a introdução até as considerações (ainda que não) finais do referente trabalho.

3.4 A coleta de dados

Os dados foram coletados embasados pelos três componentes tricotômicos das empresas sociais intitulados nos quadros 28, 29 e 30.

Quadro 28: Incidências de gestão sociotécnica na Associação e no Assentamento Che Guevara

Fator	Indicador	Fonte da coleta de dados	Meio de verificação
Eixo social: famílias assentadas	Participação nível macro: ações políticas do MST (encontros estaduais, encontros de brigadas, ocupações)	Observação participante	Visualização pessoal nas atividades políticas do MST
	Desistência de família do assentamento	Análise documental	Relação de Beneficiários (RB) do Assentamento Che Guevara
	Trabalho voluntário nas áreas coletivas da Associação e do Assentamento Che Guevara	Gravação de áudio via WhatsApp	Relato de dois sócios da Associação Che Guevara
Eixo técnico: lote de terra	Atendimento do módulo fiscal* de terras do município de Casserengue (16 hectares)	Análise documental	Disponível em: http://www.incra.gov.br/sites/default/files/uploads/estrutura-fundiaria/regularizacao-fundiaria/indices-cadastrais/indices_basicos_2013_por_municipio.pdf (Acessado em: 16/04/2020).
	Cercamento do lote de terra	Observação participante	Verificação por vídeos
	Análise de solo	Análise documental	Laudo técnico emitido por instituição competente
	Adução	Gravação de áudio via WhatsApp	Relato de dois sócios da Associação Che Guevara
	Georreferenciamento	Análise documental	Mapa cartográfico do Assentamento Che Guevara
Eixo técnico: empresa social	Processo para assumir mandato na associação	Gravação de áudio via WhatsApp e análise documental	Relato de dois sócios da Associação Che Guevara e estatuto social da Associação Che Guevara
	Tomada de decisões	Gravação de áudio via WhatsApp	Relato de dois sócios da Associação Che Guevara
	Frequência de reuniões	Análise documental	Ata das assembleias realizadas
	Prestação de contas	Análise documental	Livro-caixa da associação
	Capacitações, cursos, oficinas e treinamentos	Gravação de áudio via WhatsApp	Relato de dois sócios da Associação Che Guevara

* O módulo fiscal (MF) é medido em hectares e definido por município, cuja tabela está anexa à Instrução Especial INCRA nº 20, de 1980. Os municípios que foram criados após 1980 tiveram o valor de seu módulo fiscal fixado por outros atos normativos daquela autarquia federal. A única relevância do módulo fiscal para as atividades notarial e registral, ainda que indireta, é a previsão da gratuidade dos trabalhos técnicos georreferenciados aos proprietários de imóveis rurais com área total não excedente a quatro módulos fiscais (AUGUSTO, 2010).

Fonte: Elaboração própria

Quadro 29: Externalidades da responsabilidade sociopolítica na Associação e no Assentamento Che Guevara

Tipologia	Indicador	Fonte de coleta de dados	Meio de verificação
Substantiva	Situação antes e depois de ser beneficiário da reforma agrária	Análise documental	Matriz do histórico de vidas
Subjetiva	Inserção social da Associação e do Assentamento Che Guevara	Análise documental	Portaria de nomeação do CMDRS e recebimento de comunicado oficial com os pontos de pauta antes da reunião, e atas das reuniões da Comissão Regional e

			Estadual de Sementes
Objetiva	Doações de alimentos e liberações de militantes para as tarefas orgânicas do MST	Gravação de áudio via WhatsApp	Relato de dois sócios da Associação Che Guevara.

Fonte: Elaboração própria

Quadro 30: Formatação da renda na Associação e no Assentamento Che Guevara

Fator	Indicador	Fonte de coleta de dados	Meio de verificação
Renda	Renda das culturas (milho, algaroba/lenha e sisal) para a Associação Che Guevara	Gravação de áudio via WhatsApp	Relato de dois sócios da Associação Che Guevara
	Renda com a venda dos animais: caprinos e ovinos, matrizes caprinas e ovinas, bovinos e suínos	Gravação de áudio via WhatsApp	Relato de dois sócios da Associação Che Guevara
	Renda do grupo informal das quatro mulheres	Gravação de áudio via WhatsApp	Relato de dois sócios da Associação Che Guevara

Fonte: Elaboração própria

3.5 Análises dos dados e discussões dos resultados

É chegado o momento de pormenorizar a análise dos dados coletados. De acordo com Gibbs (2009) e Sá (2013), a ideia de análise preconiza a transfiguração dos dados por intermédio de mecanismos analíticos. Além disso, Gibbs (2009) fez uma ponderação:

Não é necessário transcrever toda e qualquer informação no projeto para analisá-la. Alguns níveis e formas de análises podem ser realizados de forma bastante produtiva sem qualquer cópia das entrevistas dos textos e observações coletadas ou gravadas. Na verdade, alguns pesquisadores defendem a análise direta de uma gravação em vídeo ou áudio, pois assim há mais probabilidade de olhar o todo e não se prender a detalhes do que foi dito (GIBBS, 2009, p. 31).

Assim, foram coletadas em torno de nove horas de áudios, dos dias 16 a 30 de abril de 2020. O áudio enviado pelo autor era sempre acompanhado de um rápido contexto introdutório. Os dois sócios ouviam o áudio, caso tivessem dúvidas, solicitavam esclarecimentos que, por sua vez, eram respondidos pelo autor da pesquisa e no caso de inexistência de dúvidas, os dois sócios procuravam atender às informações requisitadas. O estudo foi complementado por observação participante (fruto da relação empírica do autor com o objeto de estudo), análise documental (atas, estatuto social, mapa cartográfico, entre outros) e consulta em fontes secundárias, nos sites do INCRA e da PMC. As análises se fazem por dimensionalidade, agrupadas com o tipo de coleta de dados. Na sequência, explica-se a proposta nas dimensões gestão sociotécnica, responsabilidade sociopolítica e produção de renda, subsidiada por três

tipos de coleta de dados: observação participante, análise documental e gravação de áudio via Whatsapp.

3.5.1 Primeira dimensão: gestão sociotécnica

A dimensão sociotécnica em seu eixo social relaciona-se com o indicador participação social e organizacional dos trabalhadores em ações políticas as quais dialogam com a dimensão responsabilidade sociopolítica (subseção 3.5.2). Nesse caso, foi possível identificar junto aos trabalhadores que há participação em atividades nacionais, estaduais e locais do MST, bem como nas tarefas da Associação do Assentamento Che Guevara. Essas atividades nacionais foram: Congresso Nacional do MST, marchas nacionais e feiras nacionais da reforma agrária.

Em referência às ações estaduais, foram três: Encontro Estadual do MST, Marcha das Margaridas e Escola Estadual do MST. No aspecto local, houve o encontro da Brigada Caetés, na qual o Assentamento Che Guevara está inserido, e as ocupações de terras na região do Curimataú. Quanto ao eixo técnico, reportou-se a participação organizacional nas atividades laborativas da associação, bem como os serviços realizados no lote de terra e no banco de sementes.

No que diz respeito à participação nas atividades nacionais, estaduais e locais do MST, foi respondido o seguinte: “Sim, nós contribuimos com as doações de alimentos e com recursos financeiros para autosustentação do MST, e também participamos nos encontros regionais, estaduais, congressos nacionais e mobilizações” (SÓCIA ECG-02, ABRIL/2020). O Assentamento Che Guevara “(...) contribuiu com a liberação de oito assentados em três momentos ao longo de um ano para ajudarem de forma voluntária na construção da Escola

de Formação Elizabeth e João Pedro Teixeira” (SÓCIA ECG-02, ABRIL/2020). Entre os serviços estavam “(...) fabricação de tijolos ecológicos ou recicláveis, preparação de massa do cimento, reboco e pintura, entre outros” (SÓCIA ECG-02, ABRIL/2020). As doações de alimentos ocorreram em diversas atividades realizadas pelo MST.

Essa inserção nas atividades do MST é o que Bordenave (1983) chamou de “macro participação”. A partir da observação participante das ações políticas-formativas do MST por parte do autor deste trabalho, foi possível destacar uma pontual divergência deste com o relato da sócia. É fato que a participação do Assentamento Che Guevara, quando comparada a de outros assentamentos, é diferenciada. Todavia, ao adquirirem a condição de assentadas, duas das treze famílias estão presentes fisicamente de modo mais frequente nas atividades políticas promovidas pelo MST. Essa baixa participação em termos de presença física transpassou vários fatores, dentre eles, uma possível “inversão de prioridades” a partir da conquista da terra. Por fim, não se trata de mergulhar no maniqueísmo de tentar definir se essa “inversão de prioridades” é certa ou errada. É preciso entender o tempo histórico dessas famílias.

No que se refere ao cercamento do lote de terra daquelas treze famílias, concebe-se como unidade tecnológica de produção-consumo-venda que Trist (1981) diz ser um recurso operacional da gestão sociotécnica. A respeito daquele item, a sócia ECG-02 (ABRIL/2020) declarou: “Nossos lotes são cercados com cerca convencional (arames farpados, grampos e estacas)”. É curioso, numa região rica em palma forrageira e outras espécies de cactáceas (mandacaru, faxeiro e xique-xique), as famílias manterem suas respectivas parcelas de terra com cercas convencionais, em vez de terem cercas vivas,

com plantas demarcando uma barreira em determinada área. Enfim, está no horizonte das famílias efetuar a transição para cerca viva.

As fases de implantação de um assentamento vislumbram os diferentes estágios de convivência naquele espaço de acesso às políticas públicas do campo, além das relações sociais estabelecidas pelas famílias assentadas. Isso apontou as etapas que um assentamento atravessa até ser consolidado. Assim, ao longo daqueles mais de dez anos em que o Assentamento Che Guevara esteve em fase de consolidação (IPEA, 2002): “Apenas uma única família desistiu do assentamento no ano de 2014 por razões pessoais” (SÓCIA ECG-02, ABRIL/2020). Esse indicador sugere uma estreita coesão no tocante às relações sociais estabelecidas entre aqueles/as assentados/as (TRIST, 1981). Ainda em 2014, o lote da família desistente foi passado para outra família interessada em ocupar a vaga. Para efetuar esse processo de ocupação da vaga por outra pessoa foi necessário acionar o INCRA, haja vista ser ele o órgão responsável pela emissão do documento conhecido por Relação de Beneficiários (RB). Os moradores mais antigos estiveram de comum acordo com a chegada da nova família que, a partir de outubro de 2014, passou a integrar o Assentamento Che Guevara.

O INCRA é o órgão do governo federal responsável pela estipulação dos módulos fiscais de terra de cada município brasileiro, uma ação feita com base no Sistema Nacional de Cadastro Rural (SNCR). Nesse sentido, o módulo fiscal de terras de Casserengue corresponde a 16 hectares e cada uma das famílias dispõe de 16,5 hectares. Ou seja, o Assentamento Che Guevara cumpre com esse critério técnico e tem até meio hectare a mais daquilo que o órgão recomenda. A interação entre o assentado e sua unidade tecnologia de produção-

consumo-venda tonifica o campo da gestão sociotécnica defendida por Trist (1981).

Uma das formas de aumentar a produtividade do lote de terra, além, é claro, de fazer os devidos tratamentos culturais, é não aplicar agrotóxico no solo, mas aplicar técnicas agrícolas sustentáveis que favoreçam a natureza e o meio ambiente como um todo, e realizar pelo menos uma vez por ano a análise de solo. Segundo o sócio ECG-01 (ABRIL/2020), “(...) ao longo de 2008 a 2018 apenas uma única família conseguiu fazer seis análises de solos”. O objetivo da análise de solo é quantificar as características físico-químicas, identificar deficiências de nutrientes e a acidez ou pH (potencial hidrogeniônico) do solo. Essa baixa quantidade de análises de solo pode ser em razão do custo, embora este não seja tão alto.

A adubação do solo está interligada com sua análise. De acordo com o que mencionou o sócio ECG-01 (ABRIL/2020), “(...) todas as treze famílias aplicaram adubo comum que é o esterco de gado pelo menos uma vez por ano. Mas, em época de seca, não tem como”. Ambas as práticas de adubação e análise de solo ajudam a fortalecer a terra. Por sua vez, o sócio ECG-01 (ABRIL/2020) arrematou: “Nós aqui não usamos agrotóxicos em nossos lotes, porque além de prejudicarem a terra, matariam nossas sementes crioulas”. Há uma preocupação coletiva por parte das famílias de que o uso de agroquímicos na terra sufoca a vida do solo, tornando muito difícil manter a semente nativa ou da paixão, como é conhecida na região.

Conforme o sócio ECG-01 (ABRIL/2020), o mapa digital do Sistema de Posicionamento Global (GPS) “(...) foi o instrumento utilizado para o georrefenciamento dos treze lotes de terras”. O georreferenciamento retratou a divisão dos lotes. Cada família assentada tem conhecimento sobre a divisa de seu lote e sobre quem são

seus vizinhos. Essa é uma medida técnica importante que contribuiu para o acesso às políticas públicas relacionadas aos créditos do INCRA, do PRONAF e do Programa Garantia Safra do governo federal e tende a se tornar ainda mais necessária em função dos imóveis rurais terem de aderir ao Cadastro Ambiental Rural (CAR).

O conjunto de medidas aplicadas à unidade tecnológica de produção-consumo-venda, quais sejam: cumprimento do módulo fiscal, cercamento do lote, adubações, análises de solo e georreferenciamento da área referem-se às técnicas operacionais, à exceção do módulo fiscal, que já é determinado pelo INCRA. Esta ação humana, intermediada de recursos tecnológicos, empregada em um de seus locais de trabalho, no caso específico, o lote de terra, correspondeu à junção de processos sociais e técnicos os quais formatam a abordagem sociotécnica (TRIST, 1981; ORLIKOWSKI, 2010).

No que concerne à avaliação sociotécnica do eixo técnico da empresa social em relação ao processo para assumir a direção da Associação Che Guevara, conforme afirmou o sócio ECG-01 (ABRIL/2020) “(...) não existem eleições. Se faz uma avaliação da diretoria que está atuando e dependendo da avaliação é que fazemos as mudanças necessárias”. O modo como aquela empresa social se estrutura é uma particularidade, quando comparada a outras empresas sociais que seguem o processo convencional de montagem de chapa e votação nominal em cédula. Essa forma de escolher os dirigentes da associação corroborou com algumas das características do sistema sociotécnico, como autonomia, divisão de trabalho e seleção de membros do grupo (COELHO; ANTUNES JÚNIOR; LEIS, 2007).

Na sequência, aborda-se a frequência de reuniões pelos sócios da associação, as quais, de acordo com a informação do sócio ECG-01 (ABRIL/2020), “(...) são mensais e sempre que há necessidade”. E também as atas analisadas comprovaram tal periodicidade, que é dividida em dois momentos: a reunião de mês na qual os sócios discutem sobre assuntos mais abrangentes (projetos, créditos, manutenção das áreas coletivas) e as reuniões extemporâneas, que são para decisões rápidas (certidões do INCRA, empréstimos de sementes e serviços contábeis). Esse quesito demonstrou de certa maneira a dinamicidade da empresa social e contribui no aspecto da vitalidade associativa da referida empresa social (BERNAOLA, 2017).

Já sobre o processo de tomada de decisão, o sócio ECG-01 (ABRIL/2020) afirmou que as decisões “(...) são tomadas de forma coletiva, com a participação de todos os/as sócios/as”. Além disso, percebeu-se no relato do sócio ECG-01 (ABRIL/2020) e nas atas, dois níveis de decisões: as mais complexas, que exigem consultas e opiniões de todos, e as menos complexas, que são feitas inclusive com a utilização do WhatsApp. Bordenave (1983) instituiu seis níveis de decisões organizacionais⁴. Assim, esse formato adotado pela empresa social do Assentamento Che Guevara de certa maneira se aproxima da classificação feita por aquele teórico. De maneira geral, é possível inferir que existem poucos conflitos nas decisões tomadas. Entretanto, aquele

⁴ Nível 1: formulação da doutrina e da política da instituição (como se dão as opiniões); nível 2: determinação de objetivos e estabelecimento de estratégias (aonde se quer chegar); nível 3: elaboração de planos, programas e projetos (demandas da associação); nível 4: alocação de recursos e administração de operações (econômico-financeiros, pessoal, material, tecnologia); nível 5: execução das ações (quantitativo); e nível 6: avaliação dos resultados (atingido, atingido parcialmente ou não atingido).

indicador (tomada de decisão) contém limitações em função da impossibilidade de ouvir a opinião dos/as 13 sócios/as. Alguns não tem WhatsApp e nem sabem operacionalizar tal recurso tecnológico.

Em face do processo de tomada de decisões, existe um mecanismo importante que se refere às prestações de contas, sobre as quais a sócia ECG-02 (ABRIL/2020) pontuou: “(...) eram feitas a cada seis meses. A tesoureira registrava as entradas e saídas no livro-caixa e nas assembleias passava o informe da questão financeira da empresa social, bem como o livro, que era consultado por todos os/as sócios e sócias”. Apesar de artesanal, esse mecanismo de prestação de contas atende às necessidades da devida empresa social. Além do mais, dialoga com uma norma organizacional da proposta de modelo de gestão voltada para as empresas sociais do MST, que se preocupa em manter a transparência nos variados processos (BERNAOLA, 2017). Não obstante, trata-se de um princípio caracterizado nas empresas sociais da reforma agrária (CONCRAB, 2009).

Dentro do campo organizacional, a Associação do Assentamento Che Guevara procurou, em parceria com outros atores, como por exemplo a Cooperativa de Trabalho e Prestação de Serviços Técnicos na Reforma Agrária no Estado da Paraíba (COOPTERA-PB), promover capacitações, oficinas, cursos, treinamentos e dias de campo. Assim, “(...) foram dezesseis eventos durante o momento que o assentamento recebeu o serviço de ATES, no período entre 2011 a 2015, e dois públicos bastante beneficiados foram as crianças e as mulheres” (SÓCIA ECG-02, ABRIL/2020). Esse conjunto de ações, segundo Souza (2019), fomenta os aspectos sociais e técnicos. Essas atividades formativas realizadas no Assentamento Che Guevara ajudaram na obtenção e no compartilhamento de conhecimentos referentes a

algumas técnicas já praticadas no assentamento, outras nem tanto. Por último, destacou-se o caráter inter, multi e transdisciplinar da ATES, que colaborou com a propagação daquelas atividades.

Por fim, sobre o trabalho voluntário feito nas áreas coletivas da Associação e do Assentamento Che Guevara, o sócio ECG-01 (ABRIL/2020) explicou que, “(...) quando é preciso, nós nos juntamos em mutirão e fazemos os serviços de limpeza do roçado coletivo”. Embora não exista uma necessidade frequente em fazer o manejo das áreas coletivas, percebeu-se na fala daquele sócio uma disposição, por parte das famílias, de cuidar dos roçados coletivos da comunidade, os quais inclusive servem como fonte de renda para a empresa social. Essa prática de cooperação agrícola simples e secular é exemplificada por meio do banco de sementes e funciona da seguinte maneira: se o assentado retira um quilo de sementes do Banco de Semente Comunitário (BSC), precisa devolver dois quilos. É uma forma de garantir a retroalimentação do banco. Caso não reponha as sementes no ano que lhe foi emprestada, na safra do ano posterior deve “pagar” o empréstimo com três quilos de sementes. Assim, os espaços se permeiam de coletividade, relacionando-se com a gestão sociotécnica no tocante à característica da divisão do trabalho (COELHO; ANTUNES JÚNIOR; LEIS, 2007).

3.5.2 Segunda dimensão: externalidades multilaterais da responsabilidade sociopolítica

Consideram-se expressões de externalidades as ações internas e externas feitas pelas famílias assentadas em benefício de si mesmas, bem como em benefício das comunidades do entorno do assentamento. Com isso, no

processo de análise, a externalidade substantiva, compreendida como ação de auto impacto na vida dos sócios e assentados, foi dividida em dois momentos: a) histórico de vida das famílias antes de adquirirem a condição de assentado da reforma agrária e b) histórico de vida depois da condição de beneficiário do PNRA. Isto posto, apresenta-se o seguinte levantamento:

Antes de sermos assentados, a maioria das famílias já eram agricultoras, porém morávamos na cidade, as profissões exercidas eram pedreiro, autônomo e feirantes. Apenas quatro das treze famílias participavam de alguma organização política, seja associação de classe, sindicato ou movimento social. Dez famílias recebiam o auxílio do Bolsa Família, e nenhuma das treze famílias tinha terra. Depois de assentados, todos nós recebemos os créditos do INCRA, PRONAF A. Doze famílias acessaram o crédito Estiagem, todos colocavam produtos de forma individual no PAA, quatro mulheres colocavam produtos pelo PNAE, todos puderam comprar e criar animais. Estamos vinculados ao MST, conquistamos um banco de sementes e agora temos a terra (SÓCIA ECG-02, ABRIL/2020).

Isso é o que Martins (2018) procurou denominar de externalidade substantiva: a “substantividade” da vida de cada uma daquelas famílias. O dado crucial nessa passagem é a conquista da terra, haja vista todos terem origem na agricultura. Antes, porém, residiam na cidade e exerceram outras profissões importantes para sua sobrevivência. Ademais, obter as condições de plantar, colher e criar possibilitou outros processos em suas vidas. Outro dado que chama a atenção é o grande número de pessoas que recebiam o Bolsa Família, e isso

se manteve pelo menos até 2018, mesmo depois de as famílias terem sido assentadas.

Em relação à externalidade subjetiva, retratou-se como tem ocorrido a atuação da empresa social e do Assentamento Che Guevara nas relações sociais entre os pares e com o público externo (MARTINS, 2018).

A Associação e o Assentamento Che Guevara têm assento no CMDRS e na Comissão Regional e Estadual de Sementes. São duas pessoas, um titular e um suplente. A gente participa do CMDRS desde 2008, e as reuniões acontecem a cada dois meses. Na Comissão Regional e Estadual de Sementes, a nossa participação começou em 2016. São duas reuniões por ano na instância estadual, e uma reunião a cada dois meses na instância regional, e também fazemos parte da rede de sementes da ASA-PB e do Polo da Borborema (SÓCIA ECG-02, ABRIL/2020).

A participação nesses órgãos de controle social é um dos meios de externalizar tal responsabilidade sociopolítica, e possibilita à associação e ao assentamento se inserirem em outras redes do público da agricultura familiar e da reforma agrária.

Sobre a externalidade objetiva, Martins (2018) a definiu como tudo aquilo que pode ser quantificado. Nessa lógica, a sócia ECG-02 (ABRIL/2020) relatou:

Nós doamos para os encontros estaduais e de brigadas do MST, ao longo de 2008 a 2018, em torno de 420 kg de alimentos, entre milho, feijão, fava e jerimum. Entregamos, nos últimos oito meses do ano 2018, via PNAE, no município de Casserengue, mais de três toneladas entre bolos e polpas de frutas, e liberamos nove militantes para as atividades orgânicas do MST, dos quais duas

eram mulheres e sete eram homens, todos filhos e filhas de assentados/as.

Apesar da baixa presença física nas atividades do MST por uma parte considerável das famílias do Assentamento Che Guevara, há uma participação indireta realizada por meio das doações de alimentos. A média de público nos encontros estaduais foi de duzentas pessoas. O Assentamento Che Guevara junto a vários outros assentamentos contribuiu na alimentação de duas mil pessoas em dez anos, e beneficiou com os bolos e as polpas de frutas dezenas de estudantes da rede escolar municipal de Casserengue. Por último, mas não menos importante, é simbólico um assentamento de treze famílias liberar nove militantes para as tarefas orgânicas do MST. Essas pessoas puderam conhecer outras áreas entre acampamentos e assentamentos, outras pessoas para além de seus círculos de amizade, participaram de atividades político-formativas, aprenderam e deixaram suas contribuições para o movimento.

3.5.3 Terceira dimensão: produção de renda

A classificação da renda em cinco ou mais tipos possibilitou uma melhor compreensão de seu processo de produção. Todavia, não é objetivo deste trabalho discutir acerca da renda nacional ou per capita, embora estas sejam tão importantes quanto a perspectiva aqui adotada. Tampouco é foco desta seção trazer o debate sobre a teoria da renda da terra, concebida por seus quatro principais grandes teóricos: Adam Smith, David Ricardo, Thomas Malthus e Karl Marx. Em todo caso, num aspecto específico, concorda-se com Marx: independentemente de sua classificação, modalidade e tipologia, toda e qualquer renda tem como elemento

fundante o trabalho. Assim, se o trabalho é um precedente intrínseco à renda, o mesmo perpassa pelo subsistema social e técnico da gestão sociotécnica como elemento universal das relações sociais de produção.

A demonstração das modalidades de renda ajuda a compreender como e quais são as rendas produzidas pelo Assentamento Che Guevara. Nesse sentido, Leite et al. (2007, p. 13) incrementaram que: “É importante ter em mente que os recursos oriundos da comercialização dos produtos agropecuários produzidos no lote não são a única fonte de rendimentos familiares”. Há, nessa direção, um reforço do leque de alternativas pelas quais os assentados conseguem seu sustento. No entanto, o desafio colocado para a empresa social é o de trilhar rumo à “capacidade de geração de renda”⁵. Com isso, faz-se necessário conciliar uma série de fatores internos e externos da empresa social a fim de estreitar simultaneamente o distanciamento e a proximidade dos componentes tricotômicos.

Diante disso, o sócio ECG-01 (ABRIL/2020) expressou acerca da renda oriunda pela venda das culturas: “Se a gente fizesse o manejo com frequência da área coletiva, a nossa produção de milho, de algaroba/lenha e de sisal seria maior”. No relato do sócio, fica evidente que, se houvesse a aplicação de um conjunto de técnicas agrícolas recomendados pelo BNB, e se não ocorressem longos períodos de estiagem, é fato que a produção aumentaria. São dois insumos difíceis de serem conciliados em termos de praticidade: o conhecimento técnico-científico e a regularidade pluviométrica. A região do Curimataú tem sofrido com extensos períodos de seca, e isso afetou de forma direta a produção dessas culturas,

⁵ LEITE et al., op. cit., p. 13.

que têm ciclo de uma safra por ano, constituindo uma renda decorrente da sazonalidade.

Quanto à renda derivada da venda dos animais, o sócio ECG-01 (ABRIL/2020) destacou, “(...) nós vendemos, entre caprinos, ovinos, suínos e bovinos, cerca de 150 animais por ano, o que ao longo de dez anos, são 1.500 animais”. Essa renda originada com a venda dos animais é de ciclo curto. Então, é possível inferir que ela tenha maior peso se comparada com as demais fontes de renda, haja vista que não há precisão, em termos percentuais, do volume de produtos colocados no PAA que cada família consegue vender.

Sobre a renda proveniente da venda dos bolos e polpas de frutas, a sócia ECG-02 (ABRIL/2020) relatou: “(...) mesmo que o ganho era pouco a gente achava importante aquela complementação”. O pagamento desses produtos, feito pela prefeitura de Casserengue, demorava por volta de 30 a 45 dias. Isso exigia do coletivo das quatro mulheres certo traquejo para terem a matéria-prima necessária e garantirem a entrega semanal daqueles gêneros alimentícios. Com exceção da venda dos animais, as outras duas formas de renda estão centradas na ideia de um sistema de trabalho coletivo. Esse preceito interliga-se com a gestão sociotécnica, assim defenderam Trist (1951), Cummings e Worley (1993), bem como Schneider (2003), Schneider e Conterato (2006) quando estipularam a classificação de outras rendas de trabalho.

Entre 2008 e 2018, a Associação do Assentamento Che Guevara lutou para a estruturação da cadeia produtiva de grãos (feijão e milho) como mais uma alternativa de alavancar a renda das famílias assentadas. Existe no assentamento um grande potencial produtivo, mas faltam políticas públicas nessa direção. Sem a intervenção estatal, os assentados não dispõem de condições suficientes para implantação dessa

agroindústria. Isso se trata de um investimento que atinge 2,5 milhões de reais, segundo estudo feito pela empresa social de assistência técnica (COOPTERA, 2012). Enfim, essa é uma meta que ainda permanece no horizonte da Associação e do Assentamento Che Guevara.

Por um lado, uma agroindústria de grãos de fato incrementaria a renda das famílias assentadas. Por outro, exigiria maior efetividade do trabalho dos/as sócios/as. Outrossim, isso está no campo de projetos futuros. No geral, é comum nos assentamentos paraibanos a renda se constituir em quatro eixos: i) venda de culturas adaptadas às condições edafoclimáticas que, segundo Mano (2007), estão relacionadas a “(...) clima, relevo, litologia, temperatura, humidade do ar, radiação, tipo de solo, vento, composição atmosférica e precipitação pluviométrica” de cada região, ii) comercialização de animais, iii) entrega de produtos alimentícios via mercados institucionais e iv) grupos informais que produzam e comercializem determinado produto. Cada assentamento vai apresentar uma ou outra especificidade.

Em contrapartida, a renda do Assentamento Che Guevara está dividida em três grandes blocos: i) a renda oriunda da venda do sisal, da algaroba/lenha e do roçado coletivo de milho, ii) a renda originada da venda de animais bovinos, caprinos, ovinos e suínos e iii) a renda gerada com as entregas de bolos e polpas de frutas via PNAE, pela empresa social informal composta por um grupo de quatro mulheres as quais produzem e comercializam bolos de batata doce, cenoura, milho e fofo, bem como polpas de frutas de acerola, maracujá e umbu (SÓCIA ECG-02, ABRIL/2020).

Em relação ao primeiro bloco, que trata das culturas do milho, algaroba/lenha e sisal, é importante ter clareza que essas culturas são produzidas por safra.

Logo, essa renda é anual, como discriminado abaixo pela tabela 1.

Tabela 1: Renda destinada à associação ou a serviços coletivos no Assentamento Che Guevara

Cultura	Área plantada	Produção média/safrá	Unid. de medida	Preço médio unitário de venda (R\$)	Ano de plantio	Produção total	Valor médio arrecadado (R\$)/ano	Valor total arrecadado (R\$)
Milho*	3 ha	40 sacos	60 kg	35,00	2015-2018	2.400 kg	1.400,00	1.400,00
Algaroba (lenha)	3 ha	1.200	m ³	17,00	2008-2018	12.000 m ³	2.040,00	20.400,00
Sisal	4 ha	4.600	kg	0,50	2008-2018	46.000 kg	2.300,00	23.000,00
TOTAL								44.800,00

Fonte: Elaboração própria, com informações da Associação e Assentamento Che Guevara.

*Em 2015, 2016 e 2017 o milho deu somente palha, devido à estiagem. Por isso, para fins desse cálculo, considerou-se apenas o ano de 2018.

A tabela 1 apresentou a configuração da renda produzida com base naquelas três culturas.

O manuseio desse recurso financeiro é feito da seguinte maneira: o dinheiro é depositado na conta da associação e quando há necessidade de fazer um serviço nas áreas coletivas do assentamento ou resolver questões burocráticas da associação como, por exemplo, pendências administrativas, financeiras e contábeis. Já do assentamento pode ser construção da cerca do roçado coletivo, pintura da casa sede, reparos no banco de sementes, aí a gente utiliza esse recurso. Ainda existe a mensalidade de R\$ 2,00 por membro de cada família, são cobradas de trinta e cinco pessoas, entre pais, mães e filhos/as. Com isso, atinge um montante total em um ano de R\$ 840,00. No prazo de dez anos chega à quantia de R\$ 8.400,00. Se o/a sócio/a estiver em débito com a entidade em relação às mensalidades, existem duas formas de quitar a dívida: ele ou ela pode optar em pagar em dinheiro ou com sementes, que no caso serão reutilizadas no banco “cultivando sementes”. (SÓCIO ECG-01, ABRIL/2020).

As famílias assentadas plantaram no roçado coletivo de milho entre os anos 2015 a 2018. Todavia, “(...) nos anos 2015, 2016 e 2018 o milho só produziu palha que foi reaproveitada por três famílias do assentamento” (SÓCIO ECG-01, ABRIL/2020). Então, como só houve produção de renda no plantio do milho em 2017, foi considerada apenas a produção daquele referido ano.

O segundo bloco de renda refere-se à comercialização dos animais, realizada pelas treze famílias. O recurso gerado por essa venda tem como destino a subsistência do núcleo familiar. A tabela 2 destrinchou essa outra opção de renda do habitat local.

Tabela 2: Renda destinada ao núcleo familiar

Animais	Qtde. média de animais vendidos /ano	Unid. de medida	R\$ Preço de venda cb/kg	Valor total arrecadado (R\$)	Renda média por família (R\$)
Caprinos e Ovinos	70	Cb	R\$ 120,00	R\$ 8.400,00	R\$
Matrizes Caprinas e Ovinas	20	Cb	R\$ 150,00	R\$ 3.000,00	1.036,00
Suínos	32	45 kg	R\$ 10,00	R\$ 14.400,00	R\$ 1.107,70
Bovinos	15	250 kg	R\$ 10,00	R\$ 37.500,00	R\$ 2.884,62
TOTAL					R\$ 5.028,32

Fonte: Elaboração própria, a partir de informações do relato do sócio ECG-01.

Essa renda da família foi usada em algumas questões. Destacam-se: compra, cria, recria, reprodução e engorda de novos animais, artigos necessários para casa e alguns serviços no lote individual de cada família, seja no que está localizado em torno da residência de moradia, seja no lote distante da unidade residencial.

O terceiro bloco de renda de iniciativa das quatro sócias da associação e assentadas no Assentamento Che Guevara foi destrinchado de acordo com a tabela 3.

Tabela 3: Renda da empresa social informal-Grupo de Mulheres-Via PNAE

Produtos/ 2018	Qtde produzida /semana	Und. de medida	R\$ Preço unitário da chamada pública/kg	Qtde de entrega/ semana	Valor pago/mês (R\$)	Tempo de vigência da chamada pública	Valor total arrecadado (R\$)
Bolos	15,5	kg	R\$ 9,80	4	R\$ 607,60	8 meses	R\$ 4.860,80
Polpas de frutas	80	kg	R\$ 7,80	4	R\$ 2.496,00	8 meses	R\$ 19.968,00
TOTAL	95,5	kg					R\$ 24.828,80

Fonte: Elaboração própria, com informações do grupo informal de mulheres do Assentamento Che Guevara.

Essas quatro mulheres produziram por mês 382 quilogramas entre bolos e polpas de frutas e ao final dos oito meses forneceram mais de três toneladas de bolos e polpas de frutas. Isso apenas no ano de 2018 porque ambas entregaram alimentos por meio do PNAE de 2014 a 2018. No entanto, as mesmas não dispunham de dados dos anos anteriores. Após a retirada dos custos de produção, cada uma das quatro mulheres tinha uma renda líquida de R\$ 380,00 por mês.

Entretanto, o trâmite de pagamento seguia outro ritmo. O diretor ou diretora da escola tinha de atestar a nota fiscal, encaminhava para a secretaria municipal de educação que, por sua vez, remetia a PMC que autorizava e encaminhava o pagamento intermediado pelo setor financeiro do órgão. Havia ainda outro detalhe: o projeto só podia ser feito em nome de duas das sócias, em razão de possuírem a Declaração de Aptidão ao PRONAF (DAP-física). Trata-se de um critério exigido pelo edital de chamada pública. Depois desse processo, o recurso financeiro era creditado na conta bancária de uma das sócias e rateado entre elas.

A aferição da renda do público assentado trata-se de um exercício engenhoso em função do leque de

possibilidades que estes propiciam, bem como da dificuldade de obtenção de dados. Convém observar que cada uma das treze famílias do Assentamento Che Guevara colocava, de modo individual, desde 2008 até 2018, pelo PAA (hortaliças, jerimum e milho verde) e comercializava para além do PAA e do PNAE (galinhas, leite de cabra, ovo caipira, palma forrageira e queijo de cabra). Essa diversidade oportuniza a dinamicidade na renda do público assentado e dos pequenos agricultores familiares que, de maneira geral, representa algo de muita expressividade.

3.5.4 Composição, decomposição e recomposição das três dimensões

A discussão sobre assentamento à luz da abordagem sociotécnica é um complexo que reúne pelo menos três componentes os quais se sobrepõem: famílias, lote de terra entendido como unidade tecnológica de produção-consumo-venda e empresa social. As famílias e suas relações representam o eixo social. Por sua vez, o lote de terra e a empresa social correspondem ao eixo técnico. Em síntese, é a interlocução entre família, lote de terra e empresa social que gera tal dinamicidade no assentamento e sinaliza proximidade com a proposta de modelo de gestão voltado para as empresas sociais do MST.

Em relação às empresas sociais, definem-se como entidades, grupos, coletivos, semicoletivos formais ou informais constituídos por assentados/as, militantes, trabalhadores/as rurais em geral de forma autogestionária, autônoma e possuidores dos insumos necessários para realização do trabalho coletivo. No Assentamento Che Guevara existem os dois tipos de empresa social: a formal, que é a associação, e a informal,

o grupo constituído pelas quatro mulheres. Se o assentamento tem seus pilares, na empresa social não é diferente, existem também três ramificações: a gestão gerencial, aqui ancorada pela teoria da abordagem sociotécnica, as práticas de responsabilidades sociopolíticas, desenvolvidas por tal empresa e a produção de renda consubstanciada pelas diversas expressões de trabalho. Então, essa tricotomia ora converge, ora diverge, fruto das contradições inerentes das experiências coletivas, das mais simples às mais complexas ações produzidas por seres humanos.

A escolha da teoria sociotécnica enquanto primeira dimensão de sustentação teórica deste estudo é em razão de ela avultar uma concepção de sistema de trabalho coletivo, algo que em momentos específicos a empresa social formal e informal do Assentamento Che Guevara expressou de modo mais tangível, seja na realização de mutirões nas áreas coletivas da associação, seja no manuseio do banco de sementes “Cultivando Sementes”, seja na doação coletiva de alimentos para as inúmeras atividades externa ao assentamento, bem como na doação de um terreno para a prefeitura municipal construir uma escola de Ensino Fundamental dentro do assentamento, ou ainda na gestão coletiva dos créditos acessados pelas famílias, mesmo com as mudanças político-institucionais de concessão do crédito para o formato nominal.

No decorrer daqueles dez anos (2008-2018), os/as sócios/as acessaram em torno de seis modalidades de créditos diferentes do INCRA e realizaram um empréstimo no programa Empreender-Paraíba (programa de fomento à produção do Governo do Estado). Uma parte daqueles créditos teve a gestão realizada de maneira coletiva (apoio inicial e construção das casas de moradia), e outra parte foi nominal (PRONAF A e estiagem). A gestão coletiva

ocorreu por meio da comissão do crédito. Na forma nominal, o dinheiro era creditado na conta individual do/a assentado/a. Além do mais, chamou atenção o fato de existir um forte mecanismo de ajuda mútua entre as famílias. Mesmo no aspecto nominal, o acesso do crédito foi individual, mas o momento da prestação de contas se fez de um jeito em que as treze famílias se apoiaram.

Quanto ao segundo pilar referente à responsabilidade sociopolítica, trata-se de um momento de atuação endógena e exógena. Com isso, o assentamento tem conseguido se manter firme no enfrentamento às sementes transgênicas e na não utilização de agrotóxicos em seus roçados individuais e coletivos. Não por acaso, o assentamento conseguiu por três anos consecutivos, 2017, 2018 e 2019, o selo de território livre de sementes transgênicas pela rede de sementes da Articulação do Semiárido da Paraíba (ASA-PB).

Esse não tem sido um desafio qualquer, porque a transgenia tem crescido no território do Curimataú Ocidental e Oriental. De todo modo, as famílias ainda conseguem manter um controle da semente que entra e sai do assentamento. Trata-se da responsabilidade endógena. No tocante à responsabilidade exógena, esteve relacionada a todas as iniciativas de inserção social (participação na rede de sementes da ASA-PB, da Comissão Regional e Estadual de Sementes, do Polo da Borborema e do CMDRS). E tanto a associação quanto o assentamento possuem representantes nesses respectivos espaços.

Sobre o terceiro pilar, relacionado à produção de renda, apesar da falta de dados para melhor esmiuçar as fontes de renda na empresa social do Assentamento Che Guevara, há múltiplas atividades das quais as treze famílias dispõem, de cunho tanto individual como

coletivo. Essa diversidade de fontes de renda dá garantia de autonomia e independência em um momento de esfacelamento das políticas institucionais de comercialização. Ademais, o assentamento é um dos grandes produtores de grãos (feijão e milho) e tem como desafio futuro implantar a agroindústria de secagem e armazenamento de grãos. Todavia, independentemente da classificação e da tipologia de renda, o trabalho é o elemento central, o qual frutifica todo esse potencial existente em termos de produção de renda no Assentamento Che Guevara.

A seguir, o quadro 31 demonstrou a natureza de cada um dos três pilares.

Quadro 31: Características dos Três Pilares Tricotômicos

Ramificação	Caráter endógeno	Caráter exógeno
Gestão sociotécnica	X	-
Responsabilidade sociopolítica	X	X
Produção de renda	X	-

Fonte: Elaboração própria

Portanto, das três dimensões, a responsabilidade sociopolítica é a que tem dupla natureza. Nessa ótica, tanto importa a responsabilidade para com os pares, quanto para com toda a comunidade. Isso não quer dizer que a gestão sociotécnica e a renda não tenham relação com o ambiente externo, mas que é um esforço cujo ponto de partida é de iniciativa interna.

Outro aspecto que está ligado à renda trata-se da mensalidade arrecadada dos trinta e cinco sócios/as, no valor de R\$ 2,00 por mês. São trinta e cinco, em função de serem contabilizados todos os membros das famílias. O valor a princípio é muito baixo, porém, esse recurso tem ajudado nos serviços de contabilidade e possibilitado alguns deslocamentos até Campina Grande, o polo de

comércio mais próximo, e também viagens a João Pessoa, à medida que representantes precisam se reunir com o INCRA para tratarem de assuntos de interesse do Assentamento Che Guevara. Ainda em relação ao assunto da renda, é expressivo que dez das treze famílias recebam o auxílio do Bolsa Família. Não obstante, esse recurso do governo federal se soma às demais rendas, ou seja, as famílias não dependem apenas do referido auxílio. Assim, trata-se de uma renda complementar à qual as famílias por direito tiveram acesso.

Por fim, destacou-se o elemento da participação realizada pela associação e o assentamento que de certa forma perpassa as três dimensões: gestão sociotécnica, responsabilidade sociopolítica e produção de renda. Como tal divide-se em três momentos: i) existe a participação indireta nas ações políticas desencadeadas pelo MST, haja vista duas famílias participarem de maneira mais assídua; ii) tem a participação nos processos organizacionais internos da associação, tanto os relatos dos dois sócios quanto as atas analisadas indicam esse aspecto positivo e iii) tem a participação nos órgãos de controle social, seja no CMDRS, seja na Comissão Regional e Estadual de Sementes.

Considerações (ainda que não) finais

Desde a introdução até esta seção de “desfecho” do atinente trabalho, esteve evidente que não houve nenhum desvanecimento no sentido de apresentar discussões ilativas, por isso foi intencional a expressão “ainda que não”. O estudo procurou de forma modesta correlacionar três componentes tricotômicos (gestão sociotécnica, responsabilidade sociopolítica e produção de renda), baseados nas práticas empíricas da Associação e do Assentamento Che Guevara, bem como na aproximação da referida empresa social com a proposta de modelo de gestão direcionado às empresas sociais do MST.

Dessa forma, aqueles três elementos transpassam na e pelas empresas sociais da reforma agrária. Além disso, a literatura indica que há uma dualidade simultânea entre as práticas gerenciais e as práticas sociopolíticas das empresas sociais (CÂMARA et al., 2016). Em reforço a tal dualidade, Bernaola (2017) salientou o enfrentamento do dilema contemporâneo das empresas sociais na reforma agrária: o de ter responsabilidade sociopolítica conectada com a produção da renda. Todavia, o estudo em questão assinalou, na circunferência de suas limitações, a existência de uma espécie de “trialidade” embasada naquelas três dimensões já citadas.

O estudo ainda juntou a contribuição de Câmara et al. (2016) e Bernaola (2017), acrescentando, respectivamente, a dimensão “renda”, ausente em Câmara et al. (2016), bem como a dimensão “gestão”, implícita em Bernaola (2017). O autor deste trabalho

concebeu renda e gestão a partir de um pressuposto que não está dado, haja vista estarem interligadas aos problemas inter e intraorganizacionais ou técnico-organizacionais das empresas sociais. Com base nisso, a triangulação dos três componentes: gestão sociotécnica, responsabilidade sociopolítica e renda pavimentam a vitalidade associativa e econômica das empresas sociais.

A metodologia do relativo estudo precisou ser readequada, com relatos e documentos colhidos via Whatsapp, em razão da pandemia da Covid-19, que em fevereiro de 2020 se espalhou de modo inicial por três países (China, Itália, Espanha) e, no mês subsequente, alvejou o mundo inteiro. No Brasil, os primeiros sinais noticiados pela imprensa dessa enfermidade epidêmica surgiram a partir da segunda semana de março de 2020.

Esse surto exigiu medidas incisivas das autoridades governamentais. Assim, prefeitos e governadores editaram decretos, que colocavam em situação de emergência a saúde pública e que culminaram no isolamento social, considerado a única alternativa capaz de reduzir as mortes pela Covid-19 até, no futuro breve, ser possível produzir vacinas de combate ao coronavírus. Então, até a conclusão dessa pesquisa, as pessoas devem se manter dentro de casa, a fim de evitar a transmissão ou o contágio pela respectiva doença. Não obstante, a necessidade de cumprir o isolamento social inviabilizou a coleta dos dados por meio da presença física no local da investigação e, por isso, a metodologia sofreu um rearranjo.

Feito esse adendo no tocante à metodologia, retomou-se os principais temas abordados no conteúdo deste trabalho. No primeiro capítulo, foi explanado de maneira contextual, ampla e genérica, sobre a temática da reforma agrária e dos assentamentos. Em tempos de pandemia como a que o país atravessa, ficou evidente a

atualidade e importância da reforma agrária, por uma razão muito simples: a necessidade basilar do ser humano de se alimentar, sobretudo de gêneros alimentícios saudáveis e saudáveis. Neste sentido, Silva (2020) ratificou a reforma agrária como uma das medidas necessárias para a resolução dos problemas brasileiros.

Visto por outra lente e numa analogia com a obra da professora e economista Laura Barbosa de Carvalho, intitulada: “Valsa Brasileira: do boom ao caos econômico”, remete-se a sua leitura da economia brasileira entre os anos 2006 a 2017, dos governos Lula, Dilma e Temer. A interpretação feita por Carvalho (2017) se aplica, com as devidas singularidades da valsa à brasileira, no contexto da agrariedade no Brasil, que padece das mesmas oscilações, dos mesmos altos e baixos, exemplificados a seguir. Ora se deslocou para frente, simbolizada com a criação do extinto Ministério de Desenvolvimento Agrário (MDA) e da Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006, que estabeleceu a política nacional da agricultura familiar; ora caminhou para os lados, expressados na arredia política de assentamentos da gestão Lula, muito mais preocupada em distensionar os conflitos sociais do e no campo. E, desde o golpe de 2016, só tem caminhado para trás, em função de atingir todos os índices negativos, confirmados inclusive pelos estudiosos da geografia agrária.

Apesar da acanhada política de Projetos de Assentamentos (PA) daqueles três governos, muitos foram criados devido à pressão popular dos movimentos sociais do campo. É claro que a luta pela terra é política, mas, para além disso, as pessoas lutam por terra em busca de resolverem um problema social real. Não foi o MST que criou a categoria dos sem-terra. Ambos resultam da abissal desigualdade social existente no Brasil. Por isso, a luta dos sem-terra tem também o

intuito de encurtar a dívida sociohistórica herdada há mais de “quatro séculos de latifúndios”, uma correlação feita com a obra do ensaísta e autodidata Alberto Passos Guimarães, escrita em 1963. Então, a materialidade dos assentamentos, mesmo com todas as dificuldades, traduz-se em recursos fisiológicos pelos quais operam a reprodução social ampliada da vida, cuja luta das famílias assentadas se dá pelo crédito, pela criação e educação dos filhos, pela assistência técnica, pela manutenção da semente crioula, pela assistência à saúde, enfim, por todas as dimensões sociometabólicas da vida.

No que se refere à gestão sociotécnica, percebeu-se que sócios/as e assentados/as acumularam trabalho em quatro espaços dentro do Assentamento Che Guevara: i) o lote de um hectare ao redor da residência de moradia, voltado para o plantio de palma forrageira, hortaliças e criação de animais caprinos, ovinos, bovinos, suínos, galinhas, patos e guinés; ii) o lote individual de cada família direcionado para o plantio de feijão e milho; iii) os doze hectares de área coletiva em nome da associação estiveram voltados para o plantio de algaroba, milho e sisal e; iv) as tarefas na empresa social, emissão de nota fiscal, serviços de contabilidade, participações em licitações de chamada públicas do PNAE, realizações de prestações de contas, entre outras. Esses quatro espaços intercalaram, por meio do trabalho pessoas, estruturas físicas e alguns processos individuais (colocação de produtos no PAA) e coletivos (realização de mutirão nas áreas coletivas).

O lote de terra concebido como uma unidade tecnológica de produção-consumo-venda não se restringe apenas à produção e consumo, mas também, venda no mercado convencional desencadeada a partir do cultivo das culturas nas áreas coletivas. Por outro lado, há a

comercialização individual de animais e hortaliças de forma convencional e por intermédio do mercado institucional. Isso ocorre quase como uma prática comum entre as famílias. Outro aspecto a ser destacado é que a associação possui apenas o selo municipal e não dispõe do selo estadual. O fato de não possuir ainda o selo estadual impossibilita a colocação de produtos via PAA por meio da empresa social. Além disso, tanto o PNAE, quanto o PAA adquirem produtos apenas de origem vegetal, ou seja, não recebem produtos de origem animal. Essas questões de selo e distinção dos produtos em vegetal e animal são limites enfrentados no cotidiano dos/as agricultores/as.

Em contrapartida, a Associação e o Assentamento Che Guevara expressaram suas práticas de responsabilidade sociopolítica por meio das doações de alimentos e da liberação de sócios/as para a realização de trabalhos voluntários na construção da Escola de Formação Elizabeth e João Pedro Teixeira, vinculada ao MST. Ademais, a condição de assentado/a da reforma agrária possibilita um aumento na questão de acesso a outras fontes alternativas de renda, haja vista todas as famílias possuírem ligação com a terra. Antes de se tornarem assentadas, elas tinham não mais que uma fonte de renda atrelada a serviços como o de pedreiro, de feirante ou na condição de autônomo.

Quanto à produção de renda, as famílias assentadas dispõem de pelo menos cinco opções: vendas das culturas dos roçados coletivos, vendas das hortaliças e tubérculos, inclusive na feira local de Casserengue por parte de duas famílias, vendagens e trocas de sementes, ofertas de bolos e polpas de frutas, por intermédio de chamadas públicas municipais.

É importante salientar outros dois consideráveis pormenores. Essa renda nem sempre é em espécie,

financeira ou monetária. Existe uma prática entre as famílias no sentido de manter o banco de sementes “Cultivando Sementes” e, para além do dinheiro, trabalham com outro insumo essencial que são as trocas e manutenções das sementes crioulas. Assim, os/as assentados/as mantêm a organização e organicidade do banco de sementes. Diante dessas cinco alternativas de fontes de renda, o comércio de animais de grande, médio e pequeno porte destaca-se à frente das demais formas de renda, em função da frequência e do volume de vendas realizadas dentro do Assentamento Che Guevara.

Em suma, percebeu-se com a realização desta pesquisa uma contribuição em três direções. A primeira refere-se ao fato de que as reflexões trazidas neste trabalho sinalizam a necessidade de interação entre os três componentes tricotômicos, a fim de aguçar empresas sociais formais e informais. Para isso, é preciso ratificar as expressões de coletividade desenvolvidas e produzidas por sócios, cooperados, cooperantes e assentados que coadunam com a intencionalidade de estruturar empresas sociais de natureza sociohumana.

A segunda diz respeito ao debate aqui suscitado, que está ligado, de certa maneira, com a proposta do modelo de gestão voltado para as empresas sociais do MST que, ao ser implantado em algum assentamento acompanhado pelo MST no Estado da Paraíba, propõe, ainda que de modo implícito, alguns subsídios de ordem prática: nível de organização e organicidade do assentamento, nível de pertencimento ao movimento, núcleo dirigente do assentamento e autogovernança do assentamento. Esses subsídios dialogam com as características sociotécnicas do modelo gerencial direcionado para as empresas sociais.

A terceira, enfim, sem presunção ilativa, considera que a tríade gestão sociotécnica, responsabi-

lidade sociopolítica e produção de renda corresponde a uma matriz analítica relevante para mensurar a vitalidade associativa e econômica das empresas sociais.

4.1 Limites da pesquisa

a) O estudo se limitou apenas a uma empresa social formal. Poderia ter envolvido duas ou mais empresas sociais formais e fazer comparações entre as três dimensões, fossem duas cooperativas, duas associações ou ainda uma cooperativa e uma associação e vice-versa.

b) Caberia fazer correlações sobre as mesmas três dimensões entre empresas sociais informais de naturezas semelhantes e/ou distintas.

c) A conexão com o debate da responsabilidade sociopolítica foi mais por associação daquilo que a abordagem da responsabilidade social discute, ou seja, mais empirista do que teórica.

4.2 Agendas de pesquisas futuras

Apesar das limitações apontadas, indicam-se algumas possibilidades teórico-empíricas:

a) É preciso discutir uma quarta dimensão de como se estruturam os mercados convencionais e de que forma se comportam em relação aos mercados institucionais.

b) Discutir as singularidades do trabalho individual, coletivo e associado nas empresas sociais formais e informais.

c) Comparar perspectivas de gestões diferenciadas: autogestão, gestão social, racionalidade substantiva e gestão sociotécnica.

d) Aprofundar a discussão das três perspectivas da abordagem sociotécnica: adequação sociotécnica, híbridos sociotécnicos e tecnologia social, bem como a maneira que podem contribuir com as empresas sociais.

e) Discutir a Organização do Quadro Social (OQS) no contexto das empresas sociais da reforma agrária.

Referências

ALBERO, Brigitte. Uma abordagem sociotécnica dos ambientes de formação: racionalidades, modelos e princípios de ação. Tradução: Joana Peixoto. **Educativa**, Revista do Programa de Pós-Graduação em Educação - PPGGE, Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, v. 14, n. 2, p. 229-253, jul./dez. 2011. Disponível em: <http://seer.pucgoias.edu.br/index.php/educativa/artic/e/view/1962/1225>. Acesso em: 1º set. 2020.

ALDRIGHI, César Fernando Schiavon. **Contribuição crítica à política de ATER do INCRA para assentamentos de reforma agrária**. 2015. 398 p. Dissertação (mestrado profissional) - Programa de Pós-Graduação em Ecossistemas, Centro de Ciências Agrárias, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/158797/336751.pdf>. Acesso em: 31 ago. 2020.

ALEIXO, Anabela Silva Marques Duarte Fonseca. **Da economia social para a economia solidária**. 2014. 100 p. Dissertação (Mestrado em Economia Social e Solidária) – Departamento de Economia Política, Escola de Ciências Sociais e Humanas, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2014. Disponível em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/11388/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Anabela.pdf>. Acesso em: 1º set. 2020.

ALENTEJANO, Paulo Roberto Raposo. A política agrária do governo Temer: a pá de cal na agonizante reforma agrária brasileira? **Revista OKARA: Geografia em debate**, v.12, n.2, p. 308-325, 2018. Dossiê Michel Temer e a Questão Agrária. Disponível em:

<https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/okara/articloe/view/41319>. Acesso em 28 ago. 2020.

ALMEIDA, Christiana Noronha Renault de. **A empresa social no Brasil**: análise da viabilidade constitucional de um modelo teórico. 2010.187 p. Dissertação (Mestrado em Direito Empresarial) - Faculdade de Direito Milton Campos. Nova Lima, MG, 2010.

ANDES - SINDICATO NACIONAL DOS DOCENTES DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR. E então, que quereis?.... **Portal Andes**, Brasília, 13 jul. 2017.

Disponível em:

<http://portal.andes.org.br/imprensa/publicacoes/imp-pub-1638386686.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2020.

ARAÚJO, Sebastião Lopes. **A metodologia da capacitação massiva como instrumento de inclusão social**: estudo de caso. 2009. 114 p. Dissertação

(Mestrado Profissional em Planejamento e Políticas Públicas) - Centro de Estudos Sociais Aplicados, Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2009.

Disponível em:

<http://livros01.livrosgratis.com.br/cp097782.pdf>.

Acesso em: 1º set. 2020.

ARRUDA, Gerardo Clesio. Princípios da doutrina do solidarismo e a concepção do Estado-providência.

Revista Brasileira de Sociologia do Direito, v. 5, n. 2, mai./ago. 2018. Disponível em:

<http://revista.abrasd.com.br/index.php/rbsd/article/view/242>. Acesso em: 1º set. 2020.

ASHLEY, Patricia Almeida (Coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2004.

AUGUSTO, Eduardo. Registro de Imóveis: retificação de registro e georreferenciamento. **Blog Eduardo Augusto - RI de Chs**, São Paulo, 6 jun. 2010. Disponível em:

<http://eduardoaugusto->

irib.blogspot.com/2010/06/imovel-rural-conceitos-de-modulo-fiscal.html. Acesso em: 1º set. 2020.

ÁVILA, Rafael Chaves; CAMPOS, José Luis Monzón. La economía social ante los paradigmas económicos emergentes: innovación social, economía colaborativa, economía circular, responsabilidad social empresarial, economía del bien común, empresa social y economía solidaria. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa CIRIEC-España, n. 93, p. 5-50, ago. 2018. Disponível em: http://www.ciriec.uliege.be/wp-content/uploads/2019/06/CIRIEC_9301_Chaves_Monzon.pdf. Acesso em: 23 ago. 2020.

AZAR, Z. S.; NASCIMENTO, S. M. V.; MIRANDA, A. A. B. de. Grandes projetos e assentamentos rurais: dimensões do desenvolvimento regional no Maranhão? In: IV JORNADA INTERNACIONAL DE POLÍTICAS PÚBLICAS. NEOLIBERALISMO E LUTAS SOCIAIS: PERSPECTIVAS PARA AS POLÍTICAS PÚBLICAS. 2009, São Luiz/ MA. **Anais...** São Luiz, MA, 2009. Disponível em: http://www.joinpp.ufma.br/jornadas/joinppIV/mesas/grandes-projetos-e-assentamentos-rurais_ok.pdf. Acesso em: 12 mar. 2020.

AZOIA, Viviane Tais; RIBEIRO, Marcia Carla. A função social dos contratos e as externalidades: uma análise econômica. **RVMD**, Brasília, v. 10.2, n. 2, p. 1-29, jul./dez. 2016. Disponível em: <https://portalrevistas.ucb.br/index.php/rvmd/article/view/7595/4774>. Acesso em: 1º set. 2020.

BACHA, Carlos José Caetano. **Macroeconomia aplicada à análise da economia brasileira**. São Paulo: Edusp, 2004.

BALBINOTTI, Giles Cesar. **O gerenciamento dos aspectos humanos nas atividades de projetos de processo produtivo na indústria automotiva: princípios com abordagem sociotécnica e ergonômica**. 2013. 214 p. Tese (doutorado) – Programa de Pós-

Graduação em Engenharia de Produção, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/107209/321483.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 23 ago. 2020.

BALEM, Tatiana Aparecida. **Associativismo e cooperativismo**. Santa Maria, RS: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico, Rede e-Tec Brasil, 2016. Disponível em: <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/342/2020/04/ASSOCIATIVISMO-E-COOPERATIVISMO.pdf>. Acesso em: 1º set. 2020.

BARBOSA, Fernanda Nunes; CASTRO, Thamís Dalsenter Viveiros de. Dilemas da liberdade de expressão e da solidariedade. **Revista civilistica.com**, ano 6. n. 2, 2017. Disponível em: <http://civilistica.com/dilemas-da-liberdade-de-expressao/>. Acesso em: 1º set. 2020.

BARBOSA, Verônica de Fatima Fernandes; LIMA JUNIOR, Francisco do O' de. O Crédito Instalação e a qualidade de vida dos assentados no Semiárido cearense: reflexões sobre políticas públicas de desenvolvimento rural. **GEOTemas**, Pau dos Ferros/RN, v. 8, n. 3, 2018. Disponível em: <http://periodicos.uern.br/index.php/geotemas/article/viewFile/3256/1857>. Acesso em 31 ago. 2020.

BARONE, Luís Antonio Barone; FERRANTE, Vera Lúcia Silveira Botta; DUVAL, Henrique Carmona. A reforma agrária que temos: revisitando uma polêmica acesa. **Revista de Ciências Sociais Política & Trabalho**, n. 45, p. 25-45, jul./dez. 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/politicaetrabalho/article/download/30731/17800/>. Acesso em: 29 ago. 2020.

BAUDELAIRE, Charles Pierre. **Pequenos poemas em prosa**. Editora Athena: Rio de Janeiro, 1937.

BAYLÃO, André Luis da Silva; SCHETTINO, Elisa Mara Oliveira; CHERRINE, Lillian. Gestão participativa nas organizações: uma via de transformação e aprendizagem. In: XI SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, Resende, RJ, 22 a 24 out. 2014. **Anais...** Resende, RJ, SEGeT, 2014. Disponível em:

<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/20320173.pdf>. Acesso em: 1º set. 2020.

BENINI, Edi Augusto; BENINI, Elcio Gustavo. Reforma agrária no contexto da economia solidária. **Revista Nera**, ano 11, n. 13, jul./dez. 2008. Disponível em: <https://revista.fct.unesp.br/index.php/nera/article/view/1386>. Acesso em: 1 set. 2020.

BERNAOLA, José Luis Lejardi. **Proposta de modelo de gestão para empresas sociais do MST**. Tradução e adaptação de Daniel Sánchez Pereira, Pedro Ivan Christoffoli, Matheus Andrade Ataíde e Cristina Sturmer dos Santos. São Paulo/Paraná, p. 1-12, 2017.

BERTONCINI, Cristine; BRITO, Adriana; LEME, Elisângela; SILVA, Ismael; SILVA, Thiago Ferreira da; PERRI, Ricardo Alves. Processo decisório: a tomada de decisão. **Revista FAEF**, Garça, SP, v. 5, n. 3, p. 8-34, 2013. Disponível em: http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_de_staque/QjxDDqGcS5r3dHL_2013-5-3-12-8-34.pdf. Acesso em: 1º set. 2020.

BINKOWSKI, Patrícia (Org.). **Análise de conflitos e relações de poder em espaços rurais**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2018. Série Ensino, Aprendizagem e Tecnologias. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad600.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2020.

BNB. **Grupos e Linhas de Crédito PRONAF - Quadro Resumo**. Fortaleza, CE, 2018. Disponível em: https://www.bnb.gov.br/documents/165130/165145/tabela_grupos_PRONAF-Jul_18.pdf/5b0c0718-698e-7d73-f311-fe0b06f3fa5b. Acesso em: 15 mar. 2020.

BORDENAVE, Juan Enrique Díaz. **O que é participação**. São Paulo: Brasiliense, 1983.

BORZAGA, Carlo; DEPEDRI, Sara; GALERA, Giulia. Interpreting social enterprises. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, n. 3, p. 398-409, set. 2012. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-21072012000300005&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 31 ago. 2020.

BOWER, Howard Rothmann . **Responsabilidades sociais dos homens de negócios**. Tradução: Octávio Alves Velho. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1957.

BRASIL. Decreto nº 9.424, de 26 de junho de 2018. Regulamenta o inciso V do caput do art. 17 da Lei nº 8.629, de 25 de fevereiro de 1993, que dispõe sobre a concessão de créditos de instalação de projetos de assentamento aos beneficiários do Programa Nacional de Reforma Agrária. **Diário Oficial da União**, Brasília, 27 jun. 2018. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2018/Decreto/D9424.htm. Acesso em: 31 ago. 2020.

BRASIL. **Lei nº 12.188, de 11 de janeiro de 2010**. Instituiu a Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural para a Agricultura Familiar e Reforma Agrária - PNATER e o Programa Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural na Agricultura Familiar e na Reforma Agrária - PRONATER. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Lei/L12188.htm. Acesso em: 1 mar. 2020.

BUSSACOS, Henrique. Empreendedorismo social? Negócio social? Empresa social? Inovação social? Social good?. **ICOM - Instituto Comunitário Grande Florianópolis**, Florianópolis, 17 out. 2012. Disponível em: <http://www.icomfloripa.org.br/empreendedorismo-social-negocio-social-empresa-social-inovacao-social-social-good/>. Acesso em: 23 ago. 2020.

CÂMARA, Samuel Façanha; MOTA, Marcio de Oliveira; MARQUES, Guarany Oliveira; SPINOSA, Luana Silva. Dualidade de práticas gerenciais e político-sociais em cooperativas de reforma agrária ligadas ao Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST). **Estudos Sociedade e Agricultura**, v. 24, n. 2, out. 2016. Disponível em: <https://revistaesa.com/ojs/index.php/esa/article/view/621>. Acesso em: 23 ago. 2020.

CAMPOVERDE, Jonathan E. Ronquillo . **La empresa social**: un modelo de negocio emergente. 2015. 66 p. Dissertação (Máster en Contabilidad y Finanzas Corporativas) - Facultad de Ciencias de la Empresa, Universidad Politécnica de Cartagena, set. 2015. Disponível em: <http://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/5054/tfm546.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 31 ago. 2020.

CANÇADO, Airton Cardoso; GONTIJO, Mário César Hamdan. Princípios cooperativistas: origem, evolução e influência na legislação brasileira. In: ENCONTRO DE INVESTIGADORES LATINO-AMERICANO DE COOPERATIVISMO, São Leopoldo, 2004. **Anais...** São Leopoldo: UNISINOS, 2004. Disponível em: https://www.cooperabaete.com.br/wp-content/uploads/2019/01/principios_cooperativos_e_le_gislacao_brasileira.pdf. Acesso em: 1º set. 2020.

CARAFFA, Marina. **Projeto de assentamento rural**: um estudo do ambiente construído no Zumbi dos Palmares - Iaras/SP. 2014. Dissertação (Mestrado em Habitat) -

Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014. Disponível em: https://teses.usp.br/teses/disponiveis/16/16137/tde-17102014-093759/publico/MARINA_CARAFFA.pdf. Acesso em: 30 ago. 2020.

CARAYON, P.. **Human Factors of Complex Sociotechnical Systems**. Volume 37, Issue 4, July 2006, Pages 525-535.

CARDOSO, Jarbas Felício. **Novas tendências de empresas sociais em Portugal**. 2018. 123 f. Dissertação (Mestrado em Intervenção Social, Inovação e Empreendedorismo) - Faculdade de Economia, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal, 2018. Disponível em: <https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/83488/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Jarbas%20Cardoso%20Final.pdf>. Acesso em: 31 ago. 2020.

CARNEIRO, Vanderson Gonçalves. **Políticas públicas municipais de economia solidária e a dimensão sociopolítica dos empreendimentos econômicos solidários**. 2012. 261 f. Tese (Doutorado) - Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, 2012. Disponível em: <http://www.ppgcp.fafich.ufmg.br/defesas/238D.PDF>. Acesso em: 24 ago. 2020.

CARVALHO, Andreia Carina Sousa de. **Associativismo e participação: o caso da Associação Cultural Desportiva e Social da Ereira**. 2015. 170 p. Dissertação (Mestrado em Educação de Adultos e Desenvolvimento Local) - Escola Superior de Educação, Instituto Politécnico de Coimbra, Coimbra, Portugal, 2015. Disponível em: https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/13378/1/ANDREIA_CARVALHO.pdf. Acesso em: 1º set. 2020.

CARVALHO FILHO, José Juliano de. Reforma agrária: a proposta é uma coisa, o plano do governo é outra. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 18, n. 50, p. 337-345, abr. 2004. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142004000100031&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 28 ago. 2020.

CASAL, René Mora. La empresa social de Muhammad Yunus, un nuevo paradigma para erradicar la pobreza. **Economía Y Sociedad**, v. 20, n. 47, p. 1-18, jan./jun. 2015. Disponível em: <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/economia/article/view/6754#:~:text=La%20empresa%20social%20representa%20un,Nobel%20de%20la%20Paz%202006>. Acesso em: 31 ago. 2020.

CASANI, Fernando; LIZCANO, José Luis; PABLO, Isidro de; FERNÁNDEZ, Alejandro. **Emprendimiento y empresa social**: clarificación conceptual, elementos distintivos y algunas evidencias empíricas. In: XVII CONGRESO AECA - ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. **Anais...** Pamplona, Espanha, Universidad de Navarra, 25 a 27 set. 2013. Disponível em: http://www.aeca1.org/pub/on_line/comunicaciones_xviiicongresoaeca/cd/80h.pdf. Acesso em: 31 ago. 2020.

CAVALHEIRO, Vanessa Fernanda; PICOLI, Rosangela Laura. Desapropriação de terras para fins da reforma agrária. In: SIMPÓSIO ICESP, **Anais...** Brasília: Centro Universitário ICESP, 2014. Disponível em: http://nippromove.hospedagemdesites.ws/anais_simposio/arquivos_up/documentos/artigos/79c524537d85ab3555050573c586d0ff.pdf. Acesso em: 26 ago. 2020.

CHEPTULIN, Alexandre. **A dialética materialista**: categorias e leis da dialética. São Paulo: Alfa-Omega, 1982.

CHRISTOFFOLI, Pedro Ivan. **O desenvolvimento de cooperativas de produção coletiva de trabalhadores rurais no capitalismo**: limites e possibilidades. 2000. 323 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Pesquisa e Pós-graduação em Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2000. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/61642/D%20-%20PEDRO%20IVAN%20CHRISTOFOLLI.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 1º set. 2020.

COCA, Estevan Leopoldo de Freitas. identidades dos camponeses assentados no território Cantuquiriguaçu, Paraná-Brasil. **Mercator**, Fortaleza, v. 14, n. 1, p. 77-88, abr. 2015. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-22012015000100077&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 30 ago. 2020.

COELHO, João Batista Soares; ANTUNES JÚNIOR, José Antônio Valle; LEIS, Rodrigo Pinto. Sistema de produção enxuto e sistema sócio-técnico: impactos na organização do trabalho em uma empresa de medidores de energia. In: XXXI ENCONTRO DA ANPAD, Rio de Janeiro, 22 a 26 set. 2007. **Anais...** Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/33/GPR-B858.pdf. Acesso em: 31 ago. 2020.

COMINI, Graziella Maria. **Negócios sociais e inovação social**: um retrato de experiências brasileiras. 2016. 166 p. Tese (Livre Docência em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016. Disponível em: https://teses.usp.br/teses/disponiveis/livredocencia/12/tde-15122016-143942/publico//Tese_livre_docencia_final_Graziella_Comini.pdf. Acesso em: 31 ago. 2020.

CONCRAB - CONFEDERAÇÃO DAS COOPERATIVAS DE REFORMA AGRÁRIA DO BRASIL. **Manual de Acompanhamento das Empresas Sociais dos Assentamentos de Reforma Agrária - MAE**. São Paulo: Instituto Conscientia, 5 fev. 2009. Disponível em: <http://www.conscientia.se/br/pdf/MAE-Cap0.pdf>. Acesso em: 29 ago. 2020.

COOPTERA – COOPERATIVA DE TRABALHO E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS TÉCNICOS DA REFORMA AGRÁRIA NO ESTADO DA PARAÍBA. Relatório de Ates. Mari. 2012.

CORONADO, Javier Alejandro; IBARRA, Timurlank Valdez. Sistemas sociotécnicos y sistemas tecnológicos. **Insunte - Instituto Universitario del Norte**, México, 18 ago. 2017. Disponível em: <https://doku.pub/documents/unidad-1-sistemas-sociotecnicos-y-sistemas-tecnologicos-1q7j9ryw95qv>. Acesso em: 1º set. 2020.

COSTA, Josimar Souza; MAIA, Anna Beatriz Grangeiro Ribeiro; CORREIA-LIMA, Bruno Chaves; CABRAL, Augusto César de Aquino; SANTOS, Sandra Maria dos; SILVA FILHO, José Carlos Lázaro. Tecnologia social à luz da teoria sociotécnica: o caso do Projeto Mandalla no Ceará. **RIGS - Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 3, n. 3, p. 35-56, set./dez. 2014. Disponível em: <https://portalseer.ufba.br/index.php/rigs/article/view/9045>. Acesso em: 1º set. 2020.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **Educação e contradição**: elementos metodológicos para uma teoria crítica do fenômeno educativo. São Paulo: Cortez, 1985.

DAVIS, Keith. The case for and against business assumption of social responsibilities. **Academy of Management Journal**, v. 16, n. 2, p. 312-322, jun. 1973. Disponível em: <http://57ef850e78feaed47e42-3eada556f2c82b951c467be415f62411.r9.cf2.rackcdn.com>

m/Davis-1973-ForAnd%20Against.pdf. Acesso em: 1º set. 2020.

DEFOURNY, Jacques. Empresa Social. In: CATTANI, Antonio David et al. **Dicionário Internacional da Outra Economia**. São Paulo: CES, 2009. p. 188-192. (Série Políticas Sociais). Disponível em: <https://financassolidarias.files.wordpress.com/2012/09/dicionario-internacional-da-outra-economia1.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2020.

DEFOURNY, Jacques; NYSSSENS, Marthe. El Enfoque EMES de la Empresa Social desde una Perspectiva Comparada. **Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa CIRIEC-España**, n. 75, p. 7-34, ago. 2012. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/174/17425798005.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2020.

DEFOURNY, Jacques; NYSSSENS, Marthe. Fundamentals for an international typology of social enterprise models. **VOLUNTAS - International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 28, p. 2469-2497, 2017. Disponível em: <http://ice.org.br/blog/wp-content/uploads/2017/09/Typology-Defourny-Nyssens.pdf>. Acesso em: 31 ago. 2020.

DELOITTE ARGENTINA. **Estudio de Tendencias en Capital Humano 2019**: liderando la empresa social: reinventar con un enfoque humano. Argentina: Deloitte, 2019. (Deloitte Insights). Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/human-capital/Tendencias-en-Capital-Humano-2019-Mayo-Deloitte-Argentina.pdf>. Acesso em: 31 ago. 2020.

DIAS, Roberta Atherton Magalhães. Marcos teóricos, paradigmas e sentidos da participação: faces diversas de um mesmo espelho. In: VI CONFEREÊNCIA REGIONAL DE ISTR PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE,

Salvador, 8 a 11 nov. 2007. **Anais...** Salvador, ISTR, CIAGS/UFBA, 2007. Disponível em: <http://www.lasociedadcivil.org/wp-content/uploads/2014/11/077.pdf>. Acesso em: 1º set. 2020.

DÍAZ-FONCEA, Millán; MARCUELLO, Carmen. Las empresas sociales en España: concepto y características. **GEZKI**, n. 8, p. 143-164, 2012. Disponível em: <https://ojs.ehu.eus/index.php/Gezki/article/viewFile/12721/11521>. Acesso em: 31 ago. 2020.

ENAP - FUNDAÇÃO ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Curso ASP Macroeconomia**. Brasília: ENAP, 2015. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2282/1/MACROECONOMIA_altera%C3%A7%C3%B5es%20%282%29.pdf. Acesso em: 1º set. 2020.

ENCONTRO UNITÁRIO. **Declaração do II Encontro Nacional Unitário de Trabalhadores e Trabalhadoras, dos Povos do Campo, das Águas e das Florestas. É o Campo Unido e Forte, na Luta por:** Por Terra, Território e Dignidade. Brasília, DF, 2012, p. 3. Disponível em: http://plataforma.redesan.ufrgs.br/biblioteca/mostrar_bib.php?COD_ARQUIVO=16245. Acesso em: 3 mar. 2020.

FAGOTTI, Licia Nara. **O “Fazer-se” Associativo:** associativismo e agricultura familiar no interior paulista. 2017. 122 p. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) - Faculdade de Ciências e Letras, Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Araraquara, SP, 2017. Disponível em: http://www.fclar.unesp.br/agenda-pos/ciencias_sociais/4190.pdf. Acesso em: 1º set. 2020.

FÁLCON, Maria Lúcia de Oliveira.; NORONHA, Gustavo Sousa de; LION, Pedro Buzzi; SILVA, João Augusto

Scaramella. (Orgs.). **Na luta pela reforma agrária:** INCRA 45 anos. Brasília, DF, MDA/INCRA, 2015, p. 07. Disponível em: http://portal.incra.gov.br/sites/default/files/uploads/publicacoes/incra_45_anos_leve_0.pdf. Acesso em: 3 mar. 2020.

FANK, Lotário. **Políticas agrárias e a influência sobre a renda dos produtores rurais no período 1994-2000 no Oeste e Sudeste no Estado do Paraná.** 2002. 121 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro Sócio-Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/83538>. Acesso em: 1 set. 2020.

FARIA, José Henrique de. Autogestão, economia solidária e organização coletivista de produção associada: em direção ao rigor conceitual. **Cadernos. EBAPE.BR**, v. 15, n. 3, Artigo 5, Rio de Janeiro, jul./set. 2017, p. 629-650. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cebape/v15n3/1679-3951-cebape-15-03-00629.pdf>. Acesso em: 1º set. 2020.

FARIAS, Gonçalo Pereira de. **Teoria geral da administração:** uma introdução. São Paulo: Atlas, Recife, Banco do Nordeste Brasileiro, 1978.

FERRARINI, Adriane Vieira; LAVILE, Jean-Louis; HILLENKAMP, Isabelle; GAIGER, Luiz Inácio Germany; VERONESE, Marília Veríssimo. Empreendimento econômico solidário e empresa social: ampliando abordagens e integrando conceitos no diálogo Norte-Sul. **Revista Latinoamericana Polis**, São Paulo, v. 17, n. 49, p. 299-322, mai. 2018. Disponível em: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-65682018000100299&lng=es&nrm=iso. Acesso em: 31 ago. 2020.

FERREIRA, José Romualdo Carvalho. **Evolução e diferenciação dos sistemas agrários do Município de**

Camaquã-RS: uma análise da agricultura e suas perspectivas de desenvolvimento. 2001. 181 p. Dissertação. (Mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001. Disponível em: http://www.emater.tche.br/site/arquivos_pdf/teses/Diss_%20Romualdo_Ferreira.pdf. Acesso em: 1º set. 2020.

FERREIRA, Nubia Alves de Carvalho; LEZANA, Álvaro Guillermo Rojas; ROMERO, Ana Moreno Romero. Negócio social, empreendedorismo social e empresa social: termos distintos, mesmo objetivo. In: VIII EGEPE - ENCONTRO DE ESTUDOS EM EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, Goiânia, 24 a 26 mar. 2014. **Anais...**, Goiânia: EGEPE, 2014. Disponível em: <http://www.egepe.org.br/anais/tema02/118.pdf>. Acesso em: 31 ago. 2020.

FIGUEIREDO, Gislayne Cristina; PINTO, José Marcelino de Rezende. Acampamento e assentamento: participação, experiência e vivência em dois momentos da luta pela terra. **Revista Psicologia & Sociedade**; 26(3), 562-571, 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/psoc/v26n3/a05v26n3.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2020.

FIGUEROA, Maria Fernanda. **Empresas sociales:** la visión de sus fundadores. Buenos Aires: Universidad Austral, 2016. Disponível em: <https://www.austral.edu.ar/eedu/wp-content/uploads/2017/05/Empresas-Sociales.-La-vision-de-sus-Fundadores..pdf?x32818>. Acesso em: 31 ago. 2020.

FISAC, Ramón; MORENO, Ana. La empresa social: marco conceptual, contexto e información. **Revista AECA**, Madri, Espanha, n. 112, p. 3-6, dez. 2015. Disponível em: <http://www.aeca1.org/revistaeca/revista112/112.pdf>. Acesso em: 31 ago. 2020.

FISAC, Ramón; MORENO, Ana; MATAIX, Carlos; FERNÁNDEZ, Miguel Palacios. La empresa social revisión de conceptos y modelo para el análisis organizativo. **Revista Española del Tercer Sector**, n. 17, p. 41-66, jan./abr. 2011. Disponível em: https://www.accioncontraelhambre.org/sites/default/files/documents/rets_17_0.pdf. Acesso em: 31 ago. 2020.

FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: Universidade Estadual do Ceará, 2002. Disponível em: <http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/conteudo-2012-1/1SF/Sandra/apostilaMetodologia.pdf>. Acesso em: 1º set. 2020.

FRUTOS, Juan Antonio Pedreño. Reflexiones, sinergias y clarificación sobre nuevos conceptos y modelos: economía social, empresa social, emprendimiento social, economía del bien común, economía solidaria y economía colaborativa. **Revista Española del Tercer Sector**, Madri, n. 35, Cuatrimestre I, p. 45-72, 2017. Disponível em: https://www.accioncontraelhambre.org/sites/default/files/documents/tsector_35_1.pdf. Acesso em: 31 ago. 2020.

FUCHS, Rosa Maria; PRIALÉ, Maria Ángela; CABALLERO, Susy. **Empresas sociales como catalizadores del desarrollo en las regiones del Perú**. Lima: Universidad del Pacífico, Centro de Investigación, 2014. Disponível em: <http://agenda2014.pe/publicaciones/agenda2014-empresas-sociales-regional.pdf>. Acesso em: 31 ago. 2020.

GARCÍA, Gemma Fajardo. El concepto legal de economía social y la empresa social. **GEZKI**, n. 8, p. 63-84, 2012. Disponível em: <https://ojs.ehu.eus/index.php/gezki/article/view/12715>. Acesso em: 31 ago. 2020.

GARCÍA, Marta Solórzano; ALFONSO, Carmen Guzmán; MORERA, Teresa Savall; GIRONA, Esther Villajos. La identidad de la empresa social en España: análisis desde cuatro realidades socioeconómicas. **Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa CIRIEC-España**, n.92, p. 155-182, 2018. Disponível em: <https://ojs.uv.es/index.php/ciriecespana/article/download/9236/11930>. Acesso em: 31 ago. 2020.

GARCIA, R. M. Abordagem sócio-técnica: uma rápida avaliação. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 20, n. 3, p. 71-77, set. 1980. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901980000300006&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 1º set. 2020.

GIBBS, Graham R. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GOMES, Danilo Cortez. **Práticas socialmente responsáveis**: um elo entre a responsabilidade social e a gestão de pessoas. 2009. 143 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Potiguar, Natal, 2009. Disponível em: <https://www.unp.br/wp-content/uploads/2013/12/Danilo-Cortez-Gomes-Pr%C3%A1ticas-Socialmente-Respons%C3%A1veis-um-Elo-Entre-a-Responsabilidade-Social-E-a-Gest%C3%A3o-de-Pessoas1.pdf>. Acesso em: 1º set. 2020.

GUEDES, Carlos Mário Guedes de; STURM, Carlos Eduardo; PETRARCA, Leticia; GUERESI, Simone. Brasil sem miséria na reforma agrária: avanços na inclusão social e produtiva. In: BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. **O Brasil sem miséria**. Brasília: MDS, 2014, p. 515-631. Disponível em: https://static.fecam.net.br/uploads/1521/arquivos/1349024_livro_o_brasil_sem_miseriapdfpagespeedceoOgEz7HRiR.pdf. Acesso em 31 ago. 2020.

GUERRA, Gutemberg Armando Diniz. **Atualidade da reforma agrária no Brasil**. In: III JORNADA UNIVERSITÁRIA EM DEFESA DA REFORMA AGRÁRIA. **Anais...** Belém: UFPA, 2018. Disponível em: <http://ineaf.ufpa.br/PDFs/Atualidades%20da%20Reforma%20Agr%C3%A1ria%20no%20Brasil.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2020.

HELLWIG, Beatriz Centenaro; CARRION, Rosinha Machado. A participação no processo decisório: um estudo na economia solidária. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 14, n. 4, p. 1-14, out./dez. 2007. Disponível em: <http://www.sintracoopsp.com.br/wp-content/uploads/2010/09/Economia-Solid%C3%A1ria-estudo-de-caso.pdf>. Acesso em: 1 set. 2020.

HERRERO-MONTAGUD, Mercedes; MONZÓN-CAMPOS, José Luis. Identificación y análisis de las características identitarias de la empresa social europea: aplicación a la realidad de los Centros Especiales de Empleo de la economía española. **Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa CIRIEC-España**, n. 87, p. 295-326, 2016. Disponível em: <https://ojs.uv.es/index.php/ciriecespana/article/view/8800>. Acesso em: 31 ago. 2020.

HERNÁNDEZ, Alfonso Rosas. **Las empresas sociales en el estado de Oaxaca y sus prácticas en la nueva generación de tecnologías de información y comunicación**. 2013. 131 p. Dissertação (Máster en Desarrollo Territorial: Gestión de Pymes y Economía Social) - Universidad Internacional de Andalucía, 2013. Disponível em: https://dspace.unia.es/bitstream/handle/10334/2564/0479_Rosas.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 31 ago. 2020.

INCRA - INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZAÇÃO E REFORMA AGRÁRIA. **Na luta pela reforma agrária**. 1a. ed. Brasília: INCRA, 2015. Disponível em:

http://www.incra.gov.br/sites/default/files/incra_45_a_nos_leve.pdf. Acesso em 28 ago. 2020.

INCRA - INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZAÇÃO E REFORMA AGRÁRIA. **ATES - assessoria técnica, social e ambiental**: manual operacional. Brasília: INCRA, 2007. Disponível em: http://www.mpf.mp.br/pfdc/grupos-de-trabalho/reforma-agraria/docs/manual_operacional_ates.pdf. Acesso em: 30 ago. 2020.

INCRA. **Documento Eletrônico**. Brasília, DF, 2020. Disponível em: <http://www.incra.gov.br/pt/assentamentos.html>. Acesso em: 1 mar. 2020.

INCRA. **Documento Eletrônico**. Brasília, DF, 2020. Disponível em: <http://www.incra.gov.br/pt/reforma-agraria.html>. Acesso em: 1 mar. 2020.

INCRA - INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZAÇÃO E REFORMA AGRÁRIA. **Modalidades**. Brasília: INCRA, 2020a. Disponível em: <http://www.incra.gov.br/pt/assentamentosmodalidades.html>. Acesso em: 30 ago. 2020.

INCRA - INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZAÇÃO E REFORMA AGRÁRIA. **Painel Eletrônico dos Assentamentos**. Brasília: INCRA, 2019. Disponível em: <http://painel.incra.gov.br/sistemas/index.php>. Acesso em: 28 ago. 2020.

INCRA. **Painel Eletrônico dos Assentamentos**. Brasília, DF, 2017. Disponível em: http://painel.incra.gov.br/sistemas/Painel/ImprimirPainelAssentamentos.php?cod_sr=18&Parameters%5BPlanilha%5D=Sim&Parameters%5BBox%5D=GERAL&Parameters%5BLinha%5D=1&Parameters%5BPlanilha%5D=Na o&Parameters%5BBox%5D=GERAL&Parameters%5BLinha%5D=1. Acesso em: 13 mar. 2020.

INCRA - INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZAÇÃO E REFORMA AGRÁRIA. **Plano de Integridade do INCRA 2019**. Brasília: INCRA, 2018. Disponível em: http://www.incra.gov.br/media/docs/integridade/plano_integridade_incra_2019.pdf. Acesso em 23 ago. 2020.

INGOLD, Tim. **The Perception of the Environment: essays on livelihood, dwelling and skill**. London, Routledge, 2000, p. 2-465. Disponível em: <https://leiaarqueologia.files.wordpress.com/2017/08/the-perception-of-the-environment-tim-ingold.pdf>. Acesso em: 24 mar. 2020.

IPEA - INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Políticas sociais: acompanhamento e análise**, n. 5, Brasília, 2002. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=5767. Acesso em 30 ago. 2020.

JOÃO, Iraci de Souza. **Modelo de gestão da inovação social para empresas sociais**. 2014. 152 p. Tese (Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, SP, 2014. Disponível em: https://teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-16122014-163807/publico/IraciSJoao_Corrigida.pdf. Acesso em: 23 ago. 2020.

JÚNIOR, Airton Gonçalves; VICENTINO, Haline Cordeiro Rodrigues; PINTO, Helen Lisboa; GADELHA, Maria Albenisa; GADELHA, Maria Walneide Barros de Castro. A gestão participativa em entidades de representação social na perspectiva de seus associados, segundo o modelo de Bordenave: um estudo na Associação de Moradores do Bairro Presidente Vargas (Fortaleza-Ceará). In: XXIX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Salvador, 6 a 9 out. 2009. **Anais...** Salvador: ABEPRO/ENEGETP, 2009. Disponível em:

http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_S TP_097_655_14129.pdf. Acesso em: 1º set. 2020.

KOUKOULAKI, Theoni. The impact of lean production on musculoskeletal and psychosocial risks: An examination of sociotechnical trends over 20 years. **Applied**

Ergonomics, v. 45, n. 2, Part A, p. 198-212, mar. 2014.

Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0003687013001683?via%3Dihub>. Acesso em: 1º set. 2020.

LACERDA, Juarez Marques de; TEIXEIRA, Magna Aparecida. Aumento da capacidade de produção. In: 4º SEMINÁRIO NACIONAL DE SISTEMAS INDUSTRIAIS E AUTOMAÇÃO, Belo Horizonte, nov. 2009. **Anais...** Belo Horizonte, CEFET-MG, 2009. Disponível em:

https://www.engwhere.com.br/empreiteiros/aumento_da_capacidade_de_producao.pdf. Acesso em: 1 set. 2020.

LAWHON, Mary; MURPHY, James T. Socio-technical regimes and sustainability transitions: insights from political ecology. **Progress in Human Geography**, v. 36, n. 3, p. 354-378, 2011. Disponível em:

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.827.9352&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em: 1º set. 2020.

LEAL, Kamila Soares; RODRIGUES, Marilsa de Sá. Economia solidária: conceitos e princípios norteadores.

Revista Humanidades e Inovação, v.5, n. 11, p. 209-2019, 2018. Disponível em:

<https://revista.unitins.br/index.php/humanidadesinovacao/article/view/844>. Acesso em: 1o set. 2020.

LEFEBVRE, Henri. Problemas teóricos da autogestão.

GEographia, Niterói, RJ, v. 19, n. 41, set./dez. 2017.

Disponível em:

<https://periodicos.uff.br/geographia/article/download/13824/9027>. Acesso em: 1º set. 2020.

LEITE, Sergio Pereira. Assentamento Rural. In: CALDART, Roseli Salete; PEREIRA, Isabel Brasil; ALENTEJANO, Paulo; FRIGOTTO, Gaudêncio (Orgs.). **Dicionário da Educação do Campo**. Rio de Janeiro/São Paulo: Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio, Expressão Popular, 2012. Disponível em: <http://www.epsjv.fiocruz.br/sites/default/files/1191.pdf> Acesso em 30 ago. 2020.

LEITE, Sergio Pereira. Autoconsumo e sustentabilidade na agricultura familiar: uma aproximação à experiência brasileira. In: SEMINARIO POLÍTICAS DE SEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICIÓN EN AMÉRICA LATINA. Campinas, SP, out. 2003. **Anais...** Campinas, SP, Unicamp, 2003. Disponível em: http://www.fao.org/tempref/GI/Reserved/FTP_FaoRlc/old/proyecto/fodepal/Bibvirtual/PSF/Doc/Sergio%20Leite.pdf. Acesso em: 1º set. 2020.

LEITE, Sérgio Pereira; HEREDIA, Beatriz Heredia; MEDEIROS, Leonilde; PALMEIRA, Moacir; CINTRÃO, Rosângela. Impactos econômicos dos assentamentos rurais no Brasil: análise das suas dimensões regionais. **Revista Economia Ensaios**, v. 22, n. 1, p. 1-21, 2007. Disponível em: <http://www.seer.ufu.br/index.php/revistaeconomiaensaios/article/view/1574>. Acesso em: 1º set. 2020.

LIMA, Carolina Alves de Souza; PEREIRA, Bianca Vettorazzo Brasil. Globalização e solidariedade: desafios para a construção da cidadania universal. **Revista de Direito Internacional e Globalização Econômica**, v. 1, n. 1, 2019. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/DIGE/article/view/42354>. Acesso em: 1 set. 2020.

LIMA, Maria Düringer Jacques de. **Impactos de políticas públicas de crédito geridas pelo INCRA no desenvolvimento socioeconômico de dois assentamentos rurais na Região Médio Paraíba**

Fluminense: uma análise com geoprocessamento. 2014. 212 p. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Territorial e Políticas Públicas) - IM/ICHS/ICSA/IT, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2014. Disponível em: <https://tede.ufrjr.br/jspui/bitstream/jspui/1772/2/2014%20-%20Maria%20D%20c3%bcringer%20Jacques%20de%20Li%20ma.pdf>. Acesso em: 31 ago. 2020.

LOPES, Roberto Paulo Machado. **Universidade, externalidades e desenvolvimento regional:** as dimensões socioeconômicas da expansão do ensino superior em Vitória da Conquista. 2012. 360 p. Tese (Programa de Doctorado em Geografia, Planificacion Territorial y Gestion Ambiental) - Faculdade de Geografia e História, Universitat de Barcelona, Barcelona, Espanha, 2012. Disponível em: http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/42000/2/RPML_TESE.pdf. Acesso em: 1º set. 2020.

LÜCHMANN, Lígia Helena Hahn; SCHAEFER, Márcia Inês; NICOLETTI, André Selayaran. Associativismo e repertórios de ação político-institucional. **Opinião Pública**, Campinas, SP, v. 23, n. 2, p. 361-396, ago. 2017. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-62762017000200361&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 1º set. 2020.

MACHADO, Ana Cláudia Morrissy; DESIDERI, Eugenio dos Santos. **A abordagem sociotécnica como uma forma alternativa de organizar o trabalho.** Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <http://www.inovarse.org/filebrowser/download/9102>. Acesso em: 1º set. 2020.

MACHADO, Jéssica Carvalho. **Gestão de cooperativas:** uma análise do tipo de racionalidade predominante. 2017. 144 p. Dissertação (Mestrado Acadêmico) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG, 2017.

Disponível em:

http://repositorio.ufla.br/jspui/bitstream/1/13225/1/DISSERTA%C3%87%C3%83O_Gest%C3%A3o%20de%20Ocooperativas%20uma%20an%C3%A1lise%20do%20tip%20de%20racionalidade%20predominante.pdf. Acesso em: 1º set. 2020.

MAIA, Mayara Raquel de Assis. **Efetividade de unidade organizacional de fomento a decisões baseadas em dados:**

uma análise sociotécnica em Instituição Federal de Ensino Superior. 2019. 201 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2019.

Disponível em:

<https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/16895/1/Arquivototal.pdf>. Acesso em: 1º set. 2020.

MAIR, Johanna; MARTÍ, Ignasi. Social entrepreneurship research: a source of explanation, prediction, and delight. **Journal of World Business**, Barcelona, v. 41, p. 36-44, 2006. Disponível em:

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.210.199&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em: 23 ago. 2020.

MANO, Cristiana. Condições edafoclimáticas.

Ciberdúvidas da Língua Portuguesa, Lisboa, 27 jun. 2007. Disponível em: <https://ciberduvidas.iscte-iul.pt/consultorio/perguntas/condicoes-edafoclimaticas/21084>. Acesso em 1o set. 2020.

<https://ciberduvidas.iscte-iul.pt/consultorio/perguntas/condicoes-edafoclimaticas/21084>. Acesso em 1o set. 2020.

MARION, José Carlos. **Análise das demonstrações contábeis**. 5a. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTÍNEZ, Germán Hevia. La sociedad como artefacto. Sistemas sociotécnicos, sociotecnologías y sociotécnicas.

Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad - CTS, Salamanca, vol. 14, n. 40, p. 267-295, fev. 2019. Disponível em

http://www.revistacts.net/files/Volumen_14_Numero_40/10Hevia.pdf. Acesso em: 23 ago. 2020.

MARTINS, Carolina Leite. **Programa Minha Casa, Minha Vida**: externalidades no município de Volta Redonda, RJ. 2018. 104 p. Dissertação (Mestrado Acadêmico) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, MG, 2018. Disponível em: <http://repositorio.ufjf.br:8080/jspui/bitstream/ufjf/6835/1/carolinaleitemartins.pdf>. Acesso em: 1º set. 2020.

MASSETTI, Brenda. The duality of social enterprise: a framework for social action. In: 6TH ANNUAL SYMPOSIUM OF FINANCIAL SERVICES, Nova York, 8 a 10 set. 2011. **Anais...** Nova York, St. John's University, 2011. Disponível em: <http://digitalmemory.stjohns.edu/digital/api/collection/revbusiness/id/3088/download>. Acesso em: 1º set. 2020.

MATTEI, Lauro Francisco. A política agrária e os retrocessos do governo temer. **Revista OKARA: Geografia em debate**, v.12, n.2, p. 293-307, 2018. Dossiê Michel Temer e a Questão Agrária. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/okara/article/view/41318>. Acesso em: 28 ago. 2020.

MATTIA, Vinícius; ZONIN, Wilson João; GREGOLIN, Marcos Roberto; CORBARI, Fábio; KESTRING, Karina. Análise participativa em cooperativa camponesa solidária: o caso da COOPERCAM. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 4, n. 7, Edição Especial, p. 3613-3625, nov. 2018. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/368/0>. Acesso em: 1º set. 2020.

MATEUS, Ana Carolina Nunes. **O admirável mundo da empresa social**: caminho para uma governação colaborativa e sustentável. 2014. 166 p. Dissertação (Mestrado em Ciências Jurídico-Políticas/Menção em Direito Administrativo) - Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, Coimbra, 2014. Disponível

em:

<https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/34688/1/O%20admiravel%20mundo%20da%20empresa%20social%20caminho%20para%20uma%20governacao%20co-laborativa%20e%20sustentavel.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2020.

MATOS, Francisco Gomes de. **Gerência participativa:** como obter a cooperação espontânea da equipe e desburocratizar a empresa. Rio de Janeiro: LTC, 1979.

MDA/INCRA - MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO; INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZAÇÃO E REFORMA AGRÁRIA. **II Plano Nacional de Reforma Agrária:** paz, produção e qualidade de vida no meio rural. Brasília: MDA, 2003. Disponível em: http://www.dhnet.org.br/dados/pp/a_pdfdht/plano_na_c_reforma_agraria_2.pdf. Acesso em: 28 ago. 2020.

MEDEIROS, Leonilde Sérvalo de; LEITE, Sérgio Pereira (Orgs.). **A formação dos assentamentos rurais no Brasil:** processos sociais e políticas públicas. 2a. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

MELLO, Simone Portella Teixeira de. **Inovações gerenciais e a prática da gestão participativa:** um estudo de caso na Companhia Carris Porto-Alegrense. 2000. 233 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/79115/152777.pdf?sequence=1>. Acesso em: 1º set. 2020.

MENDONÇA, Luís Carvalheira de. **Participação na organização:** uma introdução aos seus fundamentos, conceitos e formas. São Paulo. Atlas, 1987.

MOLL, Sylvania Terezinha. **Cultura organizacional e externalidades no território:** o caso da empresa Celulose Irani S.A. SC Brasil. 2016. 183 p. Tese

(Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional) - Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul, RS, 2016. Disponível em: <https://repositorio.unisc.br/jspui/bitstream/11624/1122/5/Silvania%20Terezinha%20Moll.pdf>. Acesso em: 1º set. 2020.

MONTEIRO, Hugo Stênio de Carvalho. **Estudo da formação e características da situação socioeconômica e física da microrregião do Curimataú**. 2014. 33 p. Monografia (Bacharelado em Geografia) - Centro de Ciências Exatas e da Natureza, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/677>. Acesso em 30 ago. 2020.

MONZÓN-CAMPOS, Jose Luis; CHAVES, Rafael. Recent evolutions of the social economy in the European Union. Bruxelas: **European Economic and Social Committee**, 2017. Disponível em: <https://www.eesc.europa.eu/sites/default/files/files/qe-04-17-875-enn.pdf>. Acesso em: 31 ago. 2020.

MORAIS, Clodomir Santos de. **Plano do laboratório experimental ou organizacional de capacitação massiva para expansão do emprego e incremento de renda familiar**. 1986.

MORAIS, Paulo. **Ninguém me reconhece como grande cidadão**: desafios da participação em Três Corações. 2017. 90 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública e Sociedade) - Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Alfenas, Alfenas, MG, 2017. Disponível em: http://bdt.d.ibict.br/vufind/Record/UNIFAL_6c7116b5eef2fa40022ed1330b557855. Acesso em: 1º set. 2020.

MOREIRA, Erika Vanessa. **As múltiplas fontes de renda e a pluriatividade nos bairros Aeroporto, Cedro, Córrego da Onça, Ponte Alta e Gramado no**

município de Presidente Prudente-SP. 2007. 265 f. Dissertação (Mestrado em Geografia) - Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade Estadual Paulista, Presidente Prudente, SP, 2007. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/96750>. Acesso em: 1º set. 2020.

MORITZ, Gilberto de Oliveira; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Processo decisório.** 3a. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, UFSC, 2015. Disponível em: http://arquivos.eadadm.ufsc.br/somente-leitura/EaDADM/UAB3_2013-2/Modulo_5/Processo%20decisorio/material_didatico/Processo%20Decisorio%20UAB%203ed-alterado.pdf. Acesso em: 1º set. 2020.

MORO, Francisco Baptista Pereira. **Investigação do efeito de características individuais na organização: uma abordagem sistêmica.** 1997. 205 p. Tese (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1997. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/77107/108873.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 1º set. 2020.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea: a ciência e arte de ser dirigente.** 15ª ed. Rio de Janeiro e São Paulo: Editora Record. 2004.
MST - MOVIMENTO DOS TRABALHADORES RURAIS SEM TERRA. **Programa agrário do MST - Texto em construção para o VI Congresso Nacional.** 3a. ed. São Paulo: MST, set. 2013. Disponível em: <https://mstbrasilien.de/wp-content/uploads/2014/02/Cartilha-Programa-agr%C3%A1rio-do-MST-FINAL.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2020.

MUMFORD, Enid. The story of socio-technical design: reflections on its successes, failures and potential. **Information Systems Journal**, v. 16, p. 317-342, 2016. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.455.490&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em: 1º set. 2020.

MUÑOZ, E. F. P.; NODARI, D. E.; ZANELLA, L. C. H. Diversificação das Estratégias de Desenvolvimento dos Assentamentos da Reforma Agrária: uma proposta a partir do oeste catarinense. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS DO TRABALHO. **Anais...** Recife: IX ABET, 2006.

MUÑOZ MAINATO, Manuel Enrique. Empresas sociales y su aplicación en las sociedades rezagadas. **Universitas**, Revista de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador, Quito, ano XII, n. 21, p. 57-75, jul./dez. 2014. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5968414.pdf>. Acesso em: 31 ago. 2020.

NASH, Laura L. **Ética nas empresas**: boas intenções à parte. São Paulo: Makron Books, 1993.

NOGUEIRA, Roberto Henrique Pôrto; SILVA, Leila Bitencourt Reis da. Empresa social e o seu papel ampliador da noção de função social da empresa. **Direitos Culturais**, Santo Ângelo, RS, v. 13, n. 30, p. 171-190, mai./ago. 2018. Disponível em: https://www.repositorio.ufop.br/bitstream/123456789/11304/1/ARTIGO_EmpresaSocialPapal.pdf. Acesso em: 31 ago. 2020.

NOVO, Luciana Florentino. Teoria dos sistemas abertos e abordagem sociotécnica. **SaberCom - Repositório de Objetos Educacionais da FURG**, Pelotas, RS, 12 abr. 2012. Disponível em: http://www.sabercom.furg.br/bitstream/1/357/3/sist_abertos.pdf. Acesso em: 23 ago. 2020.

OLAIZOLA, Beñat Arzadun. **Planes de viabilidad de empresas sociales en la cooperación al desarrollo.** Las Palmas de Gran Canarias, Espanha: FUNDESCAN, 2009. Disponível em: <https://www.mundukide.org/wp-content/uploads/2016/02/Libro-Planes-de-Viabilidad-de-Empresas-Sociales.pdf>. Acesso em: 31 ago. 2020.

OLIVEIRA, Êmerson Dias de. Cooperativismo e responsabilidade social como estratégia de crescimento local. **Produção Acadêmica**, Universidade Federal do Tocantins, Palmas, v. 3 n. 1, 2017. Disponível em: <https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/producaoacademica/article/download/3558/11449/>. Acesso em: 1º set. 2020.

OLIVEIRA, Luiz Antônio de; OLIVEIRA, Natália Cristina de; SANTOS, João Marcos Vitorino dos. O materialismo histórico e suas categorias de análise: algumas considerações. In: VII SEMINÁRIO DE PEDAGOGIA - SEPED, 8 a 11 out. 2013, Cornélio Procópio, PR. **Anais...**, 2013. v. 01. Disponível em: https://primitivomoacyr.weebly.com/uploads/8/6/9/0/8690987/anais_vii_-_seped.pdf. Acesso em: 23 ago. 2020.

ORLIKOWSKI, Wanda J. The sociomateriality of organisational life: considering technology in management research. **Cambridge Journal of Economics**, v. 34, p. 125-141, 2010. Disponível em: <https://www.dhi.ac.uk/san/waysofbeing/data/data-crone-orlikowski-2010b.pdf>. Acesso em: 1º set. 2020.

ORMOND, José Geraldo Pacheco. **Glossário de termos usados em atividades agropecuárias, florestais e ciências ambientais.** 3a. ed. Rio de Janeiro: BNDES, 2006. Disponível em: https://www.mma.gov.br/estruturas/sqa_pnla/_arquivos/glossrio_bndes_textodoc_46.pdf. Acesso em 30 ago. 2020.

PASQUETTI, Luis Antonio. **A empresa social no contexto do terceiro setor**: um estudo sobre o MST. 1998. 246 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 1998.

PAULANI, Leda Maria. Acumulação e rentismo: resgatando a teoria da renda de Marx para pensar o capitalismo contemporâneo. **Revista de Economia Política**, vol. 36, n. 3 (144), p. 514-535, jul./set. 2016. Disponível em:
http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-31572016000300514&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 26 ago. 2020.

PEDRAZZANI, Gabriel Silva. **Criação e falência de uma cooperativa no movimento dos trabalhadores rurais sem-terra de Santa Catarina**: quando a solução vira problema. 2006. 99 p. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Sociologia Política, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006. Disponível em:
<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/88803/238446.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 1º set. 2020.

PEREIRA, Isabelle Aparecida Gomes. **Assentamentos rurais e qualidade de vida**: um estudo de caso no PA Santa Verônica município de Damião-PB. 2013. 139 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional) - Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande, 2013. Disponível em:
<http://tede.bc.uepb.edu.br/jspui/handle/tede/2043>. Acesso em 30 ago. 2020.

PETRELLA, Guilherme Moreira. A especificidade da renda da terra na construção social do preço do produto imobiliário. **Revista usjt arq.urb**, n. 13, São Paulo, 2015. Disponível em:
<https://revistaarqurb.com.br/arqurb/article/download/268/233>. Acesso em: 26 ago. 2020.

PINTO, João Bosco Guedes. **Metodologia teoria do conhecimento e pesquisa-ação**: textos selecionados e apresentados. 23a. ed. Belém: Santa Cruz, 2014.

PIRES, Lilian de Lima; SANTOS, Luís Miguel Luzio dos; MOSTAGI, Nicole Cerci. Negócios sociais em foco: o caso da Yunus Social Business. **Desenvolvimento em Questão**, v. 17, n. 47, p. 102-119, abr./jun. 2019.

Disponível em:

<https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/6846>. Acesso em: 31 ago. 2020.

PMC - PREFEITURA MUNICIPAL DE CASSERENGUE. História de Casserengue. **Prefeitura Municipal de Casserengue**, Casserengue/PB, 2020. Disponível em: <https://www.casserengue.pb.gov.br/portal/cidade/historia>. Acesso em: 30 ago. 2020.

PORTO, Geciane Silveira. Características do processo decisório na cooperação empresa-universidade. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 3, p. 29-52, jul./set. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v8n3/v8n3a03.pdf>. Acesso em: 1º set. 2020.

PPP. Projeto Político Pedagógico. **Curso Técnico em Gestão de Cooperativas**. São Paulo, 2016.

PRADO, Thiago Guilherme Ferreira. **Externalidades do clico produtivo da cana-de-açúcar com ênfase na produção de energia elétrica**. 2007. 254 p. Dissertação (Mestrado) - Programa Interunidades de Pós-Graduação em Energia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007. Disponível em:

<https://teses.usp.br/teses/disponiveis/86/86131/tde-21062007-224847/publico/TGFP.pdf>. Acesso em: 1º set. 2020.

PRIETO, Amanda Vargas. Asistencia técnica, la solución de la crisis de identidad de las cooperativas agrarias. **Temas Agrarios**, v. 23, n. 1, p. 62-76, jan./jun. 2018. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/231232638.pdf>. Acesso em: 1º set. 2020.

PRIGOL, Karlize; SIMIONI, Flávio José. Resultados econômicos de propriedades rurais familiares na Região Oeste de Santa Catarina. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 16, n. 4, p. 496-505, dez. 2014. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/878/87832899007.pdf>. Acesso em: 1 set. 2020.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **Administração e contexto brasileiro**: esboço de uma teoria geral da administração. 2a. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1983.

REGIS, Ademar Azevedo. **Externalidades positivas e os pagamentos por serviços ambientais**: uma promissora ferramenta de política ambiental. 2015. 130 p. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Direito Ambiental, Universidade Católica de Santos, Santos, SP, 2015. Disponível em: <http://biblioteca.unisantos.br:8181/bitstream/tede/2421/2/Ademar%20Azevedo%20Regis.pdf>. Acesso em: 1º set. 2020.

RIBEIRO, Kleber Ávila; NASCIMENTO, Deise Cristiane do; SILVA, Joelma Fabiana Barros da. Cooperativismo agropecuário e suas contribuições para o empoderamento dos agricultores familiares no submédio São Francisco: o caso da associação de produtores rurais do núcleo VI - Petrolina/PE. **Revista Teoria e Evidência Econômica**, ano 19, n. 40, p. 77-101, jan./jun. 2013. Disponível em: <http://seer.upf.br/index.php/rtee/article/view/3444>. Acesso em: 1º set. 2020.

RIBEIRO, Sérgio Dias; MÜYLLER, Cristiana Fernandes. Economia solidária: em busca dos elementos essenciais da sustentabilidade e solidariedade. **Organizações & Sociedade**, v. 21, n. 71, p. 581-613, out./dez. 2014. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1984-92302014000400581&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em: 1º set. 2020.

RIGITANO, Alisson Ortiz; NASCIMENTO, Sidnei Pereira do; CAMARA, Marcia Regina Gabardo da. Diferenças na produção e produtividade da indústria entre as regiões e setores no Estado do Paraná. **Revista Brasileira de Economia de Empresas**, v. 13, n. 2, p. 67-96, 2013. Disponível em: <https://bdt.d.ucb.br/index.php/rbee/article/viewFile/4246/3552>. Acesso em: 1º set. 2020.

RIQUELME, María Alvarado, OLIVA, María Auxiliadora de Vicente; VEGAS, Ricardo García; AGAFONOW, Alejandro. Economía social y empresa social: análisis del marco conceptual y jurídico en España. **GAPP - Gestión y Análisis de Políticas Públicas**, Nueva Época, Madri, n. 14, jul./dez. 2015. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2815/281543007007.pdf>. Acesso em: 31 ago. 2020.

RODRIGUES, Lásara Fabrícia. **Fundamentos de Economia**. Cuiabá: Rede e-Tec Brasil, IFMG, MEC, UFMT, 2012. Disponível em: https://www2.ifmg.edu.br/ceadop3/apostilas/fundamentos-de-economia/@@download/file/vers%C3%A3o_Final_-_Fundamentos_de_Economia_04.06.12.pdf. Acesso em: 1º set. 2020.

ROMAN, Darlan José; OSINSKI, Marilei; SELIG, Paulo Mauricio. Análise do processo decisório nas organizações de gestão social: estudo de caso da organização WSH. **Gestão e Desenvolvimento**. ROMERO, Fanny Longa. “Fazer artesanato para fazer a

roça”: práticas sociotécnicas na Comunidade Quilombola da Serra das Viúvas. **Ciências Sociais Unisinos**, v. 50, n. 3, p. 281-292, set./dez. 2014. Disponível em: http://revistas.unisinos.br/index.php/ciencias_sociais/article/view/csu.2014.50.3.10. Acesso em 1 set. 2020.

ROSOLEN, Talita; TISCOSKI, Gabriela Pelegrini; COMINI, Graziella Maria. Empreendedorismo social e negócios sociais: um estudo bibliométrico da publicação nacional e internacional. **RIGS - Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 3, n. 1, p. 85-105, jan./abr. 2014. Disponível em: <https://portalseer.ufba.br/index.php/rigs/article/view/8994>. Acesso em 31 ago. 2020.

SÁ, Vinicius Claudino de. **A institucionalização do desenvolvimento na perspectiva das organizações:** um estudo de caso no Seridó-RN. 2013. 185 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2013. Disponível em: <<https://repositorio.ufsm.br/handle/1/3812>>. Acesso em: 1º set. 2020.

SANTOS, Filipe M. **A positive theory of social entrepreneurship**. Working paper. Fountainebleau, França: INSEAD - Institut privé d'enseignement supérieur, 2009. Disponível em: <https://sites.insead.edu/facultyresearch/research/doc.cfm?did=41727>. Acesso em: 31 ago. 2020.

SANTOS, Júlio César Borges dos; HENNINGTON, Élide Azevedo. Aqui ninguém domina ninguém: sentidos do trabalho e produção de saúde para trabalhadores de assentamento do Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 29, n. 8, p. 1595-1604, ago. 2013. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X2013000800012&lng=en&nrm=iso. Acesso em 30 ago. 2020.

SANTOS, Paulo Rodrigues dos. Assentamentos rurais. **Origem da Palavra**, 30 set. 2014. Disponível em: <https://origemdapalavra.com.br/pergunta/assentamentos-rurais/>. Acesso em 30 ago. 2020.

SAPOVICIS, Roberta Tokko; SOUZA, Maria Tereza Saraiva de. Gestão social e democrática em cooperativas de trabalho: um estudo de caso na Cooperdata Processamento de Dados. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba, ANPAD, 2004. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2004-gsa-2846.pdf>. Acesso em: 1º set. 2020.

SAUER, Sérgio. **Terra e modernidade**: a reinvenção do campo brasileiro. São Paulo: Expressão Popular, 2010.

SCHNEIDER, Sergio. **A pluriatividade na agricultura familiar**. 2a. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2003. Série Estudos Rurais. ISBN 978-85-386-0389-4. Disponível em: <http://books.scielo.org/id/b7spy/epub/schneider-9788538603894.epub>. Acesso em: 1º set. 2020.

SCHNEIDER, Sergio; CONTERATO, Marcelo Antonio. Transformações agrárias, tipos de pluriatividade e desenvolvimento rural: considerações a partir do Brasil. In: NEIMAN, Guillermo; CRAVIOTTI, Clara (Orgs.). **Entre el campo y la ciudad**: desafios y estrategias de la pluriactividad en el agro. Buenos Aires: Ciccus, 2006. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/pgdr/publicacoes/producaotextual/sergio-schneider/schneider-s-conterato-marcelo-antonio-transformacoes-agrarias-tipos-de-pluriatividade-e-desenvolvimento-rural-consideracoes-a-partir-do-brasil-in-guillermo-neiman-clara-craviotti-org-entre-el-campo-y-la-ciudad-desafios-y-estrategias-de-la-pluriactividad>. Acesso em 1º set. 2020.

SCOPINHO, Rosemeire Aparecida. Sobre cooperação e cooperativas em assentamentos rurais. **Psicologia & Sociedade**, São Paulo, v. 19, Edição Especial 1, p. 84-94, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/psoc/v19nspe/v19nspea12.pdf>. Acesso em: 1º set. 2020.

SHENGHUA, Lou. Empresas sociais: conceito, prática e estratégia para o seu fomento. **Administração**, Macau, n. 83, vol. XXII, p. 97-113, 2009. Disponível em: https://www.safp.gov.mo/safppt/download/WCM_004557. Acesso em: 23. ago. 2020.

SILVA, Adriana Xavier da; DURANTE, Luciane Cleonice; VENERE, Paulo César; SANTOS, Carlos Alexandre Silva Alves dos; RABELO, Olivian da Silva (Orgs.). **Manual operacional de elaboração dos projetos de crédito de instalação**. Cuiabá: RADIS UFMT/INCRA, 2019. Disponível em: <http://radis.ufmt.br/site/wp-content/uploads/2019/05/Manual-Radis-UFMT.pdf>. Acesso em 31 ago. 2020.

SILVA, Cinara Prado da. **Fatos recorrentes de ressalvas do controle interno do INCRA na aplicação dos créditos instalação aos beneficiários da reforma agrária no Estado do Paraná**. 24p. Monografia (Especialização em Controladoria do Curso do Setor de Ciências Sociais Aplicadas) - Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2014. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/40756/R%20%20E%20%20CINARA%20PRADO%20DA%20SILVA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 15 mar. 2020.

SILVA, Thiago Lima. COVID-19, espaçamento social e o mundo por vir: a Reforma Agrária como parte da solução. **Boletim ANPOCS**, n. 54, Ciências Sociais e coronavírus, 3 jun. 2020. Disponível em: http://anpocs.com/images/stories/boletim/boletim_CS/Boletim_n54.pdf. Acesso em: 1 set. 2020.

SIMULA, Pertti Sakari. **Guia para transformação das relações humanas e cooperação**: valorização humana, social e da natureza. 2a. ed. São Paulo: MST/Instituto Conscientia/Fundação Mundukide/NECOOP-UFPS, 21 jan. 2019. Disponível em: <http://conscientia.se/br/pdf/GuiaBasicoTRHC010818.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2020.

SIMULA, Pertti Sakari. **Transformação das relações humanas e cooperação**. 1a. ed. São Paulo: Expressão Popular, 2017. Disponível em: <http://www.conscientia.se/br/pdf/TransformacaoRelacoesHumanasCooperacao.pdf>. Acesso em: 24 ago. 2020.

SIMONATO, Danitielle Cineli; FIGUEIREDO, Rodolfo Antônio de; DORNFELD, Carolina Buso; BERGAMASCO, Sonia Maria Pessoa Pereira. Condições socioeconômicas e qualidade de vida de um assentamento rural no Noroeste paulista, Ilha Solteira/SP. **Retratos de Assentamentos**, v.17, n.2, p. 231-256, 2014. Disponível em: <https://retratosdeassentamentos.com/index.php/retratos/article/view/173>. Acesso em: 30 ago. 2020.

SOUZA, Gabriel Moraes de; MOREIRA, Fabiano Greter. Políticas públicas de desenvolvimento aos assentamentos rurais no Brasil. In: I EIGEDIN - ENCONTRO INTERNACIONAL DE GESTÃO, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO. **Anais...**, v. 1, n. 1, Naviraí/MS: UFMS, 12 a 14 set. 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufms.br/index.php/EIGEDIN/article/view/4204>. Acesso em: 30 ago. 2020.

SOUZA, Maria Antônia de. Processos educativos e organização de formas cooperativas de produção em assentamentos rurais do MST. **ETD - Educação Temática Digital**, Campinas, v. 4, n. 1, p. 78-100, dez. 2002. Disponível em: https://www.brapci.inf.br/_repositorio/2009/12/pdf_d54d4df7d9_0007045.pdf. Acesso em: 1º set. 2020.

SOUZA, Saiane Barros de. **Processo de transição sociotécnica em um entreposto avícola em Cacoal/RO**. 2019. 128 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho, 2019. Disponível em: <http://www.ppga.unir.br/uploads/49252772/Dissertacoes/2019/DissertaCAo%20-%20Processo%20de%20transicao%20sociotecnica%20em%20um%20entreposto%20avicola%20em%20CacoalRO.pdf>. Acesso em: 31 ago. 2020.

SPAROVEK, Gerd. **A qualidade dos assentamentos da reforma agrária brasileira**. São Paulo: Páginas & Letras, 2003.

SPCMA/MST. Comissão Organizadora. **Feiras Nacionais da Reforma Agrária**. São Paulo, 2015; 2017; 2018.

SPEROTTO, Fernanda Queiroz. Externalidades, ganhos de escala e escopo. In: CONCEIÇÃO, Cesar Stallbaum; FEIX, Rodrigo Daniel. **Elementos conceituais e referências teóricas para o estudo de aglomerações produtivas locais**. Porto Alegre: FEE, 2014. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Fernanda_Sperotto/publication/305622072_Externalidades_ganhos_de_escala_e_de_escopo/links/5796271a08ae33e89fad79d4.pdf. Acesso em: 1º set. 2020.

STEDILE, João Pedro Agustini (Org.). **Experiências históricas de reforma agrária no mundo**. 1a. ed. São Paulo: Expressão Popular, 2020. Disponível em: https://www.expressaopopular.com.br/loja/wp-content/uploads/2020/03/EXPERI%C3%84NCIAS-HIST%C3%93RICAS_apresentacao.pdf. Acesso em 28 ago. 2020.

STORCH, S.. Discussão da Participação dos Trabalhadores na Empresa. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Processos e Relações do Trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1985.

STRAUSS, Luisa Mariele; BELLINI, Carlo Gabriel Porto. Momentos sociotécnicos da organização transformada por sistemas integrados de gestão: o caso das rotinas individuais de trabalho em universidade. **REAd**, v. 14, n. 3, ed. 61, p. 670-703, set./dez. 2008. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/10183/20746/1/000690726.pdf>. Acesso em: 1 set. 2020.

SZUL, Karoline Dutra; MOURA, Reidy Rolim de. Os desafios da autogestão em um empreendimento econômico solidário: o caso da Associação de Recicladores Rei do Pet (ARREP) – Ponta Grossa/PR. In: II SEMINÁRIO NACIONAL DE SERVIÇO SOCIAL, TRABALHO E POLÍTICAS SOCIAIS, Florianópolis, UFSC, 23 a 25 out. 2017, **Anais...** Florianópolis, 2017. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/180045/102_00108.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 1º set. 2020.

TEIXEIRA, Tânia Vanessa Silva. **O papel das empresas sociais na mitigação da pobreza rural em Moçambique**: o caso da mozambiques. 2018. 62 p. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento e Cooperação Internacional) - Universidade de Lisboa, Portugal, 2018. Disponível em: <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/16561/1/DM-TVST-2018.pdf>. Acesso em: 31 ago. 2020.

TORTORELLA, Guilherme Luz; CASTRO-FETTERMANN, Diego; LUPI-VERGARA, Lizandra Garcia. Análise do efeito das práticas sociotécnicas no desempenho em qualidade e saúde dos colaboradores em empresas com implementação Lean. **Cuadernos de Administración**, v.31, n. 56, p.31-54, 2018. Disponível em: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract

&pid=S0120-35922018000100031&lng=en&nrm=iso&tlng=pt. Acesso em: 1º set. 2020.

TRIST, Eric. The evolution of socio-technical systems: a conceptual framework and an action research program. **Occasional paper n.º. 2**, Toronto, Ontario Quality of Working Life Centre, jun. 1981. Disponível em: <https://www.lmmiller.com/wp-content/uploads/2013/06/The-Evolution-of-Socio-Technical-Systems-Trist.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2020.

UNICAFES - UNIÃO NACIONAL DE COOPERATIVAS DA AGRICULTURA FAMILIAR E ECONOMIA SOLIDÁRIA. **Programa PECSOL/Módulo 1: Organização do Cooperativismo Solidário**. Brasília: UNICAFES, 2019. Disponível em: <http://unicafes.org.br/upload/download/233.pdf?v=20190905223628>. Acesso em: 1º set. 2020.

VALADÃO, José de Arimatéia Dias; ANDRADE, Jackeline Amantino de; NETO, José Raimundo Cordeiro. Abordagens sociotécnicas e os estudos em tecnologia social. **Pretexto**, Belo Horizonte, v. 15, n. 1, p. 44-61, jan./mar. 2014. Disponível em: <http://www.fumec.br/revistas/pretexto/article/view/1391>. Acesso em: 1º set. 2020.

VALENZUELA, Katy Manrique. **Desarrollo de sistemas socio técnicos en el área de seguridad y salud en el trabajo de una empresa de servicios**. 2013. 87 p. Tesis (Magister en Gestión y Política de la Innovación y la Tecnología) - Escuela de Postgrado, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Peru, 2013. Disponível em: http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/5517/MANRIQUE_VALENZUELA_KATY_DESARROLLO_SERVICIOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 1º set. 2020.

VÁZQUEZ-MAGUIRRE, Mario. El Desarrollo Sostenible através de Empresas Sociales en Comunidades Indígenas de América Latina. **Revista de alimentación contemporánea y desarrollo regional**, vol. 29, núm. 53, 2019. Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo, A.C. Disponível em:
<file:///C:/Users/HP/Documents/MESTRADO%20GEST%C3%83O%20P%C3%9ABLICA%202018%20UFPB/EMPRESA%20SOCIAL/EMPRESAS%20SOCIAIS%202018/41760730016.pdf>. Acesso em: 17 mar. 2020.

VÁZQUEZ-MAGUIRRE, Mario; PORTALES, Luis. La empresa social como detonadora de calidad de vida y desarrollo sustentable en comunidades rurales. **Pensamiento y Gestión**, Universidad del Norte, n. 37, p. 256-285, 2014. Disponível em:
<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/7028/6427>. Acesso em: 31 ago. 2020.

VERA, José Santiago Rendón. **Implementación de la empresa social en Colombia**: análisis jurídico. 2015. 82 p. Dissertação (Maestría en Gerencia de Empresas Sociales para la Innovación Social y Desarrollo Local) - Escuela de Administración, Universidad EAFIT, Medellín, Colômbia, 2015. Disponível em:
https://repository.eafit.edu.co/xmlui/bitstream/handle/10784/11219/Jos%E9Santiago_Rend%F3nVera_2016.pdf;jsessionid=E40DF4B9A033F3439A5DA1F6AA82586F?sequence=2. Acesso em: 31 ago. 2020.

VERAS NETO, Francisco Quintanilha. Autonomia coletiva na economia solidária. **JURIS Revista da Faculdade de Direito**, Rio Grande, RS, v. 11, p. 283-297, 2005. Disponível em:
<https://periodicos.furg.br/juris/article/view/600>. Acesso em: 1º set. 2020.

VIVAS AGÜERO, Pedro Hubertus. **Avaliação econômica dos recursos naturais**. 1996. Tese (Doutorado em Teoria Econômica) - Faculdade de

Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12138/tde-09032004-221702/pt-br.php>. Acesso em: 25 ago. 2020.

WATANABE, Kassia; SCHMIDT, Carla Maria. A multifuncionalidade da agricultura e suas externalidades positivas para o desenvolvimento local. In: XLVI CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL. Rio Branco, AC, 20 a 23 jul. 2008, **Anais...** Rio Branco, AC, SOBER, 2008. Disponível em: <https://ageconsearch.umn.edu/record/113380/files/930.pdf>. Acesso em: 1º set. 2020.

ZWICK, Elisa. **Fundamentos teóricos de gestão de cooperativas**. 2011, 160 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG, 2011. Disponível em: http://repositorio.ufla.br/bitstream/1/2326/1/DISSERTA%C3%87%C3%83O_Fundamentos%20te%C3%B3ricos%20de%20gest%C3%A3o%20de%20cooperativas.pdf. Acesso em: 1º set. 2020.