



# **GESTÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL EM LOTES DA REFORMA AGRÁRIA NO BRASIL: PROPOSTA DE FRAMEWORK DE AVALIAÇÃO**

**ORGANIZATIONAL PERFORMANCE MANAGEMENT OF  
AGRARIAN REFORM LOTS IN BRAZIL: PROPOSAL FOR  
AN EVALUATION FRAMEWORK**

# GESTÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL EM LOTES DA REFORMA AGRÁRIA NO BRASIL: PROPOSTA DE FRAMEWORK DE AVALIAÇÃO

## ORGANIZATIONAL PERFORMANCE MANAGEMENT OF AGRARIAN REFORM LOTS IN BRAZIL: PROPOSAL FOR AN EVALUATION FRAMEWORK

Paulo Augusto Ramalho de Souza<sup>1</sup> | Luciane Cleonice Durante<sup>2</sup>

Paulo Cesar Venere<sup>3</sup>

Recebimento: 03/11/2022

Aceite: 11/09/2024

<sup>1</sup> Doutor em Administração (USC).  
Docente da Universidade Federal do Mato Grosso.  
Cuiabá – MT, Brasil.  
E-mail: pauloramalho@usp.br

<sup>2</sup> Doutora em Física Ambiental (UFMT).  
Docente da Universidade Federal do Mato Grosso.  
Cuiabá – MT, Brasil.  
E-mail: luciane.durante@hotmail.com

<sup>3</sup> Doutor em Genética Evolutiva e Biologia Molecular  
(UFSCAR).  
Docente da Universidade Federal do Mato Grosso.  
Pontal do Araguaia – MT, Brasil.  
E-mail: pvenere@uol.com.br

## RESUMO

Atualmente, a agricultura familiar é responsável pela segurança alimentar nacional, além de gerar emprego e renda para uma grande parcela da população brasileira. Os lotes da reforma agrária se constituem em unidades produtivas da agricultura familiar com características específicas, o que justifica um olhar diferenciado sobre sua organização e produção. Diante desse contexto, o objetivo deste artigo é delinear um *framework* de gestão de desempenho organizacional em assentamentos de reforma agrária, contribuindo para análise do desenvolvimento no meio rural. Parte-se de um banco de dados de 25150 lotes, coletados pelo Projeto RADIS/UFMT, nos anos de 2018 a 2022. Por meio de análise de conteúdo, as informações relativas ao modelo de produção no lote, à luz da opinião do técnico de campo foi trabalhado. A metodologia permitiu identificar os termos mais frequentes no discurso e, com o subsídio de fontes teóricas e conceitos, categorizá-los em agrupamentos (clusters), que se constituem nas categorias para avaliação do desempenho organizacional adequada à realidade dos agricultores familiares da reforma agrária. O estudo agrega contribuição ao conhecimento para a etapa pós criação dos assentamentos e concessão dos lotes da reforma agrária no Brasil.

**Palavras-chaves:** Assentamentos rurais. Desenvolvimento rural. Agricultura familiar.

## ABSTRACT

Currently, family farming is responsible for national food security, in addition to generating employment and income for a large portion of the Brazilian population. The agrarian reform lots are family farming productive units with specific characteristics, which justifies a different view of their organization and production. The main of this article is to outline a framework for organizational performance management in agrarian reform settlements, contributing to the analysis of development in rural areas. It is based on a database of 25150 lots, collected by the RADIS/UFMT Project, in the period from 2018 to 2022. Through content analysis method, the information related to the production model in the lots, in the light of the field technician's opinion, was worked on. The methodology allowed to identify the most frequent terms in the discourse and, with the support of theoretical sources and concepts, to categorize them into clusters, which constitute the categories for evaluating organizational performance appropriate to the reality of family farmers in the agrarian reform. The study adds contribution to knowledge for the post-creation of settlements and concession of agrarian reform lots in Brazil.

**Keywords:** Rural settlements. Rural development. Family farming.

## INTRODUÇÃO

Diante da existência de inúmeros conflitos entre grupos, de um lado os que detém terras e, de outro, os que dela necessitam e reivindicam sua posse, o estado brasileiro construiu e implementou o Programa Nacional de Reforma Agrária – PNRA, em duas fases: o PNRA I (1985-1989) que estabeleceu a política fundiária contentora dos mecanismos de mediação e solução de tais conflitos, por meio da redistribuição de terras comprovadamente improdutivas a agricultores familiares (Brasil, 1985) e, em 2004, o PNRA II, que previu novos modelos de assentamentos de reforma agrária adequados às características de cada região e bioma, visando a produção e a qualidade de vida integrados ao desenvolvimento territorial (Brasil, 2005).

Por meio dessa política de reforma agrária, alguns estudos, tal como o de Rossetto *et al.* (2022), abordam que a sociedade brasileira avançou nos processos sociais, contribuindo para melhorar o desenvolvimento no meio rural. Adicionalmente, estudos avançam nas discussões relacionadas à pós criação dos assentamentos e concessão dos lotes, focando no desempenho do ambiente de gestão das propriedades rurais (Souza; Souza; Durante, 2020; Mattia; Fabrini; Gregolin, 2021; Santana; Pires; Aguiar, 2022).



Entende-se que existem diferenças conceituais e estruturais da visão de agricultura/agronegócio e da agricultura familiar, essa presente nos assentamentos de reforma agrária e foco desta pesquisa. Assim, tornam-se relevantes estudos que busquem ampliar as discussões acerca da capacidade de gestão e articulação dos atores da agricultura familiar na busca pelo desenvolvimento regional (Costa; Santos, 2021). Destaca-se que, especificamente, nos assentamento da reforma agrária brasileiros, Marques (2017) identificou a existência de 557.695 estabelecimentos, os quais foram responsáveis por uma renda bruta total de cerca de R\$11 bilhões de reais, demonstrando assim a relevância desse ambiente para o desenvolvimento regional.

Diante desse contexto, objetivo geral deste estudo é delinear um framework de gestão de desempenho organizacional em assentamentos de reforma agrária, à luz da visão de técnicos de campo é a gestão das unidades produtivas dos assentamentos da reforma agrária, a partir de dados coletados pelo Projeto de Regularização Ambiental e Diagnostico de Sistemas Agrários (RADIS/UFMT), executado pela Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT), em parceria com o Instituto Nacional de Reforma Agrária (INCRA), em Minas Gerais, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul.

## **REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

### **AGRICULTURA FAMILIAR**

A agricultura familiar, como forma específica de produção e trabalho no ambiente rural, pode ser entendida como um grupo social que compartilha um mesmo espaço (não necessariamente uma habitação) e explora, em comum, uma unidade de produção. Esse coletivo está ligado por laços de parentesco e consanguinidade, podendo a ele pertencer, eventualmente, outros membros não consanguíneos (Schneider, 2003). Adicionalmente a estas características, Abramovay (1998) reitera a capacidade da agricultura familiar de se relacionar com os mercados e sua predisposição em acompanhar os principais avanços técnicos, a partir dos conhecimentos científicos.

Embora existam diferentes opiniões sobre o conceito e a importância da agricultura familiar, as concepções mais conhecidas partem do pressuposto que, neste tipo de produção agrícola, a propriedade das terras e o trabalho estão intrinsecamente ligados, visando garantir o sustento da



família mediante a produtividade da unidade (Lamarche, 1997). Segundo a Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura (FAO, 2018, p.10), a agricultura familiar pode ser definida como “um modo de produção agrícola, silvicultura, pesca, pecuária e aquicultura que administra e opera para uma família e que depende predominantemente de trabalho familiar”. Assim, a importância da agricultura familiar está na capacidade de promover a segurança alimentar, a geração de emprego e renda, a mitigação da pobreza, a conservação da biodiversidade e a preservação das tradições culturais.

Outro fator a se considerar em relação à agricultura familiar, diz respeito aos vários sinônimos que a mesma pode receber, como pequena produção, pequeno agricultor, agricultura de baixa renda ou de subsistência e, até mesmo, o termo camponês (Denardi, 2001). Deste modo, é necessário destacar algumas distinções entre estes conceitos associados à agricultura familiar.

Segundo o Artigo 3º da Lei 11.326 (Brasil, 2006), para ser considerado agricultor familiar e empreendedor familiar rural é preciso praticar atividades no meio rural, atendendo, simultaneamente, aos requisitos de não deter área maior do que quatro módulos fiscais, utilizar predominantemente mão de obra da própria família, inclusive a direção do estabelecimento e obter um percentual mínimo da renda familiar originada das atividades econômicas no seu estabelecimento (Brasil, 2006, p.1).

Segundo dados da FAO (2018), cerca de 80% da produção mundial de alimentos provêm da agricultura familiar, que é responsável pela ocupação de 85% das terras cultivadas da Ásia, 83% das Américas do Norte e Central, 68% do Continente Europeu, 62% da África e 18% da América do Sul. No Brasil, mais de 80% das explorações agrícolas são do tipo familiar, e, esse cenário permite que o país se configure como um dos maiores produtores de alimentos no mundo nesse segmento (CONAB, 2021). Destaca-se, ainda, que esses alimentos contribuem também para ampliação da sustentabilidade ambiental da agricultura, preservação e restauração da biodiversidade e dos ecossistemas.

Deste modo, independente dos sinônimos empregados, agricultor familiar, pequeno agricultor ou agricultor de subsistência, o que permanece nos conceitos e definições diz respeito às diferenciações da agricultura familiar brasileira e a sua ocorrência em outros países. É importante destacar que, nas regiões brasileiras com elevadas populações e recursos escassos, ela emerge não somente como uma forma de garantia alimentar, mas como uma forma de geração de emprego.

Considerando os conceitos acima, justifica-se a adoção do referencial teórico da agricultura



familiar na abordagem dos assentamentos da reforma agrária como unidades produtivas, pois é nesse fundamento que se espera contribuir com as discussões teóricas, ao associar a esse ambiente produtivo discussões até então realizadas de modo restrito ao âmbito empresarial e industrial.

A participação dos agricultores familiares nos processos de troca, visando escoar sua produção de fibras, matérias-primas e alimentos para o abastecimento das cidades, é uma das estratégias econômicas clássicas de sua relação com a sociedade (Veiga, 1991). Isso ocorre a partir da construção social de mercados e canais de comercialização dos agricultores familiares com os diferentes atores sociais atuantes no sistema alimentar, desde intermediários, indústrias, cooperativas, varejistas, consumidores, dentre outros. Alguns estudos ainda reiteram que o futuro destes mercados será sua (re)localização, pois entendem que a tendência no século XXI será a comida artesanal, diversificada, adaptada aos locais específicos e baseada nas relações sociais de reciprocidade (PRA *et al.*, 2016; Albala, 2017).

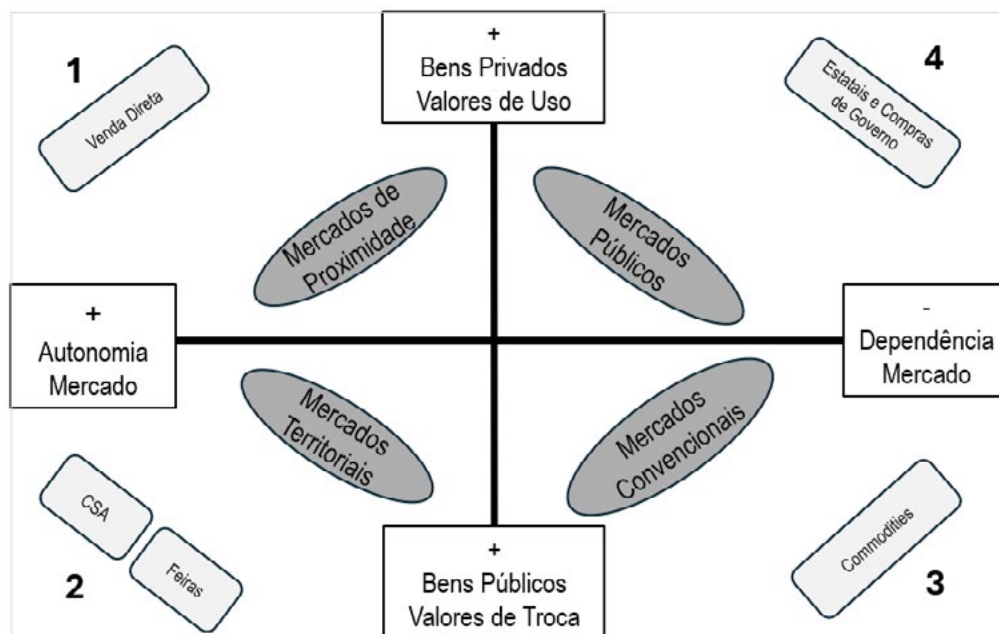
Segundo Schneider (2016), os mercados são relações sociais, que se estabelecem entre agentes econômicos que podem ser produtores ou consumidores, com interesse comum em transacionar bens, mercadorias, recursos ou outros ativos. A existência de uma relação de mercado pressupõe a existência de trocas que, em geral, são motivadas por múltiplos interesses dos agentes. Os mercados fazem parte dos processos sociais de produção e reprodução das atividades econômicas e das unidades familiares, influenciam a vida das pessoas, seus valores e sua cultura, moldam e modificam instituições e são motivo para conflitos, protestos e disputas. Na medida em que as relações e as interações sociais passam a ocorrer por meio da mediação dos mercados, estes assumem um papel decisivo na organização do cotidiano econômico e da sociabilidade, influenciando atitudes, valores e a ação individual. Assim, o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF) objetiva estimular a geração de renda e melhorar o uso da mão de obra familiar, por meio do financiamento de atividades e serviços rurais agropecuários e não agropecuários, desenvolvidos em estabelecimento rural ou em áreas comunitárias próximas.

Com relação às iniciativas da agricultura familiar, é possível classificar os mercados em quatro tipos, a saber: mercados de proximidade social, territoriais, públicos e convencionais (Figura 1). Nos mercados públicos, estariam políticas governamentais conhecidas no Brasil, como o Programa de Aquisição de



Alimentos (PAA) e o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE). Os mercados convencionais seriam aqueles que transacionam commodities agrícolas. Nestes dois tipos de mercados, a característica principal é que os atores sociais, como os agricultores familiares, possuem pouca autonomia e muita dependência comercial, tendo em vista que as regras e normas de funcionamento são ditadas por outros atores sociais com mais poder. No caso dos mercados convencionais, por exemplo, empresas agroindustriais controlam as cadeias de comercialização. Já nos mercados públicos, o papel principal cabe ao Estado, que pode destinar mais ou menos recursos para estas iniciativas, bem como modificar as regras de regulação das trocas.

**Figura 1** | Tipos de mercados para a agricultura familiar



Fonte: Schneider (2016).

## MODELAGEM DE INDICADORES DE DESEMPENHO

A abordagem da Administração por Objetivos (APO) apresenta uma evolução significativa nos estudos do ambiente de gestão desde a publicação de Drucker (1954), que estabeleceu uma metodologia ou sistema para que gestores e demais atores da organização estabeleçam caminhos em conjunto com foco no alcance de objetivos e resultados de um negócio.

O ambiente de gestão dos assentamentos de reforma agrária no qual as unidades produtivas estão inseridas exige um monitoramento constante de suas ações, na busca de identificar seu progresso em direção ao sucesso de suas metas e iniciativas, ou seja, comparar seus resultados alcançados frente às suas intenções e objetivos pretendidos, como forma de avaliação de desempenho das propriedades rurais. Nesse contexto, a avaliação de desempenho possui uma ampla definição na literatura, porém pode ser compreendida como um processo para quantificar a eficiência e eficácia de uma ou mais ações, proporcionando para organizações benefícios como comunicação das prioridades, mudança de comportamentos e transparência dos objetivos estratégicos.

Em ambientes como o dos empreendimentos rurais, as unidades produtivas são desafiadas a alcançar resultados econômicos e sociais, e a aplicação da medição adequada do desempenho garante um alinhamento estratégico de seus negócios (Van Looy; Shafagatova, 2016). Normalmente, a avaliação de desempenho é medida por um conjunto de dados transacionais chamados indicadores de desempenho, que por sua vez são medidas sintéticas geradas por meio de operações como agregação e composição algébrica (Diamantini; Potena; Storti, 2016). Ainda segundo os autores, as propriedades geralmente fornecidas pelos indicadores de desempenho incluem atributos de auto explicação em sua definição nominal e estão tipicamente associados a metas ou objetivos.

Dentre as ferramentas de modelagem de indicadores de desempenho, os Objetivos e Resultados-chave (OKRs) são uma estrutura de pensamento crítico e disciplina contínua, aplicada ao trabalho coletivo para a concentração de esforços em atividades de alta alavancagem em qualquer nível organizacional, equilibrando o valor do negócio e a mensurabilidade. Nas palavras de Doerr (2019, p. 44), “o sistema transforma boas ideias em práticas de excelência e satisfação no ambiente de trabalho”.

No framework OKR, o processo de gestão é conduzido como uma fábrica, fundamentada em três ideias básicas: gestão voltada ao resultado; o trabalho coletivo, e; no desempenho coletivo refletido pela capacidade em motivar os indivíduos, fazendo-os entregarem seu máximo. Assim, entende-se que este processo de gestão pode ser aplicado a qualquer unidade produtiva, inclusive aos assentamentos da reforma agrária, que visam a garantia de recursos para a manutenção da propriedade e o empoderamento da família.





Na prática, duas questões devem ser respondidas: i) “o quê” deve ser alcançado? e; ii) “como” estabelecer e monitorar a chegada ao objetivo? (Doerr, 2019). A segunda pergunta, por mais simples que possa parecer, acabou sendo a base para o desenvolvimento da ferramenta OKRs, associando o que se conhece como “resultado-chave” a um objetivo (Rahmah *et al.*, 2020). Em suma, o sistema é descrito por Doerr (2019) como uma “força potente e comprovada em prol da excelência operacional” com quatro dimensões: foco, alinhamento, acompanhamento e esforço.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo propõe um *framework* para identificação do perfil do desempenho em assentamentos de reforma agrária no Brasil ao analisar os dados coletados em 6338 lotes no estado de Minas Gerais, 11208 lotes no estado de Mato Grosso e 7604 lotes no estado de Mato Grosso do Sul, por meio do projeto RADIS/UFMT, nos anos de 2018 a 2022. Para tanto, optou-se pela abordagem qualitativa e exploratória (Torraco, 2005; Cassago *et al.*, 2021). A variável do banco de dados trabalhada para a análise de conteúdo se tratava de um campo para preenchimento com resposta discursiva, a saber: “Explique porque você considera o modelo de produção no lote exitoso”.

Utilizou-se da abordagem qualitativa com o intuito de aproximar o investigador do objeto pesquisado, estabelecendo relações entre os atores e o material coletado por meio de um processo cognitivo, sendo rejeitada a compreensão de que os dados falam por si só (Madureira; Branco, 2001), permitindo a interpretação de um conjunto de informações (Creswell, 2007). Quanto aos objetivos, a pesquisa classifica-se como exploratória, por esclarecer ideias, tendo em vista a formulação de problemas, ou eventuais hipóteses a serem tratadas em estudos posteriores.

Para construção do *framework* a partir do material coletado (Madureira; Branco, 2001), adotou-se a técnica de análise de conteúdo com foco nos resultados e discussões das entrevistas, explorando o “conteúdo das mensagens e indicadores (quantitativos ou não), que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens” (Bardin, 1977, p. 42).



Em seguida, deu-se início ao tratamento dos dados, com a organização e exploração utilizando-se dos recursos disponíveis no *software* Nvivo, versão 12, em combinação às ferramentas do *software* Excel®, para compreender o discurso científico e as abordagens dos elementos presentes no *framework* de desempenho das propriedades rurais dos assentamentos. Durante o tratamento dos dados, os resultados do estudo foram preparados para serem apresentados com a inferência e interpretação dos autores, a partir de análise categórica de grade aberta, ou seja, utilizando-se de conceitos preliminares, pois as categorias emergem do processo de análise dos dados. Assim, inserem-se nesses conceitos o entendimento de que um *framework* pode ser definido como um conjunto de pressupostos ou princípios que formam as bases para o entendimento de determinado fenômeno (Wong; Aspinwall, 2004), como no caso dos OKRs, no contexto dos assentamentos de reforma agrária no Brasil.

Como apoio para a interpretação dos resultados utilizou-se a análise de *cluster*, que é uma técnica estatística para classificar elementos em agrupamentos, de forma que os elementos (termos) dentro de um cluster sejam semelhantes e elementos de clusters diferentes sejam distintos entre si.

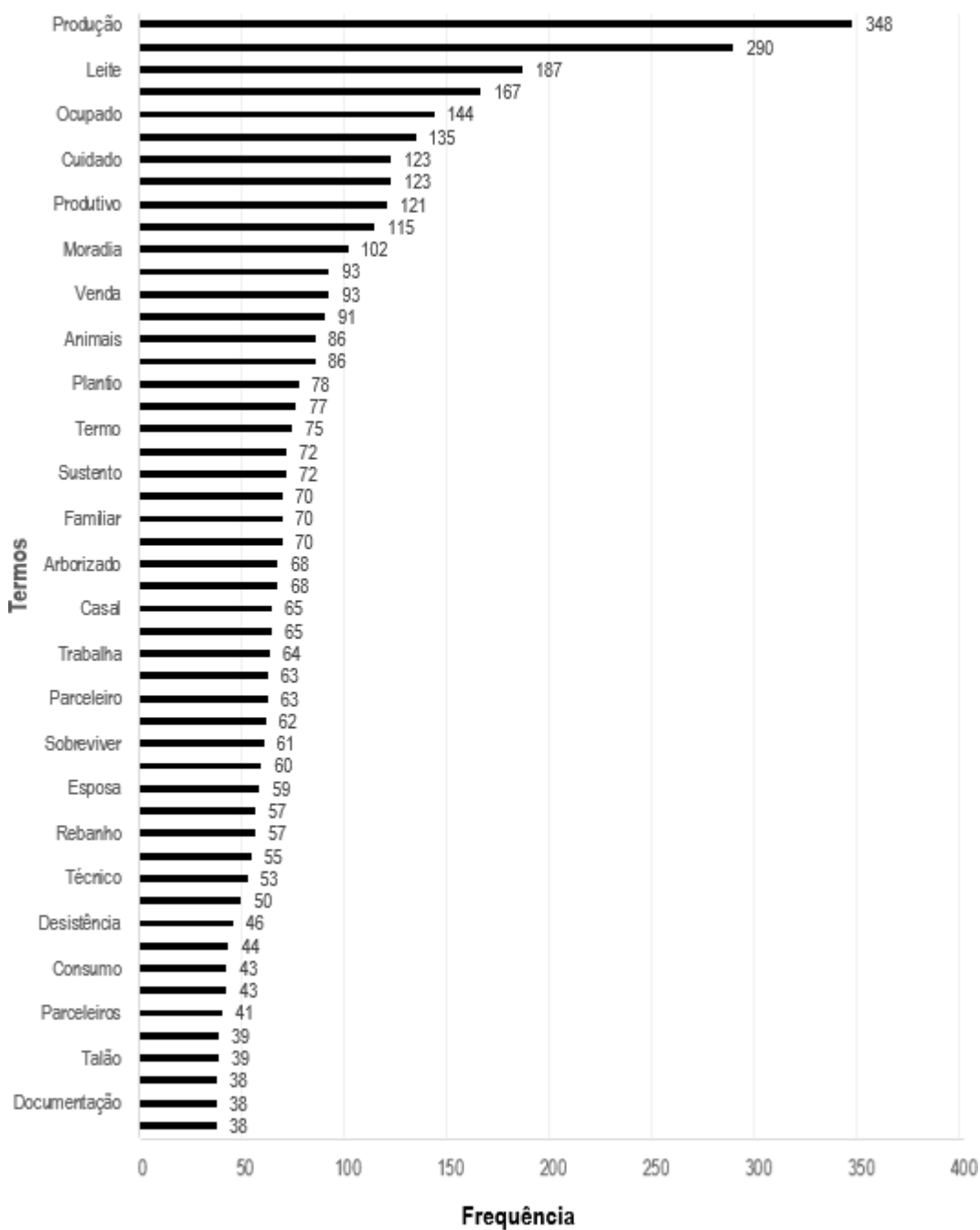
## RESULTADOS

Com foco na apresentação dos descritivos dos resultados e na demonstração da capacidade da estratégia de coleta de dados proposta, frente ao fenômeno do desempenho organizacional no contexto dos assentamentos da reforma agrária em MG MS e MT, a Figura 02 apresenta a frequência das 50 categorias mais presentes na avaliação dos lotes.

Na Figura 02, identificam-se os termos mais frequentes: Renda, Produção Beneficiário, Leite e Corte, as quais podem estar relacionadas com os atributos de desempenho do contexto das propriedades rurais dos assentamentos pesquisados pelo RADIS/UFMT. Quanto aos termos Leite e Gado, pode-se destacar a pesquisa de Souza, Souza e Durante (2020) que estas atividades estão relacionadas ao desempenho e o sucesso de unidades produtivas em assentamentos no Brasil. Por outro lado os termos Renda, Produção e Beneficiário destacam que as propriedades rurais dos assentamentos apresentam desempenho da gestão dos lotes por ter relação com o perfil do beneficiário, perfil produtivo e a capacidade de geração de renda, como destacam Oliveira *et al.* (2019).



**Figura 2** | Frequência dos 50 principais termos da pesquisa



Fonte: Elaborada pelos autores.

No dendrograma dos termos (Figura 03), optou-se por delimitar 50 termos principais associados a nove clusters, conforme os diferentes valores e cores apresentados para cada cluster do dendrograma. Assim, os principais elementos foram agrupados para o processo de categorização.

Diferentes segmentos podem ser observados, através das cores e números, auxiliando na interpretação da relação ou a sua associação entre as palavras, bem como na constituição dos agrupamentos. Os clusters são pertinentes e lógicos, apresentam uma visão geral do agrupamento de palavras apresentadas. Os nove clusters obtidos foram nomeados e analisados a seguir.

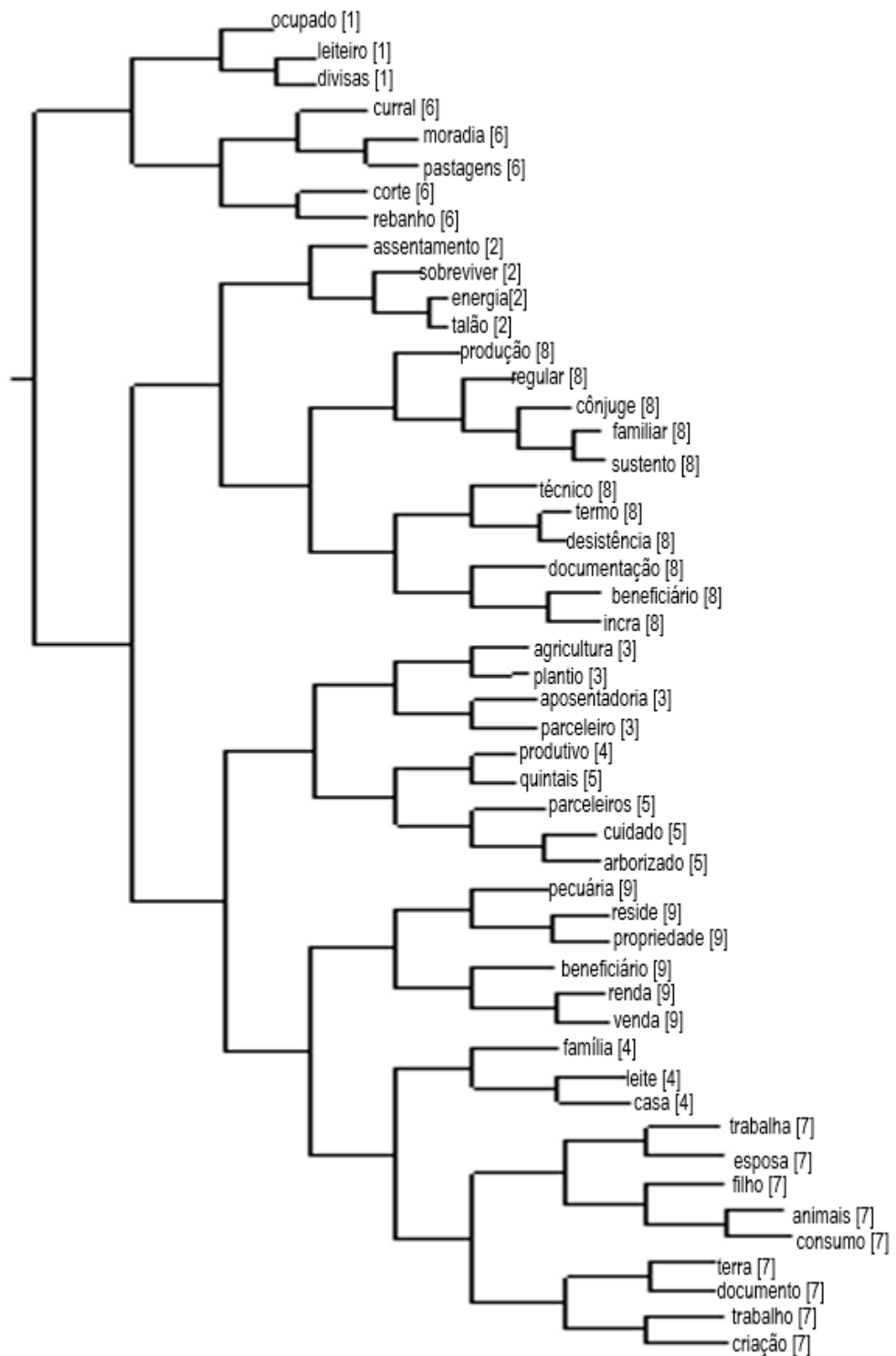
O Cluster “1 Área para criação de gado leiteiro” descreve uma das principais atividades produtivas presentes em assentamentos de reforma agrária no Brasil, com o que corroboram Oliveira *et al.* (2022), quando afirmam que parte relevante dos assentamentos tem como atividade predominante a criação de gado leiteiro, em virtude das características da atividade. Considerando atividades de baixas complexidades frente ao retorno do investimento dos produtores rurais os autores Sangalli e Schlindwein (2013) destacam que a existência de áreas dedicadas a criação de gado leiteiro pode ser estratégica para os assentamentos de reforma agrária principalmente como atividade de entrada.

Quanto ao “Cluster 2 Acesso a infraestrutura local” Santana, Pires e Aguiar (2022), apontam que o desempenho dos lotes de reforma agraria no Brasil necessitam ações públicas e privadas específicas, preferencialmente com relação à infraestrutura, sendo: acesso a transporte e estradas, saúde, educação, energia elétrica. Na mesma linha, Santos e Castro (2022) destacam que um conjunto de indicadores sociais podem influenciar no desempenho de lotes de reforma agraria, sendo: acesso a serviços básicos como educação, saúde, saneamento, água potável, energia elétrica, coleta de lixo e infraestrutura de lazer e cultura.

Já para o Cluster 3 “Aposentadoria e produção agrícola”, os autores Simonato e Bergamasco (2021) destacam que a aposentadoria em assentamentos rurais está relacionada com a qualidade de vida e a dignidade de idosos do meio rural. A aposentadoria atua também como fonte de financiamento da atividade produtiva por meio das benfeitorias no lote, deixando os idosos em posição de protagonismo do cenário familiar, mantendo-os como provedores das famílias. Por outro lado, Santana, Pires, Aguiar (2022) destacam que a existência de aposentadorias pode influenciar negativamente no desenvolvimento dos lotes de reforma agrária, pois a mesma confere uma maior estabilidade aos seus possuidores, dificultando assim a busca pelo desenvolvimento da propriedade rural.



**Figura 3** | Análise de cluster para nove agrupamentos da pesquisa



Fonte: Elaborada pelos autores.

Quanto ao “Cluster 4 Produção familiar de leite”, a pesquisa de Pinheiro e Altafin (2007) destacou que além da produção leiteira apresentar um relevante impacto no desempenho econômico das unidades produtivas, impacta, também, no desempenho dos assentamentos de reforma agrária, em virtude de ser uma atividade eficiente para manter o homem no campo. Neste contexto, os autores Ferreira *et al.* (2018) identificaram que a atividade leiteira no contexto familiar apresenta o dinamismo necessário para o contexto atual frente à realidade da pequena agricultura, pois proporciona uma renda mensal e, com base em suas características seus riscos frente a sazonalidade da produção, podem ser amenizados com planejamento e organização da alimentação dos animais.

Quanto ao “Cluster 5 Produção sustentável”, a pesquisa de Santos e Castro (2022) apresentou que a produção sustentável impacta no desempenho dos lotes de reforma ao integrarem a produção ao contexto socioeconômico e local da propriedade rural; ao promoverem outros benefícios aos atores locais como qualidade de vida e emprego; ao apresentarem capacidade de fixação dos agricultores por meio de serviços públicos de apoios; por fim por meio do planejamento para o uso e manutenção da conservação bióticos e abióticos presentes no ambiente do lote. Nesta linha, Souza, Souza e Durante (2020) destacaram que nas políticas de reforma agrária os agricultores familiares desenvolveram processos sustentáveis que contribuíram com a ampliação das ações públicas frente às ampliações de atividades no ambiente econômico social e ambiental, para além das regiões urbanas.

Quanto ao “Cluster 6 Estrutura para criação de gado de corte”, este é um dos elementos de desempenho que influencia de maneira inversa no desempenho dos lotes de assentamentos de reforma agrária, pois segundo Nunes e Menegat (2021), a pecuária de corte necessita de uma maior área para pastagens. Assim, Pinheiro e Altafin (2007) e Santana, Pires e Aguiar (2022), afirmam que para o seu desenvolvimento, a atividade necessita de mais de um lote, o que impacta no desenvolvimento de parcerias ou o arrendamento de lotes.

Quanto ao Cluster “7 Posse da terra e agricultura familiar”, a pesquisa de Barbosa e Lerrer (2016) destacou que a posse da terra não confere diretamente ao agricultor renda como uma aposentadoria ou um financiamento, contudo ela confere uma retaguarda jurídica, social e de



poder aos atores do meio local. Os autores ainda destacam que quando a posse é concedida a uma mulher da família, o efeito transformador confere mais sustentabilidade nas relações sociais do núcleo familiar envolvido pela propriedade rural. Adicionalmente, Bruno *et al.* (2022) destacam que a documentação da terra confere ao agricultor a capacidade de tomada de decisão dos rumos do lote ao ponto de escolher qual cultura será produzida, quais benfeitorias serão realizadas, bem como a possibilidade de acesso a políticas públicas de apoio e a financiamentos públicos e privados.

O Cluster “8 Apoio institucional governamental” destaca o impacto da estrutura de suporte governamental para o desempenho dos lotes. Sobre esse tema, Santos e Castro (2020) afirmam que assistência, operacional e apoio em políticas de crédito para assentados são fatores críticos de sucesso para a implementação da reforma agrária de maneira efetiva. A pesquisa de Santana, Pires e Aguiar (2022), destacam também que políticas de apoio governamental frente a oferta de microcrédito produtivo orientando e políticas de suporte como o Programa Luz Para Todos, são medidas que contribuem tanto com a manutenção da qualidade de vida das famílias no campo quanto com o desenvolvimento das atividades produtivas na propriedade rural.

Por fim, o Cluster “9 Pecuária e geração de renda” pode ser confirmado a partir da pesquisa de Talhaferro (2013), que destaca que a atividade pecuária apresenta menor complexidade em consonância com demais atividades produtivas. Segundo o autor, os produtores percebem um baixo grau de incerteza em questões climáticas e ambientais. Adicionalmente, os autores Silva, Fonseca e Gouvêa (2022) destacam que a pecuária, para gerar renda e ser sustentável na propriedade rural, pode ser associada com outras culturas, com foco na diversificação da renda familiar, por meio da diversificação produtiva voltada para a comercialização dos produtos dos lotes.

Portanto, o Quadro 1 apresenta as principais categorias identificadas na categorização dos dados da pesquisa e conjunto com as respectivas fontes teóricas e conceitos, sendo: 1 Área para criação de gado leiteiro; 2 Acesso a infraestrutura local; 3 Aposentadoria e produção agrícola; 4 Produção familiar de leite; 5 Produção sustentável; 6 Estrutura para criação de gado de corte; 7 Posse da terra e agricultura familiar; 8 Apoio institucional governamental e; 9 Pecuária e geração de renda.



## Quadro 1 | Categorias identificadas.

Cluster	Definição e relação com desempenho	Fonte
1- Área para criação de gado leiteiro	A existência de áreas dedicadas a produção de gado leiteiro pode influenciar no sucesso dos lotes de assentamento de reforma agrária.	Sangalli e Schlindwein (2013)
2- Acesso a infraestrutura local	O desempenho dos lotes de reforma agrária pode ser influenciado pela infraestrutura local pública e privada disponível aos agricultores.	Santana, Pires e Aguiar (2022),
3- Aposentadoria e produção agrícola	A aposentadoria pode influenciar no desempenho dos lotes de reforma agrária por auxiliar na realização de benfeitorias nos lotes e financiar a atividade produtiva.	Simonato e Bergamasco (2021)
Produção familiar de leite	A produção familiar de leite pode influenciar no desempenho dos lotes de reforma agrária por ser dinâmica e apresentar baixo risco envolvido.	Ferreira, Von Ende, Rossés e Neumann (2018)
5- Produção sustentável	A produção sustentável impacta no desempenho dos lotes de reforma ao integrarem a produção ao contexto socioeconômico e local da propriedade rural, bem como ao promover desenvolvimento da qualidade de vida	Santos e Castro (2022)
6- Estrutura para criação de gado de corte	A Estrutura para criação de gado de corte impacta no desempenho do lote de reforma agrária ampliar as o desenvolvimento de parcerias ou o arrendamento de lotes.	Santana, Pires e Aguiar (2022)
7- Posse da terra e agricultura familiar	A posse da terra impacta no desempenho do lote de reforma agrária ao conferir uma retaguarda jurídica, social e de poder aos atores do meio local.	Barbosa e Lerrer (2016)
8- Apoio institucional governamental	A assistência operacional e apoio em políticas de crédito para assentados são fatores críticos de sucesso para a implementação da reforma agraria de maneira efetiva.	Santos e Castro (2020)
9- Pecuária e geração de renda	A pecuária impacta no desempenho da propriedade rural quando associada a outras atividades produtivas.	Silva, Foneca e Gouvêa (2022)

Fonte: elaborado pelos autores.

Assim, as categorias identificadas podem ser generalizadas para os diferentes estabelecimentos da reforma agrária, não esgotando em si a necessidade de aprofundamento nas especificidades de cada assentamento, mas contribuindo como uma estrutura analítica aplicável a melhoria da eficiência da gestão nos diversos contextos da relação do assentamento com o desenvolvimento regional.





## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve por objetivo propor um *framework* de elementos de gestão do desempenho organizacional presentes em assentamentos rurais de reforma agrária. Para tal foram selecionados 25150 questionários aplicados em assentamentos de reforma agrária em MG, MS e MT.

As principais atividades produtivas diretamente relacionadas com o desempenho das propriedades rurais foram a pecuária e a agricultura, sendo que a primeira apresentou uma maior capilaridade nos lotes e maior impacto no desempenho, tanto a partir do porte das propriedades, quanto na estrutura de apoio a produção, tendo destaque para produção de gado leiteiro.

Os clusters identificados, quando ilustram a questão estrutural de apoio ao desempenho dos lotes de assentamentos rurais, foram descritos tanto nos serviços públicos e privados do entorno quanto no desenvolvimento políticas públicas de crédito e assistência técnica, frente às demandas produtivas de cada região.

Cabe destacar, também, que um dos clusters identificou a relação da produção sustentável com o desempenho dos lotes, isso demonstra a evolução do processo de reforma agrária em desenvolvimento nos estados foco da pesquisa e um alinhamento com a necessidade de integração entre o desenvolvimento econômico, social e ambiental dessas comunidades agrícolas nas diferentes regiões do Brasil.

Os elementos de gestão do desempenho organizacional presentes em assentamentos rurais de reforma agrária foram categorizados, a partir da análise de cluster, em nove possíveis dimensões sendo: 1 Área para criação de gado leiteiro; 2 Acesso a infraestrutura local; 3 Aposentadoria e produção agrícola; 4 Produção familiar de leite; 5 Produção sustentável; 6 Estrutura para criação de gado de corte; 7 Posse da terra e agricultura familiar; 8 Apoio institucional governamental e; 9 Pecuária e geração de renda.

Como foco para potenciais estudos futuros podem ser realizados levantamentos *in loco* frente as configurações de cada dimensão do desempenho dessas propriedades rurais, bem como a mensuração de seu impacto na qualidade de vida das comunidades locais.

## AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem ao Projeto RADIS/UFMT pela disponibilização dos dados e bolsas de pesquisa e ao INCRA, pela parceria realizada com a UFMT.



## REFERÊNCIAS

- ABRAMOVAY, R. **Bases para a formulação da política brasileira de desenvolvimento rural: agricultura familiar e desenvolvimento territorial**. Brasília: IPEA, 1998.
- ALBALA, K. Comendo na pós-modernidade: como o comprar, o cozinhar e o comer estão se transformando na Era Digital. Tradução de Lívia Barbosa. **Estudos Sociedade e Agricultura**, Rio de Janeiro, v. 25, n. 2, p. 238-250, 2017.
- BARBOSA, M. L.; LERRER, D. F. O gênero da posse da terra: um estudo sobre o poder de negociação de mulheres titulares de lotes via reforma agrária. **Revista Brasileira de Sociologia-RBS**, v. 4, n. 8, p. 243-274, 2016.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA). **II Plano Nacional de Reforma Agrária – Paz, Produção e Qualidade de Vida no Meio Rural**. Brasília: Versal Multimídia, 2005.
- BRASIL. Presidência da República. Decreto nº 1.946, de 28 de junho de 1996. **Cria o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar - PRONAF, e dá outras providências**. Diário Oficial da União, Brasília, 1996. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d1946.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1946.htm). Acesso em: 11 set. 2022.
- BRASIL. Presidência da República. Decreto nº 91.766, de 10 de outubro de 1985. **Aprova o plano nacional de reforma agrária, PNRA, e dá outras providências**. Diário Oficial da União, Brasília, 1996. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/atos/decretos/1985/d91766.html](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/atos/decretos/1985/d91766.html). Acesso em: 20 out. 2022.
- BRUNO, N. L.; PROFICE, C. C.; AGUIAR, P. C. B.; PIRES, M. M.; FERRAZ, M. I. F. Female empowerment in family agriculture in the state of Bahia, Brazil. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 9, p. e38711932003, 2022.
- CASSAGO, A. L. L., ARTÊNCIO, M. M.; GIRALDI, J. M. E. Metabolomics as a marketing tool for geographical indication products: a literature review. **Eur Food Res Technol**, v. 247, p. 2143–2159, 2021.
- CONAB. Companhia Nacional de Abastecimento. **Boletim da Agricultura Familiar / Companhia Nacional de Abastecimento**. Brasília: Conab, 2021.
- COSTA, M. G.; SANTOS, M. J. Caracterização do capital social entre agricultores familiares rurais em São Raimundo das Mangabeiras, MA. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 17, n. 3, 2021.
- CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 2ª. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- DENARDI, R. A. Agricultura familiar e políticas públicas: alguns dilemas e desafios para o desenvolvimento rural sustentável. **Agroecologia e Desenvolvimento Rural Sustentável**, v. 2, n. 3, p. 56-62, 2001.
- DIAMANTINI, C.; POTENA, D.; STORTI, E. SemPI: A semantic framework for the collaborative construction and maintenance of a shared dictionary of performance indicators. **Future Generation Computer Systems**, v. 54, p. 352-365, 2016.
- DOERR, J. **Avalie o que importa**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.
- DRUCKER, P. F. *The Practice of Management* (1954), Nova Iorque, Harper and Row. Traduzido em português: *Prática de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, Editora Fundo de Cultura, 1962.
- FAO. Food and Agricultural Organization. **El trabajo de la FAO en la Agricultura Familiar: Prepararse para el Decenio Internacional de Agricultura Familiar (2019-2028) para alcanzar los ODS**. Nova York, Estados Unidos: FAO, 2018. Disponível em: <http://www.fao.org/3/ca1465es/CA1465ES.pdf>. Acesso em: 10 set.2022.
- FERREIRA, G. M. V.; VON ENDE, M.; ROSSÉS, G. F.; NEUMANN, P. S. O cooperativismo como estratégia de inserção



dos assentados da reforma agrária nos mercados dinâmicos: o caso da COPERTERRA. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 11, n. 5, p. 1164-1181, 2018.

LAMARCHE, H. **A agricultura familiar: comparação internacional: do mito à realidade**. Campinas: Editora da Unicamp, 1997.

MADUREIRA, A. F. A.; BRANCO, A. U. A pesquisa qualitativa em psicologia do desenvolvimento: questões epistemológicas e implicações metodológicas. **Temas psicol.**, Ribeirão Preto, v. 9, n. 1, p. 63-75, 2001.

MATTIA, V.; FABRINI, J. E.; GREGOLIN, M. R. P. Assistência técnica e extensão rural para assentados da reforma agrária de 2009 a 2019. **Revista GeoPantanal**, v. 16, n. 30, p. 133-146, 2021.

NUNES, F. P.; MENEGAT, A. S. O Assentamento Colônia Conceição: análises da organização e da vida. **Revista Entre-Lugar**, v. 12, n. 23, p. 12-39, 2021.

OLIVEIRA, A. K. M.; OLISKOVICZ, K.; PINTO, J. de S.; PINA, J. C.; MATIAS, R. Análise multitemporal de três assentamentos rurais do município de Nioaque, Mato Grosso do Sul: o uso das geotecnologias na avaliação das paisagens. **Caminhos de Geografia**, v. 23, n. 88, p. 43-56, 2022.

OLIVEIRA, S. V.; KRUGER, R. V.; NEVES, E. F.; TROIAN, A. Políticas públicas de enfrentamento à pobreza: análise das experiências em assentamentos rurais de Santana do Livramento/RS. **X Seminário Internacional sobre Desenvolvimento Regional**, 2019.

PINHEIRO, M. E. F.; ALTAFIN, I. G. Eficiência da produção familiar de leite em projetos de assentamento de reforma agrária: estudo multicaso. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 9, n. 2, p. 189-201, 2007.

PRA, M.; SABOURIN, E.; PETERSEN, P.; SILVEIRA, L. Lógicas e estratégias de comercialização na agricultura familiar do Agreste da Paraíba. **Estudos Sociedade e Agricultura**, v. 24, n. 1, p. 5-27, 2016.

RAHMAH, M.; AMEEN, A.; ISAAC, O.; ABU-ELHASSAN, A. E. E. S.; KHALIFA, G. S. Effect of organizational innovation (product innovation, process innovation, and administrative innovation) on organizational learning. **Test Engineering and Management**, v. 82, p. 12101-12113, 2020.

ROSSETTO, O. C.; DURANTE, L. C.; VENERE, P. C.; NORA, G. D.; RABELO, O. S. Case studies in settlements of agrarian reform in Minas Gerais – Brazil. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 4, p. e11211427189, 2022.

SANGALLI, A. R.; SCHLINDWEIN, M. M. Desafios da agricultura familiar: deficiências e potencialidades de desenvolvimento no assentamento rural Lagoa Grande, em Dourados, Mato Grosso do Sul. **ORG & DEMO**, v. 14, n. 2, 2013.

SANTANA, E. B.; PIRES, M. M.; AGUIAR, P. C. B. Análise da sustentabilidade em assentamentos de reforma agrária na região intermediária Ilhéus-Itabuna, Bahia, Brasil. **Retratos de Assentamentos**, v. 25, n. 1, p. 169-203, 2022.

SANTOS, J. G. R.; CASTRO, S. S. Avaliação de sustentabilidade de assentamentos rurais no Brasil: uma proposta metodológica. **Caminhos de Geografia**, v. 23, n. 85, p. 157-176, 2022.

SANTOS, J. G. R.; CASTRO, S. S. Metodologia de avaliação de sustentabilidade de projetos de assentamento rural aplicada à região do Nordeste Goiano, estado de Goiás. **Revista NERA**, n. 51, p. 231-259, 2020.

SCHNEIDER, S. **A pluriatividade na agricultura familiar**. Porto Alegre. UFRGS. 2003.

SCHNEIDER, S. **Mercados e agricultura familiar**. In: CHARÃO-MARQUES, F.; CONTERATO, M. A.; SCHNEIDER, S. (Orgs). Construção de mercados e agricultura familiar: desafios para o desenvolvimento rural. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2016. p. 93-141.

SILVA, L. M.; FONSECA, L. C. N.; GOUVÊA, J. C. S. **A Diversificação como princípio essencial das agriculturas familiares na Amazônia paraense**. In: SOUSA, Romier da Paixão *et al.* (org.). Agroecologia: diálogos entre ciência e práxis em



agroecossistemas familiares na Amazônia. São Paulo: FFLCH/USP, 2022. p. 142-179.

SIMONATO, D. C.; BERGAMASCO, S. M. P. P. Os efeitos da previdência rural para idosos e idosas de assentamentos de reforma agrária do Pontal do Paranapanema, São Paulo. **Perspectivas Em Diálogo: Revista de Educação e Sociedade**, v. 8, n. 18, p. 293-213, 2021.

SOUZA, L. F. M.; SOUZA; P. A. R.; DURANTE, L. C. O desempenho de assentamentos de reforma agrária em Mato Grosso e Minas Gerais: Uma análise a luz do desenvolvimento sustentável. **DELOS: Desarrollo Local Sostenible**, v. 13, n. 37, p. 5, 2020.

TALHAFFERRO, D. R. L. **Vulnerabilidades socioambientais e formas de adaptação de agricultores familiares localizados em áreas próximas a lavouras orizícolas em Itaqui-RS**. 2013. 81f. TCC (Graduação) - Curso de Tecnologia em Desenvolvimento Rural, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Itaqui, 2013.

TORRACO, R., Writing Integrative Literature Reviews: guidelines and examples. **Human Resource Development Review**, v. 4, p. 356, 2005.

VAN LOOY, A.; SHAFAGATOVA, A. Business process performance measurement: a structured literature review of indicators, measures and metrics. **Springer Plus**, v. 5, n.1797, 2016.

VEIGA, J. E. **O desenvolvimento agrícola: uma visão histórica**. São Paulo: Hucitec, 1991.

WONG, K.Y.; ASPINWALL, E. Knowledge Management Implementation Frameworks: A Review. **Knowledge and Process Management**, v.11(2), p.93-104, 2004.



Esta obra está licenciada com uma Licença Creative Commons  
Atribuição 4.0 Internacional.

