

## **ADMINISTRAÇÃO RURAL: um estudo de caso sobre gestão democrática na associação ASPAF<sup>1</sup>**

### **RURAL ADMINISTRATION: a case study on democratic management at the ASPAF association**

PIRES, Carlos Henrique<sup>2</sup>

LOPES, Luiz Eduardo Monteiro<sup>3</sup>

LICOR, Maria Ranyele dos Santos<sup>4</sup>

BORGES, Elisabeth Maria de Fátima<sup>5</sup>

### **RESUMO**

A administração rural é essencial para os agricultores familiares, pois fortalece a produção sustentável, valoriza o trabalho no campo e contribui para o desenvolvimento das comunidades e entidades rurais. Este trabalho tem como objetivo explorar a presença da gestão democrática na ASPAF, refletindo sobre sua importância em um trabalho associativo de administração rural. O estudo buscou investigar a diversidade de atividades realizadas e verificar nas atas e documentos da entidade, evidências de práticas participativas. A metodologia utilizada foi a pesquisa qualitativa com base em análises de documentos, utilizando - como fontes - atas, registros contábeis e o estatuto da associação. Os estudos revelam que a ASPAF apresenta uma estrutura administrativa sólida, marcada pela participação coletiva, como tomadas de decisões em assembleias e cargos voluntários, configurando uma gestão democrática. Observa-se também a prática da economia solidária, através de ações comunitárias tais como roças coletivas e compras conjuntas, demonstrando cooperação e autogestão. Além disso, a associação demonstra preocupação com a administração rural, buscando capacitação e adotando registros contábeis básicos. O modelo aplicado pela ASPAF evidencia que a participação dos associados nas decisões é essencial para o desenvolvimento social e econômico das comunidades rurais. Conclui-se que, na administração rural da ASPAF, a gestão democrática fortalece o trabalho associativo, promovendo clareza, equidade e sustentabilidade.

**Palavras-chave:** administração rural; gestão democrática; economia solidária; economia familiar.

---

1 Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro Universitário Mais - UNIMAIS, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, no segundo semestre de 2025.

2 Acadêmico(a) do 10º Período do curso de Administração pelo Centro Universitário Mais - UNIMAIS. E-mail: [luizeduardolopes@aluno.facmais.edu.br](mailto:luizeduardolopes@aluno.facmais.edu.br)

3 Acadêmico(a) do 10º Período do curso de Administração pelo Centro Universitário Mais - UNIMAIS. E-mail: [marianaranyele@aluno.facmais.edu.br](mailto:marianaranyele@aluno.facmais.edu.br)

4 Acadêmico(a) do 10º Período do curso de Administração pelo Centro Universitário Mais - UNIMAIS. E-mail: [carlospires@aluno.facmais.edu.br](mailto:carlospires@aluno.facmais.edu.br)

5 Professor(a)-Orientador(a). Mestre em História pela UFG, doutoranda em Educação pelo PPGE/FE/UFG. Docente do Centro Universitário Mais - UNIMAIS. E-mail: [elisabeth@facmais.edu.br](mailto:elisabeth@facmais.edu.br)

## ABSTRACT

Rural administration is essential for family farmers, as it strengthens sustainable production, values agricultural work, and promotes the development of rural communities and organizations. This study aims to examine the presence of democratic management within ASPAF and reflect on its importance in the associative context of rural administration. It investigates the diversity of activities carried out and verifies, through the entity's minutes and documents, evidence of participatory practices. The methodology adopted was qualitative based on documentary and bibliographic analysis, using minutes, accounting records, and the association's statute as sources. The findings indicate that ASPAF maintains a solid administrative structure grounded in collective participation, such as decision-making through assemblies and voluntary roles, characterizing democratic management. A practice of solidarity economy is also observed through community actions like collective farming and joint purchasing, reflecting cooperation and self-management. Furthermore, the association demonstrates concern for sound rural administration by seeking training and maintaining basic accounting records. The model adopted by ASPAF highlights that member participation in decisions is essential for the social and economic development of rural communities. It is concluded that democratic management within ASPAF's rural administration has strengthened associative work, promoting transparency, equity, and sustainability.

**Keywords:** rural administration; democratic management; solidarity economy; family economy.

## 1 INTRODUÇÃO

No dia 05 de outubro de 2025, foi noticiado que o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), iniciativa do Governo Federal em parceria com estados, municípios e a Companhia Nacional de Abastecimento (Conab), aprovou em Goiás a inclusão de mais 2.809 agricultores familiares para fazerem parte do programa. O programa vai destinar cerca de R\$30 milhões a produtores de 181 municípios, abrangendo mais de 73% do território goiano. Essa medida deve gerar impactos significativos para o desenvolvimento rural e a economia local. Nesse contexto, a administração rural assume um papel essencial no fortalecimento das atividades das famílias contempladas.

Esta pesquisa parte da seguinte questão-problema: qual a importância da gestão democrática na administração rural de associações de pequenos agricultores familiares?

A gestão democrática tem sido reconhecida como norteadora das práticas organizacionais escolares do cenário educacional brasileiro desde a Constituição Federal de 1988 que a institui como princípio do ensino público. O texto constitucional é considerado um documento fundamental para o debate acerca do tema, pois além de institucionalizá-lo, oferece uma visão ampla da educação brasileira, evidenciando seus movimentos e dinâmicas dentro e fora da sala de aula. Assim, será tomado como referência para os princípios e fundamentos da perspectiva de gestão aqui discutida, conforme destaca Rodrigues (2016).

Diante disso, objetiva-se analisar se houve gestão democrática na Associação ASPAF<sup>6</sup> buscando compreender sua importância em um trabalho associativo de administração rural. Para tanto, serão examinadas as atas de reuniões e assembleias da entidade, a fim de identificar características que evidenciam práticas de gestão democrática. Assim, esta pesquisa tem como objetivos específicos: identificar o papel da gestão democrática na administração rural; investigar a diversidade de atividades que foram realizadas pela associação, buscando entender em cada segmento o conjunto específico de habilidades da gestão democrática entre os camponeses e camponesas; verificar, nas atas, a coerência de prestação de contas e discussões sobre as atividades que seriam desenvolvidas, bem como a composição de grupos de trabalho para efetivar os encaminhamentos das deliberações.

A escolha dessa temática decorre do fato de reconhecer a gestão democrática rural como um campo promissor e essencial, que precisa ser aprofundado para promover um futuro sustentável e eficiente ao setor rural. A importância social deste estudo está intrinsecamente relacionada à influência da gestão no desenvolvimento econômico, ambiental e social, evidenciando seu papel nos trabalhos associativos de camponeses e na produção do desenvolvimento sustentável da segurança alimentar e do bem-estar coletivo.

Albuquerque (1985) ressalta a relevância científica da temática destacando que, embora a administração tenha se desenvolvido significativamente nas ciências e em contextos urbanos, seu avanço na agricultura e na pecuária ainda é limitado. Essa lacuna justifica a necessidade de intensificar os estudos na área de administração rural.

Finalmente, quanto à estrutura, o artigo está dividido em quatro partes: inicialmente, apresenta-se o conceito de agricultura familiar e campesinato; em seguida, o cooperativismo rural na agricultura familiar; depois, a metodologia utilizada; e, por último, os resultados e a discussão da pesquisa documental.

## **2 AGRICULTURA FAMILIAR E/OU CAMPESINATO**

Brandão, Barbosa e Bergamasco (2023), propõem uma análise do espaço rural que extrapola a visão hegemônica do agronegócio, na qual, com frequência, o agricultor é considerado apenas um produtor especializado em grandes áreas de monocultura e despreocupado com a vida fora do mercado, direcionado exclusivamente ao lucro. Para as autoras, as pesquisas sobre as estratégias de reprodução social da agricultura familiar de base camponesa do Brasil são, então, objeto de estudo por tratarem da resiliência e da aptidão dos agentes diante do processo de transformação social. Nesse sentido, o estudo é embasado nos conceitos analíticos de agricultura familiar e campesinato, desenvolvidos por Wanderley (1996, 2010).

O sociólogo Abramovay (2010) discute o rural contemporâneo, a pluriatividade na agricultura familiar, os mercados e as novas ruralidades. O autor questiona visões mais tradicionais do campesinato, mas é central para entender a diversidade da agricultura familiar e o foco nas novas ruralidades, na pluriatividade, nos mercados voltados à agricultura familiar e no desenvolvimento territorial.

Brandão, Barbosa e Bergamasco (2023) complementam que as estratégias de reprodução social adotadas por esses agricultores, frequentemente se alicerçam

---

<sup>6</sup> Optamos por usar uma sigla para não identificar a associação que nos ofereceu os arquivos para a pesquisa.

no manejo consciente dos recursos disponíveis localmente, com forte ênfase na promoção do bem-estar familiar. Desse modo, a agricultura familiar estrutura-se com o intuito de garantir sua continuidade social, tendo, como um de seus horizontes, a sucessão da atividade pelas futuras gerações.

Wanderley (1996, 2010) em suas análises sobre o campesinato e a agricultura familiar, explora a lógica interna dessas unidades produtivas. A autora argumenta que a reprodução da família camponesa não se guia apenas por imperativos econômicos de maximização do lucro, mas, fundamentalmente, pela garantia da subsistência, do bem-estar de seus membros e pela continuidade da unidade familiar e produtiva ao longo das gerações. O manejo dos recursos naturais e a organização do trabalho familiar são centrais nessa perspectiva de reprodução social.

Brandão, Barbosa e Bergamasco (2023), ao dialogarem com as contribuições de pesquisadores como Abramovay (1992), Bourdieu e Sayad (2006), Chayanov (1974, 1966, 2017), Mendras (1984) e Wanderley (2003), ressaltam que a capacidade de gerenciar e controlar as múltiplas atividades desenvolvidas, tanto na unidade produtiva, quanto em âmbitos coletivos como associações e cooperativas, não é uma novidade para as famílias agricultoras. As autoras argumentam que, nesse contexto, os agricultores e agricultoras - atuando como gestores - encontram-se em um processo contínuo de aprendizado e adaptação às demandas da sociedade contemporânea, o que os leva a assumir novos papéis e a incorporar técnicas, como os registros contábeis, em suas práticas diárias.

Sérgio Schneider (2009) em diversas publicações - como em "A diversidade da agricultura familiar" - explora as múltiplas estratégias que os agricultores familiares utilizam para se reproduzir social e economicamente. Isso inclui não apenas a produção agropecuária, mas também a pluriatividade e a crescente necessidade de habilidades de gestão para navegar em mercados complexos, acessar políticas públicas e se engajar em novas formas de organização, demonstrando constante adaptação e aprendizado frente às dinâmicas contemporâneas.

Fazendo referência a Wanderley (2010), Brandão, Barbosa e Bergamasco (2023) argumentam que a autonomia camponesa está intrinsecamente ligada à competência dos agricultores em organizar seu processo produtivo. Essa capacidade se manifesta na habilidade de gerenciar múltiplas atividades e de manter distintas formas de controle sobre os instrumentos de trabalho e os meios de produção disponíveis.

Para Brandão, Barbosa e Bergamasco (2023) expõem que as famílias camponesas usam, cotidianamente, a gestão e o controle das diversas atividades desempenhadas na sua unidade produtiva, e que isso ocorre tanto nas unidades familiares quanto nas associações e nas cooperativas. Isso refuta a tese de que os sujeitos sejam avessos ao uso de técnicas de administração rural. Pelo contrário, é comum a apropriação de técnicas voltadas para realizar os registros contábeis, integrando-as às atividades cotidianas.

Abramovay (1992), analisa as especificidades da agricultura familiar no contexto da modernização agrícola. Ele destaca como essas unidades produtivas, através de formas próprias de organização do trabalho e da gestão de seus recursos (que, frequentemente, incluem diversas atividades), demonstram uma capacidade de adaptação e buscam manter certo grau de autonomia, mesmo diante das pressões do sistema capitalista. A competência na gestão e no controle dos processos produtivos é vital para essa dinâmica.

Wanderley (1996, 2010) e Brandão, Barbosa e Bergamasco (2023) criticam as pesquisas que limitam o espaço rural restrito ao setor agropecuário padronizado

pela internacionalização do modelo agrícola hegemônico (o agronegócio). As autoras mostram que esse modelo reduz o agricultor ao papel de produtor especializado em monocultura, voltado, exclusivamente, ao mercado e ao lucro. Assim, defendem que as pesquisas sobre o espaço rural também devem abordar as lógicas de reprodução da agricultura familiar de base camponesa no Brasil, marcada por sua notável capacidade de resistência e de adaptação às transformações sociais. A pesquisa aqui proposta insere-se nesse debate, fundamentando-se nos conceitos analíticos da agricultura familiar e do campesinato.

### **3 O COOPERATIVISMO E O ASSOCIATIVISMO RURAL NA AGRICULTURA FAMILIAR**

Singer (2002) aborda a importância do associativismo de produção, defendendo que a solidariedade na economia só é possível quando há uma organização igualitária entre aqueles que se associam para atividades como produção, comércio, consumo ou poupança. O autor destaca que a essência dessa proposta é a união entre iguais, em oposição ao estabelecimento de contratos entre partes desiguais e que, na produção solidária, a base é a igualdade: todos os sócios possuem a mesma importância e, conseqüentemente, o mesmo poder de voto. Enfatiza que, nesses empreendimentos, os diretores são eleitos e respondem a todos os sócios, garantindo que "ninguém manda em ninguém", e o progresso resulta em ganhos iguais para todos, eliminando a competição interna (Singer, 2002, p. 9). Na pesquisa proposta, buscar-se-á nas atas e no estatuto da ASRP identificar se as características propostas por Singer se encontram nesses documentos.

Os empreendimentos econômicos na agricultura familiar frequentemente adotam modelos de administração que se distinguem pela autonomia e pela participação democrática dos agricultores e agricultoras. Essas práticas de autogestão priorizam o bem-estar coletivo, fundamentando-se nas lógicas e saberes próprios dos envolvidos, em detrimento de uma busca centrada unicamente na maximização dos lucros (Brandão; Barbosa; Bergamasco, 2023, p. 3).

Essa abordagem encontra eco em diversas análises sobre o tema. A ênfase na autogestão e em processos decisórios democráticos como elementos centrais para o desenvolvimento de empreendimentos na agricultura familiar e na economia solidária é corroborada por autores como Souza (2012), que discute a natureza desses arranjos. De forma similar, os princípios da economia solidária, frequentemente entrelaçados com a agricultura familiar, propõem uma gestão onde os trabalhadores participam ativamente das decisões e da distribuição dos resultados, valorizando a cooperação e a solidariedade em vez da competição e do lucro individual como fim último - perspectiva também explorada por Singer (2002) em seus trabalhos sobre economia solidária.

A discussão sobre racionalidades que transcendem o puramente econômico na agricultura familiar é igualmente relevante. Abramovay (1998; 2007), por exemplo, analisa o papel do campesinato e da agricultura familiar, destacando a diversidade de suas lógicas de reprodução social e econômica, que muitas vezes incorporam valores não mercantis. Ploeg (2008), ao discutir os estilos de agricultura e o campesinato, também ressalta a autonomia e as estratégias diversificadas dos agricultores, que não se guiam exclusivamente pela lógica do mercado capitalista. Adicionalmente, Gaiger (2004; 2007), ao tratar da economia solidária e da autogestão, aponta para a construção de alternativas econômicas que colocam o trabalho humano e a sustentabilidade da vida no centro, em oposição à acumulação de capital.

A organização coletiva de famílias rurais, especialmente através do cooperativismo social agroecológico, transcende a mera associação econômica. Conforme destacado por Nascimento *et al.* (2020, p. 199), essa forma de organização representa um modelo mais amplo que engloba produção, consumo, autogestão, independência, organização democrática com tomada de decisões horizontal, autoformação e uma forte integração com o território. Nesse sentido, a prática da autogestão impulsiona a adoção de outros preceitos fundamentais da economia solidária, tais como a solidariedade, a equidade, a cooperação e o fomento ao desenvolvimento humano. De fato, a economia solidária é vista como uma maneira de romper com a divisão social do trabalho considerada injusta, conforme citado por Brandão, Barbosa e Bergamasco (2023).

Essa visão é corroborada e expandida por outros estudiosos. A ênfase no cooperativismo agroecológico como um caminho para a autonomia e o desenvolvimento sustentável das comunidades rurais, incorporando princípios democráticos e de autogestão, é um tema recorrente. Autores como Grisa e Schneider (2015), ao analisarem as dinâmicas da agricultura familiar e as políticas de desenvolvimento rural, frequentemente tocam na importância de modelos organizacionais que fortalecem a autonomia dos agricultores e promovem a sustentabilidade. Da mesma forma, Altieri (2002; 2012), um proeminente defensor da agroecologia, argumenta que os sistemas agroecológicos são mais bem-sucedidos quando acompanhados por organizações sociais que promovem o conhecimento local, a cooperação e a equidade - princípios alinhados com a autogestão e a horizontalidade mencionadas.

A relação intrínseca entre autogestão e os princípios da economia solidária é um pilar fundamental dessa abordagem. Singer (2002), um dos principais teóricos da economia solidária no Brasil, define-a como um modo de produção e consumo que se organiza sob a forma de autogestão, onde a solidariedade e a cooperação prevalecem sobre a competição e o lucro individual. Gaiger (2004; 2007) também explora a economia solidária como um campo de práticas que buscam a emancipação social e a democratização econômica, ressaltando a importância da participação ativa dos trabalhadores nas decisões e na gestão dos empreendimentos.

A concepção da economia solidária como uma alternativa à divisão social do trabalho tradicional e suas injustiças é outro ponto crucial. Lechat (2002), por exemplo, discute como a economia solidária - ao promover a autogestão e a cooperação - desafia as relações hierárquicas e a exploração do trabalho. Mance (2000; 2007), ao trabalhar com a ideia de "revolução das redes" e colaboração solidária, também propõe formas de organização econômica que visam superar as desigualdades e promover um desenvolvimento mais justo e humano, alinhando-se à ideia de ruptura mencionada.

A incorporação da racionalidade ambiental nas práticas produtivas e na lógica de reprodução social de agricultoras e agricultores familiares enfrenta um obstáculo significativo, que reside no cenário corrente, onde as abordagens para implementar ferramentas de controle e análise de gestão são, predominantemente, baseadas nos preceitos da racionalidade econômica típica do modelo empresarial, voltada unicamente a lucratividade da produção (Brandão; Barbosa; Bergamasco, 2023).

Essa tensão entre a lógica puramente econômica e a necessidade de uma gestão que incorpore a dimensão ambiental é amplamente debatida. Abramovay (2007), por exemplo, discute os limites do paradigma convencional de desenvolvimento agrícola e a importância de se considerar as multifuncionalidades da agricultura, que vão além do aspecto meramente produtivo e lucrativo. Ploeg (2008),

ao analisar os estilos de agricultura, também aponta para a diversidade de racionalidades camponesas, que muitas vezes são subjugadas por modelos de gestão e desenvolvimento exógenos focados estritamente no retorno financeiro.

Altieri (2002; 2012), ao defender a agroecologia, critica a imposição de pacotes tecnológicos e modelos de gestão que desconsideram o conhecimento local e a sustentabilidade ambiental em favor da maximização da produção para o mercado. Além disso, Sevilla Guzmán (2007) argumenta que a transição para uma agricultura mais sustentável requer uma mudança de paradigma que valorize a racionalidade ecológica e os saberes tradicionais, em contraposição à lógica estritamente economicista. Nodari e Guerra (2015) também discutem os conflitos entre a racionalidade econômica hegemônica e a racionalidade ambiental na agricultura, apontando para a necessidade de novos enfoques na pesquisa e na extensão rural.

Adicionalmente, a própria gestão pode se apresentar como um fator restritivo para o aprimoramento do desempenho das propriedades rurais. Uma pesquisa sobre a gestão praticada por produtores rurais brasileiros, citada por Brandão, Barbosa e Bergamasco (2023), revela que, embora demonstrem níveis elevados na aplicação de liderança, tomada de decisão, controle, motivação e uso de tecnologia, há uma menor ênfase em aspectos cruciais como planejamento e comunicação.

Essa caracterização da gestão rural encontra paralelos na literatura. Gomes (2004), em estudos sobre administração rural, frequentemente destaca a carência de planejamento formal e de sistemas de comunicação eficientes como gargalos para o desenvolvimento das propriedades. Martin *et al.* (1998), ao analisarem a adoção de práticas de gestão em empresas rurais, já indicavam que, embora os produtores fossem competentes em aspectos técnicos e operacionais, as funções de planejamento estratégico e controle gerencial eram, muitas vezes, negligenciadas. Nehring (2006), pesquisando sobre a profissionalização da gestão na agricultura, também aponta para a necessidade de desenvolver habilidades gerenciais mais abrangentes, incluindo o planejamento de longo prazo e a comunicação eficaz, para além das competências produtivas.

Bueno (2007), ao tratar da gestão da empresa rural, enfatiza a importância do planejamento e do controle como ferramentas essenciais para a tomada de decisão e para a melhoria do desempenho, indicando que sua ausência ou deficiência pode limitar o progresso das propriedades. Baptista (2010), em trabalhos sobre gestão e planejamento na agropecuária, também salienta que, apesar da evolução tecnológica, as deficiências nos processos de planejamento e comunicação persistem como desafios para muitos produtores.

A investigação sobre os modos de gestão específicos do campesinato revela que suas lógicas intrínsecas não apenas persistiram no ambiente rural, mas também se adaptam a diversos contextos. Isso sublinha a importância de desenvolver um quadro analítico que seja verdadeiramente compatível com o modo de vida das agricultoras e agricultores camponeses. Observa-se que, na prática, ocorrem processos de apropriação e adaptação de ferramentas de gestão para que se ajustem à realidade socioeconômica dessa categoria. Contudo, os dispositivos de controle de gestão são, em geral, formatados para atender à lógica empresarial capitalista, o que levanta questionamentos sobre como se dão suas adaptações (ou a falta delas) à realidade vivida por uma parcela expressiva da população rural (Brandão; Barbosa; Bergamasco, 2023).

Ploeg (2008; 2014) discute a diversidade das lógicas camponesas, sua resiliência e capacidade de adaptação frente aos modelos de modernização agrícola e à racionalidade estritamente empresarial, enfatizando a autonomia e a coprodução de

conhecimento. Wanderley, (2003; 2009) ao tratar do campesinato e da agricultura familiar no Brasil - como em "O mundo rural como espaço de vida: reflexões sobre a agricultura familiar e o campesinato contemporâneo" - destaca a relevância de compreender suas lógicas próprias de reprodução social e econômica, que se distinguem da lógica empresarial e demandam abordagens de gestão apropriadas.

Os fundamentos da economia solidária e da agroecologia estão alicerçados na democratização da gestão, o que se traduz em processos de tomada de decisão participativos e na inclusão ativa de jovens e mulheres. Tal abordagem configura-se como um importante instrumento para o enfrentamento do machismo e para a desconstrução de hierarquias patriarcais, sendo crucial observar o papel histórico e os desafios enfrentados particularmente pelas mulheres jovens neste contexto (Brandão; Barbosa; Bergamasco, 2023).

Singer (2002) defende que a autogestão e a democracia são pilares da economia solidária, o que, inerentemente, promove a participação equitativa e desafia estruturas hierárquicas. Nobre (2003) reforça a relevância de seu trabalho sobre a economia solidária e a superação de divisões sociais injustas, o que inclui as de gênero. Já Castro e Abramovay (2000) discutem a importância da inclusão dos jovens nos processos decisórios para a sustentabilidade da agricultura familiar, em consonância com os preceitos de gestão democrática.

Para Cardoso (2023) na gestão democrática o planejamento assume um papel essencial. Em suma, o planejamento não é um ato fixo ou imóvel, mas um conjunto de ações variáveis que, ainda assim, deve seguir uma sequência lógica para serem eficazes, em um ciclo contínuo de sete etapas: o processo começa com a identificação de novas direções ou oportunidades de aprimoramento, seguida pela definição de um plano de ação e o pelo estabelecimento de metas. Após a implementação, é crucial monitorar o progresso, realizar os ajustes necessários e, por fim, reiniciar o ciclo para manter a evolução constante. Nota-se que o planejamento é periódico: após o ajuste, surge uma nova ideia, que é, mais uma vez, colocada em prática, devendo ser sempre acompanhada e ajustada quando o gestor perceber a necessidade.

#### **4. METODOLOGIA**

A metodologia utilizada foi a análise documental aliada a pesquisa bibliográfica. Portanto, a pesquisa se fundamenta na abordagem qualitativa de análise dos dados. A opção pela realização do estudo de caso da gestão democrática na Associação ASPAF se justifica pela possibilidade de penetrar na realidade social de gestão desses camponeses.

A construção teórica da pesquisa baseou-se em instrumentos de análise acerca da dinâmica dos processos decisórios e das relações da gestão democrática na associação dos camponeses.

Quanto aos procedimentos técnicos e instrumentos de coleta de dados sobre a gestão e a organização coletiva dos camponeses, foram realizadas análises nos documentos da associação (atas e cadernos de registros contábeis). A análise dos resultados foi conduzida a partir das informações obtidas em diálogo com o referencial teórico relacionado ao recorte temático escolhido.

#### **5 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A pesquisa tem como objeto de estudo a ASPAF, fundada em fevereiro de 1987 em um município goiano, em um povoado situado a cerca de doze quilômetros



da sede municipal. Através do associativismo, os camponeses pesquisados conseguiram comprar um trator e um caminhão, o que contribuiu para o incremento da renda agrícola.

A referida empresa opera com o CNPJ 24.810.020/0001-96 (24810020000196), ela tem sede própria, que foi construída de forma coletiva, em forma de mutirão em um terreno doado por um sócio. Sua atividade principal é de atividades de associações de defesa de direitos sociais, de acordo com o código CNAE S-9430-8/00.

Segundo seu estatuto, publicado no Diário Oficial de Goiás em 16 de junho de 1989, a associação possui caráter educativo, de promoção social, sem fins lucrativos. Ela representa os camponeses que residem nas proximidades do povoado perante autoridades civis, religiosas e assistenciais. Seu objetivo é desenvolver ações comunitárias por meio da participação espontânea dos associados, em regime de entreaajuda (ASPAF, 1989a). A seguir, apresentam-se os principais achados nos documentos analisados.

## **5.1 Gestão democrática**

O primeiro indício de gestão democrática identificado nos documentos da associação aparece na elaboração do regimento interno. De acordo com as atas, esse processo de formulação e aprovação ocorreu em assembleias, com a participação de todos os associados. O Estatuto registra que os camponeses comprometem-se a atuar nos serviços e nas atividades de cooperação definidos coletivamente em reuniões ou assembleias (ASPAF, 1989).

A gestão democrática ultrapassa sua dimensão pedagógica, constituindo um princípio fundamental da ordem constitucional brasileira de 1988. O parágrafo único do Art. 1º da Constituição Federal, o princípio de que "todo o poder emana do povo", cláusula pétrea que sustenta a soberania nacional (Brasil, 1988). Esse dispositivo consagra a coexistência de dois modelos políticos: a democracia representativa (indireta) e a democracia participativa (direta). Desse modo, a participação social e popular não é um acessório político, mas sim um princípio inerente e inalienável do regime democrático, configurando o pilar da nova estrutura jurídica e política do país (Gadotti, 2004).

O estatuto da associação define que sua administração é exercida pela Coordenação e pela Assembleia Geral, o que reforça a presença de práticas democráticas (ASRP, 1989). A análise documental demonstra que o modelo adotado distribui o poder entre os membros, evidenciando uma estrutura horizontal de gestão. Um ponto marcante é a substituição do termo "direção" por "gestão" nos documentos, mudança que reflete a adoção de um modelo coletivo e participativo de governança.

A Coordenação é composta por Coordenador, Vice-Coordenador, Tesoureiro e Secretário, eleitos em assembleia para mandatos de dois anos, com a possibilidade de reeleição. Essa configuração, além de prever a rotatividade, garante que as decisões sejam tomadas em conjunto, evitando a centralização do poder. Essa abordagem se alinha à tese de Singer (2005) sobre as empresas solidárias, onde a divisão de responsabilidades e a tomada de decisões coletivas são fundamentais. A administração conjunta aumenta o conhecimento mútuo e o reconhecimento da importância do inter-relacionamento entre os associados, promovendo um ambiente de cooperação e solidariedade.

O regimento interno da associação também reforça essa dinâmica, sugerindo advertências punitivas para aqueles que não desempenham as funções designadas

nas assembleias. Essa medida sublinha a importância da colaboração e da responsabilidade compartilhada - elementos essenciais para o funcionamento de um sistema de gestão verdadeiramente democrático.

Portanto o dado encontrado no rascunho do primeiro Regimento Interno da associação - que é a transição do termo "Direção" para "Gestão" - indica que essa mudança representa um ponto crucial na sua história, pois marca a adoção de um modelo administrativo mais democrático. Inicialmente, no esboço do documento, o termo "direção" era usado para se referir à liderança da associação, mas foi removido e substituído por "gestão". Essa alteração foi uma escolha deliberada para refletir um modelo de governança coletiva e participativa, em oposição a um sistema de poder centralizado. A nova estrutura, sob o conceito de "gestão", distribui as responsabilidades entre a Coordenação e a Assembleia Geral, garantindo que as decisões importantes sejam tomadas por todos os membros.

A Coordenação além de ser composta pelo Coordenador, Vice-Coordenador, Tesoureiro e Secretário, todos eleitos em assembleia, elege ainda um Conselho de Ética e um Conselho Fiscal, o que reforça o compromisso com a participação e a transparência.

Cabe salientar que a Diretoria era composta por Coordenação, Secretário e Tesoureiro. Os Conselhos são divididos em Conselho de Ética e Conselho Fiscal, cabendo ao Conselho de Ética julgar o procedimento dos sócios e da Diretoria da Associação. Já o Conselho Fiscal cabe dar o parecer nas prestações de contas da Associação, fiscalizar os serviços prestados pelas máquinas, providenciar a leitura do hodômetro do trator no final de cada mês e apreciar e aprovar o balancete dos tratoristas.

A transição para a "gestão" também se alinha com o conceito de economia solidária, que prioriza a divisão de responsabilidades e a tomada de decisões em conjunto. Isso fortalece os laços entre os associados e aumenta o conhecimento mútuo, permitindo que a solução de problemas e o sucesso da associação dependam da colaboração de todos, e não de um grupo restrito.

Esse resultado vem de encontro a tese de Singer (2005) de que nas empresas solidárias as decisões, sejam elas divisão de responsabilidades, escolha de gestores são sempre tomadas em conjunto, fazendo com que cada trabalhador seja responsável por si e pelos demais. E que esse movimento aumenta tanto o conhecimento mútuo dos sócios quanto o reconhecimento da importância de seu inter-relacionamento afetivo, uma característica dos grupos familiares e que assim a fronteira entre a vida pessoal e íntima de cada e de seu envolvimento profissional é tênue, pois a solução de problemas pessoais depende de decisões tomadas pelo coletivo de sócios.

A ata da Assembleia Ordinária, de setembro de 2004, tem como uma das pautas o custo da hora do trator e registra: "foi discutido com os companheiros quanto iria custar a hora do trator, para a aração, decidiu-se que os membros da diretoria vão ver o preço que estiver sendo cobrado por outros tratoristas" (ASPAF, 2004, p. 76). Esse trecho corrobora à gestão participativa, pois a decisão de "discutir com os companheiros" e envolver os membros da diretoria para "ver o preço que estiver sendo cobrado por outros tratoristas" demonstra que a questão do custo do trator não foi imposta unilateralmente pela diretoria. Em vez disso, foi um tema levado à assembleia para debate e consulta entre os membros. Essa abordagem reflete um princípio central da gestão participativa: a inclusão de diversos atores na tomada de decisões.

Para Lüchamann (2012) a característica central da democracia participativa é o foco na participação e na democracia direta dos cidadãos que ocorre nos diversos

espaços de discussão.

As atas das assembleias trazem outra comprovação de gestão democrática que é o voto igualitário, cada associado tem direito a um voto, independentemente do tempo de filiação. Inclusive, a entrada de um novo sócio é aprovada pelo voto de todos nas assembleias mensais. Singer (2002) mostra que na cooperativa de produção, de uma empresa solidária, todos os sócios têm o mesmo direito de voto nas decisões e a mesma parcela do capital. Isso corrobora a afirmação de que há gestão participativa na ASPAF.

## **5.2 Os direitos e deveres dos sócios e as sanções: medidas punitivas no regimento interno**

Percebe-se no estatuto a sugestão de medidas punitivas para aqueles que não desempenharem suas funções designadas nas assembleias. Essas medidas são a proibição de gozar dos benefícios do trabalho (ASPAF, 1989).

Com base no material fornecido, as medidas punitivas para aqueles que não desempenharem suas funções designadas nas assembleias da ASPAF - conforme o Estatuto de 1989 - consistem na proibição de usufruir dos benefícios do trabalho da associação. Essa medida ressalta a importância da participação e do compromisso de cada membro com as responsabilidades coletivas.

Para Singer (2002), um processo efetivo de autogestão necessita da participação efetiva dos sócios, portanto, é necessário que eles se informem e ajudem a tomar decisões e criar diretrizes, que orientarão as decisões futuras e ajudarão a resolver problemas frequentes.

## **5.3 Economia familiar e solidária**

Os documentos analisados evidenciam que, na ASPAF, houve práticas de economia familiar e solidária. A Assembleia Ordinária de dezembro de 1996 teve, entre suas pautas, a compra e venda e coletiva de produtos, como sementes e adubos. A ata registra que todos os sócios participaram das discussões e deliberaram conjuntamente sobre a forma de aquisição das sementes e fertilizantes, bem como sobre a venda coletiva dos produtos cultivados na roça comunitária. Tais registros configuram um importante indício de economia solidária no funcionamento da associação.

De acordo com Paul Singer (2002), a solidariedade na economia se efetiva por meio de uma organização igualitária entre aqueles que se unem para atividades de produção, comércio, consumo ou poupança. O elemento central dessa perspectiva é a associação entre pares, em contraposição ao contrato entre partes desiguais. Em uma cooperativa, por exemplo, os diretores são eleitos pelos sócios e a eles devem prestar contas, eliminando relações de subordinação. O autor ainda destaca que não há competição interna, pois os resultados positivos, como o acúmulo de capital, são compartilhados igualmente entre todos, assim como os prejuízos e os esforços para quitar dívidas em caso de dificuldades.

Outras atas de assembleias ordinárias relatam a compra de máquinas agrícolas em conjunto (trator e caminhão) pelos sócios da ASPAF. Relatam ainda que o pagamento das prestações dessas compras de maquinários foram realizadas com o lucro da venda dos produtos de uma roça comunitária, cultivada em regime de mutirão.

Esterci (2008, p. 22) mostra as roças comunitárias como uma formas de ação coletiva “adotadas pelos setores de Igreja ligados à Pastoral Rural, no sentido de

fortalecer a capacidade de resistência dos trabalhadores rurais face à situação de miséria, exploração e às ameaças de expulsão que os atingem”.

A ata da Assembleia Ordinária, de fevereiro de 1999, registra a realização de um curso de economia familiar. Durante o curso, um dos sócios abordou o tema com os demais membros e sugeriu a criação de pequenos animais como forma de melhorar a alimentação das famílias associadas (ASPAF, 1999, p. 60).

Segundo Singer (2002), a economia solidária emerge como uma reação à crise social provocada pelo desemprego generalizado e pelo enfraquecimento do Estado de bem-estar. O autor a apresenta como uma alternativa de sobrevivência e uma proposta de reorganização social para aqueles marginalizados do mercado formal de trabalho. O principal propósito dessa economia é garantir uma vida digna, o que abrange não apenas a geração de renda, mas também o estabelecimento de relações sociais mais equitativas, o estímulo à cultura e ao lazer, e a proteção ambiental, visando a construção de um sistema econômico focado na valorização da vida e do trabalho humano. Percebe-se, assim, que a economia familiar se adequa à proposta de trabalho da ASPAF.

#### **5.4 A preocupação com a administração rural**

Em uma das atas de 1995 os associados solicitam a EMATER (Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural) que lhes oferecesse curso de Administração Rural, entre outros. Posteriormente - um ano depois - outra ata registra os cursos que a EMATER ofereceria aos associados: curso de Administração Rural, curso de derivado de leite ou laticínio, curso de derivados de carne, curso de alimentação alternativa, curso de vaqueiro e curso de inseminação artificial (ASPAF, 1987a). Percebe-se então que esses sujeitos reconhecem a importância do conhecimento teórico, mesmo que seja técnico, sobre administração rural para o bom desempenho da associação.

Lima Filho e Menegheli (2004) evidenciam que a administração rural pode contribuir para o pequeno produtor ao otimizar o uso dos recursos disponíveis na propriedade, de modo a alcançar seus objetivos. Sem um diagnóstico preciso, planejamento, organização e controle das atividades, o produtor permanece à mercê do acaso, sem identificar os gargalos de sua produção, as atividades que geram lucro ou prejuízo e a direção para a qual seu empreendimento está caminhando. Neste contexto, o curso técnico em Administração Rural assume grande relevância para os agricultores familiares vinculados à associação analisada.

Hoffmann (2017) mostra que o planejamento e o controle são ferramentas essenciais para que o produtor possa tomar decisões racionais que o levem a alcançar esse objetivo.

Encontra-se no arquivo da ASPAF cadernos de registros de entrada e saída, presenças e ausências nas roças comunitárias, entre outros. Segundo Cardoso (2023), o ato de manter um registro minucioso das entradas e saídas de caixa, mesmo que de forma simples (como em um caderninho), já configura a elaboração de um fluxo de caixa e a prática da gestão financeira. Além disso, o autor complementa que, se for possível derivar o resultado econômico do negócio a partir desse mesmo registro, o gestor estará, na realidade, utilizando uma Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) e, conseqüentemente, executando a gestão econômica. Para o autor, o controle pode ser realizado desde anotações simples até *softwares* complexos, sendo fundamental dar o primeiro passo para aprimorar gradualmente a gestão dos dados.

Contata-se que, mesmo de forma simples, e até rudimentar, houve - na ASPAF - uma preocupação com os registros inerentes à Administração Rural. Isso pode ter sido fundamental para a manutenção da Associação ao longo dos anos.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Sobre o problema da pesquisa - qual a importância da gestão democrática em um trabalho associativo de administração rural? - conclui-se que a gestão democrática fez toda a diferença no trabalho associativo rural pesquisado, pois colocou as pessoas no centro das decisões. Quando cada agricultor sente que sua voz é realmente ouvida e que participa das deliberações, o grupo se fortalece e desenvolve um verdadeiro espírito de coletividade.

Percebe-se que, com a gestão democrática, as soluções encontradas para os desafios cotidianos tornam-se mais justas e adequadas à realidade de todos, uma vez que nascem da experiência compartilhada. Esse processo gera maior transparência, fortalece a confiança mútua e facilita a resolução de conflitos por meio do diálogo.

Em síntese, uma associação democrática tem mais força para reivindicar seus direitos, acessar políticas públicas e garantir a autonomia dos seus membros, possibilitando que o agricultor prospere e conquiste uma vida mais digna no campo.

Tendo como objetivo geral analisar se houve gestão democrática na ASPAF, buscando compreender sua importância em um trabalho associativo de administração rural, conclui-se que sim, pois a administração, ao ser exercida pela Coordenação e pela Assembleia Geral, confirma a existência de uma gestão democrática. Os documentos analisados, como o Estatuto, evidenciam o uso de um modelo de gestão participativa, com uma estrutura de poder diluída entre os membros. O fato de terem substituído o conceito original de "direção" por "gestão", pode ser considerada uma alteração significativa, que reforça o caráter horizontal e coletivo do processo decisório. O Estatuto e as atas das assembleias deixam nítido o compromisso da associação com a participação ativa de seus associados.

Partindo do primeiro objetivo específico, que consistia em identificar o papel da gestão democrática na administração rural, conclui-se que a forma de gestão desempenha um papel fundamental na promoção da participação, da equidade e da sustentabilidade nas organizações e comunidades do campo. Diferentemente de um modelo hierárquico tradicional, seu foco é incluir os diversos atores (produtores rurais, famílias, trabalhadores, membros de associações) nos processos de tomada de decisão, garantindo transparência e controle coletivo.

De modo geral, o papel da gestão democrática na administração rural é transformar a gestão de um ato centralizado em um processo coletivo e participativo. Ela constitui uma ferramenta que possibilita o empoderamento dos atores locais, a distribuição mais justa dos benefícios gerados e a construção de formas mais sustentáveis e resilientes de organização social e produtiva no campo.

Considerando o segundo objetivo específico, que consistia em investigar a diversidade de atividades realizadas pela associação, buscando compreender, em cada segmento, o conjunto específico de habilidades da gestão democrática entre os camponeses e as camponesas, conclui-se que esse objetivo foi atendido parcialmente. A pesquisa conseguiu mapear a diversidade de atividades da associação e identificar habilidades de gestão democrática, especialmente no rodízio de coordenação e na prestação de contas mensais.

No entanto, a investigação não conseguiu detalhar essas habilidades no cotidiano da associação, o que limita a compreensão de como a gestão democrática

se aplica na esfera política da entidade. Conclui-se, portanto, que se fazem necessárias pesquisas de campo com os associados, visando aprofundar a análise da gestão democrática na entidade.

Em relação ao terceiro objetivo específico (identificar, por meio das atas, se durante as reuniões ocorreram prestações de contas, discussões sobre as atividades a serem desenvolvidas e a formação de grupos de trabalho para executar as deliberações), conclui-se que sim. A gestão democrática na administração rural da ASPAF revela-se, portanto, um elemento essencial para o fortalecimento institucional e para o desenvolvimento sustentável da associação.

A análise das atas, e demais documentos, demonstrou que as decisões foram conduzidas de maneira participativa, assegurando a escuta e o envolvimento de todos os associados no processo de gestão. Essa prática contribuiu para a construção de um ambiente organizacional pautado na transparência, na responsabilidade coletiva e na valorização do diálogo. Assim, a gestão democrática é um instrumento fundamental para promover a autonomia dos agricultores, fortalecer as relações de confiança e consolidar a ASPAF como um exemplo de organização rural comprometida com a coletividade e o desenvolvimento social.

Conclui-se pela relevância desse estudo, porque a administração rural e a gestão democrática são fundamentais para fortalecer associações de pequenos agricultores no mundo hodierno, onde o cenário atual da agricultura familiar, principalmente com as políticas públicas, como o Programa de Aquisição de Alimentos, mostra a importância de modelos organizacionais que promovam participação, transparência e sustentabilidade.

## REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, R. **Paradigmas do capitalismo agrário em questão**. São Paulo: Hucitec/Edunicamp/Anpocs, 1992. Disponível em: <https://archive.org/details/ABRAMOVAYRicardoParadigmasDoCapitalismoAgrarioEmQuestto>. Acesso em: 23 out. 2025.

ABRAMOVAY, R. **Desenvolvimento sustentável: qual a estratégia para o Brasil?**. *Novos Estudos CEBRAP*, n. 87, p. 97-113, jul. 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/nec/a/hfsJ9MWhbhC4MmrkFmYxSJq/?lang=pt>. Acesso em: 23 out. 2025.

ABRAMOVAY, R. A economia da floresta. **Folha de S. Paulo**, Caderno Aliás, 18 jul. 2010. (Artigo de jornal, mas relevante para suas discussões na época). Disponível em: <https://ricardoabramovay.com/2016/05/a-economia-da-floresta-em-pe/>. Acesso em: 23 out. 2025.

ABRAMOVAY, R. (Org.). **Amazônia: por uma economia do conhecimento da natureza**. São Paulo: Edusp, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/nec/a/hfsJ9MWhbhC4MmrkFmYxSJq/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 23 out. 2025.

ALBUQUERQUE, Marcos Cintra C. de. O perfil do administrador rural: uma proposta curricular. **Rev. Adm. Empres.** 25 (4) • Dez 1985. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rae/a/3zb9hCTfmKjRQF9VfmZvxvM/>. Acesso em: 20 mar. 2024.

ALEXANDER, J (1998), Ação coletiva, cultura e sociedade civil: secularização, atualização, inversão, revisão e deslocamento do modelo clássico dos movimentos sociais”. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, 13 (37), 11 nov. 1998, p. 5-31. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbcsoc/a/zfcZfSY46Rdq83gbQfyVN3b/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 10 out. 2025.

ALTIERI, M. A. **Agroecologia: bases científicas para uma agricultura sustentável**. Tradução de Sônia P. S. Guimarães, Flávia P. S. G. P. Ferreira, Solange T. S. M. Hermann. Guaíba: Agropecuária, 2002. Disponível em: <https://biowit.wordpress.com/wp-content/uploads/2010/11/agroecologia-a-dinc3a2mica-produtiva-da-agricultura-sustentc3a1vel.pdf> Acesso em 10 out. 2025.

ALTIERI, M. A. Agroecologia, agricultura camponesa e soberania alimentar. **Revista NERA**, ano 13, n. 16, p. 22-32, jan./jun. 2012. Disponível em: <https://biowit.wordpress.com/wp-content/uploads/2010/11/agroecologia-a-dinc3a2mica-produtiva-da-agricultura-sustentc3a1vel.pdf> Acesso em 10 out. 2025.

ASPAF. Estatuto. **Diário Oficial Estado de Goiás**, Goiânia, ano 152, 16 de junho de 1989, n. 15.740, p. 4.

ASPAF. **Caderno de atas das assembleias ordinárias e extraordinárias**. Roselândia: ASFAP, 1987a.

ASPAF. **Caderno de registros de presenças nos mutirões**. Roselândia: ASFAP, 1987b.

ASPAF. **Caderno de registros dos trabalhos do trator e caminhão**. Roselândia: ASFAP, 1987c.

ASPAF. **Livro de registros de controle de entradas e saídas**. Roselândia: ASFAP, 1987d.

BOURDIEU, P.; SAYAD, A. **Le déracinement: la crise de l'agriculture traditionnelle en Algérie**. Paris: Les Éditions de Minuit, 2006.

BRANDÃO, Tatiana Frey Biehl; BARBOSA, Luciano Celso Brandão Guerreiro; BERGAMASCO, Sonia Maria Pessoa Pereira. Organização social e gestão associativa rural entre mulheres no semiárido sergipano. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, 61(2), e249024, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1806-9479.2021.249024>. <https://revistasober.org/article/10.1590/1806-9479.2021.249024/pdf/resr-61-2-e249024.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2025

CARDOSO, Hugo Monteiro da Cunha. **Guia da gestão rural: gestão da informação, econômico-financeira e tributária ao seu alcance**. 2. ed. Barueri: Atlas, 2023. Disponível em:

[https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559772117/epubcfi/6/10\[%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml4\]!/4](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559772117/epubcfi/6/10[%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml4]!/4). Acesso em: 14 mar. 2025.

CARDOSO, Univaldo Coelho. **Associação**. Brasília: Sebrae, 2014. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/5a3f332ba54f0cef713f1575676d4133/\\$File/5192.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5a3f332ba54f0cef713f1575676d4133/$File/5192.pdf). Acesso em: 23 set. 2025.

CHAYANOV, A. V. **Sobre a teoria dos sistemas econômicos não capitalistas e outros ensaios escolhidos**. São Paulo: Expressão Popular, 2014.

CHAYANOV, A. V. **A organização da unidade econômica camponesa**. São Paulo: Edições Terra Livre, 1974.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 4.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=0j1NJ69Zm0kC&oi=fnd&pg=PA1&dq=chiavenato+administra%C3%A7%C3%A3o&ots=HUTKQjRQ-M&sig=DI80juzg8JW8QIGugn-AhOw-3ZI#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 05 ago. 2025

GAIGER, L. I. (Org.). **Sentidos e experiências da economia solidária no Brasil**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004.

GAIGER, L. I. A racionalidade dos formatos organizacionais do associativismo e da economia solidária. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 9, n. 18, p. 204-247, jul./dez. 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/se/a/t3pG7p59gjRWgwb7ZCb34Gg/?lang=pt>. Acesso em: 09 set. 2025

HOFFMANN, R.; ENGLER, J. J. de C.; SERRANO, O.; THAME, A. C. M.; NEVES, E. M. **Administração da empresa agrícola**. 15. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2017.

LIMA FILHO, J.; MENEGHELI, J. G. C. **Administração Rural**. Juiz de Fora: Editar, 2004.

LÜCHMANN, Lígia Helena Hahn. Modelos contemporâneos de democracia e o papel das associações. **Rev. Sociol. Polit.** 20 (43) • Out 2012. <https://doi.org/10.1590/S0104-44782012000300004>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rsocp/a/fynBKXWD6sgKLVYfJTCC6NF/?lang=pt>. Acesso em: 05 set. 2025.

MANCE, E. A. **A Revolução das Redes: a colaboração solidária como uma alternativa pós-capitalista à globalização atual**. Petrópolis: Vozes, 1999/2000

MANCE, E. A. Redes Solidárias de Colaboração. **Revista Christus**, n. 759, mar.-abr. 2007.

MENDRAS, H. **La fin des paysans, suivi d'une réflexion sur la fin des paysans vingt ans après**. Le Paradou, Actes Sud, 1984, pp. 386-391. Disponível em: <https://shs.cairn.info/revue-ecorev-2019-1-page-101?lang=fr> Acesso em: 10 nov. 2025.



MENDRAS, H. a fin des paysans" (MACHADO, Ana Beatriz Vieira; LIMA, Cristian Jacinto de; MARTINS, Ketilen Caroline Vaz Martins; LIMA, Maiara Aparecida Feitosa de. **A Importância da administração rural no meio das propriedades brasileiras**. Itapetininga: ETEC, 2022.

NASCIMENTO, F. S.; CALLE-COLLADO, Á.; BENITO, R. M. (2020). **Economía social y solidaria y agroecología en cooperativas de agricultura familiar en Brasil como forma de desarrollo de una agricultura sostenible**. C.I.R.I.E.C. España, (98), 189-211. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/340379116> Acesso em: 05 abr. 2025.

NOBRE, M. (2003). Mulheres na economia solidária. In A. Cattani (Ed.). **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz e Unitrabalho. Disponível em: <http://www.sof.org.br/wp-content/uploads/2015/07/MULHERES-NA-ECONOMIA-SOLIDARIA-Miriam-Nobre.pdf>. Acesso em: 05 abr. 2025

PLOEG, J. D. van der. **Camponeses e impérios alimentares: lutas por autonomia e sustentabilidade na era da globalização**. Tradução de Rita J. S. Pereira. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2008.

PLOEG, J. D. van der. Dez Qualidades da Agricultura Familiar. **Agriculturas: experiências em agroecologia**, Cadernos de Debate, Disponível em: [https://aspta.org.br/files/2014/02/Agriculturas\\_Caderno\\_Debate-N01\\_Baixa.pdf](https://aspta.org.br/files/2014/02/Agriculturas_Caderno_Debate-N01_Baixa.pdf) n. 1 (Número Extra), p. 3-14, fev. 2014. Acesso: 10 out. 2025.

RODRIGUES, Rodrigo Soares Guimarães. **A gestão democrática na educação do Distrito Federal: concepções e historicidade das experiências de 1957, 1995 e 2012**. Tese (Doutorado). Universidade Federal de Goiás, Faculdade de Educação (FE), Programa de Pós-Graduação em Educação, Goiânia, 2016.

SCHNEIDER, S. (Org.). **A diversidade da agricultura familiar**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

SCHNEIDER, S. La pluriactividad en el medio rural brasileño: características y perspectivas para la investigación. In: GRAMMONT, H. C. de; MARTÍNEZ VALLE, L. (Coords.). **La pluriactividad en el campo latinoamericano**. Quito: FLACSO Ecuador, 2009. p. 207-242.

SINGER, Paul. Economia solidária: um modo de produção e distribuição. [Entrevista]. **Repórter Brasil**, 2 de maio de 2003. Disponível em: <http://reporterbrasil.org.br/2003/05/economia-solidaria-um-modo-de-producao-e-distribuicao/>. Acesso em: 8 out. 2025.

SINGER, Paul. (2002). **Introdução à economia solidária**. São Paulo: Fundação Perseu, 2002. Disponível em: <https://fpabramo.org.br/wp-content/uploads/2018/04/Introducao-economia-solidaria-WEB-1.pdf>. Acesso em: 21 mar. 2025.

WANDERLEY, M. de N. B. Agricultura familiar e campesinato: continuidades e transformações. In: PAULILO, M. I.; SCHNEIDER, S. (Orgs.). **Ruralidades**:

*configurações e dinâmicas sociais no Brasil contemporâneo*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2010. p. 21-42. Disponível em: <https://revistaesa.com/ojs/index.php/esa/article/view/238/234>. Acesso em: 12 set. 2025

WANDERLEY, M. de N. B. Raízes históricas do campesinato brasileiro. In: Encontro anual da ANPOCS, 20., 1996, Caxambu. **Anais...** Caxambu: ANPOCS, 1996. Disponível em: <https://revistaesa.com/ojs/index.php/esa/article/view/238/234>. Acesso em: 12 set. 2025