

**CONSTRUÇÃO COLETIVA E METODOLOGIA DE PLANEJAMENTO NA
AGRICULTURA FAMILIAR: EXPERIÊNCIA DO PROGRAMA MAIS GESTÃO
MDA/UFMA**
**COLLECTIVE CONSTRUCTION AND PLANNING METHODOLOGY IN FAMILY
FARMING: AN EXPERIENCE OF THE MAIS GESTÃO PROGRAM – MDA/UFMA**

Laryssa Costa Silva¹
Guillermo Alfredo Johnson²

INTRODUÇÃO

A agricultura familiar é um modelo de produção agrícola antigo, mas o reconhecimento da sua importância para o desenvolvimento socioeconômico do país é recente. Sua reprodução, entretanto, está relacionada não apenas à capacidade produtiva das unidades familiares, mas também às condições de acesso a financiamentos públicos e acesso aos mercados, sendo que nestas entidades a organização coletiva, o acesso a políticas públicas e a capacidade para gestão dos empreendimentos sejam também importantes. A agricultura familiar ocupa posição estratégica na produção de alimentos, na geração de trabalho e renda e na dinamização das economias locais, constituindo importante segmento da estrutura produtiva brasileira (Fernandes, 2016). E no caso de associações e cooperativas de agricultores familiares, que assumem uma relevância particular, uma vez que a sustentabilidade das organizações depende da articulação entre financiamento, produção, planejamento, gestão e comercialização.

Nesse contexto, o desafio da lógica neoliberal de mercado enfrentado pelas organizações da agricultura familiar ultrapassa a dimensão produtiva (Santos, 2007; Kay, 2018) e envolvem aspectos relacionados à organização e regularização institucional, planejamento, gestão financeira, formação de preços, acesso e diversificação de mercados e comercialização da produção. Portanto, a capacidade produtiva não implica necessariamente capacidade de inserção e permanência em mercados.

A assistência técnica e gerencial, aliado ao acesso a financiamento estatal, é um caminho que pode levar ao enfrentamento dessas limitações ao articular conhecimentos técnicos às especificidades, experiências e demandas das entidades associativas e cooperativas da agricultura familiar, potencializando processos de planejamento e tomada de decisão coletiva (Abramovay, 1998; Diesel; Dias; Neumann, 2015).

A EXPERIÊNCIA DO PROGRAMA MAIS GESTÃO

¹ Graduada em Ciências Econômicas pela Universidade Federal do Piauí (UFPI) e mestra em Desenvolvimento Socioeconômico pela Universidade Federal do Maranhão (UFMA). Bolsista de Pós-graduação do Programa Mais Gestão MDA/UFMA.

² Professor Doutor do Curso de Ciências Sociais da Universidade Federal do Maranhão (UFMA) e do Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas - UFMA

Na retomada do atual governo foram tendencialmente recuperadas as políticas públicas para a agricultura familiar, ainda que o desmantelamento do Estado pela persistência do modelo neoliberal tenha remodelado a execução das políticas estatais. É nesse cenário que se insere o Programa Nacional de Apoio à Qualificação da Gestão dos Empreendimentos da Agricultura Familiar - Mais Gestão. O Programa tem como objetivo fortalecer empreendimentos produtivos conduzidos por cooperativas, associações e agroindústrias da agricultura familiar por meio da qualificação dos sistemas de gestão e de acesso aos mercados (BRASIL, 2023). No âmbito do Termo de Execução Descentralizada firmado entre o Ministério do Desenvolvimento Agrário e Agricultura Familiar (MDA) e a Universidade Federal do Maranhão (UFMA), são desenvolvidas ações de assistência de gestão em inovação rural nos estados do Maranhão, Piauí, Pará, Tocantins e Roraima. Este ministério tem realizado uma série de convênios com Universidades Federais em âmbito nacional com o objetivo de executar esta política pública. No caso que nos ocupa nos referiremos a alguns aspectos do convênio realizado com a Universidade Federal do Maranhão (UFMA) através de uma Fundação como intermediadora deste vínculo, para implantação da política pública de apoio à gestão e comercialização da agricultura familiar focada em entidades dos territórios da reforma agrária e quilombolas, em cinco Estados do Norte e Nordeste do país. Ainda foi necessário criar um edital para que as organizações façam as suas inscrições e sendo construída pela equipe liderada por docentes e compostas por bolsistas e técnicos de campo critérios de seleção que permitiram criar uma amostragem.

De forma sintética é possível mencionar que o programa Mais Gestão desenvolveu processos de diagnóstico, planejamento e acompanhamento junto às cooperativas e associações atendidas, nas áreas jurídica, contabilidade e comunicação. Tendo os Planos de Gestão e Comercialização (PGC) como um dos principais instrumentos de organização da colaboração com as entidades. Embora o PGC possa ser compreendido como ferramenta de planejamento e assistência gerencial, sua construção também constitui um processo de interação entre equipe técnica e organizações, marcado pela necessidade de adequação dos instrumentos às diferentes realidades encontradas.

O Programa Mais Gestão UFMA/MDA acompanhou, no seu primeiro ciclo, quarenta e uma entidades, sendo quinze no Maranhão, nove no Pará, seis no Piauí, cinco em Roraima e seis no Estado do Tocantins. A construção dos quarenta e um Planos de Gestão e Comercialização partiu do reconhecimento de que as entidades da agricultura familiar apresentam diferentes níveis de organização, capacidade produtiva e inserção nos mercados. Assim, embora os Planos apresentem elementos metodológicos padronizados, sua aplicação

precisou considerar as particularidades de cada organização.

Entre os instrumentos utilizados, destaca-se o diagnóstico organizacional, construído em conjunto com os associados de cada entidade em pelo menos duas visitas de campo e estruturado a partir da identificação da missão, visão e valores, seguido da construção da Matriz FOFA, contemplando forças, oportunidades, fraquezas e ameaças.

A primeira etapa consistiu em compreender a organização a partir de sua própria realidade. A elaboração da missão, visão e valores contribuiu para explicitar objetivos coletivos e perspectivas de futuro, enquanto a Matriz FOFA permitiu sistematizar aspectos internos e externos que interferem no desenvolvimento das organizações. Entre as oportunidades foram identificados programas governamentais, feiras, parcerias e a crescente demanda por produtos agroecológicos (SEGOVIA; ORTEGA, 2012).

A utilização desses instrumentos permitiu deslocar o planejamento de uma perspectiva exclusivamente normativa para uma abordagem baseada na realidade concreta das organizações. O percurso metodológico se mantém relativamente estável: diagnóstico, planejamento, definição de metas e estratégias e acompanhamento, enquanto seu conteúdo é condicionado pela realidade de cada organização. Em outras palavras, o instrumento é comum, mas o processo de construção é singular. Foram realizadas atividades relacionadas com a avaliação destas intervenções sobre a consecução dos objetivos, isto é, se contribuiu-se para a transformação da realidade das entidades, tornando-as mais ativas e auto gestionáveis.

Essa constatação é fundamental para compreender a dimensão da aprendizagem metodológica vivenciada no Eixo Gestão. A atuação junto às organizações mostrou que a assistência gerencial não consiste apenas na transferência de ferramentas administrativas para cooperativas de agricultura familiar, ela exige capacidade de escuta, interpretação da realidade, adequação dos instrumentos e construção conjunta de alternativas. Essa perspectiva aproxima-se da concepção de Paulo Freire sobre a relação entre conhecimento técnico e sujeitos do campo (Maciel, 2011), na qual a comunicação e o diálogo constituem elementos fundamentais para a construção do conhecimento, em oposição à simples transmissão unilateral de conteúdos. Assim, a construção dos PGCs também representou um processo de aprendizagem para a própria equipe técnica. A diversidade das situações encontradas exigiu adaptações na abordagem e na seleção das ferramentas.

Compreender a agricultura familiar exige, entretanto, reconhecer sua heterogeneidade. Schneider (2009) chama atenção para a diversidade das formas familiares de produção e reprodução social, expressa nas distintas formas de organização do trabalho, utilização dos recursos, estratégias econômicas e relações estabelecidas com os mercados e os territórios. Essa

diversidade significa que políticas e instrumentos destinados à agricultura familiar precisam combinar referenciais comuns com capacidade de adaptação às diferentes condições concretas encontradas entre agricultores e organizações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse sentido, os PGCs elaborados apresentam uma dupla dimensão. A primeira é gerencial, porque oferecem às organizações instrumentos para organizar informações, estabelecer prioridades, definir responsabilidades e acompanhar ações. A segunda é formativa, porque o processo de elaboração possibilita que os associados reflitam sobre sua própria organização, explicitem problemas, estabeleçam prioridades e construam estratégias coletivas.

A experiência do Eixo Gestão permite, assim, identificar um aprendizado metodológico central: a assistência gerencial produz melhores resultados quando parte das demandas concretas das organizações e utiliza as ferramentas de planejamento como meios de construção coletiva, e não como fins em si mesmas. O PGC torna-se mais relevante justamente quando consegue traduzir a realidade vivenciada pelas famílias agricultoras em ações possíveis, considerando suas capacidades, limitações, recursos e perspectivas.

REFERÊNCIAS

- ABRAMOVAY, R. Agricultura familiar e serviço público: novos desafios para a extensão rural. **Cadernos de Ciência & Tecnologia**, v.7, n.1, 137-157. Brasília, 1998.
- BRASIL. **Ministério do Desenvolvimento Agrário e Agricultura Familiar**. Portaria MDA nº 26, de 10 de agosto de 2023. Institui o Programa Nacional de Apoio à Qualificação da Gestão dos Empreendimentos da Agricultura Familiar - Mais Gestão. Brasília, DF: MDA, 2023.
- DIESEL, V.; DIAS, M. M.; NEUMANN, P. S. PNATER (2004-2014): da concepção à materialização. Em: GRISA, C.; SCHNEIDER, S. (Orgs.) **Políticas públicas de desenvolvimento rural no Brasil**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2015.
- FERNANDES, B. M. Quando a agricultura familiar é camponesa. Em: STÉDILE, J. P. (org.) **A questão agrária no Brasil: interpretações sobre o camponês e o campesinato**. São Paulo: Outras Expressões, 2016.
- KAY, C. A Questão Agrária e a Transformação Rural Neoliberal na América Latina. **Revista de Estudos e Pesquisas sobre as Américas**. v.12, n.3, pp.16-28. Brasília, 2018. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/repam/article/view/20986>.
- MACIEL, K. de F. O pensamento de Paulo Freire na trajetória da educação popular. **Educação em Perspectiva**, Viçosa, v. 2, n. 2, p. 326-344, jul./dez. 2011.
- SANTOS, R. S. et al. Compreendendo a natureza das políticas do Estado capitalista. **Rev. Adm. Pública**, v. 41, n. 5. Rio de Janeiro, 2007.
- SCHNEIDER, Sergio (org.). **A diversidade da agricultura familiar**. 2. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- SEGOVIA, D.; ORTEGA, G. **La agroecología, camino hacia el desarrollo sustentable**. Asunción: BASE IS, 2012.