

**SELEÇÃO MULTICRITÉRIO DE ORGANIZAÇÕES DA AGRICULTURA
FAMILIAR PARA ASSISTÊNCIA DE GESTÃO: A EXPERIÊNCIA
METODOLÓGICA DO EIXO GESTÃO DO PROGRAMA MAIS GESTÃO
MDA/UFMA**

**MULTICRITERIA SELECTION OF FAMILY FARMING ORGANIZATIONS FOR
MANAGEMENT ASSISTANCE: THE MANAGEMENT AXIS EXPERIENCE OF
THE MAIS GESTÃO PROGRAM MDA/UFMA**

Frednan Bezerra dos Santos¹

Aloísio Moreno da Silva Terceiro²

Maria Eduarda Paiva de Sousa²

Paulo Vinicius Costa e Costa²

1 INTRODUÇÃO

As associações e cooperativas da agricultura familiar apresentam elevada heterogeneidade quanto à trajetória institucional, capacidade produtiva, inserção comercial, políticas públicas, organização e infraestrutura. Schneider (2009) destaca que a própria agricultura familiar reúne distintas formas de organização do trabalho, estratégias de reprodução e relações com os mercados. Essa diversidade também se expressa nas organizações coletivas e cria um desafio para a assistência gerencial: como estabelecer prioridades de acompanhamento, diante de recursos limitados, de forma transparente, tecnicamente fundamentada e territorialmente viável?

O problema assume particular importância no Programa Nacional de Apoio à Qualificação da Gestão dos Empreendimentos da Agricultura Familiar - Mais Gestão, instituído pelo MDA para fortalecer cooperativas, associações e agroindústrias por meio da qualificação da gestão e do acesso aos mercados (BRASIL, 2023). A iniciativa integra uma trajetória de políticas para a agricultura familiar que incorporou dimensões sociais, territoriais e de construção de mercados (GRISA; SCHNEIDER, 2014). No TED com a UFMA, o projeto contempla Maranhão, Piauí, Pará, Tocantins e Roraima e articula seleção, diagnóstico,

¹ Economista. Pesquisador Especialista em Produção e Desenvolvimento Rural, Mestre em Desenvolvimento Socioeconômico e Doutorando em Políticas Públicas (PPGPP/UFMA). Professor de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Maranhão (UFMA) e da Universidade Estadual do Maranhão (UEMA). Coordenador do Eixo Gestão do Programa Mais Gestão (UFMA/MDA). ORCID: [https://orcid.org/0009-0007-9973-5988]. E-mail: frednan.santos@ufma.br.

² Estudantes do curso de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Maranhão (UFMA), bolsistas do Programa Mais Gestão (UFMA/MDA).

assistência de gestão e elaboração participativa de Planos de Gestão e Comercialização (MDA; UFMA, 2024a).

A primeira etapa selecionou 40 organizações: quinze no Maranhão, nove no Pará, seis no Piauí, cinco no Tocantins e cinco em Roraima. O diagnóstico revelou diferenças de planejamento, gestão financeira, organização produtiva e inserção em mercados (MDA; UFMA, 2024b). Na segunda etapa, o Eixo Gestão passou a discutir uma matriz que combina potencial institucional, produtivo e comercial, acesso às políticas públicas e proximidade dos polos técnicos (UFMA, 2026a). O objetivo é analisar as potencialidades e limites dessa metodologia.

2 DESENVOLVIMENTO

O estudo caracteriza-se como pesquisa aplicada, exploratória e documental, organizada como estudo de caso do processo metodológico do Eixo Gestão. Foram examinados o Plano de Trabalho do TED, o Relatório de Diagnóstico e registros das reuniões e atividades de 2026.

A abordagem multicritério é apropriada quando diferentes dimensões precisam ser consideradas simultaneamente. Pois, esse tipo de avaliação explicita critérios e favorece decisões mais transparentes, sem substituir o julgamento dos atores responsáveis pela escolha.

O diagnóstico demonstra porque um único critério seria insuficiente. Entre as organizações analisadas, mais de 70% apresentam longevidade e continuidade, sendo que 31 (mais de 77%) declararam manter a mesma atividade econômica desde a fundação e 28 (70%) informaram funcionamento sem interrupções. Ao mesmo tempo, foram identificadas dificuldades de assistência técnica, planejamento e gestão financeira. Longevidade e continuidade, portanto, não significam necessariamente domínio de instrumentos gerenciais (MDA; UFMA, 2024b).

A matriz em construção organiza a seleção em dimensões institucionais, produtivas, comerciais e territoriais. Considera funcionamento da direção, regularidade documental e planejamento; produção, infraestrutura e possibilidade de ampliar vendas; acesso às políticas públicas; regularidade da comercialização; e proximidade dos polos técnicos para visitas e monitoramento (UFMA, 2026).

A proximidade geográfica deve permanecer complementar e não ser confundida com a totalidade da dimensão territorial. Para Favareto (2010), o território envolve relações sociais, econômicas e institucionais, e não apenas localização física. A distância aos polos pode integrar a matriz por razões operacionais, mas seu uso isolado poderia excluir áreas remotas.

A equipe também registrou que a seleção não deveria privilegiar apenas entidades já estruturadas, considerando organizações com fragilidades, funcionamento mínimo, interesse e potencial de evolução.

Essa preocupação é coerente com Santos, Freitas e Silva (2017), que situam a agricultura familiar em um contexto de concentração fundiária e modernização desigual. Fragilidades organizacionais, portanto, não decorrem apenas de fatores internos, pois infraestrutura, assistência técnica, financiamento e mercados também condicionam as trajetórias das entidades.

O equilíbrio entre indicadores objetivos e avaliação qualitativa é igualmente central. Questionários e documentos permitem verificar cadastro, produção, mercados e políticas acessadas; já funcionamento da direção, participação dos associados e estratégias comerciais exigem interpretação técnica, entrevistas e observação.

O Eixo Gestão também identificou o risco de excesso de formulários. A orientação passou a priorizar dados já disponíveis e coletar apenas informações necessárias. A matriz deve apoiar, e não automatizar, a decisão; critérios, pesos e pontuação permaneciam em aperfeiçoamento conforme logística, orçamento e prioridades institucionais.

O principal ganho do método está em explicitar as razões da escolha, permitindo comparar organizações e revisar decisões. Seu uso exige salvaguardas: pesos excessivos para estruturação podem favorecer entidades consolidadas; para proximidade, podem introduzir viés espacial; e indicadores apenas quantitativos podem obscurecer trajetórias e contextos.

3 CONCLUSÃO

A experiência do Eixo Gestão evidencia que a seleção para assistência gerencial é uma etapa metodologicamente relevante. A heterogeneidade das associações e cooperativas torna inadequados procedimentos baseados em um único indicador ou em decisões exclusivamente intuitivas.

A matriz amplia a transparência ao combinar potencial institucional, capacidade produtiva e comercial, acesso às políticas públicas e condições espaciais de acompanhamento. O ranqueamento, entretanto, não deve substituir a análise técnica nem privilegiar exclusivamente organizações previamente estruturadas.

Conclui-se que a principal contribuição da metodologia é criar um processo estruturado, justificável e revisável de apoio à decisão. A aplicação futura deverá comparar o ranqueamento inicial aos resultados das organizações acompanhadas, verificando se os

critérios identificam situações em que a assistência de gestão apresenta maior potencial de transformação.

REFERÊNCIAS

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.

FAVARETO, Arilson. A abordagem territorial do desenvolvimento rural: mudança institucional ou “inovação por adição”? **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 24, n. 68, p. 299-319, 2010.

GRISA, Catia; SCHNEIDER, Sergio. Três gerações de políticas públicas para a agricultura familiar e formas de interação entre sociedade e Estado no Brasil. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, v. 52, supl. 1, p. S125-S146, 2014.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO E AGRICULTURA FAMILIAR; UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO. Plano de Trabalho do Termo de Execução Descentralizada: Ações de Assistência de Gestão em Inovação Rural no âmbito do Programa Mais Gestão. Brasília; São Luís: MDA/UFMA, 2024a.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO E AGRICULTURA FAMILIAR; UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO. Relatório de Diagnóstico - Meta 2: Programa Mais Gestão. São Luís: MDA/UFMA, 2024b.

SANTOS, Frednan Bezerra dos; FREITAS, Cesar Augustus Labre Lemos de; SILVA, José de Ribamar Sá. Modernização da agricultura e reforma agrária: fortalecer a agricultura familiar é o caminho? **Revista de Economia da UEG**, Anápolis, v. 13, n. 2, p. 129-148, 2017.

SCHNEIDER, Sergio (org.). **A diversidade da agricultura familiar**. 2. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO. Programa Mais Gestão MDA/UFMA. Ata da reunião ordinária do Eixo Gestão, 3 de julho de 2026. São Luís: UFMA, 2026.