

Revista de Administração e Contabilidade

Volume 17, Ano 2025

Feira de Santana, ID edição: 10.29327/2508556.17.1

ISSN: 2177-8426

Nível de maturidade e plano de ação: estudo de caso em uma associação da agricultura familiar no estado do Amazonas

Vinícius Pereira Ferreira

Universidade do Estado do Amazonas (UEA)

Email: vpfcic21@uea.edu.br

Gabriela Melgueiro Ramos

Universidade do Estado do Amazonas (UEA)

Email: gmr.cic21@uea.edu.br

Aline Gomes Peixoto

Universidade do Estado do Amazonas (UEA)

Email: apeixoto@uea.edu.br

Resumo

Este estudo tem como objetivo diagnosticar o nível de maturidade gerencial e elaborar um plano de ação para uma associação da agricultura familiar localizada no interior do Amazonas. A metodologia adotada foi qualitativa, com base em estudo de caso e aplicação de entrevistas semiestruturadas a partir de um questionário dividido em seis áreas gerenciais: governança organizacional, gestão de pessoas, gestão financeira, gestão comercial, processos produtivos e gestão socioambiental. A análise dos dados permitiu classificar o nível de maturidade da associação como em transição entre os estágios inicial e intermediário. As áreas de maior fragilidade foram identificadas como gestão de pessoas, processos produtivos e gestão socioambiental, especialmente devido à ausência de práticas como avaliação de desempenho, padronização de processos e regularização ambiental. Como resposta a essas fragilidades, foi desenvolvido um plano de ação utilizando o Ciclo PDCA e a ferramenta 5W2H, propondo intervenções com cronogramas, responsáveis e estimativas de custo. As ações visam melhorar a estrutura organizacional, promover maior inclusão e qualidade de vida no trabalho, otimizar a gestão financeira e contábil, aprimorar processos produtivos e assegurar a regularização ambiental. Conclui-se que o uso integrado dessas ferramentas de gestão pode contribuir para a profissionalização da administração das associações da agricultura familiar, promovendo sua autonomia, sustentabilidade e inserção mais eficaz nos mercados. A pesquisa oferece uma abordagem aplicável a outras organizações similares, reforçando a importância da adaptação de métodos gerenciais às realidades locais.

Palavras-Chave: Nível de maturidade. Agricultura familiar. Plano de ação. PDCA. 5W2H.

1 INTRODUÇÃO

No estado do Amazonas, a agricultura familiar tem contribuições diretas para o desenvolvimento local, especialmente sob a perspectiva do desenvolvimento sustentável. No entanto, o setor agropecuário amazonense representou apenas 3,73% do PIB estadual, no segundo trimestre de 2024 (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2024). O fortalecimento desse setor aumentaria sua participação na economia do estado, poderia contribuir para o combate à pobreza monetária (Dolabeneta et al., 2018) e à insegurança alimentar e nutricional (Mendes, 2021), além de promover a preservação da floresta e impulsionar o desenvolvimento sustentável local (Pasqualotto; Kaufmann; Wizniewsky, 2019).

O setor também enfrenta dificuldades com intermediadores e a desvalorização em mercados locais. A constituição de associações pode ser uma alternativa para ampliar as oportunidades de comercialização para os agricultores familiares (Fagotti, 2017). Por meio delas, os agricultores podem fortalecer seu poder de barganha, acessar novos mercados e melhorar a rentabilidade de seus produtos.

De acordo com o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2024), o Brasil possui 11.803 associações rurais, das quais apenas 262 estão localizadas no estado do Amazonas. Esse número reduzido pode ser explicado por desafios relacionados à governança corporativa e à gestão de pessoas. Esses desafios incluem problemas como comunicação interna deficiente, falta de habilidades técnicas, carência de ética profissional e ausência de treinamento e capacitação para funções de liderança e operacionais (Meireles; Souza, 2024).

Para que as associações sejam uma alternativa realmente eficaz, é essencial enfrentar desafios relacionados à capacitação em gestão e à organização coletiva, que são fundamentais para o bom funcionamento dessas estruturas. Esses desafios aparecem em suas áreas funcionais de governança organizacional e de pessoas, assim como na gestão comercial, financeira, econômica, socioambiental e de processos produtivos (Santos et al., 2018). Além disso, como as etapas de produção, gestão e comercialização são feitas pela própria família, empecilhos como problemas no transporte, locomoção e baixos níveis de escolaridade dificultam a geração de renda e a estabilidade dessas famílias (Neto, 2023).

Neste contexto, práticas de gestão provenientes de estudos da área de administração e contabilidade atrelados ao diálogo com a participação mais ampla e qualificada das pessoas que formam a associação podem auxiliar no desenvolvimento de negócios da agricultura familiar. É necessário ajustar conhecimentos acadêmicos considerando a realidade e peculiaridades de cada organização, região, mercado, entre outros aspectos a fim de buscar o fortalecimento da gestão das associações. Logo, tornou-se pertinente questionar: qual o nível de maturidade gerencial e como estabelecer um plano de ação para uma associação da agricultura familiar?

A pesquisa tem como objetivo geral diagnosticar o nível de maturidade gerencial e elaborar um plano de ação para uma associação da agricultura familiar amazonense.

Especificamente, buscou-se: (a) identificar a visão panorâmica da associação de agricultores familiares com base em suas áreas funcionais (b) identificar o nível de maturidade da associação; e (c) definir os objetivos por áreas funcionais e as ações para alcançá-los.

O estudo se justifica devido à importância de transcender as pesquisas que se limitam aos diagnósticos de áreas funcionais dos empreendimentos e apresentar uma proposta de elaboração de um plano de ação, perante as principais dificuldades de gestão de empreendimentos específicos da agricultura familiar. A relevância que o trabalho dos

agricultores familiares tem na sociedade a necessidade de haver controle efetivo dos recursos e das práticas de gestão, que permitam sua sustentabilidade e existência.

Esta pesquisa contribui com o tema e se diferencia de estudos anteriores por meio da aplicação do Ciclo PDCA e da metodologia 5W2H no terceiro setor, especificamente em associação da agricultura familiar. No contexto prático, este estudo propicia subsídio à gestão de empreendimentos da agricultura familiar ao apresentar como a associação pode encontrar formas de aprimorar a gestão do seu negócio usando a ferramenta de gestão em análise.

Ademais, a contribuição social da pesquisa está na apresentação do plano de ação proposto, a ferramenta 5W2H, para os empreendimentos. Ao destacar como essa abordagem prática pode ser implementada de maneira eficaz, a pesquisa visa não apenas melhorar a gestão desses empreendimentos, mas também promover sua autonomia.

Expostas nesta seção introdutória as justificativas que engajaram o estudo e as contribuições esperadas, o estudo seguiu com a fundamentação teórica sobre a agricultura familiar, gestão da qualidade e Ciclo PDCA e os estudos relacionados. Após, foram descritos os procedimentos metodológicos, seguidos pela análise e discussão dos resultados e as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de Empreendimentos da Agricultura Familiar: O Papel das Associações

A agricultura familiar possui características e necessidades específicas, com foco na produção para o consumo interno e, em menor escala, para a comercialização em mercados locais (Nunes et al., 2024; Corrêa; Maneschy, 2019). Esse setor representa uma parcela do PIB para o desenvolvimento econômico e social das regiões, particularmente na Amazônia, onde políticas públicas que descentralizam a industrialização de Manaus e fortaleçam áreas rurais podem favorecer o desenvolvimento regional (Nunes et al., 2024).

De acordo com Bindá et al. (2023), a agricultura familiar no Amazonas apresenta diversas problemáticas, como a dificuldade de produzir em larga escala, a dispersão dos agricultores, a ausência de documentação fundiária e ambiental, além da falta de comprovação de posse da terra. O autor defende que estes aspectos são elementos essenciais para acessar políticas públicas e obter financiamentos.

A situação é agravada pela ausência de tradição em associativismo e cooperativismo, evidenciando a falta de organização coletiva entre os trabalhadores (Landini, 2015). As associações fortalecem a capacidade dos produtores de acessar mercados, garantir seus direitos e enfrentar desafios socioeconômicos (Alves, Vieira, Silva, Ferreira, 2011).

A gestão dessas instituições requer planejamento, organização e direção de recursos e processos. A falta de conhecimento técnico e a formação insuficiente em gestão para os produtores e técnicos de extensão rural ainda representam obstáculos para uma administração eficiente e para a permanência competitiva dos agricultores familiares no mercado (Canziani, 2001; Almeida et al., 2021).

Para se construir uma visão panorâmica de uma organização, é necessário um diagnóstico inicial de sua situação. Através de entrevistas com membros, se consegue informações que servirão como base para avaliações de áreas funcionais fundamentais da organização, tais como governança organizacional, gestão de pessoas, gestão financeira e econômica, gestão de processos produtivos, gestão comercial e gestão socioambiental (Santos et al., 2018).

A governança organizacional corresponde a um sistema que define como uma organização será dirigida, monitorada e incentivada. Envolve o exercício do poder nas relações entre lideranças, direção, associados, conselho fiscal, assembleia, clientes e parceiros. Este processo contínuo promove diálogo para resolver conflitos, permitindo ação cooperativa através de acordos coletivos. A participação ativa das partes interessadas é essencial para uma boa governança (Santos et al., 2018).

Nesse sistema, a área de gestão de pessoas tem como foco realizar processos seletivos, acompanhar o cumprimento de cronogramas, oferecer feedbacks, promover o aprendizado e organizar reuniões, além de gerir conhecimento e garantir a qualidade dos conteúdos, em parceria com fornecedores e conteudistas. Também é responsável pela comunicação interna para difundir informações estratégicas e institucionais (Vilela, 2021).

A gestão de pessoas tem como principal objetivo identificar como uma cooperativa ou associação se organiza para gerenciar e orientar o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho. Reconhece que as pessoas e seu comportamento são elementos essenciais para o funcionamento eficaz da organização. Portanto, realiza análises e oferece orientações para o desenvolvimento de um modelo de gestão mais profissional. Esse modelo deve incorporar princípios, estratégias, políticas e práticas voltadas para o crescimento de todos os envolvidos no dia a dia do trabalho (Santos et al., 2018).

A gestão econômica e financeira abrange decisões sobre investimentos, gastos, receitas e patrimônio da organização, buscando equilíbrio entre despesas e receitas. Em estreita relação com a contabilidade, essa área é essencial para manter o balanço patrimonial atualizado. A falta de um planejamento efetivo nesse setor pode resultar em consequências desastrosas para o futuro da organização (Santos et al., 2018).

A gestão dos processos produtivos é essencial para a melhoria de produtos e serviços, alinhando atividades aos objetivos organizacionais. Envolve a organização do trabalho em processos com início, meio e fim para atingir metas e resultados desejados. Essa área abrange aquisição de matéria-prima, infraestrutura, custos, pessoal capacitado, qualidade, prazos, inovação e produtividade, sendo crucial para a afirmação da organização como ator econômico em seu contexto (Santos et al., 2018).

A gestão comercial abrange a administração dos recursos relacionados a atividades de compra, venda e troca, com ênfase nas relações sociais, especialmente para produtos de povos e comunidades tradicionais e agricultores familiares. Para uma inserção sustentável no mercado a médio e longo prazos, é crucial garantir produtos de qualidade, ofertas regulares, preços competitivos e eficientes redes de comercialização. O sucesso nessa área está ligado a estratégias mercadológicas eficazes, modelos de negócios sólidos, viabilidade econômica e marketing, exigindo pessoal capacitado nas funções chave da organização (Santos et al., 2018).

A gestão socioambiental compreende uma série de medidas e estratégias adotadas por uma organização para mitigar os impactos adversos de suas atividades no meio ambiente, nos bens comuns e de uso coletivo. Essas iniciativas refletem a responsabilidade socioambiental da empresa em relação aos potenciais impactos em outros grupos sociais e na natureza, assumindo a necessidade de conformidade com a legislação ambiental vigente (Santos et al., 2018).

Por fim, a gestão de riscos que conforme Mattos (2010) é reconhecida como um dos princípios fundamentais no gerenciamento de entidades modernas. O autor complementa que ela é utilizada para a identificação e o gerenciamento de riscos operacionais, bem como para a adequação das políticas e procedimentos internos às regulamentações internas e externas.

Nesse contexto, a ausência de uma gestão de riscos eficaz pode gerar impactos significativos nas organizações, como aponta (Caffé, 2020).

2.2 Teoria da Gestão da Qualidade, Ciclo PDCA e 5W2H

A Teoria da Gestão de Qualidade é amplamente citada em diversos estudos de diferentes áreas que envolvem planejamento e controle. Segundo Mosadeghrad (2012) esta Teoria não possui uma definição fixa. Nesse contexto, Oliveira (2022) apresenta em seus estudos a implementação dessa teoria associada a ferramentas como o Ciclo PDCA, utilizado para diagnosticar possíveis pontos fracos na produção e propor melhorias contínuas.

O Ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act — Planejar, Fazer, Verificar, Agir) é um mecanismo de estudo amplamente utilizado na gestão da qualidade, devido à sua simplicidade e eficácia em qualquer organização, com o objetivo de promover a melhoria contínua de processos e produtos (Chiavenato, 2015). Sua implementação auxilia na identificação das causas de problemas e no planejamento de ações de melhoria contínua.

Para agricultores, um planejamento adequado é essencial para o sucesso de seus empreendimentos, e as ferramentas Ciclo PDCA e 5W2H têm se mostrado fundamentais para estruturar as ações necessárias para esse fim. Essas metodologias auxiliam na organização e no pensamento estruturado antes da implementação de soluções, facilitando o gerenciamento e o acompanhamento dos processos. A adoção dessas práticas possibilita a identificação de pontos de melhoria e o monitoramento contínuo das atividades, o que garante uma execução mais eficiente dos planos de ação (Behr et al., 2008).

Ao invés de focar nas consequências de uma questão, o ciclo orienta a análise das causas, proporcionando um planejamento mais eficaz e preciso (Sena, 2024). Quando associado a outras ferramentas, como o 5W2H, seu potencial de organização e controle aumenta, uma vez que esta ajuda a definir, de maneira clara, responsabilidades, prazos e recursos necessários para a execução das ações planejadas (Diniz e Carrazoni, 2018).

O método 5W2H, orienta o planejamento por meio de perguntas-chave: “What” (o quê?) define as ações e os objetivos a serem alcançados; “Why” (por quê?) esclarece as motivações e os benefícios esperados; “Where” (onde?) indica o contexto e a área de aplicação; “When” (quando?) estabelece prazos para as etapas e a conclusão; “Who” (quem?) identifica os responsáveis pela execução; “How” (como?) detalha os métodos e critérios de qualidade; e “How Much” (quanto custa?) estima os custos, avaliando a viabilidade financeira. Com essa estrutura, o 5W2H assegura que cada aspecto essencial do processo seja cuidadosamente planejado, tornando o processo mais claro e eficaz (Silva; Silva, 2017).

Assim, o 5W2H é aplicado principalmente na etapa de planejamento (Plan) do ciclo PDCA, funcionando como um checklist de atividades a serem desenvolvidas com clareza pelos colaboradores. Ele orienta as atividades de forma prática e completa, proporcionando clareza nos objetivos e na execução (Bezerra et al., 2015). Além disso, essa ferramenta também é útil para o mapeamento e padronização de processos, contribuindo significativamente na elaboração de planos de ação relacionados a indicadores de desempenho e na eficácia dos processos (Santos; Guimarães; Brito, 2013).

Oliveira (2021) apresenta a inserção da planilha 5W2H em seu objeto de estudo, demonstrando sua aplicação na análise de planos de ação e na identificação das fraquezas do empreendimento, resultando na melhoria dos processos e na distribuição eficiente das informações referentes a cada atividade. Moreira (2022) obtém resultados semelhantes em seu estudo implementando a ferramenta com objetivo de reduzir resíduos não-orgânicos em

frigorífico, na qual possibilitou uma melhor visualização dos pontos fortes e fracos em cada tipo de situação, obtendo uma redução nos dejetos.

2.3 Estudos Anteriores

Na literatura nacional e internacional sobre Terceiro Setor é possível identificar estudos com o intuito de analisar suas práticas de gestão, cada qual utilizando métodos específicos para a sua questão de pesquisa, conforme se observou nos estudos de nacionais de Hurtienne (2005), Famá e Leal (2007), Barros e Nascimento (2017), Corrêa e Maneschy (2019), Almeida, Feitosa e Rosário (2021), Guedes et. al (2021), Mesquita et. al. (2022), Bicalho e Teodósio (2022) e Nicoli e Batista (2023); e estudos internacionais de Jossefa, Nicolau e Azeiteiro (2014), Moura e Rosário (2017) e Carini (2022).

Hurtienne (2005) criticou a visão tradicional de agricultura itinerante na Amazônia, destacando a consolidação de sistemas produtivos mais complexos. A partir dos anos sessenta, a análise da pequena produção agrícola tem sido marcada por concepções limitadas sobre sua produtividade e impacto ambiental. O autor evidencia o crescimento da agricultura familiar, com culturas permanentes e pequenas criações, especialmente no Nordeste paraense. Dados demonstram que essa realidade se estende ao Pará e à região Norte, desafiando o modelo do ciclo de fronteira em áreas de colonização mais antiga. Pesquisas recentes também mostram a predominância de sistemas produtivos com foco na pecuária e na agricultura permanente.

Os estudos de Famá e Leal (2007) tiveram como objetivo geral de estudo a governança no Terceiro Setor, destacando os pilares de legitimidade, sustentabilidade, eficiência e colaboração. Apresenta como metodologia a pesquisa exploratória e o estudo de caso e publica resultados como grande parte das aplicabilidades da governança, utilizáveis no terceiro setor, pois ele apresenta assimetria informacional entre as partes gestoras e as divulgações que influenciam nos doadores.

A pesquisa realizada por Barros e Nascimento (2017) teve por objetivo investigar as causas da baixa produtividade em um assentamento de reforma agrária, utilizando ferramentas como Brainstorming, 5 Porquês e Diagrama de Ishikawa. As análises mostraram que, além de questões produtivas, havia uma carência de conhecimento dos assentados sobre seus direitos e a necessidade de criar uma associação e buscar parcerias com o setor público e privado. O estudo evidenciou como a gestão estruturada pode promover melhorias socioeconômicas em assentamentos rurais.

Corrêa e Maneschy (2019) exploraram a relação entre agricultura familiar e desenvolvimento territorial na Amazônia. A análise, que foi descritiva e exploratória, indicou que a agricultura familiar possui potencial para o desenvolvimento regional, mas é limitada por barreiras estruturais e falta de fortalecimento das organizações sociais. Os autores constataram que é essencial focar no desenvolvimento integral e sustentável, indo além da dimensão econômica para garantir a continuidade e o crescimento das atividades.

Almeida, Feitosa e Rosário (2021) destacaram a ausência de práticas de gestão em uma propriedade rural, com base em um estudo de caso realizado no Sítio Santa Maria. Para a pesquisa, foi adotada uma abordagem qualitativa, que permitiu uma análise subjetiva dos dados coletados pelos autores. As entrevistas realizadas nas propriedades possibilitaram traçar perfis gerenciais e identificar os desafios enfrentados na administração do empreendimento. Os resultados evidenciam a necessidade de implementação de técnicas gerenciais adequadas para otimizar a gestão e promover melhores resultados financeiros no contexto rural.

Guedes et al. (2021) propuseram o Índice de Governança para o Terceiro Setor (IGov3S) como um instrumento replicável e de baixo custo, voltado para a avaliação das principais dimensões de governança em ONGs no Brasil. A pesquisa identificou seis dimensões de governança, resultando em quatro perfis distintos e uma classificação de qualidade em quatro níveis. O estudo enfatiza a importância da transparência e auditoria nas decisões de doação e sugere uma plataforma online gratuita para autoavaliação e comparação entre ONGs, beneficiando gestores, doadores e pesquisadores no aprimoramento da governança no setor.

Bicalho e Teodósio (2022) enfatizaram o papel do empreendedorismo na produção artesanal de Queijo Minas, aplicando o conceito de "embeddedness", apresentando as conexões sociais, econômicas e culturais que fundamentam a agricultura familiar. A pesquisa conclui que essa abordagem empreendedora pode servir como um caminho eficaz para o desenvolvimento sustentável no contexto da agricultura familiar brasileira.

Mesquita et al. (2022) estudaram propriedades leiteiras na Amazônia utilizando o método 5W2H, que revelou fragilidades no controle sanitário do manejo alimentar. Esse método permitiu identificar áreas críticas e possibilitou o desenvolvimento de um plano de ação para a melhoria da gestão nessas propriedades. O uso do 5W2H demonstrou-se eficaz para planejar soluções práticas voltadas para o fortalecimento do setor agropecuário na região.

Nicoli e Batista (2023), aplicaram o ciclo PDCA para aprimorar a gestão de estoque na agricultura familiar, identificando falhas na precificação e no controle de mercadorias. A introdução desse método resultou em melhorias na tomada de decisões ao fornecer informações mais confiáveis sobre a gestão de insumos e produtos.

Investigando a Associação Bematchome, Jossefa, Nicolau e Azeiteiro (2014) analisaram atividades, tecnologias e práticas ambientais na agricultura familiar. O estudo identificou fragilidades entre os associados e problemas estruturais na atividade, ressaltando a necessidade de melhorias na gestão e na abordagem ambiental do setor agrícola.

Em contexto internacional Moura e Rosário (2017) analisaram o papel dos serviços financeiros rurais no desenvolvimento da agricultura familiar em Moçambique, com foco na Cooperativa 25 de Setembro, no distrito de Boane. Utilizando uma abordagem exploratória, qualitativa e quantitativa, os resultados apresentados foram um maior desenvolvimento nas áreas de agricultura familiar e nas associações.

Carini (2022) analisou o surgimento das associações agrárias de mulheres na Argentina durante a década de 1990, destacando a estruturação de suas demandas, suas relações com outras entidades agrárias e as estratégias de mediação política adotadas. A pesquisa, com abordagem qualitativa, utiliza diversas fontes para aprofundar a compreensão desses processos e dos discursos envolvidos, contribuindo para a análise do papel dessas associações na política agrária argentina.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para desenvolver o objetivo geral proposto neste artigo, foi utilizada como metodologia a observação direta. Segundo Marconi e Lakatos (1990) esta técnica de coleta de dados usa os sentidos para compreender certos aspectos da realidade e não se limita apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fenômenos ou fatos que se pretende estudar. Contribui para identificar e obter provas sobre as situações as quais os indivíduos não têm consciência, mas que conduz seu comportamento.

Esta pesquisa se trata de um estudo de caso e o universo de análise compreende um empreendimento da agricultura familiar constituído em forma de associação comunitária,

localizada no interior do estado do Amazonas, na BR 174 km 91. A associação foi criada em 2019 com o foco em ajudar os associados a desenvolver a agricultura familiar e auxiliar nas vendas dos seus produtos, sendo as atividades principais desses agricultores o plantio de hortaliças, plantação de banana, açaí, macaxeira, mandioca, dentre outros. O local foi escolhido por ter um número de 81 associados, que são agricultores familiares que se unem no formato de associação para fortalecer suas atividades e seu comércio, tendo assim uma área de estudo ampla sobre esses agricultores.

Para atender o primeiro objetivo específico que compreende identificar o nível de maturidade gerencial da associação, foi realizada uma entrevista semiestruturada. Desta forma, foi elaborado um questionário com escala dicotômica sobre as áreas funcionais, mas com flexibilidade para explorar respostas em maior profundidade conforme o andamento da conversa. A entrevista semiestruturada permitiu entender percepções, motivações e experiências, pois viabilizou uma análise mais rica e detalhada do que uma entrevista totalmente estruturada. A coleta ocorreu online por meio de vídeo chamada no período de janeiro de 2024.

O instrumento de coleta utilizado no estudo foi estruturado em 6 (seis) blocos temáticos, contendo subáreas que abordaram diferentes dimensões da gestão organizacional, com o objetivo de avaliar práticas gerenciais em múltiplos níveis de maturidade. O Bloco 1 concentrou-se na governança organizacional, sendo subdividido em cinco subáreas: estrutura organizacional, estratégia organizacional, organização dos associados, direção e participação, e controles internos e avaliação, totalizando 24 questões. O Bloco 2 foi composto por 20 perguntas sobre a área de gestão de pessoas, composta pelas subáreas: organização das pessoas no trabalho, desenvolvimento das pessoas no trabalho, qualidade de vida no trabalho, gênero e geração.

O Bloco 3, por sua vez, tratou da Gestão Financeira, tendo pontos como: balanço patrimonial, controle de contas a receber e a pagar, fluxo de caixa, controle de estoques, demonstração de resultados, análise de viabilidade econômica e obrigações fiscais legais em um total de 25 perguntas. No Bloco 4, o foco foi a Gestão Comercial, subdividido em: estrutura comercial, mercados verdes, sociais e diferenciados, estratégia comercial e marketing, sustentabilidade e modelo do negócio, totalizando 27 perguntas.

O Bloco 5 foi composto por 26 perguntas e investigou a Gestão de Processos Produtivos. Contemplou as subáreas de regularidade sanitária, planejamento produtivo, logística da produção e/ou beneficiamento, cadeia de valor, leiaute e fluxos, controle de qualidade, padronização e rotulagem e bens de produção.

Já o Bloco 6, foi constituído por 14 questões sobre a área de Gestão Socioambiental, considerando as subáreas de política socioambiental, valoração ambiental, regularidade ambiental e impactos ambientais.

As respostas coletadas foram posteriormente agrupadas em cinco diferentes níveis de maturidade gerencial, conforme detalhado no Quadro 1.

Quadro 01 - Nível de Maturidade Gerencial

Nível de maturidade	Nota
Inexistente.	00
Nível organizacional frágil. A gestão reage em face dos problemas, mas os processos ocorrem de maneira imprevisível e sem controle.	11

A gestão está em desenvolvimento. Os processos são disciplinados e sistêmicos, mas ainda há muitas melhorias a serem feitas.	22
A gestão funciona bem e a organização opera de maneira sistêmica, com boa relação entre as partes e o todo. Há um planejamento e alinhamento das atividades. Os processos são consistentes e padronizados.	33
A gestão funciona muito bem e em alinhamento com o que foi planejado. Os processos são previsíveis e controlados.	44
Nível excelente de gestão, com forte integração entre as diferentes áreas. Os processos estão consolidados e são continuamente aperfeiçoados.	55

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos estudos de Santos, et al. (2024).

Por fim, com a identificação do nível de maturidade, foi possível executar o segundo objetivo específico que consistiu em definir os objetivos por áreas funcionais e as ações para alcançá-los. Para esta finalidade, foi utilizada a metodologia PDCA para fase de planejamento com a aplicação da ferramenta 5W2H, a fim de estabelecer o plano de ação para as fragilidades identificadas na gestão da associação, objeto de estudo deste artigo. Os achados foram discutidos à luz da fundamentação teórica e da revisão de literatura.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1 Análise das Áreas Funcionais e Nível de Maturidade

A partir da aplicação do questionário foi possível inferir os resultados por área e subárea temática. Deste modo para a área de Governança Organizacional, foi possível constatar que a associação apresenta problemas com sua documentação interna. Apesar de possuírem um organograma parcial, este não reflete totalmente a realidade da organização. Além disso, foi visto que não existem documentos que descrevam de maneira clara as atribuições, funções, responsabilidades, requisitos, direitos e deveres de seus associados, podendo gerar divergências em suas operações. Isso vai de encontro com o estudo de Almeida, Feitosa e Rosário (2021) ao constatar a falta de gestão adequada em propriedades rurais.

As normas estatutárias para admissão e exclusão de associados são aplicadas corretamente, somado a uma relação de confiança mútua entre diretoria e seu quadro de associados. Os diretores demonstram terem um compromisso com sua transparência e apresentam regularmente relatórios contábeis, financeiros e administrativos, além de realizarem trimestralmente assembleias para tratarem da prestação de contas da organização. Contudo, constatou-se a falta de práticas formalizadas que auxiliem na integração de novos associados, além disso, não foram identificadas estratégias para o fortalecimento da participação de mulheres, jovens e idosos, havendo pouca diversidade neste âmbito.

Já sobre a área de gestão de pessoas, nota-se que suas relações de trabalho não estão formalizadas devidamente, além de não utilizarem um padrão em recrutamentos e seleção de associados. Outra inconsistência observada foi o fato de as horas de trabalho não serem completamente respeitadas pela equipe, nem possuírem um controle de dias ou horas dedicados, voluntariamente, pelos associados para a associação. Por fim, também não há qualquer tipo de avaliação de desempenho ou incentivos feitos pelos chefes, com base nas atividades exercidas por seus colaboradores. O estudo Jossefa, Nicolau e Azeiteiro (2014) relaciona-se ao afirmar a necessidade de melhoria na gestão para amenizar fragilidades entre os associados e problemas estruturais na atividade.

Na análise sobre a qualidade de vida no trabalho, não foi dito nada sobre possuírem algum tipo de programa relacionado a controle médico ou prevenção de riscos ambientais. Em adição,

a organização peca em não realizar pesquisa de satisfação e clima organizacional dentro do ambiente de trabalho. Se identificou também que a associação não tem suas forças voltadas para estratégias de atração de participação do público jovem e de mulheres, existindo um desequilíbrio na diversidade do pessoal. O desenvolvimento das pessoas no trabalho é um ponto positivo exercido pela organização, demonstrando um comprometimento com a identificação de necessidades e a elaboração de um planejamento para o desenvolvimento de seus associados.

Para a área de gestão financeira, foi detectado a falta da utilização de uma Demonstração de Fluxo de Caixa (DFC), o que poderia facilitar na visualização sobre a movimentação de entrada e saída de seus recursos. No entanto, a entidade mantém um controle do dinheiro por meio de vales, cheques e recibos emitidos, além de dar atenção à conta bancária da organização. A associação relatou que não realiza e nem possui uma Demonstração de Resultado do Exercício (DRE) em sua documentação. A falta dessa demonstração limita a capacidade da organização em identificar e mensurar suas receitas, despesas e possíveis lucros.

Verificou-se ainda que a associação não elabora e nem realiza nenhuma das orientações e recomendações sugeridas em uma Análise de Viabilidade Econômica (AVE). Isso demonstra um desconhecimento ou uma falta competência necessária em exercer essa análise, urgindo a necessidade de melhorias em sua gestão contábil e financeira, faltando mais capacitação e conhecimento na área, visando um melhor controle orçamentário e uma melhor tomada de decisão. A pesquisa de Moura e Rosário (2017) constatou que serviços de atividades financeiras ajudam no desenvolvimento de áreas de agricultura familiar e associações.

Com relação às obrigações fiscais, após a verificação do checklist necessário, constatou-se que a entidade está cumprindo todas as suas obrigações legais e fiscais, sendo um ótimo indicativo de estar atenta ao cumprimento das exigências necessárias, evitando sanções governamentais e garantindo a regularidade para sua atuação na sociedade.

No que tange sua gestão comercial, um ponto positivo é o fato dos profissionais da associação terem conhecimento técnico sobre os produtos vendidos, através de um treinamento oferecido pela própria instituição, mesmo nunca tendo um treinamento específico para vendas.

Outro destaque gira em torno de, segundo seus gestores, acreditarem ter um diferencial sustentável, com a entidade atuando no mercado verde, através de produtos orgânicos. Seu processo de produção, desde a colheita até a venda, é rigoroso na questão ambiental, adotando práticas sustentáveis.

Em relação aos preços, foi dito que este tipo de comercialização diferenciada, voltada para algo da agricultura familiar, tem sido favorável quando comparados aos dos grandes mercados. O marketing da entidade resume-se a adotar estratégias de vendas diretas, participação em feiras e eventos, estando próximo de seu consumidor e ouvindo suas ponderações. No entanto, a organização não possui uma marca registrada, com ausências de logomarcas ou nome fantasia. Isso, alinhado à falta de realização de pesquisas de mercado, pode limitar seu reconhecimento comercial. Por fim, o local não possui um plano de marketing fazendo com que esta área não tenha a eficácia desejada por parte de seus colaboradores.

Sobre a área de processos produtivos, tanto a estrutura da associação quanto seus produtos e rótulos não possuem nenhum tipo de registro, sejam eles informais ou de órgãos de poder competentes, gerando problemas de legalidade e conformidade. Tal realidade condiz com o que foi escrito por Mesquita et al. (2022) ao verificar problemas de controle sanitário em uma propriedade leiteira, por meio do método 5W2H. Outro ponto negativo seria a falta

de um local adequado para transporte, estocagem e distribuição de seus produtos. O estudo de Nicoli e Batista (2023) se propôs a auxiliar em melhorar este quesito. Na parte de leiautes e fluxos de trabalho e processos, a associação foi direta ao falar que não faz uso dessas ferramentas em seus processos produtivos.

Já sobre o controle de qualidade, este atende aos padrões pré-estabelecidos pela equipe, através da realização de testes dos seus produtos, assegurando o nível de qualidade desejado. A associação também rotulagem de seus produtos, porém, por se tratar de um negócio familiar, as informações contidas nesse rótulo não se aplicam à legislação, nem seguem uma estratégia de marketing, apenas feitos para identificação e informações gerais. Com isso, pode-se identificar uma falta de padronização na fabricação desses rótulos, o que acarreta uma possível falha de apresentação de seu produto aos consumidores novos.

Na área de gestão socioambiental, percebe-se uma certa dedicação com a parte socioambiental do negócio, haja vista o empreendimento de agricultura familiar em comercialização de alimentos orgânicos. Quando questionado sobre regularidades ambientais, os representantes da instituição revelaram que há diversas lacunas neste ponto. A ausência de licenças e autorizações ambientais podem resultar em sérias complicações legais. Obter as licenças necessárias e implementar um planejamento dessa extração de recursos garantirá uma melhor gestão operacional e sustentável.

Em relação às ações sobre impactos ambientais, a direção da associação demonstrou conseguir identificar tanto os impactos positivos quanto os negativos sobre as suas atividades, minimizando estes através de políticas internas empregadas por seus membros. Todavia, a organização admite não realizar corretamente o descarte de resíduos sólidos gerados pela atividade de seu negócio, além de não ter suas instalações físicas em um local adequado.

Estas ações demonstram uma certa preocupação em não criar impactos ambientais negativos, apesar da necessidade de implementar alguns procedimentos que reforcem a sua responsabilidade socioambiental. Após as análises feitas previamente das áreas funcionais da associação, elaborou-se o Quadro 2 a fim de demonstrar o nível de maturidade do negócio.

Quadro 02 – Nível de Maturidade da Associação

Área gerencial	Média das práticas	Percepção	Estágio de desenvolvimento
Governança Organizacional	3,0	4,0	Intermediário
Gestão de Pessoas	2,0	2,0	Inicial
Gestão Financeira	3,0	3,0	Intermediário
Comercial	3,0	3,0	Intermediário
Gestão de Processos Produtivos	2,0	2,0	Inicial
Gestão Socioambiental	2,0	2,0	Inicial
GERAL (total)	2,5	2,7	Intermediário

Fonte: Resultados da pesquisa.

A coluna “média das práticas”, calculada a partir da média das respostas em cada área, revela que as áreas de governança organizacional, gestão financeira e comercial estão em estágio intermediário de desenvolvimento, enquanto as demais áreas de gestão de pessoas, processos produtivos e socioambiental estão em estágio de desenvolvimento inicial. A coluna “percepção”, caracterizada pela percepção dos entrevistadores sobre tal área, segue a mesma linha de pensamento da coluna anterior, com uma diferença na área de governança organizacional, com

média de 4 pontos. Isso mostra que a percepção dos entrevistadores sobre esta área aparenta ser melhor do que as respostas apresentadas pela associação sobre ela.

Constatou-se que o nível de maturidade gerencial da associação obteve uma média de 2,7 pontos. O achado de pesquisa revela uma possível transição de um estágio inicial de desenvolvimento organizacional, para um nível intermediário, onde sua gestão começa a funcionar de maneira melhor, com boas relações entre as partes e o todo, além de um planejamento adequado e processos em fase de padronização.

Na área de governança organizacional, para a subárea de estrutura organizacional, o principal problema constatado foi a necessidade de revisão do organograma e funções de seus associados. Já na parte de direção, faltam estratégias para uma maior participação de mulheres, jovens e idosos. No que tange a área de gestão de pessoas, a subárea de organização no trabalho não agrega práticas de avaliação de desempenho, não há um controle de horas trabalhadas e há uma falta de padronização de critérios para seleção de novos colaboradores. Na subárea de qualidade de vida, os problemas ficam por conta da falta de monitoramento de acidentes e riscos de trabalho. Na parte de geração e gênero, há pouca diversidade dentro da associação.

Em sua área de gestão financeira, a associação não possui um balanço patrimonial nem uma DRE, tão pouco faz uso de uma AVE. Para a área de gestão comercial, na subárea de estratégia e marketing, destaca-se a falta de um plano de marketing e a divulgação de seus produtos. A sustentabilidade do local passa pelo empecilho de não utilizarem um modelo e um plano de negócios. A área de gestão e processos produtivos possui problemas na regularidade sanitária, por conta de a associação não ter os registros necessários, além de não utilizarem leiautes e fluxos para auxiliarem em seus processos de produção de bens. Sobre sua gestão socioambiental, o problema principal são as faltas de licenças e autorizações ambientais necessárias.

4.2 Plano de Ação para as Áreas Funcionais com Baixo Nível de Maturidade

Após identificar o nível de maturidade da associação, especificando os principais desafios de cada área gerencial analisada, foi elaborado o plano de ação utilizando a ferramenta de planejamento 5W2H. A proposta de seu desenvolvimento foi auxiliar os gestores e colaboradores em como solucionar os problemas encontrados, descrevendo todas as estratégias, atividades, prazos e responsabilidades necessárias para chegar em tal objetivo.

O critério utilizado para realização do 5W2H consistiu em responder as perguntas negativas de cada subárea das áreas gerenciais com o nível de maturidade em estágio inicial. Para as áreas com nível de maturidade considerado intermediário, selecionou-se as perguntas negativas das subáreas com pior desempenho.

Quadro 03 - 5W2H para os Principais Problemas da Associação por Área Funcional

GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL - Objetivo: Melhorar a Estrutura Organizacional da associação						
What	Why	Who	Where	When	How	How Much
Revisar o organograma atual, atualizar documentos e descrições de cargos	Garantir clareza e formalização das atividades e funções dos integrantes da associação	Equipe de RH e colaboradores	Sede da associação	4 meses	Reuniões e levantamento de informações	Custo de reuniões e horas de trabalho
GESTÃO DE PESSOAS - Objetivo: Melhorar a organização de pessoas, a qualidade de vida no trabalho e promover maior igualdade de gênero e geração						

What	Why	Who	Where	When	How	How Much
Formalizar as relações de trabalho e implementar processos de seleção e recrutamento	Transparência e equidade nas competências dos candidatos e necessidades do cargo	Equipe de RH e gestores	Setor de RH	5 meses	Definir critérios, realizar entrevistas e formalizar contratos	Custo de consultoria em RH
Estabelecer horário de trabalho padrão e monitorar horas voluntárias de associados	Otimizar a produtividade e valorizar o tempo voluntário dos colaboradores	Equipe de RH e colaboradores	Sistemas de gestão	3 meses	Registro de ponto e formulário de registro de horas voluntárias	Custo com sistemas de controle de ponto
Implementar sistema de avaliação de desempenho	Acompanhar a performance e promover melhorias	Equipe de RH, gestores e colaboradores	Sistema de avaliação de desempenho	3 meses	Criar critérios de avaliação e aplicar periodicamente	Custo com ferramenta de avaliação
Realizar pesquisas de satisfação e clima organizacional	Entender nível de satisfação dos colaboradores e áreas de melhoria	Equipe de RH, gestores e colaboradores	Local de trabalho	2 meses	Aplicação de questionários de clima organizacional	Custos de horas de trabalho
Registrar dados sobre acidentes e implementar programas de prevenção de saúde e riscos	Promover um ambiente de trabalho seguro	Equipe de RH e líderes de equipe	Local de trabalho	6 meses	Realizar exames periódicos e monitorar indicadores de risco	Custo de adequações do ambiente de trabalho e monitoramento
Desenvolver estratégias de inclusão entre diferentes grupos	Promover diversidade, transparência e inclusão	Equipe de RH e liderança	Ambiente de trabalho	4 meses	Realizar análise de políticas de recrutamento para um maior equilíbrio	Custo de treinamento e análise de dados
GESTÃO FINANCEIRA - Objetivo: Elaborar Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) e uma Análise de Viabilidade Econômica (AVE)						
What	Why	Who	Where	When	How	How Much
Elaboração e análise da DRE	Acompanhar o desempenho financeiro e auxiliar nas tomadas de decisão da associação	Setor financeiro e Contabilidade	Em sistema contábil e relatórios financeiros	3 a 6 meses	Registrando e categorizando receitas e despesas no sistema contábil	Custo com sistema contábil
Elaboração e análise da AVE	Identificar oportunidades e riscos e agir de acordo com	Setor financeiro e Contabilidade	Relatórios internos	6 meses	Avaliando indicadores como TIR, VPL e payback e consultá-los antes de	Custos operacionais

	o planejamento financeiro				decisões financeiras importantes	
GESTÃO COMERCIAL - Objetivo: Melhorar a estratégia comercial e a sustentabilidade da associação						
What	Why	Who	Where	When	How	How Much
Registrar a marca, logomarca e nome fantasia	Criar uma identidade única e agregar valor	Setor jurídico ou contábil	Órgãos Competentes	6 meses	Formalizando registros e documentos junto aos órgãos competentes	Custo de taxas para registro e consultorias jurídicas
Implementar pesquisas de mercado	Entender o seu público-alvo e necessidades	Equipe de marketing	Relatórios e Reuniões	Anualmente	Coletando dados de clientes por meio de pesquisas e entrevistas	Custo com ferramentas de pesquisa
Elaborar um plano de marketing e monitorar seu impacto nas vendas	Definir estratégias e garantir sua eficácia junto as vendas	Equipe de marketing e vendas	Relatórios de desempenho de vendas	3 a 6 meses	Utilizando indicadores como análise SWOT, ROI e feedback dos clientes	Custo de pesquisas de mercado e ferramentas de marketing
Elaborar um modelo de negócio e aplicá-lo em estratégias de mercado	Garantir o alinhamento entre ações tomadas e proposta de valor	Equipe de gestão, marketing e vendas	Reuniões de planejamento	Continuamente	Utilizando o Business Model Canvas como ferramenta e monitorando o mercado	Custo com consultoria ou aplicativos
Elaborar um plano de negócio e aplicá-lo em estratégias operacionais	Servir como guia de captação de recursos e alinhamento com as metas traçadas	Equipe de gestão e consultores financeiros	Reuniões de planejamento	Continuamente	Definindo metas e estratégias, além de projeções financeiras	Custo com pesquisas de mercado e consultoria
GESTÃO DE PROCESSOS PRODUTIVOS - Objetivo: Melhorar a regularidade sanitária, a logística de produção e os fluxos internos						
What	Why	Who	Where	When	How	How Much
Obter registro sanitário e de todos os produtos necessários	Garantir a legalidade da comercialização de seus produtos	Equipe de qualidade	Órgãos competentes	9 meses	Reunindo documentos necessários e realizando análises de produtos e protocolando pedidos de registro	Custos com taxas de registro
Implementar sistema de controle de recebimento e distribuição	Garantir o recebimento de suprimentos e a entrega ao cliente	Equipe de logística e transporte	Armazém ou depósito	Imediatamente	Criando protocolos de recebimento e inspeções de qualidade, além de parcerias com transportadoras	Custo com treinamento de equipe

Elaborar e otimizar leiaute de processos produtivos	Contribuir para a eficiência dos fluxos de trabalho e processos	Equipe de produção e qualidade	Áreas internas de produção	3 meses	Utilizando ferramentas de design industrial	Custo de implementação de melhorias e treinamento
Estabelecer diretrizes e alinhamento do fluxo de produção e de trabalho	Assegurar a qualidade desejada e a eficiência operacional	Equipe de produção e supervisores	Áreas internas de produção	3 meses	Criando diagramas de fluxo para cada processo	Custos com materiais de treinamento e auditoria
GESTÃO SOCIOAMBIENTAL - Objetivo: Estar de acordo com as regularidades ambientais e diminuir impactos ambientais						
What	Why	Who	Where	When	How	How Much
Obter licenças e autorizações ambientais necessárias para as operações	Evitar multas e sanções e assegurar uma extração de forma sustentável	Equipe de gestão ambiental e jurídica	Órgão ambiental competente	Imediatamente	Reunindo documentação necessária e realizando análise das áreas	Custo com taxas de licenciamento
Garantir que as áreas de extração estejam registradas no Cadastro Ambiental Rural (CAR)	Confirmar a regularidade ambiental destas áreas	Equipe de gestão ambiental	Locais de extração	Imediatamente	Realizar o registro das áreas no CAR	Custo com registro no CAR
Implementar sistema de gestão de resíduos e assegurar o cumprimento de requisitos legais e ambientais das áreas de suas instalações	Reduzir o impacto ambiental e evitar penalidades	Equipe de gestão ambiental	Nas instalações da associação	Imediatamente	Realizando mapeamento dos resíduos gerados e avaliações de impacto ambiental no local	Custo com destinação de resíduos e possíveis adaptações nas instalações

Fonte: Resultados da pesquisa.

O plano de ação proposto visa melhorar as principais dificuldades encontradas durante a análise do local. Tais soluções levam entre 3 a 9 meses para serem executadas, demandando um tempo considerável dos gestores e colaboradores da associação. Grande parte delas podem ser realizadas na própria sede do local e pelos seus associados, tendo poucas atividades necessitando de pessoal específico. O custo para a realização dessas estratégias é variável, onde algumas exigem apenas tempo e dedicação, outras exigem gastos com consultoria externa, treinamentos e possíveis sistemas de gestão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como foco responder à pergunta de qual o nível de maturidade gerencial e como estabelecer um plano de ação para uma associação da agricultura familiar. Constatou-se um nível de maturidade gerencial da associação de 2.7 pontos, colocando-os em um estágio de transição inicial para intermediário de desenvolvimento, com algumas ações sendo executadas de maneira correta e linear, porém com espaço para melhorias a serem realizadas, como a implementação de instrumentos

contábeis, como a DRE, estabelecer fluxos de trabalho e processos para a produção de seus bens e reduzir os impactos ambientais.

Verificou-se que entre as áreas gerenciais estudadas, o que obteve um melhor desempenho foi a governança organizacional, com nível de maturidade de 4 pontos, mostrando-se bem consolidada, mas com carências na parte estrutural da organização. Destaque também às áreas de gestão financeira e comercial, com nível de maturidade de 3 pontos cada, estando em um estágio intermediário de desenvolvimento, necessitando de ajustes na parte de elaboração de resultados do exercício e estratégias comerciais mais eficientes. As áreas de processo produtivo e gestão socioambiental estão em estágio inicial, com apenas 2 pontos, tendo deficiências significativas, porém com margem para melhoria conforme o desenvolvimento das ações.

Com a elaboração de um plano de ação para a associação de agricultores familiares, utilizando a ferramenta 5W2H, notou-se que há uma estruturação organizada entre os problemas detectados do empreendimento e suas possíveis soluções, descrevendo, de maneira linear, um passo a passo de como colocá-las em prática.

De modo geral, a associação necessita de uma melhora significativa em sua gestão pessoal, através de melhoras no clima organizacional e em avaliação de desempenho, e na gestão financeira, elaborando uma DRE e uma AV, auxiliando no controle de suas atividades financeiras. Além de ajustes nos fluxos internos de seus processos produtivos de bens e estar em dia com sua gestão socioambiental, obtendo todas as licenças necessárias e reduzindo os impactos ambientais causados pela sua atividade econômica.

Como sugestão para próximos estudos, recomenda-se uma análise do nível de maturidade em mais associações de outros ramos de atividade, e a implementação de um plano de ação, utilizando o 5W2H para verificar se, com a aplicabilidade da mesma ferramenta, em outras associações, possuem problemas diferentes e como eles podem ser resolvidos.

REFERÊNCIAS

- ALVES, V. O.; VIEIRA, N. S.; SILVA, T. C.; FERREIRA, P. R.: O associativismo na agricultura familiar dos estados da Bahia e Minas Gerais: potencialidades e desafios frente ao programa de aquisição de alimentos (PAA). **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v. 3, n. 1, p. 66-88, 2011.
- BEHR, A.; MORO, E. L. S.; ESTABEL, L. B. Gestão da biblioteca escolar: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca. **Ciência da Informação**, v. 37, n. 2, p. 32-42, ago. 2008.
- BICALHO, A. P.; TEODÓSIO, A. S. S. Políticas públicas para a agricultura brasileira: uma análise da produção artesanal de queijo minas. **Revista Estudos de Administração e Sociedade**, v. 7, n. 2, p. 54 - p.70, 2022.
- BINDÁ, E. G. et al. A percepção dos técnicos de extensão rural sobre as dificuldades na gestão da agricultura familiar do estado do Amazonas. **Revista Foco: interdisciplinary Studies**, v. 16, n. 6, p. 1-20, jun. 2023.
- CAFFÉ, S. C. Gestão de risco em projetos executados por organizações do terceiro setor. **Revista Semana Acadêmica**. Fortaleza, 2020.
- CARINI, G. F. Asociaciones de mujeres agropecuarias, mediación y crisis política en Argentina (Córdoba, 1995-1997). **Artículos Libres de Historia Americana y Argentina**, [s. l.], v. 1, n. 57, p. 235-265, jun. 2022.
- CANZIANI, J. R. F. **Assessoria administrativa a produtores rurais no Brasil**. (Tese de Doutorado). Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2001.

- CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 626., 2015.
- CORRÊA, I., L. F.; MANESCHY, R. Q. A agricultura familiar como alternativa para o desenvolvimento territorial na Amazônia. **Amazônia, Organizações e Sustentabilidade**, v. 8, n. 1, 2019.
- DINIZ, M. A. M.; CARRAZONI, R. S. D. N. **Análise do uso das ferramentas de gestão da qualidade nas escolas municipais de Bananeiras-PB**. (Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização). Instituto Federal da Paraíba, 2018.
- DOLABENETA, C.; FAVERO, E.; ROCHA, P. M. R.; ROJO, C. A. A importância do associativismo rural para a agricultura familiar: oportunidade de renda para pequenos produtores da Comunidade Santa Luzia do município de Jesuítas (PR). **Revista de Extensão e Estudos Rurais**, v. 7, n.1, 2018.
- FAGOTTI, L. N. Associativismo e agricultura familiar: reflexões sobre uma associação de produtores rurais no interior paulista. **Revista Espaço de Diálogo e Desconexão**, v. 9, n. 1-2. 2017.
- FAMÁ, R.; LEAL, E. A. **Governança nas organizações do terceiro setor: um estudo de caso**. São Paulo, 2007 Disponível em: <https://edisdisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7625779/mod_resource/content/1/artigo%20governan%C3%A7a%20terceiro%20setor%20-%20FAMA.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2024.
- HURTIIENNE, T. Agricultura familiar e desenvolvimento rural sustentável na Amazônia. **Novos Cadernos NAEA**, Belém: NAEA/UFPA, v. 8, n. 1, 2005.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Produto Interno Bruto**, Amazonas, 2º Trimestre. Amazonas, 2024. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/explica/pib.php>>. Acesso em: 1 nov. 2024.
- INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). **Mapa das organizações da sociedade civil**. Disponível em: <<https://mapaosc.ipea.gov.br/mapa-busca-avancada>>. Acesso em: 1 nov. 2024.
- JOSSEFA, M.; NICOLAU, P. B.; AZEITEIRO, U. M. Desenvolvimento comunitário e ambiente: caso das associações apoiadas pela associação mozal para o desenvolvimento da comunidade (maputo, moçambique). **Captar: Ciência e Ambiente para Todos**, Portugal v. 5, n. 2, p. 50-52, 2014.
- LANDINI, F. P. Problemas enfrentados por extensionistas rurais brasileiros e sua relação com suas concepções de extensão rural. **Ciência Rural**, v. 45, p. 371-377, 2015.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- MATTOS, J. A. R. **Auditoria, controle interno e gestão de risco do sistema de contas a pagar de uma organização sem finalidade de lucros**. LUME Porto Alegre, 2010.
- MENDES, M. F. Políticas Públicas de desenvolvimento rural como instrumentos de enfrentamento da pobreza e da insegurança alimentar no Brasil. **Revista de Ciência Política, Direito e Políticas Públicas** – v.1, p. 84, 2021.
- MESQUITA, A. A. et al. 5W2H na extensão rural: Estudo de multicaso na região amazônica em propriedades leiteiras de economia familiar. **Pubvet**, v. 16, n. 03, 2022.
- MOREIRA, S. L. S. **Proposta de redução de resíduos não-orgânicos em frigorífico de aves utilizando a ferramenta 5W2H**. (Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação). Universidade Federal do Pampa, Bagé, 2022.
- MOSADEGHRAD, A. M. Towards a theory of quality management: an integration of strategic management, quality management and project management. **International Journal Modelling in Operations Management**, v. 2, n. 1, p. 89–118, 2012.
- MOURA, J. de S. P.; ROSÁRIO, N. M. Papel dos serviços financeiros rurais na promoção do desenvolvimento da agricultura familiar: caso da cooperativa 25 de setembro no distrito de boane, Moçambique. **Sociedade e Território**, Natal, v. 28, n. 2, p. 42-56, 2016.

- NICOLI, B. M.; BATISTA, V. C. **Aplicação do ciclo PDCA na gestão de estoque para promover a melhoria contínua na agricultura familiar**: um estudo de caso. (Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização). Instituto Federal do Espírito Santo, Vitória, 2023.
- NETO, B. B. O.; OLIVEIRA, C. M.; MARICAU, G. B.; CAVALCANTE, Z. P. Agricultura familiar no estado do Amazonas: Desafios e perspectivas. **Revista Agronomia, Ciências Agrárias**, v. 27, n. 128, 2023.
- NUNES, K. C. C. et al. Gestão de empreendimentos da agricultura familiar: nível de maturidade da associação central dos produtores agroecológicos do estado do Amazonas (Aproartes). **Revista Foco: Interdisciplinary Studies**, v. 17, n. 8, p. 1-26, ago. 2024.
- OLIVEIRA, T. M. **A padronização e melhoria dos processos através da gestão da qualidade**. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2022.
- OLIVEIRA, T. M. O ciclo PDCA e o 5W2H: as ferramentas administrativas aplicadas na organização X. **Revista Valore**, v. 7, n. 1, p. 1–15, 2022.
- PASQUALOTTO, N.; KAUFMANN, M. P.; WIZNIEWSKY, J. G. **Agricultura familiar e desenvolvimento rural sustentável**. Santa Maria: Uab/Nte/Ufsm, 115 p. 2019.
- SANTOS, A. A. M. dos; GUIMARÃES, E. A.; BRITO, G. P. de. **Gestão da qualidade**: conceito, princípio, método e ferramentas. **Revista Científica Intermeio**, Fortaleza, v. 2, n. 1, p. 91-101, set. 2013.
- SANTOS, A. D.; BAVARESCO, A.; PONTES, H.; FRAGOSO JUNIOR, J.; GONÇALVES, V. **Guia Metodológico Programa Ater Mais Gestão**. Brasília: Secretaria Especial de Agricultura Familiar e do Desenvolvimento Agrário (Sead), 2018.
- SENA, W. N. The use of the PDCA cycle and the 5W2H tool as quality control tools by school management. **Innovation In Health Research Advancing The Boundaries Of Knowledge**, Seven Editora, 2023.
- SILVA, R. A.; SILVA, O. R. **Qualidade, padronização e certificação**. Curitiba (PR): Ed. Inter Saberes: 256 p. 2017.
- SILVA, R. O. et al. O ciclo PDCA como proposta para uma gestão escolar eficiente. **Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, Santa Maria, v. 8, n. 17, p. 1-13, jan. 2019.
- SILVA, S. M. **O método pdca como ferramenta para melhoria da qualidade na gestão de processos**. (Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação). Faculdade Nossa Senhora Aparecida, Aparecida, 2014. Disponível em: <<http://www.fanap.br/Repositorio/314.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2024.
- VILELA, S. M. SESCOOP. **Compêndio de Boas Práticas de Gestão e Governança**: Ciclo 2020/2021. Brasília – DF, Disponível em: <<https://somoscooperativismo.coop.br/publicacoes-negocios/compndio-de-boas-pr-ticas-de-gest-o-e-governan-a>>. Acesso em 20 nov. 2024.