

AVALIAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO EM ASSOCIAÇÃO RURAL AMAZÔNICA: ESTUDO DE CASO EM ITACOATIARA - AM

EVALUATION OF THE DEVELOPMENT PLAN IN AN AMAZONIAN RURAL
ASSOCIATION: A CASE STUDY IN ITACOATIARA - AM

EVALUACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO EN UNA ASOCIACIÓN RURAL
AMAZÓNICA: UN ESTUDIO DE CASO EN ITACOATIARA - AM

Ozinaldo Pena Santiago¹
Elizângela de Jesus Oliveira²
Josandra Carmona Mendes Rocha³
Evren Ney da Silva Jean⁴
Márcio Laranjeira Anselmo⁵
Darly Fernando Andrade⁶

RESUMO: As associações de produtores rurais da Amazônia enfrentam desafios relacionados à gestão institucional, à precariedade da infraestrutura e ao isolamento geográfico, fatores que limitam sua capacidade de desenvolvimento sustentável. Nesse contexto, este estudo teve como objetivo avaliar os resultados da implementação do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) na Associação de Produtores Rurais da Comunidade Corpo de Cristo do Lago do Agostinho, localizada no município de Itacoatiara, Amazonas, durante o período de 2023 a setembro de 2025. A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso longitudinal, de abordagem mista, fundamentado em análise documental, aplicação de questionário diagnóstico, entrevistas semiestruturadas com lideranças da associação e representantes da instituição fomentadora, além de análise quantitativa e qualitativa dos dados obtidos. Os resultados evidenciaram avanços na governança institucional, com maior organização documental e regularidade das reuniões; incremento da produção de farinha de mandioca de 7 para 20 toneladas; aumento de aproximadamente 30% na eficiência produtiva; melhorias na infraestrutura hídrica e logística; e fortalecimento das capacidades gerenciais dos associados mediante ações de formação e acompanhamento técnico. Conclui-se que o Plano de Desenvolvimento Institucional, associado ao fomento estruturado e à mentoria contínua, constitui importante instrumento de fortalecimento organizacional, ampliando a capacidade de gestão, a sustentabilidade produtiva e a autonomia institucional de associações rurais amazônicas, contribuindo para o desenvolvimento rural sustentável.

Palavras-chave: Associações rurais. Desenvolvimento rural sustentável. Planejamento institucional. Amazônia. Governança comunitária.

¹Mestrando em Ciências, Tecnologia e Saúde pela Universidade Federal do Amazonas (UFAM).

²Pós-Doutora em Empreendedorismo e Inovação pela Universidade Nove de Julho (UNINOVE)

³Especialista em Serviço Social, Gestão de Políticas públicas e Gestão de Projetos Sociais pelo Centro Universitário de Várzea Grande (UNIVAG).

⁴Doutor em Educação na Amazônia pela Universidade Federal do Amazonas (UFAM).

⁵Mestre em Ciência e Tecnologia para Recursos Amazônicos (UFAM).

⁶Doutor em administração (FUMEC).

ABSTRACT: Rural producer associations in the Amazon face persistent challenges related to institutional management, inadequate infrastructure, and geographic isolation, which constrain their capacity for sustainable development. In this context, this study aimed to evaluate the outcomes of the implementation of an Institutional Development Plan (IDP) in the Rural Producers' Association of the Corpo de Cristo Community at Lago do Agostinho, located in the municipality of Itacoatiara, Amazonas, Brazil, between 2023 and September 2025. The research employed a longitudinal mixed-methods case study design, combining documentary analysis, a diagnostic survey, semi-structured interviews with association leaders and representatives of the supporting institution, and both quantitative and qualitative data analyses. The findings revealed significant improvements in institutional governance, including enhanced document management and greater regularity of organizational meetings; an increase in cassava flour production from 7 to 20 metric tons; an approximately 30% gain in productive efficiency; improvements in water supply infrastructure and logistics; and strengthened managerial capacities among association members through training activities and continuous technical support. The study concludes that the Institutional Development Plan, when combined with structured external funding and ongoing mentoring, constitutes an effective instrument for organizational strengthening, enhancing management capacity, productive sustainability, and the institutional autonomy of Amazonian rural associations, thereby contributing to sustainable rural development.

Keywords: Rural associations. Sustainable rural development. Institutional planning. Amazon. Community governance.

RESUMEN: Las asociaciones de productores rurales de la Amazonia enfrentan desafíos relacionados con la gestión institucional, la precariedad de la infraestructura y el aislamiento geográfico, factores que limitan su capacidad para alcanzar un desarrollo sostenible. En este contexto, el presente estudio tuvo como objetivo evaluar los resultados de la implementación del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) en la Asociación de Productores Rurales de la Comunidad Corpo de Cristo del Lago do Agostinho, ubicada en el municipio de Itacoatiara, estado de Amazonas, Brasil, durante el período comprendido entre 2023 y septiembre de 2025. La investigación se caracteriza como un estudio de caso longitudinal con enfoque de métodos mixtos, sustentado en análisis documental, aplicación de un cuestionario diagnóstico, entrevistas semiestructuradas con los líderes de la asociación y representantes de la institución financiadora, además del análisis cuantitativo y cualitativo de los datos obtenidos. Los resultados evidenciaron avances significativos en la gobernanza institucional, reflejados en una mayor organización documental y regularidad de las reuniones; un incremento de la producción de harina de yuca de 7 a 20 toneladas; un aumento aproximado del 30% en la eficiencia productiva; mejoras en la infraestructura hídrica y logística; y el fortalecimiento de las capacidades de gestión de los asociados mediante actividades de capacitación y acompañamiento técnico continuo. Se concluye que el Plan de Desarrollo Institucional (PDI), asociado a un financiamiento estructurado y a una mentoría permanente, constituye un importante instrumento para el fortalecimiento organizacional, al ampliar la capacidad de gestión, la sostenibilidad productiva y la autonomía institucional de las asociaciones rurales amazónicas, contribuyendo al desarrollo rural sostenible.

Palabras clave: Asociaciones rurales. Desarrollo rural sostenible. Planificación institucional. Amazonía. Gobernanza comunitaria

I. INTRODUÇÃO

O planejamento é uma atividade crucial para o sucesso e a sustentabilidade de qualquer organização, independentemente de seu porte ou natureza jurídica. No contexto do Desenvolvimento Rural Sustentável (DRS), especialmente em regiões de alta complexidade socioambiental como a Amazônia Legal, a formalização de um Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) assume um papel que transcende a mera formalidade administrativa, tornando-se um instrumento de autonomia, gestão de recursos e resiliência comunitária.

A gestão de associações de produtores rurais na Amazônia, como é o caso da Associação de Produtores Rurais da Comunidade Corpo de Cristo (ASCCLA), no interior de Itacoatiara, Amazonas, é frequentemente marcada por desafios singulares. Estes incluem a limitada capacidade de acesso a mercados, a fragilidade da infraestrutura e a necessidade urgente de conciliar o aumento da produção e renda com a conservação da sociobiodiversidade local, conforme Souza *et al.* (2023) e Prado (2024). Diante desse cenário, a adoção de um planejamento de longo prazo, como o PDI, é fundamental para estruturar as ações de forma coerente e maximizar o impacto de investimentos externos.

A região onde a instituição ASCCLA desenvolve suas atividades agrícolas e sociais apresenta alguns desafios, que são específicos da zona rural amazônica. Pode-se destacar alguns a seguir: o isolamento das famílias no período de seca dos rios da região, que traz uma dinâmica onde os moradores precisam de deslocar para a cidade em busca de adquirir alguns alimentos e materiais de uso, resultando em uma jornada cansativa. Outro agravante, refere-se à disponibilidade de recursos hídricos, pois o poço artesiano da comunidade fica com pouca água para o abastecimento das residências e irrigação de plantas.

Nesse viés, a Associação buscou meios para seu desenvolvimento, primeiramente, através de regularização de seus documentos institucionais, e consequentemente buscando parceiros para desenvolver suas atividades. Por isso, o PDI nasce através da necessidade de desenvolvimento da Associação ASCCLA, a qual fez parceria com a Fundação Amaggi, com o objetivo de promover o desenvolvimento da comunidade.

As Organizações Sociais e Coletivas (OSCs) recebem incentivos e apoio não somente financeiro da Fundação Amaggi para se fortalecerem institucionalmente, mas também para executarem suas atividades. Para isso, ao longo de sua jornada de fortalecimento, a Amaggi realiza o repasse de recursos para viabilizar melhorias que reflitam no atendimento às pessoas

em situação de vulnerabilidade socioeconômica, conforme mostra na página 26 do documento Posicionamento Institucional Falm. Esse repasse é efetivado através da criação e implantação do Plano de Desenvolvimento Institucional.

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), elaborado pela Fundação Amaggi em parceria com a associação, constituiu o principal instrumento orientador das ações de fortalecimento institucional. A partir de um diagnóstico preliminar, a Fomentadora organizou as ações, junto com os sócios, ou seja, o programa atende a necessidade que cada OSC apresentou durante o percurso formativo de 10 meses. Esses encontros foram mensais, e direcionados para temáticas intrínsecas a realidades das Instituições participantes.

Diante desse cenário, e considerando a escassez de estudos empíricos que avaliem longitudinalmente a efetividade de planos de desenvolvimento institucional em Associações rurais amazônicas, especialmente quando integrados a programas de fomento e mentoria, emerge a seguinte questão de pesquisa: Como a implementação de um Plano de Desenvolvimento Institucional, apoiado por fomento externo estruturado e mentoria contínua, impacta a gestão, a governança e a sustentabilidade produtiva de associações rurais na Amazônia?

Para responder a esta questão, o presente estudo tem como objetivo geral avaliar os resultados da implementação do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) na gestão da Associação de Produtores Rurais da Comunidade Corpo de Cristo, no município de Itacoatiara, Amazonas, no período de 2023 a setembro de 2025. Especificamente, busca-se avaliar os resultados relacionados à formalização da governança e à capacitação gerencial; mensurar as melhorias na logística e na infraestrutura produtiva; e identificar o papel estratégico do fomento e da mentoria na sustentabilidade das ações implementadas.

Para tal, este trabalho está estruturado em seis seções, iniciando nesta introdução, passando pela fundamentação teórica. Em seguida, é apresentada a metodologia, a qual detalha a natureza do estudo de caso. Seguindo, são apresentados os resultados dos indicadores de desempenho da gestão e sustentabilidade. A seção, denominada Discussão, interpreta os achados, correlacionando-os com a literatura e com o papel do fomento da Amaggi. Por fim, são tecidas as conclusões e as recomendações para futuras iniciativas de planejamento em associações rurais amazônicas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O arcabouço teórico que sustenta este estudo está alinhado a três pilares principais: o planejamento estratégico comunitário e plano de desenvolvimento institucional; a gestão sustentável e desenvolvimento rural amazônico; e a análise de resultados e impacto de programas de fomento.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM ORGANIZAÇÕES COMUNITÁRIAS

O PDI é aqui compreendido não como um documento estático, mas, na visão de Pacheco (2009), como um processo dinâmico de planejamento estratégico adaptado à realidade de organizações de base. Diferentemente do planejamento empresarial tradicional, o planejamento comunitário exige a participação ativa e o senso de pertencimento dos membros, conforme Freire (1993), transformando o PDI em uma ferramenta de aprendizado e empoderamento, como defende Acosta (2018).

Na perspectiva da gestão estratégica, Bryson (2018) compreende o planejamento estratégico em organizações públicas e do terceiro setor como um processo contínuo de definição de prioridades, tomada de decisões e fortalecimento da capacidade institucional, contribuindo para que essas organizações cumpram sua missão e sustentem seu desempenho ao longo do tempo. À luz dessa perspectiva, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) pode ser compreendido como um instrumento que ultrapassa sua função administrativa, orientando a implementação, o acompanhamento e a avaliação das ações institucionais.

O sucesso de iniciativas como o PDI depende da participação ativa dos membros, superando a visão de que a gestão é responsabilidade apenas da diretoria. Matte *et al.* (2021) reforçam que a governança em cooperativas e associações familiares é fortalecida quando há engajamento real dos associados nos processos decisórios. Essa visão converge com o pensamento de Navarro (2020), que discute o futuro da ação coletiva no campo brasileiro, argumentando que o associativismo rural precisa superar impasses históricos por meio de uma organização social robusta. Para Navarro, o fortalecimento das instituições de base é o que garante que conquistas sociais sejam perenes.

A governança colaborativa pressupõe a participação de diferentes atores na construção de decisões orientadas por objetivos comuns. Ansell e Gash (2008) destacam que processos colaborativos dependem, entre outros elementos, do diálogo, da construção de confiança, do

comprometimento e da compreensão compartilhada. À luz dessa perspectiva, a participação efetiva dos associados na elaboração, na execução e no acompanhamento do planejamento institucional constitui um elemento relevante para o fortalecimento da governança colaborativa no contexto da associação.

Em organizações comunitárias, a elaboração participativa do plano demonstra um esforço de governança interna e de adesão a princípios de cogestão. Nesse processo, as instituições fomentadoras podem contribuir com metodologias, recursos e acompanhamento técnico, atuando como catalisadoras da transformação das intenções coletivas em ações concretas.

Além disso, a busca por uma gestão eficiente nas associações rurais pode ser compreendida à luz do conceito de desenvolvimento sustentável, cuja aplicação ao contexto rural pressupõe a articulação entre desenvolvimento econômico, conservação dos recursos naturais, inclusão social e fortalecimento institucional. Conforme Sachs (2008), o desenvolvimento sustentável deve contemplar diferentes dimensões da vida social, econômica e ambiental, evitando que o crescimento produtivo ocorra dissociado da equidade social e da preservação ambiental.

No contexto da Amazônia Legal, esses princípios encontram respaldo nas diretrizes do Plano Regional de Desenvolvimento da Amazônia (PRDA), que reconhece o fortalecimento das organizações comunitárias, da agricultura familiar, da governança territorial e das capacidades institucionais como elementos estratégicos para promover o desenvolvimento regional sustentável. O PRDA enfatiza que a articulação entre inclusão produtiva, conservação ambiental e valorização das potencialidades locais constitui condição essencial para o desenvolvimento da região amazônica (SUDAM, 2023). Essa perspectiva dialoga diretamente com os objetivos do Plano de Desenvolvimento Institucional analisado neste estudo, uma vez que o PDI busca fortalecer a capacidade organizacional, ampliar sua autonomia e favorecer o acesso a políticas públicas e oportunidades de desenvolvimento.

Nessa perspectiva, o PDI pode contribuir para a melhoria da gestão administrativa e para o desenvolvimento da estrutura organizacional das entidades, articulando as demandas locais aos objetivos de sustentabilidade econômica, social e ambiental.

2.2 DESENVOLVIMENTO RURAL SUSTENTÁVEL NA AMAZÔNIA

O associativismo rural na Amazônia não é apenas uma estratégia de sobrevivência, mas uma ferramenta de governança coletiva. Segundo Ostrom (1990), a gestão de recursos comuns exige instituições locais fortes e regras claras para evitar o "dilema dos comuns". No contexto amazônico, essa governança enfrenta barreiras geográficas e de infraestrutura que, conforme aponta Schneider (2016), exigem modelos de gestão adaptativos e contínuos.

Nesse contexto, o desenvolvimento rural não se limita ao aumento da produção ou da renda, mas envolve o fortalecimento das capacidades institucionais, a participação dos atores locais e a articulação entre as dimensões econômica, social, ambiental e territorial. Dessa forma, as associações rurais podem assumir papel estratégico na organização da produção, na representação dos interesses coletivos e na ampliação do acesso a políticas públicas.

A eficiência organizacional em associações rurais está intrinsecamente ligada à capacidade de planejamento. O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), quando aplicado ao terceiro setor e a comunidades tradicionais, funciona como um roteiro estratégico. Gil (2002) enfatiza que o planejamento não deve ser estático; ele precisa de mecanismos de avaliação de resultados para ser eficaz. Complementarmente, a abordagem de Freire (1993) sobre a Pedagogia da Esperança e o trabalho comunitário reforça que o empoderamento técnico, por meio de consultorias e mentorias, deve caminhar junto com o saber local para que a mudança seja sustentável.

A complexidade na gestão de organizações da agricultura familiar é um dos principais entraves para a sua sustentabilidade. Conforme apontam Bittencourt e Buainain (2022), os desafios de governança nessas entidades derivam frequentemente da falta de ferramentas administrativas profissionais, o que cria uma lacuna entre a intenção coletiva e a eficiência operacional. A implementação de instrumentos de planejamento institucional pode contribuir para enfrentar essa vulnerabilidade, ao formalizar procedimentos, definir responsabilidades, estabelecer metas e organizar processos anteriormente conduzidos de maneira informal. Complementarmente, Pereira e Silva (2023) destacam que, na Amazônia Ocidental, a sustentabilidade das associações rurais está intrinsecamente ligada à capacidade de governança local, sendo necessário um olhar atento às particularidades do estado do Amazonas para que a gestão seja resiliente frente às pressões externas.

Sobre o Desenvolvimento Rural Sustentável (DRS), Souza *et al.* (2023) destacam que o gargalo das associações rurais no Amazonas reside na transição da produção de subsistência para a gestão de negócios sociais. A implementação de ferramentas de gestão profissionalizada atua diretamente nessa lacuna, contribuindo para transformar estruturas informais em modelos de governança institucionalizados, passíveis de acompanhamento, prestação de contas e acesso a políticas públicas.

Segundo a SEPROR (2024), a profissionalização da gestão no setor primário amazonense é um elemento importante para a sustentabilidade das organizações. Essa transição de estruturas informais para modelos de governança institucionalizados não apenas organiza a produção, mas também torna as associações aptas a processos de auditoria e, fundamentalmente, assegura o cumprimento dos requisitos necessários para o pleno acesso às políticas públicas estaduais e federais.

Em relação aos desafios locais, Prado (2024) afirma que a produção no interior do Amazonas é condicionada por uma realidade geográfica que impõe altos custos de transação e dificuldades de escoamento. O mesmo autor argumenta que, os desafios estruturais e logísticos enfrentados pelo setor primário amazonense exigem que as associações busquem não apenas a eficiência produtiva, mas uma organização interna capaz de mitigar os impactos do isolamento geográfico e da precariedade das vias de transporte.

8

Assim, o desenvolvimento rural sustentável na Amazônia requer instrumentos de planejamento que considerem simultaneamente as condições territoriais, a organização coletiva, a infraestrutura produtiva, a conservação dos recursos naturais e a autonomia das comunidades. Nesse processo, o fortalecimento institucional das associações constitui uma condição relevante para que os investimentos realizados se convertam em resultados duradouros.

2.3 FOMENTO E ACCOUNTABILITY EM PROJETOS SOCIAIS

A alocação de recursos externos é um ponto de inflexão na trajetória de associações rurais. O fomento provido pela Fundação Amaggi, desembolsado em três parcelas, demonstra uma estratégia de gestão de risco e de acompanhamento do desempenho. Conforme destaca o BID (2024), o impacto dos programas de fomento deve ser mensurado não apenas pela execução orçamentária, mas também pelos resultados concretos e sustentáveis gerados nas comunidades beneficiadas.

Nesse sentido, o acompanhamento dos recursos deve estar associado a mecanismos de *accountability*. Koppell (2005) argumenta que esse conceito possui múltiplas dimensões, incluindo transparência, responsabilização, controle, responsabilidade e responsividade, evidenciando que a prestação de contas nas organizações envolve diferentes formas de responder às expectativas e aos mecanismos de controle dos diversos públicos.

No âmbito dos projetos sociais e comunitários, a prestação de contas não deve se limitar à comprovação formal das despesas realizadas. Ela deve demonstrar a correspondência entre os recursos empregados, as ações executadas, as metas estabelecidas e os resultados alcançados. Dessa maneira, a *accountability* contribui para ampliar a confiança entre associações, instituições fomentadoras, parceiros e comunidades beneficiadas.

O fomento externo, quando articulado ao planejamento institucional, à definição de indicadores e ao acompanhamento técnico, pode favorecer a continuidade das ações após o encerramento do apoio financeiro. Entretanto, a sustentabilidade dos resultados depende da capacidade da própria organização de incorporar os conhecimentos construídos, manter os procedimentos de gestão e mobilizar seus associados em torno dos objetivos coletivos.

Desse modo, a articulação entre planejamento estratégico, governança participativa, desenvolvimento rural sustentável, fomento e *accountability* constitui a base teórica para compreender os efeitos da implementação do Plano de Desenvolvimento Institucional em associações rurais amazônicas. Essa integração permite analisar não somente a aplicação dos recursos, mas também as transformações produzidas na organização administrativa, nas práticas produtivas e na autonomia institucional das entidades beneficiadas.

3 METODOLOGIA

Este estudo adota uma abordagem metodológica mista, combinando métodos quantitativos e qualitativos, delineada como estudo de caso único e longitudinal. Essa opção metodológica justifica-se pela necessidade de mensurar o desempenho do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) por meio de dados objetivos e, simultaneamente, compreender as transformações na gestão e na cultura comunitária. Para tanto, emprega-se o desenho explanatório sequencial proposto por Creswell e Plano Clark (2011), no qual os dados quantitativos são coletados e analisados inicialmente, sendo posteriormente complementados por dados qualitativos que possibilitam aprofundar a interpretação das causas e das consequências dos resultados observados.

Conforme Yin (2018), o estudo de caso único constitui uma estratégia metodológica adequada para investigar, em profundidade, fenômenos contemporâneos em seus contextos reais. Nessa perspectiva, esta pesquisa analisa a implementação do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) na Associação de Produtores Rurais da Comunidade Corpo de Cristo (ASCCLA), localizada na zona rural do município de Itacoatiara, Amazonas. O estudo abrange o período de 2023 a setembro de 2025, correspondendo a todo o ciclo de implementação do PDI e permitindo acompanhar a evolução dos indicadores de desempenho antes e durante a intervenção estratégica.

Segundo Yin (2018), o estudo de caso é particularmente adequado para compreender intervenções complexas em contextos socioambientais específicos, possibilitando uma visão holística das mudanças organizacionais. Associada ao acompanhamento longitudinal, essa estratégia metodológica permitiu compreender como o PDI interagiu com as dinâmicas locais, transformando o planejamento institucional em prática territorial. Nessa perspectiva, Flick (2009) destaca que estudos longitudinais permitem compreender não apenas as mudanças ocorridas, mas também o processo pelo qual elas se consolidam, fortalecendo a interpretação dos resultados obtidos.

O material empírico foi constituído por documentos institucionais da ASCCLA e da Fundação Amaggi, além de dados primários obtidos junto aos participantes da pesquisa. A coleta de dados fundamentou-se na triangulação de fontes, estratégia recomendada por Minayo (2014) para ampliar a validade e a credibilidade dos resultados.

O diagnóstico inicial da Associação foi realizado por meio da aplicação de um questionário estruturado composto por 80 questões, cujo resultado subsidiou a elaboração de uma Matriz de Referência. Essa matriz possibilitou o mapeamento das condições da Associação em dimensões relacionadas à governança, gestão financeira, infraestrutura e capital social, servindo como base para a definição das prioridades e metas estabelecidas no Plano de Desenvolvimento Institucional.

A análise quantitativa fundamentou-se em fontes documentais primárias, caracterizando uma pesquisa documental, conforme Gil (2002). Os documentos analisados compreenderam o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), os relatórios da Fundação Amaggi (FALM) e os registros de gestão e produção referentes ao período de 2023 a setembro de 2025. A análise desses documentos permitiu levantar indicadores relacionados aos eixos de gestão e sustentabilidade da Associação. Complementarmente, informações produzidas pelos

participantes durante as ações do projeto contribuíram para a construção dos indicadores de desempenho, corroborando a perspectiva de Creswell e Plano Clark (2011) acerca do monitoramento participativo como estratégia de validação empírica dos resultados.

A etapa qualitativa compreendeu a realização de entrevistas semiestruturadas com uma amostra intencional, definida pelo critério de saturação (Flick, 2009), composta pelas principais lideranças da Associação, diretamente envolvidos na elaboração e implementação do PDI, bem como representantes da Fundação Amaggi responsáveis pelo processo de fomento e acompanhamento técnico. O roteiro das entrevistas abordou aspectos relacionados à eficácia do planejamento, aos desafios da implementação, ao impacto do fomento, às mudanças na cultura de gestão e à sustentabilidade das ações desenvolvidas. Segundo Bardin (2011), essa técnica permite compreender as subjetividades e os significados atribuídos pelos participantes às mudanças organizacionais.

O tratamento dos dados ocorreu de forma integrada às abordagens quantitativa e qualitativa. Na análise quantitativa, os indicadores de desempenho foram organizados em séries históricas, comparando o período anterior à implementação do PDI com os resultados alcançados ao longo de sua execução, utilizando estatística descritiva (médias e índices de variação). Os indicadores empregados para avaliar os efeitos do Plano de Desenvolvimento Institucional estão sintetizados no Quadro 1, que reúne os principais indicadores de desempenho utilizados na avaliação da implementação do PDI entre 2023 e 2025. Tabelas e gráficos foram utilizados para demonstrar o atingimento das metas estabelecidas pelo PDI.

Quadro 1 – Indicadores utilizados para avaliação da implementação do PDI

Ano	Produção de Farinha da raiz de mandioca (tn)	Reuniões da Associação	Participação em Feiras e eventos	Capacitações dos sócios
2023	7 toneladas	6 reuniões oficiais	1 participação oficial	0 cursos
2025	20 toneladas	12 reuniões oficiais	6 participações oficiais	6 cursos

Fonte: Santiago, O.P. (2025)

Os dados apresentados no Quadro 1 foram obtidos a partir dos documentos oficiais da ASCCLA e dos relatórios de acompanhamento da Fundação Amaggi, constituindo a base para a análise dos indicadores de desempenho considerados nesta pesquisa. Na análise qualitativa,

as entrevistas foram submetidas à análise de conteúdo categorial, conforme Bardin (2011), seguindo as etapas de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. As categorias analíticas foram definidas a partir dos eixos estratégicos do PDI e articuladas às ações implementadas e às percepções manifestadas pelos participantes.

Para reforçar a consistência dos resultados, adotou-se uma estratégia de validação cruzada, envolvendo a análise de formulários digitais elaborados pela equipe técnica da Fundação Amaggi, visitas técnicas *in loco* e a triangulação entre documentos institucionais, entrevistas e observações de campo, conforme recomenda Minayo (2014). Essa integração de diferentes fontes de evidência possibilitou uma análise abrangente da implementação do Plano de Desenvolvimento Institucional, fortalecendo a consistência e a confiabilidade dos resultados apresentados.

4 RESULTADOS

A implementação do Plano de Desenvolvimento Institucional na Associação de Produtores Rurais da Comunidade Corpo de Cristo, entre 2023 e setembro de 2025, resultou em transformações estruturais e gerenciais significativas. Os dados coletados por meio da triangulação metodológica revelam que a intervenção estratégica, apoiada pelo fomento da Fundação Amaggi, afetou diretamente os gargalos históricos de governança e infraestrutura da associação.

12

4.1. FORTALECIMENTO DA GOVERNANÇA E CAPITAL HUMANO

O primeiro eixo de atuação focou na transição da gestão informal para uma governança institucionalizada, conforme preconizado pela SEPROR (2024). No campo da institucionalização da gestão, a estruturação de um escritório completo permitiu um ganho de 75% na frequência de reuniões com atas registradas e reduziu em 50% o tempo de localização de documentos. Este avanço materializa o conceito de legitimidade institucional, retirando a documentação da esfera privada dos diretores para o ambiente coletivo, isso, segundo Schneider (2016), esse processo é essencial para superar a fragilidade institucional amazônica.

Figura 1 – Materiais de escritório da ASCCLA



Fonte: Santiago, ‘cedida para pesquisa’ (2025).

Os dados apresentados no Quadro 1 foram obtidos a partir dos documentos oficiais da ASCCLA e dos relatórios de acompanhamento da Fundação Amaggi, constituindo a base para a análise dos indicadores de desempenho considerados nesta pesquisa.

4.2. EFICIÊNCIA LOGÍSTICA E SEGURANÇA PRODUTIVA

Os investimentos em ativos físicos foram direcionados para mitigar barreiras geográficas e hídricas que limitam a produção no interior de Itacoatiara. A aquisição de um motociclo de 150cc gerou um aumento de 20% no transporte de raiz de mandioca e reduziu em 10% as perdas por atraso na colheita. Como aponta Prado (2024), a logística é um dos maiores desafios do setor primário amazonense; a autonomia no transporte, permitiu à ASCCLA melhorar o tempo da produção e a qualidade final da farinha de mandioca.

Figura 2 – Apresentação do Triciclo aos sócios



Fonte: Santiago, ‘cedida para pesquisa’ (2025).

A aquisição do transporte, como a imagem acima, foi fundamental para o desenvolvimento da instituição, acelerando o processo de produção e beneficiamento tanto da farinha de mandioca quanto a logística dos sócios aos seus roçados de cultivo. O motociclo foi identificado como um ativo crítico de logística em um contexto de estradas não pavimentadas ou de difícil acesso, eliminando a dependência de terceiros ou do transporte manual.

Um produtor comentou: “O motociclo é o PDI na prática! Agora consigo levar a raiz no tempo certo, sem estragar, e a farinha sai melhor!”.

Esse relato demonstra um impacto direto na cadeia de valor e na qualidade do produto.

A quarta ação, que foi a construção do poço artesiano, elevou em 30% a capacidade diária de produção da casa de farinha e permitiu a expansão de 50% nas áreas de hortaliças por sócio. Este ganho reflete a gestão de recursos comuns discutida por Ostrom (1990), onde a infraestrutura coletiva estável garante a segurança alimentar e a diversificação econômica da comunidade frente aos períodos de estiagem.

Figura 3 – Poço artesiano da Associação ASCCLA



Fonte: Santiago, ‘cedida para pesquisa’ (2025).

O poço artesiano representou um ganho exponencial na infraestrutura sustentável e segurança produtiva. Nas entrevistas, os sócios expressaram o fim da dependência de fontes superficiais ou da escassez em períodos de estiagem, o que era um fator limitante e histórico. O poço não apenas facilita a produção de farinha, mas diversifica a atividade econômica, permitindo a manutenção de canteiros de hortaliças, o que contribui para a segurança alimentar da comunidade.

5. DISCUSSÃO

Os resultados obtidos na aplicação do Plano de Desenvolvimento Institucional na ASCCLA validam a premissa de que o planejamento estratégico, mesmo em contextos rurais de baixa infraestrutura como o interior de Itacoatiara (AM), constitui um vetor eficaz para o fortalecimento institucional e a melhoria da gestão. A discussão a seguir analisa a transformação da Associação sob três eixos: o ganho estrutural como base da governança; a evolução da capacidade gerencial; e o papel estratégico do fomento externo.

5.1. DO GANHO ESTRUTURAL À FORMALIZAÇÃO DA GOVERNANÇA

A aquisição de materiais para o escritório e a Construção do poço artesiano representam mais do que simples melhorias de infraestrutura. A teoria da governança de bens comuns sob a perspectiva de Ostrom (1990) e Batistella (2003) sugere que o sucesso na gestão de recursos coletivos, como a casa de farinha e a construção do poço artesiano, depende de regras claras e monitoramento eficaz. O escritório, com seu novo acervo documental, fornece o ambiente institucional necessário para formalizar e registrar as reuniões, cadastro de sócios, agendamentos de uso de materiais, prestação de contas entre outras ações.

A percepção empírica de que a estruturação do escritório conferiu uma identidade concreta é percebido como a conquista da estética administrativa, alinhando-se ao conceito de legitimidade institucional proposto por Minayo (2014). Em ecossistemas sociais marcados por altos índices de informalidade, como o contexto rural amazônico, a materialização da sede administrativa atua como um mecanismo de isomorfismo e credibilidade, consolidando a confiança intrínseca dos associados e a reputação extrínseca perante parceiros estratégicos e órgãos estatais. Conforme as diretrizes da SEPROR (2024), essa transição para modelos de governança institucionalizados é o diferencial necessário para que Associações transcendam a subsistência e alcancem a conformidade exigida para o acesso pleno a políticas públicas e auditorias externas.

Paralelamente, a implementação do poço artesiano endereça a segurança hídrica, estabilizando o principal gargalo operacional da cadeia produtiva da mandioca. Ao mitigar a vulnerabilidade decorrente da escassez hídrica sazonal, essa infraestrutura promove a redução do estresse produtivo, permitindo que a liderança desloque seu esforço cognitivo e operacional para dimensões estratégicas de gestão, logística e inserção mercadológica.

No que se refere à gestão de ativos coletivos, a sustentabilidade da ASCCLA está intrinsecamente vinculada à eficácia do gerenciamento de seus recursos naturais e bens fixos. De acordo com a perspectiva de Batistella (2003), a governança de recursos comuns em assentamentos e comunidades rurais é dependente da edificação de mecanismos robustos de controle social e transparência administrativa. Tais instrumentos são essenciais para garantir que a fruição dos bens coletivos ocorra de forma equânime entre os associados, prevenindo o surgimento de conflitos internos e assegurando a resiliência institucional frente às pressões externas da Amazônia Ocidental.

5.2. SINERGIA ENTRE CAPITAL HUMANO E ATIVOS FÍSICOS: CAPACITAÇÃO E EFICIÊNCIA LOGÍSTICA

A convergência entre a segunda ação - capacitação em gestão e associativismo - e a terceira ação - aquisição de motociclo - evidencia a eficácia da sinergia entre o desenvolvimento do capital humano e o aporte de capital físico. A elevação da participação e o aumento no número de sócios ativos após a capacitação confirmam a literatura sobre associativismo rural na Amazônia, uma vez que, segundo a SEPROR (2024), a união dos produtores, quando organizada, é a chave para a sustentabilidade do setor primário.

A capacitação não apenas ensinou técnicas gerenciais, mas também fortaleceu a governança interna da diretoria, resultando em ganhos reais. O entendimento sobre prestação de contas e transparência, citado nas entrevistas, é um pré-requisito para mitigar conflitos e garantir que as ações sejam mantidas a longo prazo, superando a dependência de lideranças carismáticas e migrando para um modelo de gestão baseada em processos e regras claras.

Outro resultado bem expressivo foi a aquisição do motociclo, que foi a terceira ação. Isso representa uma solução de gestão logística estratégica voltada à neutralização de vulnerabilidades geográficas intrínsecas ao município de Itacoatiara. Em um contexto em que os custos de transação e os gargalos temporais no transporte de insumos são entraves crônicos, uma vez que o investimento em um ativo de uso comum otimizou o fluxo da matéria-prima e minimizou o desperdício da colheita. Tal decisão reflete uma maturidade na visão estratégica dos associados, que priorizaram o fortalecimento da cadeia de valor e a eficiência operacional em detrimento de investimentos menos críticos à estrutura produtiva.

5.3. O PAPEL DO FOMENTO EXTERNO DA FUNDAÇÃO E A SUSTENTABILIDADE DO PDI

O fomento da Fundação Amaggi, desembolsado em três parcelas, pode ser analisado sob a perspectiva da Gestão de Projetos e *Accountability*- BID (2024). A liberação faseada dos recursos atua como um mecanismo de monitoramento e controle, exigindo da Associação o cumprimento de metas parciais antes da liberação subsequente. Esse modelo de parceria é crucial para o sucesso em comunidades rurais, pois impõe uma disciplina de planejamento e prestação de contas que muitas vezes é inexistente como menciona Minayo (2014).

A transição para uma gestão profissionalizada permite que as associações rurais acessem novos patamares de suporte estatal. Sabourin (2021) analisa que a ação coletiva deve ser compreendida como uma porta de entrada para políticas públicas; organizações bem estruturadas conseguem dialogar de forma mais eficiente com o Estado.

Nesse sentido, parcerias com o terceiro setor, como a estabelecida com a FALM, são fundamentais. Silva e Gomes (2023) ressaltam que a inovação na gestão do terceiro setor rural, impulsionada por parcerias público-privadas e mentoria, gera um impacto significativo no desenvolvimento local, oferecendo às comunidades instrumentos para ampliar sua autonomia organizacional e produtiva.

No que se refere ao Plano de Desenvolvimento Institucional, este não deve ser visto como um manual estático, mas como um roteiro de navegação para a organização. Conforme as diretrizes da Aliança Amazônia (2021), o planejamento estratégico para associações comunitárias deve ser dinâmico, funcionando como um guia que se adapta às mudanças sazonais e às novas demandas da comunidade, garantindo que o foco institucional seja mantido mesmo diante de adversidades.

Em última análise, o sucesso da aplicação do PDI não está apenas nos bens adquiridos, mas na apropriação da metodologia pela ASCCLA. Os resultados demonstram que o PDI serviu como um guia estratégico, que ancorado na planilha da Fundação Amaggi, permitiu aos produtores transformar uma visão de futuro em ações concretas, conforme a Aliança Amazônia (2021).

A sustentabilidade desse processo, no entanto, dependerá da capacidade da Diretoria de manter a disciplina gerencial e a formalização institucional conquistadas, garantindo que o fomento se converta em autonomia financeira e produtiva para a Associação.

6. CONCLUSÃO

A análise da aplicação do Plano de Desenvolvimento Institucional na Associação de Produtores Rurais da Comunidade Corpo de Cristo, no interior de Itacoatiara (AM), entre 2023 e setembro de 2025, confirma que a articulação entre o planejamento estratégico e o fomento externo estruturado constitui um modelo promissor para o desenvolvimento rural amazônico.

O objetivo central deste estudo foi alcançado, pois os resultados demonstram que o PDI promoveu ganhos tangíveis em quatro eixos cruciais: formalização da gestão; capacitação do capital humano; otimização logística; e fortalecimento da segurança produtiva e sustentabilidade hídrica. Em particular, a melhoria na governança da diretoria e o aumento da capacidade produtiva da casa de farinha são indicadores de que a Associação está mais resiliente e apta a gerar valor para seus sócios.

Os resultados alcançados são inseparáveis da parceria estabelecida com a FALM, haja vista que esta parceria foi marcada por um modelo de fomento que transcendeu a mera transferência de recursos. Desde a adesão ao Projeto em 2023, houve um processo de acompanhamento contínuo e metódico, uma verdadeira mentoria institucional realizada por meio de encontros online estruturais. Esses encontros foram vitais para a construção do PDI pelos próprios sócios e para garantir que o planejamento estivesse alinhado com a realidade e os objetivos da comunidade.

Aliado a isso, a visita técnica realizada pela equipe da Fundação Amaggi na metade do Projeto, em 2024, foi um mecanismo de diagnóstico e *accountability* fundamental. Essa avaliação presencial permitiu ajustar rotas, garantir a correta aplicação das parcelas de fomento e confirmar os resultados iniciais das ações implementadas.

Em última análise, o fortalecimento da ASCCLA através do planejamento estratégico contribui para um objetivo maior, que é a viabilidade da vida rural. Wanderley (2021) enfatiza que o desafio da permanência no campo no Brasil contemporâneo passa obrigatoriamente pela eficiência das organizações de produtores. Ao garantir segurança produtiva e hídrica, como demonstrado nos resultados deste estudo, a associação não apenas melhora a renda, mas também reforça a ruralidade e a dignidade das famílias agricultoras em seu território.

7. IMPLICAÇÕES E RECOMENDAÇÃO

O sucesso da ASCCLA evidencia que este modelo de intervenção, que combina planejamento participativo, recurso financeiro e mentoria gerencial, deve ser replicado e consolidado. Programas de fomento, que integram o acompanhamento técnico e uma auditoria de resultados com a visita técnica, são essenciais para que instituições rurais, que frequentemente carecem de capital humano e financeiro, possam ter um norte, organizar suas prioridades e alcançar seus objetivos com mais facilidade e garantia de sustentabilidade a longo prazo.

Recomenda-se para estudos futuros a análise da trajetória da ASCCLA após o encerramento do fomento em 2025, a fim de verificar a permanência dos ganhos de governança e a autonomia da Associação na gestão do seu PDI.

REFERÊNCIAS

- ACOSTA, M. **Gestão de organizações de base e o planejamento participativo**. 2. ed. Quito: Edições Abya-Yala, 2018.
- ALIANÇA AMAZÔNIA. **Guia Dinâmico de Planejamento Estratégico para Associações Comunitárias**. Manaus: Aliança Amazônia Sustentável, 2021.
- ANSELL, C.; GASH, A. Collaborative governance in theory and practice. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 18, n. 4, p. 543-571, 2008. DOI: 10.1093/jopart/mum032.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BATISTELLA, M. Governança e gestão de recursos comuns em assentamentos rurais. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, Taubaté, v. 12, n. 1, p. 45-68, 2003.
- BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento). **Diretrizes para Gestão de Projetos Sociais: Fomento, Monitoramento e Accountability**. Washington, DC: BID, 2024.
- BRYSON, J. M. **Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement**. 5. ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2018.
- BITTENCOURT, G. A.; BUAINAIN, A. M. Os desafios da governança na agricultura familiar. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, v. 60, n. 2, 2022.
- CRESWELL, J. W.; PLANO CLARK, V. L. **Conceber e conduzir pesquisas com métodos mistos**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2011.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FREIRE, P. **Pedagogia da Esperança: um reencontro com a Pedagogia do Oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1993.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KOPPELL, J. G. S. Pathologies of accountability: ICANN and the challenge of multiple accountabilities disorder. **Public Administration Review**, v. 65, n. 1, p. 94-108, 2005. DOI: 10.1111/j.1540-6210.2005.00434.x.

MATTE, A. V. *et al.* Governança em cooperativas e associações familiares: engajamento e processos decisórios. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, Florianópolis, v. 8, n. 15, p. 102-120, 2021.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

NAVARRO, Z. Ensaio introdutório: o Brasil rural de ponta-cabeça. In: NAVARRO, Z. (org.). **A economia agropecuária do Brasil: a grande transformação**. São Paulo: Baraúna, p. 9-41, 2020.

OSTROM, E. **Governança dos bens comuns: a evolução das instituições para a ação coletiva**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

PACHECO, D. **Planejamento estratégico: ferramentas de gestão estratégica**. Cadernos da Escola Judicial do TRT da 4ª Região, Porto Alegre, n. 2, p. 24-41, 2009.

PEREIRA, S.; SILVA, J. Sustentabilidade das associações rurais na Amazônia Ocidental: governança local e desafios. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, v. 61, n. 4, 2023. 20

PRADO, P. **Desafios estruturais e logísticos do setor primário no interior do Amazonas**. Manaus: Editora da Universidade Federal do Amazonas, 2024.

SABOURIN, E. *et al.* **A ação pública de adaptação da agricultura à mudança climática no Nordeste semiárido brasileiro**. Rio de Janeiro: E-papers, 2021.

SACHS, I. **Desenvolvimento: incluyente, sustentável e sustentado**. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

SANTIAGO, O. P. **Apresentação do Triciclo aos sócios**. 2025. Itacoatiara. Fotografia. 2025.

SILVA, M.; GOMES, R. Inovação na gestão do terceiro setor rural: parcerias público-privadas e mentoria. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 27, n. 3, p. e220170, 2023.

SCHNEIDER, M. Associativismo Rural na Amazônia: Desafios e Perspectivas. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 54, n. 2, p. 30-55, 2016.

SEPROR (Secretaria de Produção Rural). **Relatório de indicadores e fortalecimento do setor primário no Amazonas**. Manaus: Governo do Estado, 2024.

SOUZA, A. *et al.* Desenvolvimento rural sustentável e os gargalos da produção familiar em Itacoatiara. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, v. 61, n. 2, p. 112-130, 2023.

SUDAM (Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia). **Plano de Desenvolvimento Regional da Amazônia: Foco em DRS e Amazônia Legal.** Belém: SUDAM, 2023.

YIN, R. K. **Pesquisa e aplicações de estudo de caso: projeto e métodos.** 6ª ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2018.

WANDERLEY, M. de N. B. O desafio da permanência no campo no Brasil contemporâneo. **Estudos Sociedade e Agricultura**, Rio de Janeiro, v. 29, n. 1, p. 1-21, 2021.