



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL GOIANO - CAMPUS RIO VERDE-GO

Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração

LUANNA SILVA DE ARAÚJO

PROPOSTA DE ESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL APLICADA À COOPER/OZIEL, GOIÁS

RIO VERDE
2026

LUANNA SILVA DE ARAÚJO

**PROPOSTA DE ESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL
APLICADA À COOPER/OZIEL, GOIÁS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Instituto Federal Goiano, Campus Rio Verde (IF Goiano), como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão Estratégica de Processos Inovadores. Linha de pesquisa: Gestão no Agronegócio. Orientador: Professor Doutor Jean Marc Nacife.

**Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do
Programa de Geração Automática do Sistema Integrado de Bibliotecas do IF Goiano - SIBi**

A663 Silva de Araújo, Luanna
PROPOSTA DE ESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL
APLICADA À COOPER/OZIEL, GOIÁS / Luanna Silva de
Araújo. Rio Verde 2026.
98f. il.
Orientador: Prof. Dr. Jean Marc Nacife.
Dissertação (Mestre) - Instituto Federal Goiano,
curso de 0233484 - Mestrado Profissional em
Administração (Campus Rio Verde).
1. Diagnóstico. 2. Mapeamento. 3. Agricultura Familiar. 4. BPM.
5. Funções. I. Título.

TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAR PRODUÇÕES TÉCNICO-CIENTÍFICAS NO REPOSITÓRIO INSTITUCIONAL DO IF GOIANO

Com base no disposto na Lei Federal nº 9.610, de 19 de fevereiro de 1998, AUTORIZO o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano a disponibilizar gratuitamente o documento em formato digital no Repositório Institucional do IF Goiano (RIIF Goiano), sem ressarcimento de direitos autorais, conforme permissão assinada abaixo, para fins de leitura, download e impressão, a título de divulgação da produção técnico-científica no IF Goiano.

IDENTIFICAÇÃO DA PRODUÇÃO TÉCNICO-CIENTÍFICA

- Tese (doutorado) Artigo científico
 Dissertação (mestrado) Capítulo de livro
 Monografia (especialização) Livro
 TCC (graduação) Trabalho apresentado em evento

Produto técnico e educacional - Tipo:

Nome completo do autor:

Matrícula:

Título do trabalho:

RESTRIÇÕES DE ACESSO AO DOCUMENTO

Documento confidencial: Não Sim, justifique:

Informe a data que poderá ser disponibilizado no RIIF Goiano: / /

O documento está sujeito a registro de patente? Sim Não

O documento pode vir a ser publicado como livro? Sim Não

DECLARAÇÃO DE DISTRIBUIÇÃO NÃO-EXCLUSIVA

O(a) referido(a) autor(a) declara:

- Que o documento é seu trabalho original, detém os direitos autorais da produção técnico-científica e não infringe os direitos de qualquer outra pessoa ou entidade;
- Que obteve autorização de quaisquer materiais incluídos no documento do qual não detém os direitos de autoria, para conceder ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano os direitos requeridos e que este material cujos direitos autorais são de terceiros, estão claramente identificados e reconhecidos no texto ou conteúdo do documento entregue;
- Que cumpriu quaisquer obrigações exigidas por contrato ou acordo, caso o documento entregue seja baseado em trabalho financiado ou apoiado por outra instituição que não o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano.

Documento assinado digitalmente
gov.br LUANNA SILVA DE ARAUJO
Data: 27/04/2026 09:23:05-0300
Verifique em <https://validar.ifl.gov.br>

Local

/ /

Data

Assinatura

gov.br

Documento assinado digitalmente

JEAN MARC MACIFE

Data: 27/04/2026 11:09:27-0300

Verifique em <https://validar.ifl.gov.br>

Assinatura

Ciente e de acordo:

Assinatura do(a) orientador(a)



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO

Declaração nº 74/2026 - DPGPI-RV/CMPRV/IFGOIANO

PRÓ-REITORIA DE PESQUISA, PÓS-GRADUAÇÃO E INOVAÇÃO

ATA Nº/001

BANCA EXAMINADORA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO

Aos 25 de março de 2026, às 9h horas, reuniram-se os membros da Banca Examinadora, em sessão pública realizada na modalidade híbrida, para proceder à avaliação da Defesa de Dissertação intitulada: "PROPOSTA DE ESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL APLICADA À COOPEROZIEL, GOIÁS" de autoria de Luanna Silva de Araújo, discente do Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGADM, do Instituto Federal Goiano – Campus Rio Verde. A sessão foi aberta pelo Presidente da Banca Examinadora, Prof. Dr. Jean Marc Nacife, que realizou a apresentação formal dos membros da Banca. Concedeu-se a palavra à discente para exposição do trabalho, no tempo regulamentar estabelecido pelo Programa. Encerrada a apresentação, procedeu-se à arguição pelos membros da Banca, adotando-se o sistema de diálogo sequencial. Concluída a fase de arguição, a Banca reuniu-se para deliberação, observando as normas que regulamentam o Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGADM.

Após análise da Dissertação e do Produto Técnico-Tecnológico (PTT) apresentado, a Banca Examinadora deliberou pela:

- APROVAÇÃO
- APROVAÇÃO COM RESSALVAS
- REPROVAÇÃO

do(a) candidato(a), considerando cumprido o requisito para fins de obtenção do título de Mestre(a) em Administração, no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGADM, do Instituto Federal Goiano – Campus Rio Verde.

Cumpridas as formalidades, a Presidência encerrou a sessão e, para constar, foi lavrada a presente Ata, que, após lida e achada conforme, será assinada eletronicamente pelos membros da Banca Examinadora.

Rio Verde/GO, 25 de março de 2025.

Membros da Banca Examinadora

Presidente Orientador
Prof. Dr. Jean Marc Nacife

Instituto Federal Goiano - IF Goiano / Campus Rio Verde

Membro Interno

Prof. Dr. Danilo Pereira Barbosa - Instituto Federal Goiano - IF Goiano/Rio Verde

Membro Externo

Prof. Dr. Paulino Varela Tavares - Instituto federal de Educação, Ciência e tecnologia farroupilha

Documento assinado eletronicamente por:

- **Jean Marc Nacife, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO** , em 25/03/2026 10:59:32.
- **Danilo Pereira Barbosa, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO** , em 25/03/2026 11:03:21.
- **Paulino Varela Tavares, Paulino Varela Tavares - Professor Avaliador de Banca - Instituto Federal Goiano - Campus Rio Verde (10651417000500)**, em 25/03/2026 11:22:54.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 10/03/2026. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifgoiano.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 798129

Código de Autenticação: 153955b915



INSTITUTO FEDERAL GOIANO
Campus Rio Verde
Rodovia Sul Goiana, Km 01, Zona Rural, 01, Zona Rural, RIO VERDE / GO, CEP 75901-970
(64) 3624-1000



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO

Documentos 4/2026 - CCMPADM-RV/CPG-RV/DPGPI-RV/CMPRV/IFGOIANO

PROPOSTA DE ESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL APLICADA À COOPEROZIEL, GOIÁS

Autora: Luanna Silva de Araújo
Orientador: Jean Marc Nacife

TITULAÇÃO: Mestre em Administração - Área de Concentração: Gestão Estratégica de Processos
Inovadores

APROVADA em 25 de março de 2026.

Assinado eletronicamente
Prof. Dr. Danilo Pereira Borboza
Avaliador interno - IF Goiano Campus Rio
Verde

Assinado eletronicamente
Prof. Dr. Paulino Varela Tavares
Avaliador externo - Instituto federal de
Educação, Ciência e tecnologia farroupilha

Assinado eletronicamente
Prof. Dr. Jean Marc Nacife
Presidente da Banca - IF Goiano Campus Rio Verde

Documento assinado eletronicamente por:

- **Jean Marc Nacife, COORDENADOR(A) DE CURSO - FUC1 - CCMPADM-RV**, em 22/04/2026 19:06:10.
- **Danilo Pereira Barbosa, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 27/04/2026 10:14:22.
- **Paulino Varela Tavares, 809.418.000-59 - Usuário Externo**, em 27/04/2026 12:10:31.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 22/04/2026. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifgoiano.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 812616

Código de Autenticação: 9266387bd6



INSTITUTO FEDERAL GOIANO
Campus Rio Verde
Rodovia Sul Goiana, Km 01, Zona Rural, 01, Zona Rural, RIO VERDE / GO, CEP 75901-970
(64) 3624-1000

AGRADECIMENTOS

Ao longo desta jornada, aprendi que nenhuma conquista é construída sozinha. Por isso, este momento é, acima de tudo, um ato de gratidão.

A Deus, fonte de toda força, sabedoria e propósito, que me sustentou nos dias difíceis, acalmou meu coração nos momentos de angústia e iluminou cada passo até aqui. Sem a presença do Espírito Santo, nada disso seria possível.

Ao meu pai, Dr. Kennedy de Araújo Barbosa, meu maior exemplo de dedicação ao conhecimento. Um homem brilhante, professor, estudioso incansável e, acima de tudo, um pai extraordinário. Obrigada por ser minha luz desde o início desta caminhada, por acreditar em mim quando nem eu mesma acreditava e por me mostrar, na prática, o valor da educação e da persistência.

Ao meu marido, Fernando Gomes Cardoso, meu porto seguro. Obrigada por segurar minha mão nos momentos em que pensei em desistir, por suportar meus momentos de crise, acolher meus medos, transformar o caos em paz e me amar incondicionalmente. Sua presença foi fundamental para que eu chegasse até aqui. Você nunca soltou minha mão, e isso fez toda a diferença.

À minha mãe, Verânia Abadia da Silva de Araújo, minha base emocional e espiritual, meu exemplo de garra e fé. Sempre firme em suas orações, sempre pronta para me ouvir, acolher minhas angústias e celebrar comigo cada pequena vitória. Obrigada pelo colo, pelo amor incondicional e por nunca me deixar esquecer quem eu sou.

Aos meus amigos e familiares, que viveram esse processo comigo, agradeço pela compreensão nas ausências, pelos encontros adiados, pelo carinho e pela torcida. Houve choro, houve abdições, houve momentos de desespero, mas também houve aprendizado, crescimento, alegria e partilha.

Ao meu orientador, Dr. Jean Marc Nacife, pela condução firme e necessária, pelos incentivos nos momentos em que a procrastinação tentou me dominar e por me ajudar a manter o foco quando tudo parecia mais difícil. Sua orientação foi essencial para a construção deste trabalho.

Aos membros da Cooperativa Oziel, pela receptividade, confiança e oportunidade de vivenciar, na prática, uma experiência tão rica e transformadora. Este trabalho também é fruto da abertura e colaboração de vocês.

Por fim, agradeço à vida por cada desafio enfrentado e superado. Chegar até aqui não representa apenas o fim de um ciclo, mas o reflexo de fé, amor, resiliência e de todas as mãos que me sustentaram ao longo do caminho.

Com profunda gratidão, sigo em frente, mais forte, mais consciente e ainda mais determinada.

RESUMO

A agricultura familiar desempenha papel essencial no abastecimento alimentar e no desenvolvimento rural em Goiás, mesmo diante de desafios estruturais, produtivos e de acesso ao mercado. Estudos recentes mostram que o setor é bastante heterogêneo, com propriedades que variam entre a produção de leite, horticultura e pequenos agroprocessados. Embora existam oportunidades em mercados locais e institucionais, muitos agricultores ainda não conseguem acessar esses canais por falta de organização, informação e apoio técnico. Nesse cenário, as cooperativas surgem como mecanismos fundamentais para fortalecer a comercialização, garantir acesso a políticas públicas e melhorar a renda dos produtores. A Cooper/Oziel, localizada em Baliza (GO), representa um exemplo dessa estratégia de organização coletiva. No entanto, apesar de sua relevância social e econômica, a cooperativa enfrenta fragilidades internas relacionadas à falta de estrutura organizacional, à ausência de processos formalizados, à definição pouco clara de funções e às dificuldades na gestão administrativa e comercial. Esses problemas comprometem a eficiência das operações, dificultam a comunicação e enfraquecem a governança. Além disso, não há mapeamento sistematizado da cadeia de valor comercial, nem indicadores de desempenho que permitam monitorar resultados e orientar a tomada de decisão. Diante disso, o presente estudo tem como objetivo analisar a estrutura organizacional e os processos de gestão da Cooper/Oziel, propondo um modelo de gestão organizacional estruturado, orientado por processos, governança e suporte tecnológico. Trata-se de uma pesquisa aplicada, de abordagem qualitativa, desenvolvida por meio de estudo de caso, utilizando entrevistas semiestruturadas, observação direta e análise documental como técnicas de coleta de dados, com triangulação das evidências. Os resultados evidenciam a existência de lacunas significativas na organização interna da cooperativa, especialmente quanto à definição de papéis, fluxos operacionais e mecanismos de controle gerencial. A partir do diagnóstico realizado, foi possível propor um modelo de estruturação organizacional baseado em princípios de Business Process Management (BPM), com mapeamento de processos, definição de responsabilidades e implementação de instrumentos de governança. Adicionalmente, foi desenvolvido um Produto Técnico Tecnológico (PTT), na forma de um protótipo de sistema (MVP), voltado ao apoio à gestão, com funcionalidades relacionadas à organização financeira, comunicação interna e controle de processos. Como contribuição, o estudo apresenta um modelo replicável de estruturação organizacional aplicável a cooperativas da agricultura familiar, promovendo melhorias na gestão, aumento da eficiência operacional, fortalecimento da governança e ampliação da capacidade de acesso a mercados institucionais.

Palavras-chave: diagnóstico; mapeamento; funções; BPM.

ABSTRACT

Family farming plays an essential role in food supply and rural development in Goiás, even in the face of structural, productive, and market access challenges. Recent studies show that the sector is highly heterogeneous, with farms ranging from dairy production and horticulture to small-scale agro-processing. Although there are opportunities in local and institutional markets, many farmers are still unable to access these channels due to a lack of organization, information, and technical support. In this context, cooperatives emerge as fundamental mechanisms to strengthen commercialization, ensure access to public policies, and improve producers' income. Cooper/Oziel, located in Baliza (GO), represents an example of this collective organization strategy. However, despite its social and economic relevance, the cooperative faces internal weaknesses related to the lack of an organizational structure, absence of formalized processes, unclear definition of roles, and difficulties in administrative and commercial management. These issues compromise operational efficiency, hinder communication, and weaken governance. Furthermore, there is no systematized mapping of the commercial value chain, nor performance indicators that would allow monitoring of results and support decision-making. In light of this, the present study aims to analyze the organizational structure and management processes of Cooper/Oziel, proposing a structured organizational management model oriented toward processes, governance, and technological support. This is an applied research study with a qualitative approach, developed through a case study, using semi-structured interviews, direct observation, and document analysis as data collection techniques, with triangulation of evidence. The results reveal significant gaps in the cooperative's internal organization, especially regarding role definition, operational workflows, and managerial control mechanisms. Based on the diagnosis, it was possible to propose an organizational structuring model grounded in Business Process Management (BPM) principles, including process mapping, definition of responsibilities, and implementation of governance instruments. Additionally, a Technical-Technological Product (TTP) was developed in the form of a system prototype (MVP), aimed at supporting management, with functionalities related to financial organization, internal communication, and process control. As a contribution, the study presents a replicable model of organizational structuring applicable to family farming cooperatives, promoting improvements in management, increased operational efficiency, strengthened governance, and enhanced capacity to access institutional markets.

Keywords: diagnosis; process mapping; organizational functions; BPM.

LLISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Localização do Assentamento Oziel Alves Pereira e da Cooper/Oziel	54
Figura 2 – Imagens de reunião com cooperados, profissionais do Programa Mais Gestão e a pesquisadora	55
Figura 3 – Macro fluxo dos processos anteriores.....	56
Figura 4 – Proposta do organograma com modelo de Gestão Organizacional.....	59
Figura 5 – Detalhamento dos microprocessos – Setor de Tesouraria.....	61
Figura 6 – Detalhamento dos microprocessos – Setor de compras e contratos.....	61
Figura 7 – Detalhamento dos microprocessos – Setor de manutenção	62
Figura 8 – Detalhamento dos microprocessos – Setor de secretaria/RH/Atendimento.....	63
Figura 9 – Detalhamento dos microprocessos – Setor de produção agropecuária	63
Figura 10 – Detalhamento dos microprocessos – Setor de TI.....	64
Figura 11 – Detalhamento dos microprocessos – Setor de marketing	65
Figura 12 – Fluxograma da Arquitetura de Informação	68
Figura 13 – Diagrama do sistema.....	68
Figura 14 – Painel da Tesouraria (Visão geral).....	70
Figura 15 – Tela de “Caixinhas” (Projetos separados).....	71
Figura 16 – Tela de Contas Fixas (Agendamentos Inteligentes).....	72
Figura 17 – Tela de Comunicação em Massa (Secretaria Digital)	72
Figura 18 – Tela de Histórico e Segurança (<i>Logs</i> de Auditoria).....	73

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Cronograma.....	41
Quadro 2 – Principais limitações verificadas	57
Quadro 3 – Cenário encontrado vs. solução proposta no MVP.....	69

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Compras públicas homologadas no Sistema de Compras do Governo Federal	31
Tabela 2 – Plano de desenvolvimento da pesquisa.....	39

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACI	Aliança Cooperativa Internacional
AF	Agricultura Familiar
AHP	Análise de Processos para Hierarquizar
AMAPV	Associação de Mulheres do Assentamento Pequena Vanessa II
BLOCKCHAIN	Banco de Dados Descentralizado Distribuído, com Dados Armazenados em Vários Computadores
BPM	<i>Business Process Management</i>
BPMN	<i>Business Process Model & Notation</i>
CAF	Cadastro Nacional da Agricultura Familiar
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CIS	<i>Cooperative Information System</i>
COOPER/OZIEL	Cooperativa Agropecuária Integrada dos Produtores Familiares do Assentamento Oziel Alves Pereira e Região
COOPERA MAIS BRASIL	Programa do Governo Federal voltado ao fortalecimento do cooperativismo, associativismo e empreendimentos solidários na agricultura familiar
COP 30	30ª Conferência das Partes da Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima
EMATER	Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
CMS	<i>Content Management System</i>
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
IA	Inteligência Artificial
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IF GOIANO	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano
IMB	Instituto Mauro Borges
INCRA	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária
IoT	Internet das Coisas
KPIS	Engenharia de Sistemas Baseada em Modelos
LLMs	Grandes Modelos de Linguagem
MBSE	Engenharia de Sistemas Baseada em Modelos
MDA	Ministério do Desenvolvimento Agrário e Agricultura Familiar

MARCOS	Método de Medição de Alternativas e Classificação de Acordo com a solução de Compromisso
MVP	Mínimo Produto Viável
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
OCB/GO	Organização das Cooperativas Brasileiras em Goiás
PAA	Programa de Aquisição de Alimentos
PNAE	Programa Nacional de Alimentação Escolar
PPGADM	Programa de Pós-graduação em Administração
PRONAF	Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar
SNA	<i>Social Network Analysis</i>
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>
TI	Tecnologia da Informação
TOPSIS	<i>Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution</i>
TOWS	<i>Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths</i>
VIKOR	<i>Višekriterijumsko Optimizacijsko i Kompromisno Rješenje</i>

SUMÁRIO

1	CONTEXTUALIZAÇÃO	14
1.1	PROBLEMA	16
1.2	JUSTIFICATIVA	17
1.3	OBJETIVO GERAL.....	19
1.4	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
2	REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1	MODELOS DE ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS	21
2.2	SOBRE A MATRIZ SWOT, TOWS E OS AVANÇOS METODOLÓGICOS	23
2.3	SOBRE BPM.....	25
2.4	SOBRE BPMN.....	26
2.5	AGRICULTURA FAMILIAR E COOPERATIVISMO NO BRASIL	27
2.6	GOVERNANÇA COOPERATIVA	28
2.7	COMPRAS GOVERNAMENTAIS E MERCADOS INSTITUCIONAIS	30
3	MATERIAIS E MÉTODOS	32
3.1	NATUREZA E TIPOLOGIA DA PESQUISA.....	32
3.2	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DO DIAGNÓSTICO: ENTREVISTAS E OBSERVAÇÃO DIRETA	33
3.2.1	Entrevistas como instrumento de coleta de evidências	33
3.2.2	Observação direta como técnica de verificação empírica	34
3.3	MAPEAMENTO DA ESTRUTURA ATUAL DA COOPERATIVA	34
3.3.1	Estudos propostos para verificação da estrutura organizacional da cooperativa	34
3.3.1.1	<i>Análise documental e normativa</i>	35
3.3.1.2	<i>Entrevistas semiestruturadas</i>	35
3.3.1.3	<i>Observação direta e registro de rotina</i>	35
3.3.1.4	<i>Mapeamento de processos (process mapping / swimlane)</i>	35
3.3.1.5	<i>Análise de rede social (Social Network Analysis — SNA)</i>	35
3.3.2	Lacunas e oportunidades para a pesquisa	36
3.3.3	Técnicas e procedimentos	37
3.3.4	Balizadores para a realização da pesquisa	38
3.4	PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO	38
3.5	CRONOGRAMA DE ATIVIDADES.....	39

3.6	ASPECTOS TÉCNICOS-TECNOLÓGICOS	39
3.7	CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO	41
4	PROPOSTA PARA O PLANO DE INTERVENÇÃO A PARTIR DOS DADOS SECUNDÁRIOS	43
4.1	CONTEXTO	43
4.2	ADERÊNCIA	44
4.3	PLANO DE INTERVENÇÃO	44
4.4	CONTRIBUIÇÃO SOCIAL, TÉCNICO E CIENTÍFICA	47
4.4.1	Contribuição social.....	47
4.4.2	Contribuição técnica	48
4.4.3	Contribuição científica.....	48
4.5	IMPACTO ORGANIZACIONAL, SOCIAL E LOCAL	49
4.5.1	Impacto organizacional.....	49
4.5.2	Impacto social	50
4.5.3	Impacto local e territorial.....	50
4.6	GRAU DE INOVAÇÃO E COMPLEXIDADE	51
5	RESULTADOS	53
5.1	DO ASSENTAMENTO E DA COOPERATIVA.....	53
5.1.1	Do assentamento.....	53
5.1.2	Da cooperativa	53
5.2	MODELOS DE GESTÃO.....	55
5.2.1	Modelo de gestão anterior à pesquisa.....	55
5.3	PROPOSTA DO MODELO DE GESTÃO.....	58
5.3.1	Proposta de estruturação.....	59
5.3.2	Descrição dos microprocessos organizacionais.....	60
5.3.3	Proposta de um elemento inovador - MVP.....	65
5.3.4	Produto tecnológico.....	66
<i>5.3.4.1</i>	<i>Etapas da construção.....</i>	<i>67</i>
<i>5.3.4.2</i>	<i>Diagrama do sistema.....</i>	<i>68</i>
<i>5.3.4.3</i>	<i>Descrição funcional do protótipo.....</i>	<i>69</i>
<i>5.3.4.4</i>	<i>Detalhamento das telas (ação e valor prático para o usuário)</i>	<i>70</i>
<i>5.3.4.5</i>	<i>Alinhamento com os objetivos e próximos passos.....</i>	<i>74</i>
6	DISCUSSÃO	75

6.1	ANÁLISE COMPARATIVA COM MODELOS TEÓRICOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	75
6.2	GOVERNANÇA COOPERATIVA: ENTRE O PRESCRITO E O REALIZADO ..	76
6.3	PROCESSOS E MICROPROCESSOS: CONTRIBUIÇÕES PARA A TEORIA DE BPM EM CONTEXTOS COOPERATIVOS	77
6.4	INOVAÇÃO E TECNOLOGIA: O MVP COMO ARTEFATO DE FRONTEIRA .	77
6.5	GENERALIZAÇÃO DAS CONSTATAÇÕES: PROPOSIÇÕES TEÓRICAS	78
6.6	LIMITES DO MODELO PROPOSTO E DO ESTUDO	79
6.7	IMPLICAÇÕES PARA A TEORIA E PARA A PRÁTICA	80
6.8	SÍNTESE INTEGRADORA	81
7	CONCLUSÃO	82
	REFERÊNCIAS	85

1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A agricultura familiar (AF) ocupa posição central nas dinâmicas alimentares e no espaço rural brasileiro. Em Goiás, o papel dessa modalidade produtiva tem sido objeto de estudos recentes que buscam compreender tanto sua contribuição para o abastecimento local quanto as barreiras institucionais e mercadológicas que limitam sua expansão e agregação de valor (Verano, Neto; Medina, 2023; Governo do Estado de Goiás, 2022). Nesse sentido, compreender a diversidade produtiva e os condicionantes territoriais tornou-se essencial para a formulação de estratégias mais ajustadas às realidades regionais.

Estudos e relatórios estaduais (IMB; Emater, 2022; Emater, 2024) mostram que as propriedades familiares em Goiás apresentam elevada heterogeneidade: há núcleos especializados em produção de leite e queijos, hortifrúti para consumo local e pequenos agroprocessados (mandioca, doces). A presença de mercados urbanos (Goiânia e regiões metropolitanas) e de cadeias curtas (feiras e vendas diretas) constitui uma oportunidade; porém, a análise espacial revela disparidades intermunicipais que condicionam o acesso a canais e serviços de assistência técnica (Governo do Estado de Goiás, 2022; Emater, 2024). Essas diferenças estruturais ajudam a explicar por que agricultores inseridos em contextos similares apresentam resultados tão distintos em termos de acesso a mercados e geração de renda.

Nesse contexto, Verano, Neto e Medina (2023) apresentam evidências empíricas em Goiás indicando que canais curtos (feiras, vendas diretas, mercados institucionais) tendem a oferecer maiores oportunidades de inclusão para agricultores familiares do que os canais longos, dominados por atores do agronegócio. Nos estudos citados, aproximadamente 31% dos agricultores amostrados não participavam de nenhum canal formal de comercialização (Verano, Neto; Medina, 2023). Esse cenário evidencia a relevância de mecanismos coletivos capazes de apoiar a inserção comercial e reduzir a fragmentação produtiva, entre os quais se destacam as cooperativas.

Apesar da relevância social, econômica e territorial da agricultura familiar, as cooperativas formadas por agricultores surgem como importantes facilitadoras de políticas públicas e instrumentos de apoio, operando como ponte entre produtores e programas governamentais, tais como PNAE, PAA e PRONAF, além de iniciativas estaduais e municipais que têm se mostrado determinantes para a inclusão econômica. Relatórios de avaliação (Fnde, 2020) e estudos empíricos locais (Governo do Estado de Goiás, 2022) identificam avanços na normatização das compras institucionais, ao mesmo tempo em que apontam gargalos

operacionais e baixo alcance em algumas microrregiões. Nesses ambientes, a atuação cooperativa torna-se ainda mais estratégica para superar restrições estruturais e organizacionais.

Contudo, gargalos de gestão das cooperativas são evidentes, destacando-se a ausência de processos sistematizados, de papéis bem definidos, de fluxos de comunicação claros e de mecanismos formais de tomada de decisão (Oliveira; Bertolini, 2022; Liu *et al.*, 2024). Esses desafios tornam-se ainda mais evidentes ao se considerar o ambiente institucional complexo no qual essas organizações estão inseridas. Assim, a literatura demonstra que a fragilidade organizacional não decorre apenas de limitações financeiras ou produtivas, mas, sobretudo, de insuficiências internas relacionadas à gestão.

No contexto goiano, a criação de cooperativas tem sido estimulada como estratégia de fortalecimento econômico e inclusão produtiva, sobretudo em regiões onde predominam assentamentos rurais, comunidades tradicionais e grupos em vulnerabilidade socioeconômica. A Cooper/Oziel, Cooperativa Agropecuária Integrada dos Produtores Familiares do Assentamento Alves Pereira, situada no município de Baliza–GO, constitui um exemplo concreto dessa política de promoção da organização coletiva, atuando como espaço de organização econômica, prestação de serviços (crédito rural e apoio à produção) e fortalecimento da autonomia dos agricultores.

A cooperativa, também objeto desta pesquisa, representa uma dessas experiências que buscam consolidar a produção agrícola, melhorar a gestão comercial e estruturar processos internos para garantir maior autonomia e sustentabilidade. Entretanto, observa-se que muitas dessas organizações ainda operam com estruturas informais, sem organogramas definidos, com acúmulo de funções e com processos administrativos não institucionalizados, impactando diretamente o desempenho organizacional. Esses fatores reduzem a eficiência das operações, dificultam a comunicação interna, geram retrabalho e elevam a dependência de mão de obra especializada. Dessa forma, problemas de estruturação organizacional configuram-se como um dos principais entraves ao fortalecimento institucional.

Diante desse cenário, a estrutura organizacional emerge como elemento fundamental para o desenvolvimento de cooperativas da agricultura familiar. Estruturas bem definidas permitem distribuir responsabilidades de forma equilibrada, organizar fluxos de trabalho, orientar a tomada de decisão, fortalecer a governança e promover maior transparência e eficiência (Mintzberg, 2017; Daft, 2021). A adoção de modelos organizacionais alinhados às características socioprodutivas das cooperativas favorece a profissionalização da gestão, amplia a capacidade de planejamento e facilita a integração com políticas públicas. Assim, a discussão

sobre estrutura organizacional deixa de ser um aspecto meramente técnico e constitui requisito estratégico para a sustentabilidade das cooperativas.

A presente pesquisa parte do pressuposto de que a ausência de estrutura organizacional constitui uma das principais causas de fragilidade gerencial na cooperativa. Ao propor um modelo de estruturação organizacional para a Cooper/Oziel, pretende-se contribuir para o fortalecimento institucional da organização, aumentar sua capacidade de participação em mercados institucionais e consolidar práticas de gestão essenciais à sustentabilidade do empreendimento coletivo. Portanto, a investigação apresentada está diretamente relacionada à necessidade de superar barreiras estruturais que limitam o desenvolvimento das cooperativas da agricultura familiar no estado de Goiás.

1.1 PROBLEMA

A Cooperativa Cooper/Oziel, enquanto organização representativa de produtores da agricultura familiar, enfrenta desafios significativos relacionados à sua estrutura organizacional, aos seus processos internos e à governança das atividades administrativas e comerciais.

Observa-se que a cooperativa ainda não dispõe de um mapeamento sistematizado dos fluxos operacionais, limitando a compreensão dos pontos críticos de desempenho e dos gargalos que comprometem a eficiência e a eficácia das atividades. A ausência de relatórios estruturados de diagnóstico, de indicadores e de instrumentos formais de acompanhamento da gestão resulta em práticas operacionais fragmentadas, dificultando a tomada de decisão e a coordenação das ações entre os diferentes setores.

Além disso, a cooperativa apresenta lacunas na formalização de sua estrutura administrativa, especialmente no que diz respeito à definição clara de cargos, funções, responsabilidades e fluxos decisórios. Tal situação favorece a sobreposição de tarefas, a comunicação informal e a fragilidade dos mecanismos de governança, aspectos que impactam diretamente a previsibilidade das rotinas, a efetividade do planejamento e a consolidação de práticas gerenciais orientadas por resultados.

Nesse contexto, a inexistência de um modelo de gestão organizacional devidamente estruturado e adaptado à realidade da Cooper/Oziel evidencia a necessidade de intervenções metodológicas que diagnostiquem os problemas, proponham soluções e orientem a implementação de melhorias. A compreensão aprofundada da situação atual da cooperativa, aliada à proposição de modelos organizacionais e à elaboração de planos de ação com indicadores e metas claras,

torna-se fundamental para fortalecer sua capacidade de gestão, ampliar sua eficiência operacional e consolidar sua competitividade no âmbito da agricultura familiar.

Assim, o problema central que orienta esta dissertação pode ser sintetizado na seguinte questão investigativa:

De que maneira a Cooperativa Cooper/Oziel pode estruturar seus processos organizacionais, aprimorar sua governança e fortalecer seu sistema operacional, consolidando um modelo de gestão adequado às suas necessidades?

1.2 JUSTIFICATIVA

A relevância da pesquisa reside em sua intrínseca conexão com os desafios e as oportunidades de gestão e desenvolvimento no contexto rural. A agricultura familiar, embora frequentemente tratada como um segmento social, constitui, em sua essência, um conjunto de unidades produtivas, ainda que apresente uso limitado de tecnologia, ausência de estratégias planejadas, dependência de familiares e amigos como redes de apoio e baixa capacidade de pensamento estratégico (Gittins; Mcelwee, 2023).

No estado de Goiás, a importância da agricultura familiar permite identificar seu potencial de mercado, com produtos de maior valor agregado, como leite, frutas e horticultura, visto que, em sua grande maioria, advêm da agricultura familiar. No estado, há 152.174 estabelecimentos rurais, representando 3% do total nacional, que ocupam 26.275.245 hectares, equivalente a 7,48% da área total nacional. Destes, 95.684 estabelecimentos são classificados como de agricultura familiar, correspondendo a 63% dos estabelecimentos goianos (IBGE, 2019a), em que a agroindustrialização e o cooperativismo são essenciais para a sustentabilidade e o aumento da renda dos agricultores familiares.

Apesar do reconhecimento nacional da importância do agronegócio goiano, o segmento da agricultura familiar no estado carece de estudos aprofundados que o analisem sob a ótica da Administração. Goiás é o 5º estado com menor área de agricultura familiar em relação à média nacional, mas ocupa a 8ª posição em valor de produção do segmento e é o 4º na produção de grãos (IBGE, 2019b).

Os desafios de gestão da agricultura familiar são complexos, envolvendo desde o nível micro (administração da propriedade) até o nível macro (relações de mercado e políticas públicas). Em Goiás, intensificam-se pelo contexto de forte concorrência com o agronegócio de larga escala, embora o país possua uma estrutura fundiária altamente concentrada, resultado

de um processo histórico de ocupação por grandes fazendas de plantação, promovido pelo regime de posse de terras (Medina; Gosch; DelGrossi, 2021).

Existe, portanto, uma demanda urgente no país por uma nova geração de reformas estruturais lideradas pelo governo que proporcionem aos agricultores familiares as condições necessárias para concretizar seu potencial produtivo e até mesmo de sobrevivência rural.

Outro grande desafio para a classe é a questão da gestão tributária, tendo em vista que muitos agricultores familiares operam como pessoa física ou possuem baixo nível de formalização, dificultando o acesso a mercados formais (públicos e privados) que exigem emissão de nota fiscal e conformidade tributária, incentivando a criação de cooperativas e associações na agricultura familiar. Esse incentivo baseia-se na percepção de que organizações coletivas formais podem facilitar o processo de venda por meio da organização da produção, da gestão, da articulação com os atores e até mesmo da infraestrutura, proporcionando oportunidades de comercialização em maiores volumes e com maior regularidade (Moreira *et al.*, 2023).

Outro fator importante a ser observado é a falta de gestão administrativa, tornando-a uma ferramenta extremamente relevante para os negócios, ao integrar o ambiente interno da propriedade (custos, planejamento, mão de obra) com os desafios externos (comercialização, acesso a políticas).

A ausência de um modelo organizacional formalizado, com definição clara de funções, responsabilidades, fluxos de trabalho, níveis de autoridade e mecanismos de comunicação compromete a governança e o desempenho das cooperativas. Estudos recentes evidenciam que estruturas organizacionais bem definidas favorecem processos decisórios mais eficientes, reduzem conflitos internos, fortalecem a transparência e ampliam a capacidade administrativa das organizações da agricultura familiar (Liu *et al.*, 2024; Oliveira; Bertolini, 2022).

Citado no estudo da Emater Goiás (2023), que menciona os custos como entrave, a falta de planejamento e controle de custos impede o cálculo preciso da margem de lucro, dificultando a negociação de preços e a identificação de atividades mais rentáveis.

A produtividade dos pequenos agricultores e dos agricultores de subsistência é crucial para a segurança alimentar futura. Os pequenos agricultores enfrentam diversos desafios, como a falta de acesso a insumos de alta qualidade, opções de financiamento, recursos públicos, tecnologia, volume de produção limitado, um mercado instável e receitas instáveis. Logo, a alternativa para mitigar esse problema de gestão são as cooperativas agrícolas, cujo principal objetivo é impulsionar a produção e os rendimentos dos agricultores membros, melhorando

suas conexões com os mercados financeiros, de insumos agrícolas, de informação, de gestão e de produção (Khushwaha, 2024).

No caso da Cooper/Oziel, observa-se a necessidade de aprimorar sua organização interna para assegurar maior eficiência na gestão, maior previsibilidade das rotinas administrativas e melhor distribuição das responsabilidades entre dirigentes e cooperados. A construção de uma estrutura organizacional que reflita as necessidades reais da cooperativa é fundamental para garantir sustentabilidade, competitividade e a correta execução de suas atividades, especialmente no âmbito de programas governamentais, como o PAA e o PNAE, que exigem regularidade, transparência e processos administrativos bem estruturados.

Assim, a justificativa deste estudo reside na necessidade de desenvolver um modelo de estruturação organizacional que contribua para o fortalecimento da gestão interna da Cooper/Oziel, ampliando sua capacidade de planejamento, coordenação, tomada de decisão e atuação no mercado. Ao propor um instrumento prático, replicável e alinhado ao contexto das cooperativas da agricultura familiar, a pesquisa busca gerar impacto direto sobre a eficiência administrativa e promover maior sustentabilidade do empreendimento coletivo.

1.3 OBJETIVO GERAL

Analisar a estrutura organizacional e os processos de gestão da Cooper/Oziel, com vistas à proposição e à implementação de um modelo de gestão organizacional estruturado, orientado por processos, governança e suporte tecnológico.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. diagnosticar a estrutura organizacional e os processos da Cooper/Oziel, identificando gargalos operacionais, lacunas de governança e oportunidades de melhoria;
2. mapear e analisar os processos organizacionais da cooperativa, com base em técnicas de BPM, evidenciando fluxos, responsabilidades e pontos críticos;
3. propor um modelo de gestão organizacional estruturado, contemplando definição de cargos, funções, fluxos decisórios e mecanismos de governança;
4. desenvolver um plano de ação para implementação do modelo proposto, incluindo indicadores de desempenho e instrumentos de acompanhamento;

5. projetar e apresentar um produto tecnológico (MVP) de apoio à gestão, visando fortalecer o controle organizacional e a tomada de decisão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MODELOS DE ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

A estrutura organizacional constitui o arcabouço formal que define a divisão do trabalho, os mecanismos de coordenação e os fluxos de autoridade nas organizações. Em um cenário marcado por crescente digitalização, complexidade ambiental e exigências por inovação contínua, compreender os modelos de estruturas organizacionais tornou-se fundamental para a implementação estratégica e para o desempenho organizacional (Alsaied; Mclaughlin, 2024; Sincorá *et al.*, 2023; Altamimi, Liu; Jimenez, 2023).

A literatura contemporânea apresenta alguns modelos teóricos e sua tipologia estrutural, sendo: modelos clássicos, funcional, divisional e matricial continuam essenciais para o estudo do *design* organizacional, sendo reinterpretados à luz das pressões por flexibilidade e inovação (Nizam *et al.*, 2024; Gutterman, 2023; Jerab; Mabrouk, 2023; Gholami, 2023).

Pesquisas recentes destacam que estruturas matriciais, quando bem governadas, contribuem para a coordenação transversal (Cambridge Core, 2023), em que diversos estudos apresentam configurações híbridas que combinam mecanismos estruturais formais com arranjos contextuais (Ndubuisi; Nisafety, 2025; Sun *et al.*, 2023).

A estrutura organizacional é um constructo central nas ciências administrativas, porquanto condiciona a divisão do trabalho, os fluxos decisórios e os mecanismos de coordenação que determinam eficácia e adaptabilidade organizacional. Modelos clássicos — Weber (burocracia), estrutura funcional/divisional, matriz, Burns & Stalker (mecanicista vs. orgânico) e Mintzberg (configurações organizacionais) — continuam a oferecer arcabouço interpretativo, embora pressões contemporâneas exijam reavaliações empíricas (Monteiro; Adler, 2022).

Quanto ao modelo teórico sobre a tipologia das estruturas: burocrática caracteriza-se por autoridade racional-legal, regras formais, especialização e impessoalidade; funcional e divisional, organizadas por especialidades técnicas, otimizam eficiência e competência técnica; matricial sobrepõe dimensões (ex.: função × produto), promovendo uso eficiente de recursos especializados e resposta a projetos transversais; e mecanicista apresenta alta formalização e centralização de poder (Susiawati; Nugraha; Priyantoro, 2025).

De forma objetiva, os modelos clássicos de estrutura organizacional ajudam a entender como empresas organizam trabalho e autoridade. A burocracia é adequada para previsibilidade e escala, mas lenta para mudanças. A estrutura funcional organiza por especialidade (ex.:

marketing), enquanto a divisional organiza por produto ou região — a primeira proporciona eficiência técnica; a segunda proporciona foco no cliente. A matriz combina dois critérios (ex.: função e projeto) e melhora a colaboração, mas cria conflitos de autoridade (Monteiro; Adler, 2022).

Contudo, persistem lacunas quanto à ampla aplicação de modelos clássicos de gestão, principalmente em relação aos aspectos de gestão, escalabilidade e integração tecnológica — especialmente no uso de inteligência artificial (Sun *et al.*, 2023). Em especial, o presente estudo ocupa-se do espaço institucional da gestão de cooperativa familiar, tema ainda incipiente no contexto das organizações da agricultura familiar no Brasil.

Também se evidenciam algumas implicações gerenciais, como a necessidade de escolher um modelo estrutural que melhor atenda às demandas específicas da organização, bem como a existência de lacunas relacionadas ao alinhamento entre incentivos à inovação e requisitos de eficiência organizacional. Nesse sentido, compreender tais desafios estruturais torna-se essencial para contextos cooperativos, nos quais a dinâmica decisória e a participação dos associados exigem coerência entre princípios, práticas e mecanismos formais de gestão.

À luz dessas considerações, a implementação dos princípios cooperativos, associada às operações do dia a dia da cooperativa, demanda a adoção de uma estrutura organizacional que viabilize a delegação estratégica de responsabilidades e a integração das atividades. Tal estrutura deve ser deliberadamente planejada e formalmente representada por meio de um organograma que explicita o sistema de responsabilidades, autoridade, hierarquia e padrões de comunicação, elementos indispensáveis para assegurar coerência operacional e governança eficaz no âmbito cooperativista.

Tendo em vista que as cooperativas impulsionam a agricultura e o desenvolvimento rural, são estudadas em relação à sua estrutura organizacional e tipologia, sendo identificadas e classificadas em diversos critérios (Fernando *et al.*, 2021; Liu; Shadbolt, 2024).

Na literatura, pesquisas indicam que, na China, por exemplo, o crescimento econômico e o desenvolvimento do país estão vinculados diretamente aos pequenos produtores rurais (Zhang *et al.*, 2025). Outro fator importante é que, para capacitar os pequenos produtores rurais, a China tem apoiado proativamente o desenvolvimento de cooperativas (Liu; Shadbolt, 2024).

No Brasil, percebe-se que as mudanças no ambiente econômico e a industrialização da agricultura têm motivado transformações nas estruturas das cooperativas (Oliveira; Bertolini, 2022).

Autores como Nascimento, Calle-Collado e Benito (2020) e Oliveira e Bertolini (2022) deixam claro que as cooperativas promovem a sustentabilidade, inclusive com a necessidade

de realizar o comércio local de forma unida e organizada, evitando colapso sistêmico e fortalecendo a sustentabilidade das cooperativas.

Portanto, evidencia-se a importância do cooperativismo no contexto familiar rural, pautada nas perspectivas de melhoria nos processos gerenciais, na organização social, bem como em sua possível reestruturação, além de fortalecer a sustentabilidade e a competitividade das cooperativas da agricultura familiar.

2.2 SOBRE A MATRIZ SWOT, TOWS E OS AVANÇOS METODOLÓGICOS

A Matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) permanece, ao longo de mais de cinco décadas, como uma das ferramentas mais empregadas para análise situacional no campo da Administração Estratégica. No entanto, pesquisas recentes publicadas em bases internacionais de alto impacto, como ScienceDirect e Scopus, têm revisitado criticamente seus fundamentos teóricos, sua evolução histórica e sua adequação às demandas contemporâneas dos processos decisórios organizacionais (Puyt; Lie; Wilderom, 2023).

Estudos históricos recentes demonstram que a difusão da SWOT não decorre de uma formulação teórica formal e única, mas emergiu de práticas gerenciais ao longo das décadas de 1960 e 1970 (Puyt; Lie; Wilderom, 2023). Essa ausência de fundamentação epistemológica robusta tem sido um ponto de crítica recorrente entre pesquisadores contemporâneos. Apesar disso, seu caráter sintético, participativo e acessível mantém a ferramenta amplamente utilizada em organizações de diversos setores.

A combinação entre SWOT e métodos multicritério, como o *Analytic Hierarchy Process* (AHP), suas extensões *fuzzy* e abordagens como TOPSIS, MARCOS e VIKOR, tem se consolidado como uma tendência dominante. Pesquisas empíricas aplicadas demonstram que tais integrações possibilitam priorizar fatores estratégicos, reduzem arbitrariedades e aumentam a robustez da análise (Lee, 2021; Rahimirad *et al.*, 2023; Hayati; Mahdevari; Barani, 2023; Das; Bauman; Weil, 2025).

Outro desenvolvimento importante consiste na incorporação de técnicas de mineração de texto, aprendizado de máquina e análise de grandes volumes de dados não estruturados para a construção automatizada das categorias SWOT. Tais estudos avançam na direção de reduzir a dependência de especialistas e introduzir evidências empíricas em tempo real na análise (Wu *et al.*, 2023). Essa abordagem, denominada em alguns trabalhos como *data-driven* SWOT, tem potencial para aumentar a validade e a reprodutibilidade dos diagnósticos.

Pesquisadores também têm proposto modelos de Dynamic SWOT (D-SWOT), que incorporam múltiplas fontes e atualização contínua de informações, superando a limitação da ferramenta tradicional de capturar apenas “um recorte temporal estático” (Bianchini; Marinacci, 2025). Essa vertente dialoga com a crescente necessidade de análises estratégicas adaptativas.

Embora existam limitações e lacunas de pesquisa sobre SWOT, como a validade dos fatores identificados, que continua dependente da qualidade do julgamento humano (Cheng *et al.*, 2021), e a frequente negligência que compromete a elaboração de estratégias, exigindo métodos que possam ser adaptados à realidade da organização (Bianchini; Marinacci, 2025), reforça-se a necessidade de adaptação do estudo diante do processo científico, sendo validado na gestão da cooperativa.

Diante do alto grau de subjetividade, da ausência de mecanismos formais de priorização e da dificuldade de replicação entre estudos, tais limitações motivaram o desenvolvimento de avanços metodológicos no campo da análise estratégica. Nesse contexto, surge a matriz TOWS, que representa um desdobramento aplicado da análise SWOT, cuja função central é transformar o diagnóstico de fatores internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças) em opções estratégicas classificadas nas células SO, WO, ST e WT.

Nas últimas décadas, e particularmente entre 2019 e 2025, a literatura tem buscado reduzir a subjetividade inerente ao processo por meio de procedimentos que introduzem pesos, métricas e algoritmos de priorização. A integração da TOWS com métodos multicritério (AHP e variantes *fuzzy*) e técnicas de ordenação (TOPSIS, VIKOR) tornou-se prática recorrente em estudos empíricos e aplicações setoriais (Nguyen; Truong, 2022).

À luz desses avanços, pesquisadores vêm aprimorando a matriz TOWS para torná-la mais “numérica” e, conseqüentemente, mais confiável. Para isso, utilizam métodos capazes de atribuir pesos relativos aos fatores (como o AHP), abordagens que lidam com incertezas e imprecisões dos julgamentos (*fuzzy* e *interval-type-2 fuzzy*) e técnicas de ranqueamento de alternativas estratégicas (TOPSIS, VIKOR). Esses procedimentos reforçam a capacidade da ferramenta de orientar a escolha das ações prioritárias. Ainda assim, persistem desafios importantes, como a dependência do juízo de especialistas, que pode introduzir vieses, a heterogeneidade das combinações metodológicas disponíveis, dificultando a comparabilidade entre estudos, e a escassez de análises longitudinais que verifiquem se as estratégias priorizadas, de fato, resultaram em melhorias organizacionais após sua implementação (Nguyen; Truong, 2022).

Alguns autores traduzem fatores qualitativos em indicadores mensuráveis e aplicam procedimentos quantitativos que permitem simulações e validações, como a análise para adoção

de engenharia orientada a modelos (MBSE), que aplicou uma versão TOWS. Evidencia-se, por exemplo, o potencial do próprio processo analítico (a combinação de SWOT-TOWS-AHP) como uma ferramenta poderosa para auxiliar os tomadores de decisão na área de tecnologia de software, uma área na qual a análise é raramente utilizada (Escalona; Koch; Rossi, 2022).

2.3 SOBRE BPM

A literatura recente destaca que *Business Process Management* (BPM) tem sido amplamente utilizado como instrumento estratégico para promover eficiência operacional, padronização e melhoria contínua dos processos. Trata-se de um campo interdisciplinar que envolve conceitos, métodos e tecnologias para identificar, modelar, analisar, otimizar e governar processos. A adoção de práticas de gestão de processos contribui para viabilizar iniciativas de inovação digital, ao permitir mapear e redesenhar processos de forma alinhada às novas demandas tecnológicas e organizacionais.

De forma conceitual, o BPM pode ser compreendido como uma disciplina gerencial que integra métodos, técnicas e tecnologias voltadas à identificação, modelagem, execução, monitoramento e otimização dos processos organizacionais ao longo de seu ciclo de vida. Essa abordagem possui raízes tanto na ciência da administração quanto nos sistemas de informação, consolidando-se como um campo interdisciplinar voltado à melhoria do desempenho organizacional e à transformação de práticas operacionais (Weinzierl *et al.*, 2024; Bernardo Junior; Padua, 2023; Reijers, 2021).

A literatura tem enfatizado a transição do BPM tradicional, centrado em modelagem e padronização, para um BPM orientado por dados e tecnologias emergentes, integrando *process mining*, aprendizado de máquina (ML), automação inteligente e tecnologias distribuídas (por exemplo, blockchain), ampliando tanto o alcance quanto a complexidade do domínio (Putra; Mahendrawathi, 2024).

Pesquisas recentes apontam que essas tecnologias ampliam as capacidades analíticas do BPM, possibilitando a automação de decisões, a previsão de eventos processuais e a identificação de oportunidades de melhoria com base em grandes volumes de dados organizacionais. Essa integração tecnológica tem impulsionado o desenvolvimento de sistemas de gestão de processos mais inteligentes e adaptativos, capazes de apoiar organizações em ambientes cada vez mais dinâmicos e complexos (Borba; Brinkhues, 2025; Iovanella, 2024; Weinzierl *et al.*, 2024).

2.4 SOBRE BPMN

Business Process Model and Notation (BPMN) consolidou-se como um dos principais padrões utilizados para representar graficamente processos de negócio, permitindo maior clareza na descrição das atividades, fluxos de informação e interações entre diferentes atores organizacionais, conforme (Nousias; Tsakalidis; Vergidis, 2024; Garcia *et al.*, 2024; Corradini *et al.*, 2024).

O BPMN foi desenvolvido com o objetivo de oferecer uma linguagem padronizada capaz de facilitar a comunicação entre profissionais de diferentes áreas, incluindo gestores, analistas de processos e especialistas em tecnologia da informação. A notação permite representar visualmente a sequência de atividades, eventos e decisões que compõem um processo organizacional, contribuindo para a compreensão sistêmica das operações e para a identificação de oportunidades de melhoria. Nesse sentido, o BPMN desempenha papel relevante na operacionalização das práticas de *Business Process Management* (BPM), atuando como instrumento metodológico para o mapeamento e a análise estruturada dos processos de negócio (Dumas *et al.*, 2021; Mendling *et al.*, 2024).

Quanto à pesquisa empírica sobre processos, autores têm se debruçado sobre a avaliação de modelos BPMN, adotando protocolos rigorosos (por exemplo, Kitchenham) para seleção de bases, critérios de inclusão/exclusão e extração de dados, os quais podem ser verificados por meio de buscas em bases como Scopus, ScienceDirect, Springer, dentre outras.

A literatura recente destaca a predominância de trabalhos de conferência em razão da natureza aplicada e multidisciplinar do tema, mas também apresenta artigos de periódicos com estudos empíricos e propostas de *frameworks* de qualidade (Lopes; Guerreiro, 2023).

Nos últimos anos, a literatura acadêmica destaca a crescente relevância do BPMN no contexto da transformação digital e da automação de processos organizacionais. Com o avanço de tecnologias como sistemas de workflow, plataformas de automação e inteligência artificial, a modelagem de processos por meio de BPMN passou a desempenhar papel estratégico na integração entre análise organizacional e implementação tecnológica. Dessa forma, os modelos desenvolvidos em BPMN não apenas representam processos existentes, mas também podem servir como base para a automatização de fluxos de trabalho e para o desenvolvimento de sistemas de informação orientados por processos, conforme (Mendling *et al.*, 2024; Haase *et al.*, 2024; Kang *et al.*, 2024; Grisold *et al.*, 2022).

Vários estudos empíricos (experimentos controlados e estudos de caso) publicados nos últimos cinco anos investigaram a eficácia cognitiva de modelos BPMN, por exemplo, como

variantes de notação, nível de detalhe, uso de subprocessos e padrões de *layout* afetam o desempenho de analistas e a ocorrência de erros de interpretação.

Pesquisas empíricas indicam que modelos excessivamente detalhados ou com uso intensivo de padrões complexos tendem a reduzir a clareza; por outro lado, abstrações bem definidas e agrupamentos semânticos (p.ex., subprocessos significativos) melhoram a leitura. Essas evidências reforçam que métricas puramente estruturais devem ser complementadas por avaliação empírica com usuários (Nousias; Tsakalidis; Vergidis, 2024; Garcia *et al.*, 2023; Polančič; Orban, 2023; Nousias *et al.*, 2022).

2.5 AGRICULTURA FAMILIAR E COOPERATIVISMO NO BRASIL

A delimitação conceitual da Agricultura Familiar (AF) é um ponto de partida obrigatório. No contexto brasileiro, sua definição transcende o aspecto puramente econômico, englobando as dimensões social, cultural e ambiental, conforme preconiza a Lei n.º 11.326/2006, que instituiu a Política Nacional de Agricultura Familiar (PRONAF). A AF é caracterizada pela gestão e mão de obra preponderantemente familiar e pelo uso da terra como meio de vida e reprodução social (MDA, 2024). Vale destacar que, com relação às políticas públicas para a agricultura familiar, estas ganharam proporção destacada entre 2003 e 2011, durante o governo do presidente Luís Inácio Lula da Silva. Diversas políticas públicas para a agricultura familiar foram implementadas, buscando o reconhecimento da AF como uma categoria social e produtiva (Martinez; Gomes; Marini, 2023).

Autores clássicos como Wanderley (2009) e Schneider; Niederle (2018) enfatizam que a AF é a base da segurança e da soberania alimentar no país. Contudo, a literatura mais recente, como a de Santos; Lima (2023), foca na diversidade e heterogeneidade desse segmento. A AF não é um bloco homogêneo; abrange desde produtores de subsistência até aqueles integrados a cadeias agroindustriais, sendo essa diversidade um desafio e, ao mesmo tempo, uma força para o desenvolvimento territorial.

Quanto ao cooperativismo, emerge como uma das principais estratégias para superar as dificuldades de mercado e logística enfrentadas pela Agricultura Familiar. Teoricamente, o cooperativismo é fundamentado na Doutrina Cooperativista, baseada nos princípios da Associação Internacional de Cooperativas (ACI), que buscam a satisfação das necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns de seus membros (OCB, 2024).

Para a AF, o cooperativismo é mais do que uma estrutura empresarial; é um mecanismo de ação coletiva que confere escala, poder de negociação e acesso a inovações e a políticas

públicas (Melo; Silva, 2022). A literatura aponta que a união em cooperativas é crucial para a agregação de valor à produção, permitindo que os agricultores familiares avancem na cadeia produtiva, especialmente por meio da agroindustrialização; isso é vital para reter renda no campo e combater o êxodo rural, conforme argumenta Souza e Albuquerque (2023).

A articulação recente: políticas públicas e sustentabilidade (2023–2025) entre AF e cooperativismo é indissociável do arcabouço de políticas públicas brasileiras. A literatura atual (2023–2025) destaca o ressurgimento de políticas e o foco na sustentabilidade.

Crédito e finanças verdes: o Plano Safra da Agricultura Familiar (2024/2025), com seus incentivos à produção sustentável e linhas de financiamento específicas, é um referencial empírico e teórico fundamental. Autores como Almeida e Braga (2024) analisam o papel das cooperativas de crédito no fomento de “finanças verdes” e na promoção de tecnologias de baixa emissão de carbono entre os pequenos produtores.

Mercados institucionais: a participação em programas de compras governamentais, como o PNAE e o PAA, é o principal exemplo da eficácia do cooperativismo. Estudos recentes (IBGE; CONAB, 2023) demonstram que o acesso a esses mercados é ampliado significativamente por meio das cooperativas, garantindo escoamento da produção e segurança alimentar.

Agroecologia: a tendência de associar o cooperativismo à transição agroecológica é um tema de fronteira. Telles (2023) defende que as cooperativas agroecológicas são modelos de negócios que integram as dimensões econômica, social e ambiental, posicionando a Agricultura Familiar como protagonista na pauta da sustentabilidade e da resposta às crises climáticas, como a discussão em torno da COP 30.

Em suma, este referencial teórico demonstra que o cooperativismo é o vetor essencial para que a Agricultura Familiar brasileira não apenas sobreviva, mas prospere, agregando valor, acessando mercados e alinhando-se aos imperativos do desenvolvimento sustentável e das novas políticas públicas.

2.6 GOVERNANÇA COOPERATIVA

Um relacionamento saudável entre cooperativas, sobretudo na agricultura familiar, demanda a compreensão da governança para o desempenho da organização e o fortalecimento dos seus associados. Vale ressaltar que a concorrência é cada vez mais agressiva, com forte pressão de mercado.

A cooperativa é uma associação autogovernada de pessoas que se uniram voluntariamente para atender às suas necessidades e aspirações sociais, econômicas e culturais comuns por meio de uma empresa de propriedade coletiva e controlada democraticamente. As cooperativas contribuem para o crescimento econômico de longo prazo e oferecem empregos para 280 milhões de pessoas em todo o mundo, ou 10% da força de trabalho mundial (Mohd-Saleh *et al.*, 2025).

As cooperativas executam e buscam fortalecer ações para melhorar as condições socioeconômicas dos seus associados (Ergene, 2025).

Outro aspecto relevante, sobretudo para a dissertação, de acordo com (Khushwaha, 2024), é que as cooperativas agrícolas permitem que pequenos produtores compartilhem riscos, conquistem mercado e realizem investimentos em suas atividades. Logo, soluções voltadas à cooperação podem atenuar situações de comercialização dos produtos excedentes oriundos da agricultura familiar, ampliando o poder de negociação dos agentes inseridos na cadeia de suprimentos.

Pesquisadores consideram, cada vez mais, que as cooperativas, com grande diversidade, complexidade e características socioeconômicas diversas, necessitam de governança, pois enfrentam pressões competitivas do mercado e precisam lidar com desafios organizacionais internos para garantir a viabilidade dos negócios (Serdyukov; Grima, 2025).

Embora exista falta, ou até mesmo carência, de estudos sobre governança cooperativa (Jamaluddin *et al.*, 2023), é fundamental a compreensão do tema.

Fundamentado em (Lenhart, 2023), os princípios de governança cooperativa baseiam-se nos ideais de propriedade individual e comunitária da infraestrutura e na participação coletiva na tomada de decisões. Embora as cooperativas difiram das sociedades mercantis, em termos de missão social, direitos de propriedade e estrutura de tomada de decisão (baseada em pessoas e não em capital), ambas as entidades são semelhantes em termos de atividade comercial, concorrência de mercado, distribuição de excedentes aos membros/acionistas, estrutura organizacional e processos (Michaud; Audebrand, 2022).

Por fim, observa-se que a governança cooperativa está no cerne da identidade cooperativa, visto que o princípio do controle democrático pelos membros determina que o poder soberano reside nos membros que escolhem seus representantes nas cooperativas (Meira *et al.*, 2023). Na mesma linha de pensamento, Lopera; Richter (2024) descrevem que cooperativa é uma associação autônoma de pessoas unidas voluntariamente para atender às suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns por meio de uma empresa de

propriedade conjunta e controlada democraticamente, justificando, gradualmente, a implementação da governança cooperativa.

2.7 COMPRAS GOVERNAMENTAIS E MERCADOS INSTITUCIONAIS

Em todas as esferas governamentais, ao contrário do setor privado, as aquisições públicas são regidas por rigoroso cumprimento da legislação vigente. Desde a promulgação da Lei n.º 8.666/93, que estabelece diretrizes gerais sobre licitações e contratos administrativos relacionados a obras, serviços, incluindo publicidade, compras, alienações e locações nos âmbitos da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, o Estado promoveu avanços e inovações nesse campo. No entanto, essa legislação foi caracterizada por um processo burocrático e formalista, cuja rigidez não acompanha os princípios de eficiência e eficácia exigidos pela administração pública contemporânea (Martins; Anjos; Silva, 2023).

Com o objetivo de aprimorar os métodos de contratação pública, foi instituída a Lei n.º 10.520/2002, que introduziu, no âmbito federal, estadual e municipal, o Pregão como uma modalidade específica de licitação para a aquisição de bens e serviços comuns. Inicialmente, essa modalidade ocorria presencialmente, na qual os participantes se credenciavam e apresentavam suas propostas e a documentação necessária para habilitação. O pregoeiro, então, selecionava as propostas que estivessem em um limite de 10% acima da melhor oferta, priorizando a aquisição pelo menor preço (Brasil, 2002).

Para ampliar a competitividade, garantir maior transparência e agilizar os processos licitatórios, foi publicado, em outubro de 2019, o Decreto n.º 10.024/2019. Esse normativo regulamentou a modalidade de Pregão Eletrônico para aquisição de bens e contratação de serviços comuns, incluindo serviços comuns de engenharia, além de estabelecer regras para o uso da dispensa eletrônica no âmbito da administração pública federal. O Pregão Eletrônico passou a ser de adoção obrigatória no Poder Executivo da União, sendo necessário que o gestor público apresente justificativa fundamentada caso haja impedimento para sua utilização. Esse decreto revogou o Decreto n.º 5.450/2005, que anteriormente regulamentava o Pregão na forma eletrônica (Martins; Anjos; Silva, 2023).

A implementação do Pregão Eletrônico representou um grande avanço devido às inovações tecnológicas incorporadas ao processo. Todo o procedimento licitatório passou a ser conduzido virtualmente, permitindo maior fiscalização por parte da sociedade. Como todos os atos do certame ocorrem em ambiente digital, qualquer cidadão pode acompanhar, em tempo real, a evolução do processo via internet. Durante a sessão pública, visando garantir a segurança

das disputas, a identidade dos participantes permanece oculta, sendo divulgada apenas após o encerramento da fase de lances (Figueiredo; Costa, 2019).

Dado o elevado poder de compra da administração pública, as contratações governamentais, especialmente na modalidade de Pregão Eletrônico, exercem impacto econômico e social relevante, promovendo o desenvolvimento regional e, por conseguinte, o crescimento nacional. A análise de dados disponíveis no Painel de Preços do Ministério da Economia evidencia um volume expressivo de aquisições realizadas pelo governo federal entre os anos de 2021 e agosto de 2022, abrangendo tanto bens de consumo quanto bens permanentes, com informações detalhadas sobre os valores totais, número de processos e fornecedores participantes (Franklin, 2024), representados na (Tabela 1).

Tabela 1 – Compras públicas homologadas no Sistema de Compras do Governo Federal

Exercício financeiro	Valor global	Quantidade de processos	Fornecedores participantes
2021	52,9 bilhões	59.757	67.869
2022	37,1 bilhões	45.686	62.140

Fonte: Franklin (2024).

Considerando as informações apresentadas, o panorama favorável quanto à capacidade de aquisição do governo federal destaca a importância das compras públicas como um mecanismo impulsionador do crescimento socioeconômico nacional. Esse fator viabiliza formular políticas públicas para o incentivo às microempresas e aos pequenos negócios (Franklin, 2024).

3 MATERIAIS E MÉTODOS

A pesquisa será desenvolvida na Cooper/Oziel, denominada Cooperativa Agropecuária Integrada dos Produtores Familiares do Assentamento Oziel Alves Pereira e Região (CNPJ 09.521.418/0001-19), fundada em 2008. Trata-se de uma cooperativa de natureza rural que reúne produtores familiares do Assentamento Oziel Alves Pereira, em Baliza-GO, atuando como espaço de organização econômica e prestação de serviços, especialmente crédito rural e apoio à produção. A sede localiza-se na Rodovia GO-194, Km 45, no referido assentamento, situado na região noroeste de Goiás (OCB/GO).

Inserida no contexto mais amplo da reforma agrária e das políticas de fortalecimento da agricultura familiar no estado, a Cooper/Oziel desempenha papel articulador relevante entre produtores e ações governamentais voltadas à assistência técnica e à inclusão produtiva. Do ponto de vista geográfico, o município de Baliza apresenta coordenadas aproximadas de latitude 16,19° S e longitude 52,54° W, sendo que o Assentamento Oziel Alves Pereira integra sua malha rural, reconhecida em estudos e documentos oficiais.

Nesse cenário, a proposta desta pesquisa alinha-se diretamente aos objetivos do Projeto Coopera Mais Brasil e do Programa Mais Gestão, iniciativas voltadas ao fortalecimento da agricultura familiar em regiões estratégicas. Assim, priorizou-se a análise de cooperativas formalmente constituídas, ativas, com inscrição no Cadastro Nacional da Agricultura Familiar (CAF), além de pelo menos dois anos de funcionamento.

3.1 NATUREZA E TIPOLOGIA DA PESQUISA

A presente investigação caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, uma vez que busca produzir conhecimento voltado à intervenção direta e à solução de problemas práticos na Cooperativa Cooper/Oziel. Do ponto de vista epistemológico, adota-se uma abordagem qualitativa, opção justificada pela necessidade de compreender em profundidade processos, relações organizacionais e sentidos atribuídos pelos atores sociais, gestores, associados e colaboradores. Essa perspectiva qualitativa permite captar nuances relativas às práticas reais, aos fluxos de trabalho e à dinâmica decisória, constituindo-se em estratégia adequada para apoiar processos de mudança e qualificação da tomada de decisão (Reijers, 2021; Szelągowski; Berniak-Woźny, 2024).

3.2 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DO DIAGNÓSTICO: ENTREVISTAS E OBSERVAÇÃO DIRETA

A análise diagnóstica estruturada a partir de entrevistas e observação direta consolidou-se, nas últimas décadas, como um dos métodos mais robustos para a compreensão aprofundada de fenômenos organizacionais. Essas técnicas possibilitam captar tanto elementos formais, como fluxos documentados, normas e procedimentos, quanto dimensões práticas e subjetivas, como interações cotidianas, percepções, narrativas e interpretações dos sujeitos envolvidos. A literatura contemporânea corrobora que diagnósticos organizacionais consistentes dependem da triangulação de múltiplas fontes empíricas, nas quais entrevistas semiestruturadas e observação direta assumem papel central (Unertl *et al.*, 2020; Rousseau; Ten Have, 2022; Dahal *et al.*, 2025).

Assim, o uso combinado dessas técnicas é especialmente recomendado em pesquisas aplicadas, estudos intervencionistas e análises voltadas à identificação de gargalos, lacunas de comunicação, divergências entre trabalho prescrito e trabalho real, bem como à avaliação da prontidão para mudanças organizacionais.

3.2.1 Entrevistas como instrumento de coleta de evidências

A literatura recente destaca que entrevistas semiestruturadas constituem instrumento eficaz para elicitare informações sobre rotinas, percepções de eficiência, conflitos, obstáculos operacionais e fatores contextuais que não são facilmente observáveis (Adeoye-Olatunde; Olenik, 2021; Schuster *et al.*, 2023). Ademais, recomenda-se o uso de amostragem intencional, associada ao critério de saturação teórica, para assegurar densidade analítica e consistência interpretativa (Banha; Flores; Coelho, 2022; Dengel *et al.*, 2023).

O processo de condução das entrevistas será realizado por meio de:

- a) elaboração de um roteiro baseado nos objetivos diagnósticos;
- b) estabelecimento de um ambiente de confiança e confidencialidade;
- c) registro por meio de gravações e anotações de campo;
- d) transcrição textual completa para análise sistemática.

3.2.2 Observação direta como técnica de verificação empírica

A observação direta, por sua vez, possibilita a compreensão das práticas reais, das dinâmicas interacionais e das rotinas que compõem o ambiente organizacional. Sua importância decorre do fato de que certas atividades, omissões e adaptações do trabalho cotidiano não são verbalizadas espontaneamente pelos colaboradores, emergindo apenas quando observadas *in loco* (Fielding *et al.*, 2025). A literatura distingue modalidades distintas de observação participante, não participante, sistemática e etnográfica, sendo que, em diagnósticos organizacionais, recomenda-se: a observação sistemática, quando se objetiva mensurar comportamentos e etapas de processos; observação não participante, quando se busca minimizar interferências e reduzir efeitos de reatividade (Ahmed, 2024; Al-Hendawi; Hussein; Darwish, 2025).

3.3 MAPEAMENTO DA ESTRUTURA ATUAL DA COOPERATIVA

O mapeamento da estrutura organizacional visa compreender a configuração formal e efetiva da instituição, abrangendo organogramas, papéis e responsabilidades, fluxos decisórios, processos operacionais e redes informais de interação. Em cooperativas, cuja governança se distribui entre diferentes instâncias, associados, conselhos e unidades operativas, esse mapeamento deve articular dimensões formais (estatuto, assembleias, regimentos) e práticas reais observadas no cotidiano. Estudos recentes apontam que métodos mistos, combinando análise documental e investigação empírica, são essenciais para captar essas múltiplas camadas (Dudka; Magnani; Koukoufikis, 2024; Zhang *et al.*, 2025).

3.3.1 Estudos propostos para verificação da estrutura organizacional da cooperativa

A pesquisa caracteriza-se como estudo de caso aplicado, concentrando-se na análise da estrutura organizacional da cooperativa em seu contexto real de funcionamento. O estudo de caso possibilita uma investigação aprofundada de fenômenos contemporâneos dentro de seu ambiente natural, permitindo analisar relações entre atores organizacionais, mecanismos de gestão e práticas institucionais adotadas pela cooperativa (Yin, 2020).

3.3.1.1 *Análise documental e normativa*

Revisão de estatuto social, regimento interno, manuais de função, organogramas existentes, atas de assembleias e fluxogramas operacionais. Objetivo: identificar arranjos formais, competências legais e instâncias decisórias.

3.3.1.2 *Entrevistas semiestruturadas*

Entrevistas com dirigentes (presidente, diretores), lideranças locais e associados. Objetivo: identificar papéis, pontos de tensão e divergências entre o que está documentado e o que é praticado, com utilização de roteiro e transcrição (Liu *et al.*, 2024).

3.3.1.3 *Observação direta e registro de rotina*

Observações não participantes, com verificação do tempo e da sequência de tarefas; anotações de campo. Objetivo: identificar práticas, exceções e rotinas não formalizadas. Observado também por (Chen *et al.*, 2023).

3.3.1.4 *Mapeamento de processos (process mapping / swimlane)*

Diagramação das etapas do processo; identificação de responsáveis, documentos e sistemas associados. Objetivo: visualizar sobreposição de responsabilidades e gargalos.

Metodologia utilizada por Nyland (2023), Cittadella, Bagio e Silva (2024) e Silva e Cardoso (2025). Em contextos produtivos, reestruturação organizacional e melhoria de processos, vista por Shamsuzzoha *et al.* (2023).

3.3.1.5 *Análise de rede social (Social Network Analysis — SNA)*

Coleta de dados sobre trocas formais e informais (quem consulta quem, rede de comunicação); cálculo de centralidade, densidade e modularidade. Objetivo: mapear a estrutura informal que sustenta a tomada de decisão e a comunicação. Estudos recentes aplicam SNA para entender fluxos de informação em organizações e sua relação com a estrutura formal (Wen *et al.*, 2025).

Trata-se de abordagens analíticas capazes de compreender não apenas estruturas formais de gestão, mas também as relações e interações que se estabelecem entre os diferentes atores organizacionais. Nesse contexto, a *Social Network Analysis* (SNA), ou Análise de Redes Sociais, tem se consolidado como um importante referencial metodológico para investigar padrões de relacionamento, fluxos de informação e estruturas de interação em diferentes contextos organizacionais (Alhassan, 2025; Singh *et al.*, 2024).

3.3.2 Lacunas e oportunidades para a pesquisa

Apesar do reconhecimento do papel das cooperativas de agricultura familiar no desenvolvimento territorial e na inclusão produtiva, a literatura apresenta escassez de estudos sistematizados sobre como estruturar processos de gestão em cooperativas de pequeno porte de maneira replicável, mensurável e adaptada aos contextos locais. Nesse sentido, diversos autores destacam a necessidade de estudos longitudinais e a carência de conhecimento científico que permita replicar experiências bem-sucedidas em diferentes realidades da agricultura familiar (Brune; Vilá; Knollenberg, 2023; Steen; Muri; Torske, 2024).

Complementarmente, observa-se que a maioria dos modelos de gestão e das estruturas organizacionais disponíveis foi concebida para empresas tradicionais ou para cooperativas de maior porte, limitando sua aplicabilidade às pequenas cooperativas rurais.

Há, portanto, uma lacuna clara na literatura quanto à existência de modelos que integrem explicitamente traços cooperativistas, como governança democrática, participação ativa dos associados e multissetorialidade das atividades, com desenhos de processos de gestão operacionalizáveis nesse nível organizacional (Jamaluddin *et al.*, 2023), observado também por (Olmedo *et al.*, 2026; Kaliterna, 2025; Wadkar *et al.*, 2025).

Estudos indicam que, à medida que as cooperativas se tornam mais complexas e ampliam sua escala de atuação, ocorre frequentemente um distanciamento entre os mecanismos formais de participação e a efetiva influência dos associados nas decisões organizacionais. Esse fenômeno pode levar à crescente profissionalização da gestão e à concentração de decisões em estruturas administrativas, reduzindo a participação direta dos membros e criando tensões entre os princípios cooperativistas e as práticas gerenciais adotadas (Pek, 2024; Mori; Cavaliere, 2024; Puusa; Saastamoinen, 2023).

Ademais, o principal desafio prático para o segmento familiar encontra-se na dimensão cultural: a resistência à formalização e à padronização de processos, frequentemente enraizada em práticas tradicionais, dificulta a institucionalização de rotinas administrativas e a

estruturação de um sistema de governança cooperativo eficaz. Essa combinação de lacunas científicas, limitações dos modelos existentes e barreiras culturais sublinha a pertinência da presente pesquisa, que busca propor um modelo de estruturação de processos de gestão adaptado à Cooper/Oziel e a outras cooperativas familiares de porte similar.

Pesquisas empíricas apontam lacunas que representam oportunidades para o estudo proposto, sendo: combinação de critérios formais e pragmáticos, ao integrar verificação formal (propriedades comportamentais) com avaliação de usabilidade humana em *pipelines* automatizados (Lopes; Guerreiro, 2023); e avaliação de artefatos gerados por IA, com a chegada de LLMs aplicados a BPM, demandando protocolos de avaliação que capturem correção semântica, viés e adequação ao domínio (Kourani *et al.*, 2025).

Por fim, considera-se que projetos de pesquisa de mestrado podem contribuir de forma relevante ao propor e validar *frameworks* híbridos que conciliem verificação formal e avaliação pragmática, tanto do ponto de vista sintático (conformidade com a sintaxe BPMN), quanto semântico (correção do comportamento) e pragmático (entendimento e uso pelos associados da cooperativa).

3.3.3 Técnicas e procedimentos

Com a utilização de mapeamentos plausíveis de nanos-processos em cada domínio na cooperativa, como:

- governança e gestão dos associados: cadastramento e atualização de sócios, convocação de assembleias, registro de decisões, alocação de sobras/ressarcimentos e monitoramento de cumprimento de cotas — micro-rotinas centrais para legitimidade e adesão cooperativa (Ritter, 2021);
- serviços de apoio e inovação: integração de tecnologias digitais, assegurando a sustentabilidade e a capacidade adaptativa da cooperativa (Khan *et al.*, 2025);
- sustentabilidade e conformidade: verificação de práticas sociais, certificações, relatórios e processos de auditoria, cada um constituindo um nanos-processo com regras e evidências documentais (Liu *et al.*, 2025).

Os estudos convergem em afirmar que o mapeamento sistemático desses nanos-processos facilita tanto intervenções pontuais, como a redução de perdas, quanto transformações estruturais com impacto social, como maior inclusão de pequenos produtores (Silva; Cardoso, 2025).

3.3.4 Balizadores para a realização da pesquisa

A partir das lacunas encontradas, propõem-se para investigação:

- desenvolvimento de um *framework* de nanos-processos específico para cooperativas agrícolas familiares, validado empiricamente em múltiplos casos e que combine métricas de desempenho operacional com indicadores sociais. Avaliação da adoção de tecnologias digitais para captura automática de nanos-processos (IoT + blockchain) e seus efeitos sobre governança e transparência;
- estudos longitudinais sobre a capacitação de sócios e a mudança cultural necessária para sustentar melhorias baseadas em nanos-processos. Modelagem híbrida: estudo qualitativo para identificar padrões de ineficiência repetitiva e propor rotinas padronizadas com flexibilidade cooperativa. Essas direções alinham relevância prática e contribuição teórica, respondendo à demanda por evidências robustas sobre como microintervenções operacionais se traduzem em resultados de gestão e impacto comunitário (Ritter, 2021).

3.4 PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO

A implantação de um modelo de gestão em cooperativas envolve a tradução dos princípios cooperativistas (democracia, adesão voluntária, benefício mútuo) em práticas administrativas, estruturas de governança e rotinas operacionais que permitam eficácia, sustentabilidade e legitimidade perante os sócios. Nos últimos anos, a literatura internacional enfatiza que a simples transposição de modelos corporativos não garante sucesso: é preciso adaptar instrumentos de gestão (planejamento estratégico, controle, gestão de pessoas, tecnologia) ao caráter participativo e ao objetivo socioeconômico das cooperativas. Essa adaptação é central para a gestão produzir resultados mensuráveis sem corroer a identidade cooperativa (Silva; Baggio; Santos, 2022; Jamaluddin *et al.*, 2023).

A literatura recente organiza a implantação em algumas dimensões recorrentes a serem utilizadas:

- governança e participação: implementação de estruturas de governança (conselhos, assembleias, comitês) que conciliem eficiência decisória e participação democrática; a avaliação de maturidade de governança é frequentemente usada como indicador de sucesso (Silva; Baggio; Santos, 2022);

- processos operacionais e cadeia de valor: padronização de processos produtivos, controles de qualidade e logística, com ênfase em rastreabilidade e agregação de valor; a implantação exige definição clara de nanos-processos, responsabilidades e métricas de desempenho (Oliveira; Wander, 2022);
- tecnologia e sistemas de gestão: adoção de sistemas (ERP/CMS específicos, *blockchain* para rastreabilidade, IoT) como facilitadores da implantação e escalabilidade, desde que acompanhados de capacitação e governança dos dados, com ganhos de produtividade quando há alinhamento prévio de processos e engajamento dos associados (Oliveira; Wander, 2022).

A implantação de um modelo de gestão em cooperativas é um processo sociotécnico que exige alinhamento entre governança, práticas de gestão de pessoas, processos operacionais e tecnologia. Para o estudo proposto, há oportunidade significativa em avaliar empiricamente trajetórias de implantação, medir *trade-offs* entre profissionalização e participação democrática e propor modelos de implementação sensíveis às realidades de cooperativas familiares e comunitárias.

3.5 CRONOGRAMA DE ATIVIDADES

Abaixo, apresenta-se o cronograma de atividades a serem realizadas ao longo do projeto, apresentado na (Tabela 2).

Tabela 2 – Plano de desenvolvimento da pesquisa

ATIVIDADE	DESCRIÇÃO	MÊS
Pesquisa bibliográfica e análise de literatura	Estudo e avaliação bibliográfica acerca do modelo de gestão em cooperativas	11/24 a 11/25
Identificação de necessidades e desafios	Análise dos relatórios conclusivos do Projeto “PROJETO COOPERA MAIS BRASIL NO CENTRO-OESTE”	03/25 a 07/25
Produção Científica e Tecnologia (Redação, revisão e defesa projeto final)	Elaboração, apresentação e divulgação de trabalhos acadêmicos relacionados ao tema em estudo	11/25 a 03/26

Fonte: autoria própria (2026).

3.6 ASPECTOS TÉCNICOS-TECNOLÓGICOS

Segundo Brasil (2019a; 2019b), a área de produtos e processos envolve, principalmente, o desenvolvimento de soluções técnicas ou tecnológicas que podem, ou não,

ser passíveis de proteção por propriedade intelectual ou industrial. A ênfase recai sobre a aplicabilidade desses conhecimentos em contextos reais, com possibilidade de replicação. Essa exigência de aplicação é ainda mais acentuada em pesquisas vinculadas a programas profissionais, voltadas à análise e à melhoria de processos.

Nessas circunstâncias, o produto ou processo resulta de uma atividade de pesquisa criativa, destinada a solucionar uma questão, um problema ou atender a uma demanda concreta do campo de atuação profissional. Tais produtos podem ser físicos, virtuais ou configurar-se como processos, desenvolvidos individualmente ou em grupo, sendo sua descrição e especificações técnicas essenciais para favorecer a difusão e o potencial registro.

Nessa direção, torna-se fundamental identificar elementos que aproximem a proposta de pesquisa das diretrizes estabelecidas pela Área 27 da CAPES - Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo, a qual adota uma perspectiva multidisciplinar pautada na convergência de objetos de estudo.

Considerando-se a orientação da área para os programas profissionais, destaca-se o propósito de capacitar profissionais altamente qualificados para práticas avançadas, inovadoras e transformadoras dos processos de trabalho. Assim, a pesquisa precisa dialogar com demandas concretas das organizações, articulando fundamentos teóricos e aplicabilidade prática.

Inserida nesse escopo, a investigação que se pretende desenvolver, em consonância com os preceitos da CAPES para a área de avaliação, busca gerar resultados orientados a processos, capazes de responder a um problema organizacional específico. Essa abordagem justifica-se pela crescente demanda do mercado brasileiro por profissionais aptos a solucionar desafios operacionais, sobretudo aqueles relacionados à utilização de processos gerenciais e à otimização de rotinas internas. Dessa forma, os produtos técnico-tecnológicos oriundos da pesquisa devem contribuir efetivamente para a melhoria dos sistemas organizacionais estudados.

De acordo com a cartilha do Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração (PPGADM) do IF Goiano - Campus Rio Verde, a Área 27 define como prioritárias diversas formas de produção técnico-tecnológica. Entre elas, incluem-se: criação de empresas ou organizações sociais inovadoras; desenvolvimento de tecnologias e produtos não patenteáveis; relatórios técnicos conclusivos; tecnologias sociais; normatizações e marcos regulatórios; patentes; softwares e aplicativos; bases de dados técnico-científicas; cursos de formação profissional; materiais didáticos; e artigos técnico-tecnológicos (IF Goiano, 2024). Essa diversidade de produtos reforça a centralidade da inovação aplicada e orientada a necessidades concretas.

Nesse contexto, destaca-se que elementos como satisfação do cliente, lucratividade e redução de custos tornam a “qualidade” um eixo estruturante para as organizações contemporâneas (Sunder; Ganesh; Marathe, 2018). Essa perspectiva é particularmente relevante para pesquisas que buscam propor estratégias de redução de perdas e desperdícios em cadeias produtivas, como as da agricultura familiar, contribuindo para a eficiência operacional e sustentabilidade econômica das organizações rurais.

Por fim, compreender e difundir conhecimentos relacionados à agricultura familiar torna-se essencial diante de sua expressiva representatividade no país. Conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, a agricultura familiar corresponde a 77% dos estabelecimentos rurais brasileiros, ocupando 23% da área total destinada a atividades agropecuárias (IBGE, 2017). Essa predominância evidencia a importância de estudos que fortaleçam modelos de gestão aplicáveis a esse segmento, ampliando sua capacidade produtiva, competitividade e permanência das famílias no meio rural.

3.7 CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO

Abaixo, apresenta-se o cronograma de execução (Quadro 1), tendo em vista o cumprimento das etapas da pesquisa.

Quadro 1 – Cronograma

ETA PAS	METAS	2024				2025												2026			
		Set.	Out.	Nov.	Dez.	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	Jan.	Fev.	Mar.	
1º	Escolha do tema																				
2º	Levantamento bibliográfico																				
3º	Compilação dos dados																				
4º	Tabulação de dados																				
5º	Análise dos dados																				
6º	Escrita da dissertação																				
7º	Revisão e																				

	redação final																		
8º	Qualificação																		
9º	Defesa da dissertação e entrega do protótipo do PTT.																		

Fonte: autoria própria (2026).

4 PROPOSTA PARA O PLANO DE INTERVENÇÃO A PARTIR DOS DADOS SECUNDÁRIOS

4.1 CONTEXTO

A agricultura familiar desempenha um papel crucial no progresso socioeconômico de Goiás, contribuindo significativamente para a produção de alimentos no estado. Apesar dessa relevância, as organizações rurais de base familiar ainda enfrentam diversos desafios estruturais, tais como fragilidades na gestão dos processos produtivos, dificuldades de acesso aos mercados e uso ineficiente dos recursos disponíveis, fatores que comprometem tanto a viabilidade financeira quanto a competitividade das iniciativas no mercado regional.

Nesse contexto, a presente proposta de plano de ação insere-se no escopo do Edital n.º 35/2024 do Projeto Coopera Mais Brasil, atuando diretamente em organizações estratégicas, como a Cooperativa Mista Agroindustrial dos Agricultores Familiares de Caiapônia e Palestina de Goiás, a Associação de Mulheres do Assentamento Pequena Vanessa II (AMAPV) e a Cooperativa Agropecuária Integrada dos Produtores Familiares do Assentamento Oziel Alves Pereira e Região (Cooper/Oziel). A atuação junto a essas entidades visa fortalecer seus processos internos, potencializando a capacidade produtiva e a inserção em mercados institucionais.

Em várias dessas regiões, a agricultura familiar representa mais de 60% das propriedades rurais, destacando-se pela produção de alimentos essenciais como milho, feijão, leite, hortaliças e frutas (IBGE, 2017). Esses dados reforçam a importância estratégica do segmento para a segurança alimentar, a geração de renda e a dinamização econômica local, evidenciando a necessidade de aprimoramento de práticas de gestão, governança e organização interna das cooperativas e associações rurais.

Nesse cenário, as aquisições governamentais constituem uma oportunidade relevante para fomentar a inclusão produtiva dos agricultores familiares, especialmente por meio de programas como a Compra Direta da Agricultura Familiar (CDAF) e o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA).

Entretanto, o acesso e a permanência nesses mercados institucionais dependem da capacidade das organizações em atender às exigências estabelecidas, tais como prazos rigorosos de entrega, padrões mínimos de qualidade e preços competitivos. Tais desafios evidenciam a necessidade de intervenções estruturadas que contribuam para a qualificação dos processos de

gestão, fortalecendo a competitividade e a sustentabilidade econômica das unidades produtivas familiares.

4.2 ADERÊNCIA

Em pesquisas aplicadas à gestão de empreendimentos da agricultura familiar e, em particular, na investigação da proposta de apresentação do plano de ação para a Cooper/Oziel, esta se ancora em dimensões como: congruência com os objetivos, direcionamento aos membros gestores da cooperativa, práticas e desafios organizacionais, conforme observado também por (Luke, 2025). Quanto aos critérios:

- correspondência teórica - posição na cooperativa (associado, dirigente, técnico) e contexto territorial (municípios de atuação), com a compreensão dos mecanismos organizacionais, conforme (Bouncken; Czakon; Schmitt, 2025);
- representatividade funcional - é recomendável garantir representatividade funcional: incluir atores que desempenhem papéis-chave na cooperativa, como dirigentes e técnicos. Isso assegura aderência às perguntas sobre governança e práticas (Paraschou *et al.*, 2025).

Portanto, a aderência do plano de intervenção evidencia-se tanto por sua fundamentação teórica quanto por sua conexão direta com o contexto organizacional da Cooper/Oziel, permitindo que os resultados propostos contribuam efetivamente para o aprimoramento da gestão, para o fortalecimento institucional da cooperativa e para a sustentabilidade dos empreendimentos da agricultura familiar no território no qual a organização está inserida.

4.3 PLANO DE INTERVENÇÃO

A crescente complexidade dos ambientes organizacionais contemporâneos impulsiona o desenvolvimento de abordagens metodológicas voltadas à solução de problemas práticos, especialmente no âmbito das pesquisas aplicadas em administração. Nesse contexto, o plano de intervenção emerge como um instrumento estratégico que articula diagnóstico organizacional, proposição de mudanças e avaliação de resultados, possibilitando a aproximação entre produção científica e transformação organizacional (Trimboli, 2025).

No campo da pesquisa aplicada, especialmente em programas de mestrado profissional, o plano de intervenção representa um mecanismo que permite ao pesquisador atuar

simultaneamente como analista e agente de mudança no contexto investigado. Tal perspectiva aproxima-se das abordagens de pesquisa-intervenção e pesquisa-ação, nas quais a investigação científica está diretamente associada à implementação de ações destinadas à melhoria de práticas organizacionais e institucionais (Costa; Ghisleni, 2021).

Historicamente, a concepção de intervenção organizacional possui raízes nas abordagens de mudança planejada e na tradição da pesquisa-ação desenvolvida por Kurt Lewin (Coghlan, 2023).

Nessa perspectiva, a investigação científica é concebida como um processo cíclico composto por diagnóstico, planejamento, ação e avaliação, no qual os participantes da organização tornam-se agentes ativos na construção das soluções propostas.

Nos últimos anos, a literatura internacional tem avançado significativamente na compreensão dos processos de implementação de intervenções organizacionais, especialmente a partir do desenvolvimento da chamada ciência da implementação (Brownson *et al.*, 2022).

Nesse contexto, o plano de intervenção constitui um artefato metodológico fundamental, ao organizar sistematicamente as ações necessárias para promover mudanças estruturais, processuais ou tecnológicas nas organizações (Holm; Kringelum; Anand, 2025).

De forma geral, a literatura aponta que intervenções organizacionais eficazes tendem a seguir etapas estruturadas, que incluem diagnóstico situacional, definição de objetivos de mudança, seleção de estratégias baseadas em evidências, implementação das ações planejadas e avaliação dos resultados obtidos (Fasolo; Heard; Scopelliti, 2025).

Modelos contemporâneos de planejamento de intervenções enfatizam a necessidade de integração entre evidências científicas, análise do contexto organizacional e participação dos diferentes atores envolvidos no processo de mudança.

Outro aspecto relevante na literatura recente refere-se ao papel das teorias organizacionais na implementação de intervenções. Pesquisas recentes destacam que a compreensão das dinâmicas institucionais, das estruturas organizacionais e das relações de poder constitui elemento essencial para o sucesso de iniciativas de mudança organizacional (Banwo; Onokala; Momoh, 2022).

Nesse sentido, a incorporação de teorias organizacionais ao desenho e à implementação de intervenções contribui para ampliar a capacidade explicativa das pesquisas e para fortalecer a consistência metodológica das propostas de transformação institucional.

Outro ponto destacado nos estudos recentes refere-se à necessidade de considerar o contexto organizacional no desenho e na execução de intervenções. Pesquisas indicam que fatores como cultura organizacional, recursos disponíveis, nível de engajamento dos atores

institucionais e capacidade de gestão influenciam significativamente os resultados das intervenções implementadas (Kressmann; Mueller-Seeger, 2025).

Dessa forma, intervenções eficazes não podem ser concebidas como modelos padronizados, mas devem ser adaptadas às especificidades do ambiente organizacional no qual serão implementadas.

No âmbito das pesquisas aplicadas em administração, o plano de intervenção também assume papel relevante na produção de conhecimento orientado à prática (Chandrasekaran; Oliva; Salvador, 2023).

Esse tipo de investigação busca gerar soluções concretas para problemas organizacionais, ao mesmo tempo em que contribui para o avanço teórico do campo da administração. Assim, o plano de intervenção torna-se não apenas um instrumento de gestão da mudança, mas também um dispositivo epistemológico que integra teoria, método e prática na construção do conhecimento científico.

No plano de intervenção, também como papel investigativo, propõe-se a implantação de microprocessos na cadeia de valor da cooperativa. A estruturação dos microprocessos organizacionais representa uma etapa fundamental no processo de formalização da gestão administrativa de uma organização.

No contexto da gestão por processos, os microprocessos correspondem a conjuntos específicos de atividades operacionais realizadas por um determinado setor ou unidade organizacional, com o objetivo de executar tarefas que contribuem para a realização de processos maiores, denominados macroprocessos (Bueno; Maculan; Aganette, 2023).

A gestão de cooperativas demanda um olhar granular sobre as atividades que, em conjunto, geram valor econômico, social e institucional. Na literatura contemporânea, cresce o interesse por decompor cadeias de valor em unidades menores, aqui denominadas microprocessos, com o objetivo de mapear responsabilidades, fluxos de informação e pontos de alavancagem para melhorias de eficiência e sustentabilidade.

Essa perspectiva permite conectar processos operacionais (ex.: recebimento de produto, processamento, embalagem) a processos gerenciais (ex.: tomada de decisão coletiva, distribuição de excedentes) e a processos de suporte (ex.: compliance, capacitação), proporcionando um arcabouço analítico para intervenções incrementais e para avaliação de impacto (Liu *et al.*, 2025).

Microprocessos são definidos, aqui, como atividades singulares e repetíveis, de escopo restrito, que possuem entradas, saídas, responsáveis e regras de execução bem definidas. Na cadeia de valor de uma cooperativa, microprocessos podem ser agrupados em macro-cadeias:

(i) Produção e Qualidade; (ii) Logística e Comercialização; (iii) Governança e Gestão de Sócios; (iv) Serviços de Apoio e Inovação; e (v) Sustentabilidade e Conformidade. A decomposição em microprocessos facilita a mensuração, a automação parcial e a identificação de gargalos, sendo estratégia recomendada para cooperativas que buscam escalar impacto mantendo governança participativa (Ritter, 2021).

Dessa forma, pode-se afirmar que o plano de intervenção constitui elemento central nas pesquisas aplicadas desenvolvidas em programas de mestrado profissional. Ao estruturar o processo de diagnóstico, planejamento e implementação de ações organizacionais, esse instrumento permite transformar resultados de pesquisa em propostas concretas de melhoria institucional, contribuindo simultaneamente para o desenvolvimento científico e para a inovação organizacional.

4.4 CONTRIBUIÇÃO SOCIAL, TÉCNICO E CIENTÍFICA

4.4.1 Contribuição social

A contribuição social da pesquisa está relacionada ao fortalecimento da gestão organizacional em cooperativas, organizações que desempenham papel relevante na promoção do desenvolvimento territorial, na geração de renda e na segurança alimentar. Estudos recentes indicam que cooperativas constituem importantes mecanismos de coordenação econômica e social, permitindo que pequenos produtores ampliem sua capacidade de inserção em cadeias produtivas e mercados institucionais (Qorri; Felföldi, 2024). Além disso, as cooperativas atuam como instrumentos de organização coletiva, promovendo acesso a recursos produtivos, tecnologia e estratégias de comercialização mais eficientes (Kalogiannidis; Karafolas; Chatzitheodoridis, 2024).

Nesse sentido, iniciativas voltadas à melhoria da gestão e da governança dessas organizações apresentam potencial significativo de impacto social, uma vez que o fortalecimento das estruturas organizacionais tende a ampliar a capacidade de geração de renda e a sustentabilidade econômica dos empreendimentos cooperativos.

Evidências empíricas indicam que práticas estruturadas de gestão e governança organizacional estão associadas à maior resiliência institucional e ao desempenho organizacional das cooperativas agrícolas (Américo; Caleman; Georges, 2025).

Assim, ao propor um plano de intervenção orientado à melhoria das práticas de gestão e organização administrativa da cooperativa Cooper/Oziel, a pesquisa contribui para o

fortalecimento institucional da organização e, conseqüentemente, para o desenvolvimento socioeconômico dos cooperados e das comunidades locais nas quais estão inseridos.

4.4.2 Contribuição técnica

Do ponto de vista técnico, a principal contribuição desta pesquisa consiste na elaboração de um plano de intervenção estruturado, fundamentado em diagnóstico organizacional e em referenciais teóricos da administração, que visa apoiar processos de melhoria da gestão.

A literatura contemporânea sobre gestão organizacional destaca que a implementação de intervenções estruturadas constitui elemento fundamental para a promoção de mudanças organizacionais sustentáveis (Shahzad; Siddiqui; Baig, 2025).

Além disso, pesquisas no campo da ciência da implementação evidenciam que intervenções organizacionais bem-sucedidas dependem da articulação entre teoria organizacional, diagnóstico institucional e adaptação das estratégias de intervenção ao contexto organizacional específico (Birken *et al.*, 2024).

Dessa forma, o plano de intervenção desenvolvido nesta pesquisa constitui um produto técnico aplicável à realidade da cooperativa analisada, podendo também servir como referência metodológica para outras organizações com características semelhantes, especialmente cooperativas e associações vinculadas à agricultura familiar.

4.4.3 Contribuição científica

No âmbito científico, a pesquisa contribui para o avanço do conhecimento na área de Administração ao integrar fundamentos teóricos da gestão organizacional com a aplicação prática de um plano de intervenção em um contexto organizacional específico.

A literatura internacional tem destacado a necessidade de ampliar pesquisas que articulem teoria organizacional e processos de implementação de mudanças nas organizações, especialmente no campo da chamada ciência da implementação. Esse campo busca compreender como práticas baseadas em evidências podem ser incorporadas às rotinas organizacionais e transformadas em melhorias concretas de desempenho institucional (Rousseau; Ten Have, 2022).

Nesse sentido, estudos recentes ressaltam que a utilização de teorias organizacionais na análise e implementação de intervenções institucionais contribui para ampliar a capacidade

explicativa das pesquisas aplicadas e fortalecer o rigor metodológico das investigações em administração (Birken *et al.*, 2024).

Dessa forma, ao desenvolver e analisar uma proposta de intervenção organizacional aplicada ao contexto de uma cooperativa da agricultura familiar, a pesquisa contribui para ampliar o conhecimento científico sobre gestão de empreendimentos coletivos, além de oferecer evidências empíricas que podem subsidiar futuras investigações no campo da administração aplicada.

4.5 IMPACTO ORGANIZACIONAL, SOCIAL E LOCAL

A literatura recente em administração e desenvolvimento rural destaca que intervenções organizacionais bem estruturadas contribuem para fortalecer capacidades institucionais, ampliar a eficiência na gestão e promover transformações socioeconômicas.

4.5.1 Impacto organizacional

No âmbito organizacional, intervenções voltadas à melhoria da gestão administrativa e da governança institucional tendem a produzir efeitos diretos nas ações operacionais, na coordenação de atividades e na capacidade de tomada de decisão. Estudos indicam que práticas estruturadas de gestão, combinadas com mecanismos de governança participativa, contribuem para reduzir assimetrias de informação, fortalecer processos de coordenação interna e aumentar o desempenho institucional das organizações cooperativas (Martínez-López *et al.*, 2025).

Além disso, pesquisas sobre avaliação de impacto organizacional apontam que processos sistemáticos de diagnóstico, monitoramento e avaliação de intervenções favorecem o desenvolvimento de aprendizagem organizacional e a consolidação de práticas gerenciais mais eficientes. Esse processo permite que as organizações desenvolvam capacidades institucionais voltadas à adaptação estratégica e à melhoria contínua de seus processos administrativos (Siqueira *et al.*, 2024).

Nesse contexto, o desenvolvimento de um plano de intervenção estruturado pode contribuir para a reorganização de processos administrativos, melhoria da governança e fortalecimento da capacidade de gestão.

4.5.2 Impacto social

No plano social, as intervenções organizacionais em cooperativas da agricultura familiar apresentam potencial significativo para fortalecer processos de cooperação, inclusão produtiva e geração de capital social nas comunidades rurais. Além disso, essas organizações desempenham papel relevante na promoção do bem-estar dos associados, na melhoria das condições socioeconômicas das famílias e na ampliação da participação dos produtores em mercados mais estruturados.

Nesse sentido, intervenções que promovam melhorias na gestão organizacional e na coordenação das atividades coletivas podem ampliar os benefícios sociais gerados pelas cooperativas, contribuindo para a construção de redes de negócios, fortalecimento da identidade coletiva e ampliação das oportunidades de geração de renda.

4.5.3 Impacto local e territorial

No nível local, a atuação de cooperativas e organizações da agricultura familiar está diretamente associada ao desenvolvimento territorial e à dinamização das economias rurais. A literatura sobre desenvolvimento rural destaca que organizações coletivas desempenham papel estratégico na promoção de processos de desenvolvimento endógeno, ao estimular a articulação entre atores locais, instituições públicas e mercados regionais (Liu; Han, 2025).

Estudos recentes apontam que iniciativas de inovação social e programas de desenvolvimento rural baseados em organizações comunitárias podem contribuir significativamente para a melhoria das condições de vida em áreas rurais, especialmente quando combinam práticas produtivas sustentáveis, fortalecimento institucional e participação social (Espinoza *et al.*, 2024).

Outro aspecto relevante refere-se ao fato de que organizações cooperativas podem atuar como plataformas de inovação social, facilitando a difusão de novas práticas produtivas, tecnologias agrícolas e estratégias de gestão coletiva. Esse processo contribui para aumentar a resiliência das comunidades rurais e para promover trajetórias de desenvolvimento territorial mais inclusivas e sustentáveis.

4.6 GRAU DE INOVAÇÃO E COMPLEXIDADE

A avaliação do grau de inovação e da complexidade de uma proposta de intervenção organizacional constitui elemento fundamental nas pesquisas aplicadas em Administração, especialmente em estudos voltados ao desenvolvimento de produtos técnico-tecnológicos. A literatura recente enfatiza que a inovação organizacional envolve implementar novas práticas gerenciais, processos administrativos ou estruturas institucionais capazes de gerar melhorias no desempenho organizacional e na capacidade de adaptação das organizações em ambientes dinâmicos e competitivos (Li *et al.*, 2024).

Estudos sobre gestão da inovação indicam que processos inovadores nas organizações estão frequentemente associados à integração de conhecimentos, à adoção de novas ferramentas gerenciais e à reorganização de processos internos voltados à melhoria do desempenho organizacional (Saiz-Alvarez, 2024).

No contexto organizacional contemporâneo, marcado por elevada incerteza e rápidas transformações tecnológicas e institucionais, a inovação tornou-se um fator estratégico para o fortalecimento da competitividade e da sustentabilidade das organizações. Pesquisas recentes destacam que organizações capazes de desenvolver processos inovadores apresentam maior capacidade de adaptação estratégica e maior resiliência diante de mudanças no ambiente econômico e institucional (Garrido-Moreno; Martín-Rojas; García-Morales, 2024).

A complexidade das intervenções organizacionais também está associada à natureza sistêmica das organizações, nas quais mudanças em um determinado processo ou setor tendem a gerar efeitos em outras áreas da estrutura organizacional. Abordagens baseadas na teoria da complexidade destacam que organizações modernas operam como sistemas adaptativos complexos, nos quais decisões gerenciais, estruturas institucionais e processos de inovação estão profundamente interconectados (Cincotti *et al.*, 2024).

No caso específico de propostas de intervenção voltadas à melhoria da gestão organizacional, o grau de inovação pode ser observado na introdução de novos mecanismos de planejamento, organização e controle que permitam maior eficiência administrativa e maior capacidade de tomada de decisão baseada em informações estruturadas. Ao mesmo tempo, a complexidade da proposta decorre da necessidade de integrar diferentes dimensões da gestão organizacional, incluindo aspectos estratégicos, administrativos e operacionais.

Assim, a proposta de intervenção desenvolvida nesta pesquisa apresenta caráter inovador ao propor a sistematização de práticas de gestão e organização administrativa voltadas ao fortalecimento institucional da organização investigada.

Dessa forma, o grau de inovação e a complexidade da intervenção proposta refletem a natureza multifacetada das mudanças organizacionais contemporâneas, nas quais a implementação de melhorias gerenciais exige a articulação entre conhecimento científico, práticas administrativas e capacidades institucionais de adaptação e aprendizagem organizacional.

5 RESULTADOS

A análise realizada na Cooper/Oziel evidencia que a formalização de mecanismos de governança constitui um elemento central para o fortalecimento institucional da cooperativa. A literatura recente destaca que cooperativas agrícolas apresentam desempenho organizacional superior quando adotam práticas estruturadas de governança, especialmente aquelas relacionadas à transparência, confiabilidade e controle administrativo.

Estudos empíricos demonstram que cooperativas com melhores práticas de governança tendem a apresentar maior sustentabilidade organizacional, melhor controle financeiro e maior capacidade de inserção em mercados competitivos (Silva; Baggio; Santos, 2022).

5.1 DO ASSENTAMENTO E DA COOPERATIVA

5.1.1 Do assentamento

Criado em 2004, no âmbito da política de reforma agrária, o Projeto de Assentamento Oziel Alves Pereira possui aproximadamente 38.559 hectares e capacidade para assentamento de cerca de 553 famílias, constituindo um dos maiores assentamentos do estado de Goiás em extensão territorial (INCRA, 2023).

5.1.2 Da cooperativa

A Cooper/Oziel foi fundada em 2 de abril de 2008. A organização possui natureza jurídica de cooperativa e encontra-se com situação cadastral ativa. A sede da cooperativa está localizada na Rodovia GO-194, Km 45, no Assentamento Oziel Alves Pereira, zona rural de Baliza–GO (Fig. 01).

Figura 1 – Localização do Assentamento Oziel Alves Pereira e da Cooper/Oziel



Fonte: Elaboração a partir de dados do IBGE e INCRA.

Entre os dirigentes associados à gestão da cooperativa estão: Maria Aparecida de Fátima – Presidente; Antônio Alves Ribeiro – Vice-Presidente; e Antônio Lopes Martins – Tesoureiro, conforme informações contidas na última alteração do estatuto social (Anexo D).

A cooperativa reiniciou suas atividades após um período de inatividade. Seu grupo de associados, em sua maioria, possui formação política no MST (Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra) (Fig. 02).

Figura 2 – Imagens de reunião com cooperados, profissionais do Programa Mais Gestão e a pesquisadora



Fonte: autoria própria (2026).

5.2 MODELOS DE GESTÃO

A análise realizada na Cooper/Oziel evidencia que a formalização de mecanismos de governança constitui um elemento central para o fortalecimento institucional da cooperativa. Estudos empíricos demonstram que cooperativas com melhores práticas de governança tendem a apresentar maior sustentabilidade organizacional, melhor controle financeiro e maior capacidade de inserção em mercados competitivos (Attolba-Aquino; Castañeda, 2025; Sánchez-Navarro *et al.*, 2024; Jamaluddin *et al.*, 2023; Silva; Baggio; Santos, 2022).

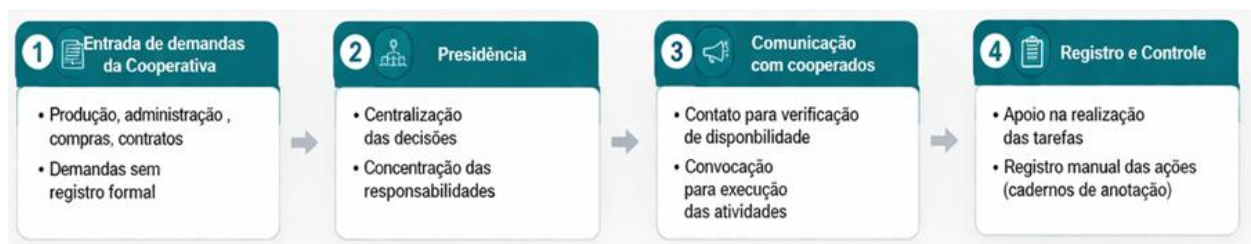
5.2.1 Modelo de gestão anterior à pesquisa

Com base em evidências provenientes de reuniões e documentos disponibilizados, a Cooperativa Cooper/Oziel detinha um modelo de gestão centralizado, com grande concentração das decisões e da execução das atividades na figura da presidência. Nesse modelo, todas as demandas institucionais e operacionais — administrativas, produtivas, financeiras e

organizacionais — eram direcionadas diretamente à presidente da cooperativa, que se responsabilizava por coordenar e encaminhar as ações necessárias para sua execução.

A mobilização dos cooperados ocorria de maneira informal, a partir da verificação da disponibilidade dos membros para auxiliar nas atividades demandadas. Além disso, o controle das atividades e o registro das ações realizadas eram feitos manualmente, por meio de anotações em cadernos, sem a existência de processos estruturados, divisão clara de responsabilidades ou definição formal de fluxos organizacionais (Fig. 03).

Figura 3 – Macro fluxo dos processos anteriores



Fonte: autoria própria (2026).

Com referência na figura anterior, a centralização de poder é perceptível na Cooper/Oziel. Nesse contexto, a centralização de poder pode comprometer a efetividade do princípio cooperativista de controle democrático pelos membros. Quando as decisões estratégicas passam a ser conduzidas predominantemente pela presidência, os órgãos colegiados, como conselhos administrativos e assembleias gerais, tendem a assumir um papel mais formal do que efetivamente deliberativo. Esse processo pode gerar um distanciamento entre os dirigentes e os cooperados, reduzindo a participação ativa dos membros na governança da organização (Silva; Caleman; Georges, 2025; Liu *et al.*, 2024).

No campo da teoria organizacional, a discussão sobre a centralização de poder encontra suas bases nas abordagens clássicas da administração, especialmente na chamada administração científica. Esse modelo de gestão, desenvolvido no início do século XX, buscava estruturar as organizações a partir de princípios de racionalização do trabalho, controle gerencial e padronização das atividades produtivas. Nesse contexto, a centralização das decisões administrativas era compreendida como um mecanismo necessário para garantir eficiência, coordenação e previsibilidade nas operações organizacionais.

Entretanto, ao longo das últimas décadas, a literatura em administração tem revisitado criticamente essa perspectiva, sobretudo diante das transformações organizacionais provocadas pela globalização, pela inovação tecnológica e pela crescente complexidade das relações institucionais. Estudos recentes indicam que estruturas altamente centralizadas podem limitar a

capacidade de adaptação organizacional, reduzir a participação dos colaboradores e dificultar processos de inovação, especialmente em ambientes que demandam maior flexibilidade e aprendizagem coletiva (Khasmafkan-Nezam, 2026; Umoh, 2025; Torgaloz; Acar; Kuzey, 2023; Aghion; Tirole, 2021).

Outro ponto crítico associado à centralização de poder diz respeito aos impactos sobre o engajamento dos cooperados. Estudos recentes destacam que a participação ativa dos membros em assembleias, processos deliberativos e mecanismos de controle é um dos fatores fundamentais para a resiliência organizacional das cooperativas. Quando o processo decisório se torna excessivamente centralizado, há tendência de redução do engajamento dos membros, o que pode enfraquecer o capital social da organização e comprometer sua sustentabilidade institucional (Lemesa; Singh, 2025).

No diagnóstico organizacional realizado na cooperativa, observou-se a existência de um modelo de gestão ainda incipiente, caracterizado por fragilidades estruturais nos processos administrativos e organizacionais. De modo geral, identificou-se ausência de formalização em aspectos fundamentais da governança organizacional, o que pode comprometer tanto a eficiência da gestão quanto a participação dos membros nos processos decisórios.

No (Quadro 02) abaixo, observa-se um modelo organizacional incipiente, frágil e que necessita de ajustes.

Quadro 2 – Principais limitações verificadas

Aspecto	Situação anterior
Centralização	Decisões concentradas na presidência
Divisão de responsabilidades	Não formalizada
Organização das atividades	Informal
Controle de processos	Manual
Registro de informações	Cadernos
Fluxos organizacionais	Não estruturados

Fonte: autoria própria (2026).

A literatura sobre governança em cooperativas, conforme (Basbeth, 2025; Huhtala; Tuominen; Tuominen, 2023; Jamaluddin *et al.*, 2023), destaca que estruturas organizacionais pouco formalizadas tendem a apresentar dificuldades na definição de responsabilidades, na sistematização de informações e na coordenação das atividades administrativas. Na Cooper/Oziel, ficou evidente essa fragilidade, conforme observado também por (Susiwati; Nugraha; Priyantoro, 2025; Umoh, 2025; Lazarević-Moravčević; Mosurović Ružičić, 2023).

Em cooperativas agropecuárias, a ausência de mecanismos formais de governança pode resultar em processos decisórios concentrados, baixa transparência informacional e limitações na participação efetiva dos cooperados na gestão organizacional (Scott *et al.*, 2025).

O diagnóstico organizacional realizado na Cooper/Oziel permitiu identificar um conjunto de limitações relacionadas à estrutura administrativa e aos processos de gestão. Conforme apresentado no (Quadro 05), observou-se elevada centralização das decisões na presidência da cooperativa, ausência de formalização na divisão de responsabilidades e inexistência de fluxos organizacionais estruturados. Além disso, verificou-se que o controle de processos e o registro de informações eram realizados de forma predominantemente manual, muitas vezes por meio de registros em cadernos, o que dificultava a sistematização e a análise de informações gerenciais.

5.3 PROPOSTA DO MODELO DE GESTÃO

Com base nos resultados obtidos no diagnóstico organizacional, foi desenvolvido um modelo de gestão voltado à estruturação administrativa da Cooper/Oziel. A proposta busca estabelecer diretrizes para a formalização da estrutura organizacional, definindo cargos, funções, responsabilidades e fluxos decisórios necessários ao funcionamento eficiente da cooperativa.

Os resultados indicam que a cooperativa apresenta potencial produtivo relevante. Entretanto, foram identificadas limitações estruturais relacionadas à gestão organizacional, sobretudo no que diz respeito à formalização de processos administrativos, definição clara de responsabilidades organizacionais e sistematização de indicadores de desempenho. A governança em cooperativas pode ser compreendida como o conjunto de mecanismos responsáveis por orientar, monitorar e controlar as atividades organizacionais, garantindo que os interesses dos cooperados sejam devidamente representados na tomada de decisões (Kiisk *et al.*, 2026; Nasangwe; Okello; Gathungu, 2025; Jamaluddin *et al.*, 2023).

Pesquisas recentes indicam que a profissionalização da gestão é um fator crítico para o desenvolvimento das cooperativas, uma vez que essas organizações operam em ambientes de mercado cada vez mais competitivos. Nesse contexto, a adoção de estruturas administrativas formais permite melhorar a coordenação das atividades organizacionais, fortalecer os mecanismos de controle interno e ampliar a eficiência na gestão dos recursos (Silva; Baggio; Santos, 2022).

5.3.1 Proposta de estruturação

A partir dos resultados obtidos no diagnóstico organizacional, foi desenvolvido um modelo de gestão destinado a estruturar os processos administrativos da Cooper/Oziel. O modelo proposto busca estabelecer bases institucionais para o fortalecimento da governança cooperativa, por meio da formalização da estrutura organizacional, da definição de responsabilidades administrativas e da criação de instrumentos de acompanhamento do desempenho organizacional, ou seja, proposta de organograma com modelo de gestão organizacional (Fig. 04).

Figura 4 – Proposta do organograma com modelo de Gestão Organizacional



Fonte: autoria própria (2026).

Aspecto relevante refere-se à possibilidade de replicação do modelo proposto em outras cooperativas da agricultura familiar que enfrentam desafios semelhantes de organização administrativa. Dessa forma, os resultados deste estudo apresentam não apenas relevância prática para a Cooper/Oziel, mas também contribuem para o avanço das discussões acadêmicas sobre gestão de empreendimentos cooperativos no contexto da agricultura familiar.

Os resultados obtidos indicam que a Cooper/Oziel apresenta desafios organizacionais semelhantes aos observados em outras cooperativas da agricultura familiar. Estudos recentes indicam que cooperativas agrícolas frequentemente enfrentam dificuldades relacionadas à

profissionalização da gestão e à formalização de estruturas administrativas (Grashuis; Su, 2019).

Nesse contexto, o modelo de gestão proposto busca contribuir para a superação dessas limitações, por meio da implementação de instrumentos gerenciais que possibilitem maior eficiência organizacional e maior capacidade de coordenação entre a gestão e os serviços executados pela cooperativa.

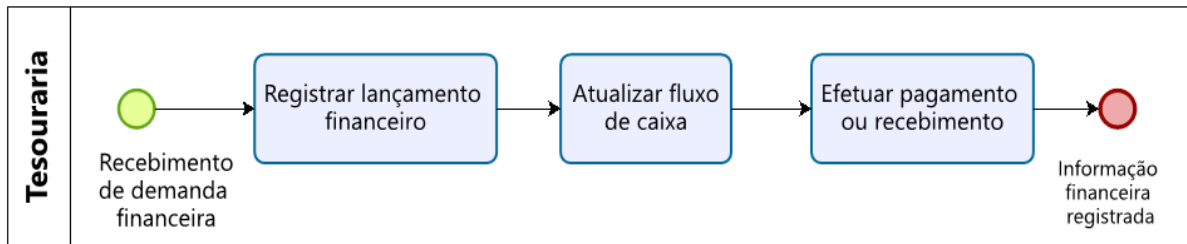
A estrutura organizacional precisa conciliar dois elementos fundamentais: a gestão profissionalizada e os princípios democráticos que orientam o cooperativismo. Nesse sentido, a definição de um organograma organizacional contribui para fortalecer os mecanismos de governança, ao delimitar as atribuições da presidência, do conselho administrativo, das áreas operacionais e dos próprios cooperados. Estudos recentes apontam que a formalização da estrutura organizacional em cooperativas está associada ao aumento da eficiência administrativa, à melhoria da comunicação interna e ao fortalecimento da transparência institucional (Novkovic; Puusa; Miner, 2022).

Além disso, a presença de um organograma organizacional contribui para reduzir a centralização excessiva das decisões na presidência da cooperativa. Quando as responsabilidades e os níveis de autoridade são claramente definidos, torna-se possível distribuir as atividades de gestão entre diferentes setores ou funções, promovendo maior equilíbrio na governança organizacional. Esse aspecto é particularmente relevante em cooperativas agropecuárias, nas quais a concentração de decisões em poucos dirigentes pode comprometer a participação dos cooperados e dificultar a institucionalização dos processos de gestão (Silva; Cardoso, 2025).

5.3.2 Descrição dos microprocessos organizacionais

Com referência específica à Cooper/Oziel, a identificação dos microprocessos organizacionais constitui um elemento importante para a estruturação da gestão administrativa da cooperativa. Considerando que o diagnóstico organizacional evidenciou a existência de práticas administrativas predominantemente informais, a definição dos microprocessos permite organizar as atividades rotineiras da cooperativa, estabelecer fluxos operacionais claros e fortalecer os mecanismos de controle e acompanhamento das atividades (Figuras 05 a 11).

Figura 5 – Detalhamento dos microprocessos – Setor de Tesouraria

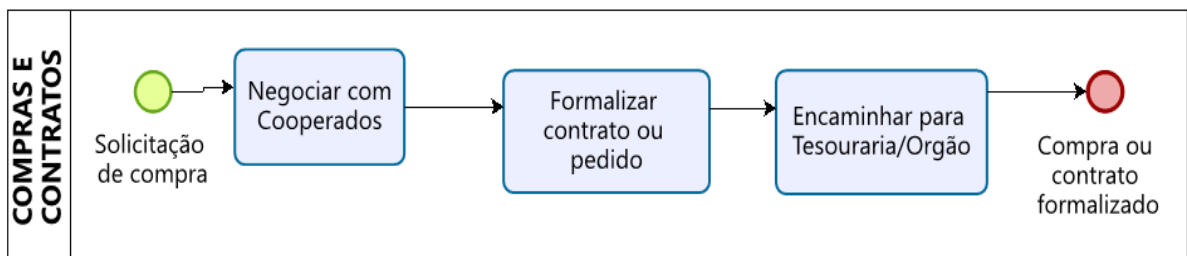


Fonte: autoria própria (2026).

O setor de tesouraria é responsável pela execução de atividades relacionadas à gestão de fluxo de caixa, pagamentos, recebimentos, conciliações bancárias e controle de movimentações financeiras. Essas funções demandam elevado grau de precisão e confiabilidade, uma vez que envolvem o controle de recursos financeiros da organização e possuem impacto direto na sustentabilidade financeira e na credibilidade institucional. Nesse sentido, a literatura recente em gestão financeira organizacional destaca a importância da estruturação clara dos processos operacionais, de modo a reduzir riscos, evitar inconsistências e fortalecer os mecanismos de governança financeira (Brick; Poniachek, 2023; Brigham; Ehrhardt, 2022).

Dessa forma, o detalhamento dos microprocessos no setor de tesouraria não deve ser entendido apenas como uma atividade técnica de descrição de rotinas administrativas, mas como um instrumento estratégico para fortalecer a governança financeira, aprimorar os mecanismos de controle interno e promover maior eficiência na gestão dos recursos organizacionais.

Figura 6 – Detalhamento dos microprocessos – Setor de compras e contratos



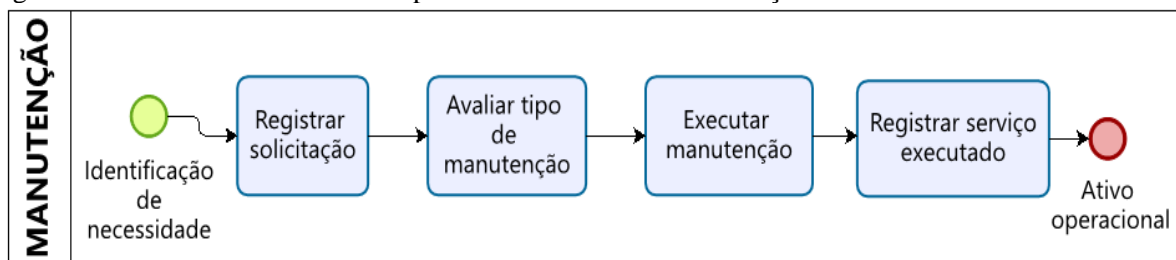
Fonte: autoria própria (2026).

Os microprocessos podem ser entendidos como unidades operacionais específicas que, de forma integrada, compõem os processos macro de compras e contratos. A decomposição dessas atividades permite identificar com maior precisão as etapas envolvidas, os fluxos de informação, os responsáveis e os mecanismos de controle associados, conforme observado por

(Berti *et al.*, 2025; Biernacki, 2024; De Sordi, 2023). Essa abordagem contribui para maior transparência, padronização e eficiência nas operações de suprimentos, especialmente em ambientes organizacionais complexos.

Além disso, o detalhamento dos microprocessos no setor de compras e contratos está diretamente relacionado às práticas de governança e *compliance* organizacional. Em particular, em organizações públicas, cooperativas ou de economia solidária, a formalização dessas rotinas torna-se ainda mais relevante, uma vez que contribui para a transparência, a prestação de contas e a legitimidade das decisões administrativas, conforme também observado por (Success; Maiyak, 2025; Changalim; Mchopa, 2024).

Figura 7 – Detalhamento dos microprocessos – Setor de manutenção

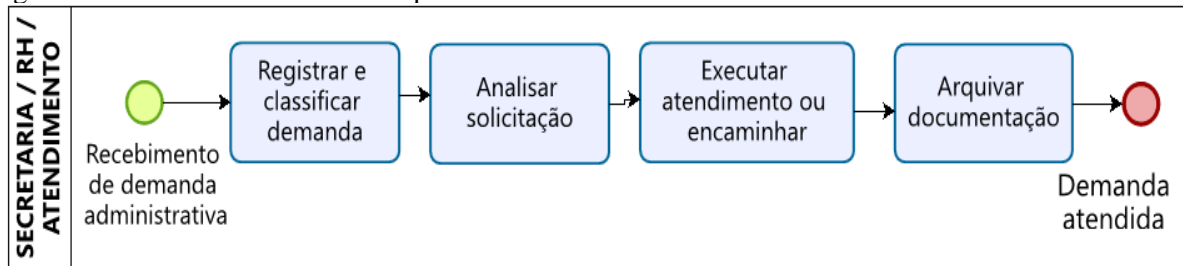


Fonte: autoria própria (2026).

No contexto da gestão organizacional orientada por processos, o setor de manutenção assume um papel estratégico, deixando de ser apenas uma área de suporte operacional para se consolidar como elemento central na garantia da confiabilidade dos ativos e da continuidade das operações. No âmbito prático, os microprocessos de manutenção podem ser organizados a partir de diferentes tipos de intervenção, como manutenção corretiva, preventiva e preditiva. Por exemplo, no caso da manutenção corretiva, é possível identificar microprocessos como: detecção da falha, abertura de ordem de serviço, diagnóstico técnico, execução do reparo, teste de funcionamento e registro das informações, conforme observado por (Firmananda *et al.*, 2025; Edan; Adamides; Oberti, 2023; Pinho, 2022).

Dessa forma, o detalhamento de microprocessos no setor de manutenção não deve ser entendido apenas como uma atividade técnica, mas como um instrumento estratégico para o fortalecimento da gestão organizacional.

Figura 8 – Detalhamento dos microprocessos – Setor de secretaria/RH/Atendimento

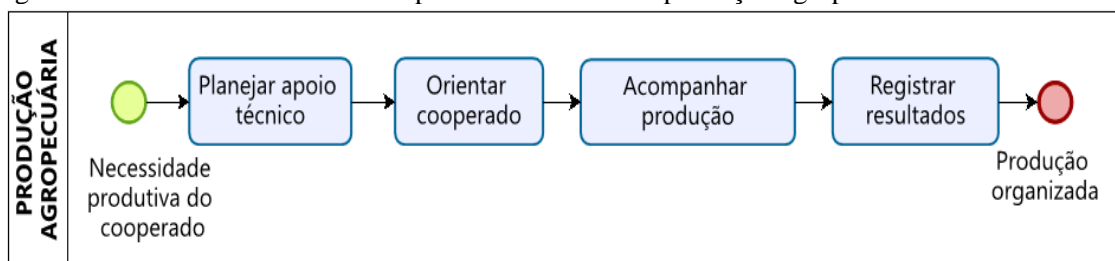


Fonte: autoria própria (2026).

Na gestão organizacional orientada por processos, os setores de secretaria, recursos humanos (RH) e atendimento desempenham funções essenciais na articulação entre a estrutura administrativa e os diferentes públicos da organização. No setor de recursos humanos, o detalhamento dos microprocessos assume papel ainda mais estratégico, uma vez que envolve a gestão do capital humano organizacional. No que se refere ao setor de atendimento, os microprocessos estão diretamente relacionados à interação com o público externo, sendo fundamentais para a qualidade dos serviços e a execução das atividades do setor, conforme observado por (Doms; Weiss; Hoegl, 2026; Gross *et al.*, 2025; Cote, 2023).

Dessa forma, a gestão organizacional orientada por processos aplicada aos setores de secretaria e recursos humanos representa um avanço na forma como as organizações estruturam suas práticas administrativas. Ao promover maior integração, padronização e transparência, essa abordagem contribui para o fortalecimento da governança organizacional da Cooper/Oziel.

Figura 9 – Detalhamento dos microprocessos – Setor de produção agropecuária



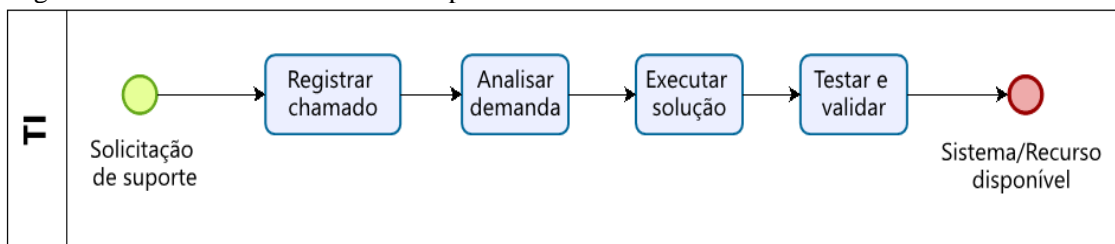
Fonte: autoria própria (2026).

Na gestão organizacional orientada por processos, o setor de produção agropecuária apresenta características específicas que o diferenciam de outros setores organizacionais, especialmente pela sua forte dependência de fatores biológicos, ambientais e tecnológicos. Nesse cenário, o detalhamento de microprocessos torna-se essencial para estruturar as atividades produtivas, melhorar a eficiência operacional e garantir maior previsibilidade dos resultados, conforme observado por (Mallek-Daclin *et al.*, 2024; Essid; Kacem; Sellami, 2024; Podaras, 2022).

Dessa forma, o detalhamento dos microprocessos no setor de produção agropecuária deve ser compreendido como um instrumento estratégico para a modernização da gestão rural. Ao permitir maior controle das atividades, melhor uso dos recursos e integração com tecnologias digitais, essa abordagem contribui para o aumento da produtividade, a redução de riscos e o fortalecimento da sustentabilidade dos sistemas produtivos, conforme estudado por (Yusmar; Nurhadryani; Hermadi, 2024; Yusmar; Nurhadryani; Hermadi, 2023).

Fica claro que, ao explicitar as rotinas produtivas, os gestores e produtores passam a compreender melhor os fatores que influenciam o desempenho das atividades, facilitando a replicação de boas práticas e a capacitação das equipes envolvidas.

Figura 10 – Detalhamento dos microprocessos – Setor de TI



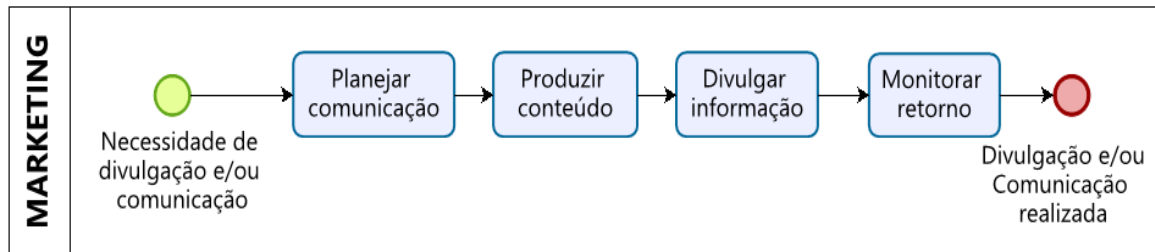
Fonte: autoria própria (2026).

Os microprocessos em TI podem ser compreendidos como a decomposição das atividades tecnológicas em etapas menores, sequenciais e interdependentes, que permitem maior visibilidade sobre os fluxos de trabalho, responsabilidades e pontos críticos das operações. Essa abordagem possibilita identificar com precisão como os serviços de TI são planejados, executados e monitorados, contribuindo para a melhoria contínua e para o alinhamento entre a área tecnológica e os objetivos organizacionais, conforme também estudado por (Del Vecchio; Secundo; Garzoni, 2025; Secundo; Margherita; Espindola; Freire, 2024).

O detalhamento dos microprocessos no setor de TI favorece a construção de mecanismos mais robustos de governança e controle, conforme (Tolin; Picclunga, 2025; Metz; Civelek; Zimmermann, 2025; Biswas; Akroyd; Sawabe, 2023).

Ao explicitar as atividades, responsabilidades e fluxos de informação, a organização consegue estabelecer indicadores de desempenho, monitorar resultados e promover a melhoria contínua dos serviços tecnológicos. Esse aspecto é particularmente relevante em organizações que dependem intensamente de sistemas de informação para a execução de suas atividades.

Figura 11 – Detalhamento dos microprocessos – Setor de marketing



Fonte: autoria própria (2026).

Os microprocessos no setor de marketing podem ser compreendidos como a decomposição das atividades estratégicas e operacionais em etapas menores e interdependentes, permitindo maior clareza sobre os fluxos de trabalho, responsabilidades e mecanismos de controle, nos quais os microprocessos incluem etapas como análise de mercado, segmentação de público-alvo, definição de posicionamento, estabelecimento de objetivos e elaboração de estratégias (Liu *et al.*, 2025; Margherita; Espindola; Freire, 2024).

Dessa forma, o detalhamento dos microprocessos no setor de marketing deve ser compreendido como uma prática estratégica que vai além da organização das atividades operacionais. Trata-se de um instrumento essencial para aprimorar o planejamento, a execução e o controle das ações de marketing, promovendo maior eficiência, integração e capacidade de adaptação às dinâmicas do mercado.

Em síntese, o fechamento desta análise evidencia que a gestão de microprocessos representa um elemento central na consolidação de organizações mais estruturadas, resilientes e alinhadas às demandas contemporâneas. Sua aplicação integrada nos diferentes setores organizacionais reforça a importância de uma visão sistêmica da gestão, na qual a articulação entre processos, pessoas e tecnologias constitui a base para o desenvolvimento organizacional sustentável.

5.3.3 Proposta de um elemento inovador - MVP

Lastreado na proposta dos microprocessos, foi apresentado o desenvolvimento de um protótipo de software em versão MVP (Minimum Viable Product) destinado ao apoio da gestão da cooperativa (Apêndice). O protótipo será concebido como uma ferramenta inicial para registro de informações organizacionais e sistematização de dados relacionados à gestão organizacional.

O conceito de MVP refere-se ao desenvolvimento de uma versão inicial de um produto ou sistema contendo apenas as funcionalidades essenciais necessárias para validar sua utilidade

e coletar feedback dos usuários, permitindo ajustes e melhorias progressivas ao longo do processo de desenvolvimento (Burnell *et al.*, 2026; Ivanova; Berest, 2024; Stevenson; Burnell; Fisher, 2024).

No caso da Cooper/Oziel, o desenvolvimento do MVP representa uma solução viável e de baixo custo para iniciar o processo de digitalização da gestão, respeitando as limitações estruturais frequentemente observadas em organizações da agricultura familiar.

5.3.4 Produto tecnológico

O produto tecnológico, desenvolvido no formato de MVP, é um sistema funcional pronto para uso, concebido para digitalizar e integrar as operações da cooperativa. Diferentemente de um protótipo de baixa fidelidade ou um **smoke test**, este MVP já possui todas as engrenagens funcionando nos bastidores, incluindo banco de dados seguro e interface de usuário interativa e responsiva, acessível tanto pelo computador quanto pelo celular, por meio da tecnologia PWA (*Progressive Web App*).

O propósito central da ferramenta é levar o dia a dia da cooperativa para o ambiente digital, começando pelos setores mais críticos: Tesouraria (gestão financeira), Secretaria (comunicação e cadastro) e Governança (transparência e auditoria). O objetivo é facilitar e modernizar o trabalho da diretoria com uma ferramenta simples, intuitiva e adaptada à sua realidade.

O MVP foi desenvolvido com base em princípios que visam reduzir barreiras tecnológicas e garantir aderência à rotina dos usuários:

- segurança e Controle de Acesso: acesso protegido por senha para garantir a confidencialidade das informações da cooperativa, assegurando que apenas pessoas autorizadas visualizem e manipulem os dados;
- transparência e Auditabilidade: o sistema conta com um mecanismo de registro automático (**logs**) que documenta todas as ações, como registros de pagamento ou alterações de cadastro, gravando o autor e o horário exato da operação, o que garante rastreabilidade e confiança;
- facilidade de Uso e Acessibilidade Mobile: o sistema foi desenhado com uma interface simplificada, botões amplos e tipografia de fácil leitura, priorizando o uso em dispositivos móveis. Ele pode ser instalado na tela inicial do celular como um aplicativo comum, atendendo à rotina no campo ou no escritório;

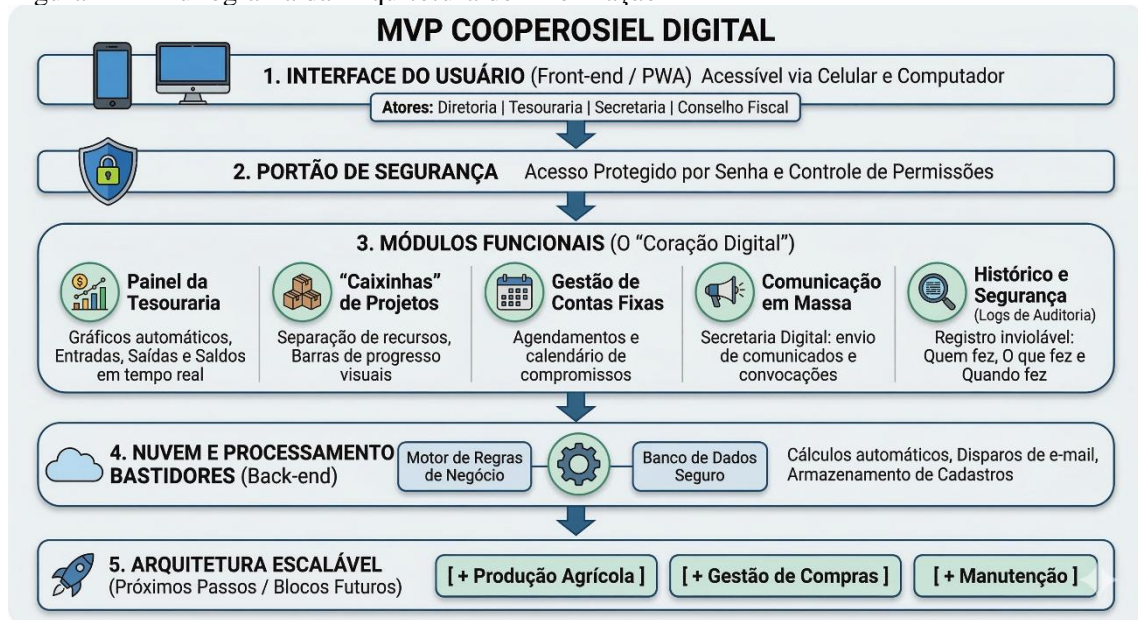
- arquitetura Escalável e Flexível: construído com uma lógica de “blocos de montar”, o sistema tem sua fundação nas áreas financeira e de cadastro. Isso permite que, futuramente, novos módulos (como controle da produção agrícola ou gestão de compras) sejam integrados sem a necessidade de refazer toda a estrutura.

5.3.4.1 Etapas da construção

A construção do protótipo seguiu um percurso sistemático, estruturado em etapas principais, baseado na metodologia de desenvolvimento ágil e centrado no usuário:

1. imersão e entendimento da rotina: a fase inicial consistiu em conversas e análise detalhada dos processos de trabalho atuais da tesouraria, secretaria e diretoria, fossem eles baseados em papel, planilhas manuais ou controles informais;
2. modelagem e organização das informações: a partir do entendimento da rotina, foram criadas as estruturas de dados, ou “gavetas digitais seguras”, para organizar as informações financeiras (caixas, contas a pagar/receber) e os dados dos cooperados;
3. desenvolvimento da lógica de negócio (“Motor do Sistema”): nesta etapa, foi realizada a programação das regras de negócio específicas da cooperativa, como o cálculo automático de saldos mensais, o envio de comunicados em massa e a lógica de separação de recursos em “caixinhas” de projetos;
4. *design* de interface e experiência do usuário (UX/UI): a construção da “face” do sistema focou em transformar dados complexos em informações visuais claras, por meio de gráficos, indicadores e botões amigáveis, garantindo uma navegação intuitiva;
5. implementação e disponibilização como aplicativo: por fim, a ferramenta foi empacotada e adaptada para funcionar como um PWA, permitindo que os diretores a utilizem de forma rápida e leve diretamente da tela de seus smartphones, sem a necessidade de instalação por lojas de aplicativos. Na (Fig. 12), é apresentado o fluxograma da arquitetura de informação.

Figura 12 – Fluxograma da Arquitetura de Informação



Fonte: autoria própria (2025).

5.3.4.2 Diagrama do sistema

Figura 13 – Diagrama do sistema

1. INTERFACE DO USUÁRIO (Front-end / PWA)

[Acessível via celular e computador]

Atores: Diretoria | Tesouraria | Secretaria | Conselho Fiscal



2. PORTÃO DE SEGURANÇA

[Acesso protegido por senha e controle de permissões]



3. MÓDULOS FUNCIONAIS (O "coração digital")

— Painel da Tesouraria

| (Gráficos automáticos, entradas, saídas e saldos em tempo real)

|

— "Caixinhas" de Projetos


| (Separação de recursos, barras de progresso visuais)


|

— Gestão de Contas Fixas

| (Agendamentos e calendário de compromissos)

|

—  Comunicação em Massa
 | (Secretaria digital: envio de comunicados e convocações)
 |

—  Histórico e Segurança (*Logs* de auditoria)

(Registro inviolável: quem fez, o que fez e quando fez)



 4. NUVEM E PROCESSAMENTO BASTIDORES (Back-end)

[Motor de regras de negócio] ↔ [Banco de dados seguro]

(Cálculos automáticos, disparos de e-mail, armazenamento de cadastros)



 5. ARQUITETURA ESCALÁVEL (Próximos passos / blocos futuros)

[+ Produção agrícola] [+ Gestão de compras] [+ Manutenção]

Fonte: elaborado pela autora (2026).

5.3.4.3 Descrição funcional do protótipo

O protótipo funciona como o “coração digital” da cooperativa, substituindo práticas fragmentadas e manuais por um ambiente digital integrado que centraliza cadastros, organiza as finanças de forma geral e por projetos e mantém um registro imutável de todas as ações para prestação de contas. O sistema organiza suas funcionalidades em quatro módulos principais, alinhados às necessidades prioritárias da Cooper/Oziel.

A configuração do MVP Cooper/Oziel Digital derivou diretamente das lacunas identificadas na etapa de imersão, estabelecendo uma correspondência direta entre as limitações observadas e as funcionalidades propostas. O (Quadro 3) sistematiza essas correspondências.

Quadro 3 – Cenário encontrado vs. solução proposta no MVP

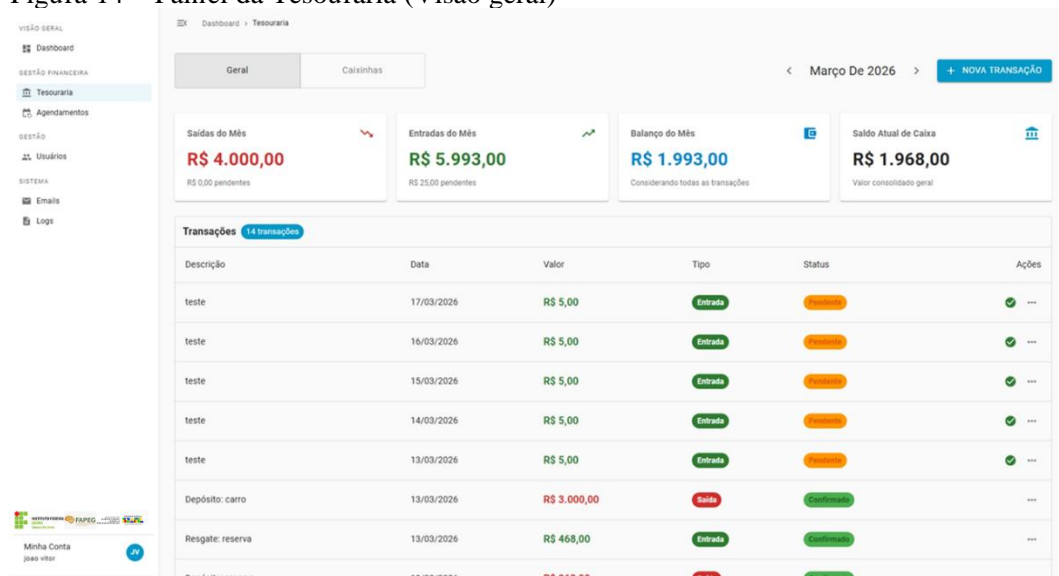
Área/Atividade da Cooperativa	Problema (Resultado Observado)	Solução no Aplicativo (Implicação para o Protótipo)
Financeiro	Ninguém sabia o saldo exato na hora sem fazer muitas contas manuais, causando retrabalho e falta de agilidade.	Painel da Tesouraria com Gráficos Automáticos: Sistema que soma tudo sozinho e mostra entradas, saídas e saldos em tempo real, num painel visual e de fácil leitura.
Organização de Recursos	Dinheiro de projetos específicos se misturava com o dinheiro geral da conta, dificultando o controle e a prestação de contas.	Módulo de "Caixinhas" de Projetos: Espaços virtuais que separam o dinheiro de cada projeto (ex: Agroindústria, Sementes) com barras de progresso visuais, permitindo guardar ou resgatar recursos com poucos cliques.

Transparência e Confiança	Dificuldade de provar para o conselho fiscal a origem e o destino de cada centavo, gerando desconfiança e trabalho extra para auditoria.	Histórico de Ações ("Livro Caixa" Digital): Tabela que anota automaticamente e de forma inviolável quem realizou cada ação no sistema e em que horário (ex: "João adicionou R\$ 500 na caixinha do leite às 14h").
Comunicação com Associados	A secretaria perdia horas de trabalho avisando os cooperados um por um sobre convocações e avisos importantes.	Ferramenta de Comunicação em Massa: Módulo que permite escrever um aviso e enviá-lo por e-mail para todos os cooperados de uma só vez, economizando tempo e garantindo que a informação chegue a todos.
Acesso e Tecnologia	Sistemas de computador antigos e complexos, difíceis de serem usados na rotina do campo ou por pessoas com pouca familiaridade tecnológica.	Aplicativo de Celular (PWA) com Interface Simplificada: Telas com botões grandes, informações diretas e navegação intuitiva, prontas para serem usadas com toques no celular, como um aplicativo nativo.
Planejamento Financeiro	Atrasos em contas fixas mensais (energia, serviços) e falta de visibilidade sobre compromissos futuros.	Tela de Contas Fixas e Agendamentos: Permite cadastrar contas recorrentes, que o sistema passa a gerenciar e lembrar automaticamente, evitando atrasos e facilitando o planejamento.

Fonte: autoria própria, dados da pesquisa (2024).

5.3.4.4 Detalhamento das telas (ação e valor prático para o usuário)

Figura 14 – Painel da Tesouraria (Visão geral)

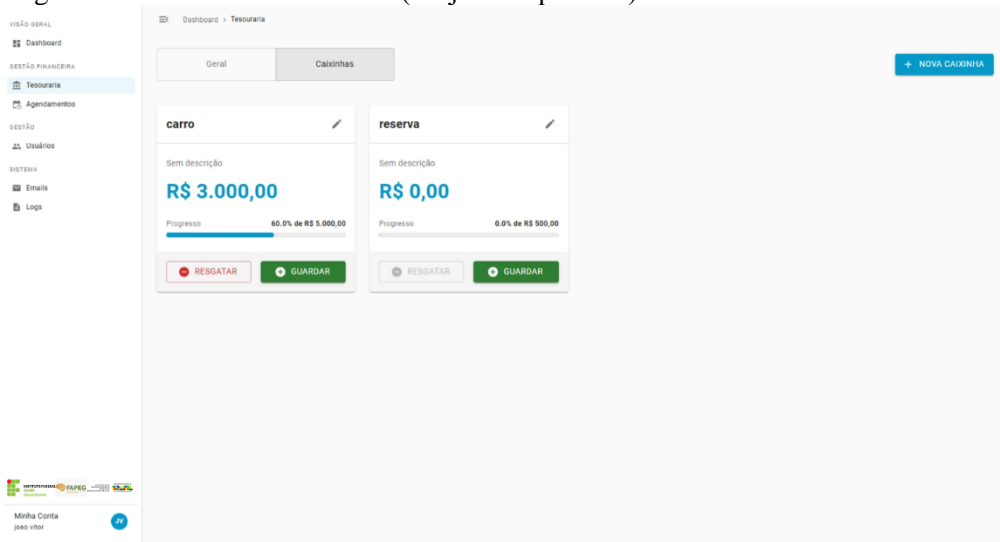


Fonte: elaborado pela autora (2026).

- ação: o diretor financeiro ou tesoureiro, ao abrir o aplicativo, visualiza imediatamente “cards” resumidos com o total de entradas, saídas, saldo do mês e saldo total acumulado;

- valor prático: elimina o tempo gasto somando planilhas e papéis. A saúde financeira da cooperativa torna-se clara em poucos segundos, permitindo uma tomada de decisão mais rápida e informada.

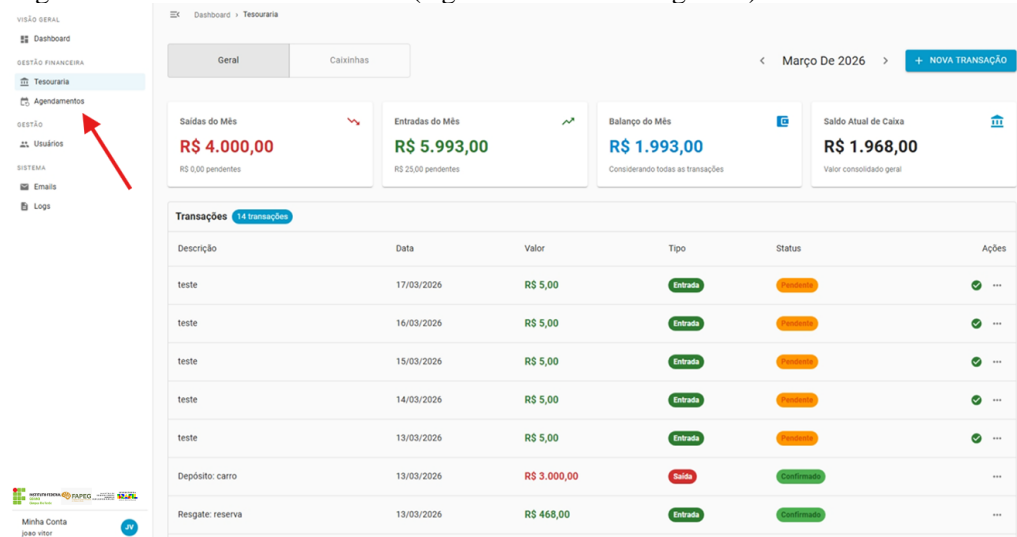
Figura 15 – Tela de “Caixinhas” (Projetos separados)



Fonte: elaborado pela autora (2026).

- ação: o usuário visualiza quadros coloridos para cada projeto ativo. Cada quadro contém uma barra de progresso que mostra visualmente o quanto de dinheiro já foi acumulado para aquela meta específica. Com dois cliques, é possível adicionar ou resgatar recursos de uma “caixinha”;
- valor prático: garante a segregação de recursos, evitando que o dinheiro destinado a um projeto importante (como a implantação de uma agroindústria) seja acidentalmente utilizado para despesas do dia a dia da cooperativa, assegurando a correta execução dos projetos.

Figura 16 – Tela de Contas Fixas (Agendamentos Inteligentes)



Fonte: elaborado pela autora (2026).

- ação: o tesoureiro cadastra uma conta que se repete mensalmente (como fatura de energia, internet ou serviço de assessoria contábil). O sistema automaticamente agenda e organiza esses lançamentos, apresentando um calendário de compromissos futuros;
- valor prático: previne atrasos de pagamento e multas, além de proporcionar uma visão clara e antecipada das obrigações financeiras da cooperativa, fortalecendo o planejamento de curto e médio prazo.

Figura 17 – Tela de Comunicação em Massa (Secretaria Digital)

Dados Pessoais

Nome Completo * joao vitor Email * joao.vitori@gmail.com

CPF ou RG

Descrição 150

Status da Conta

Identificador (ID) 69b1ae217a7012a73c1b4486

Função Admin Status Logado Registrado Bloqueado

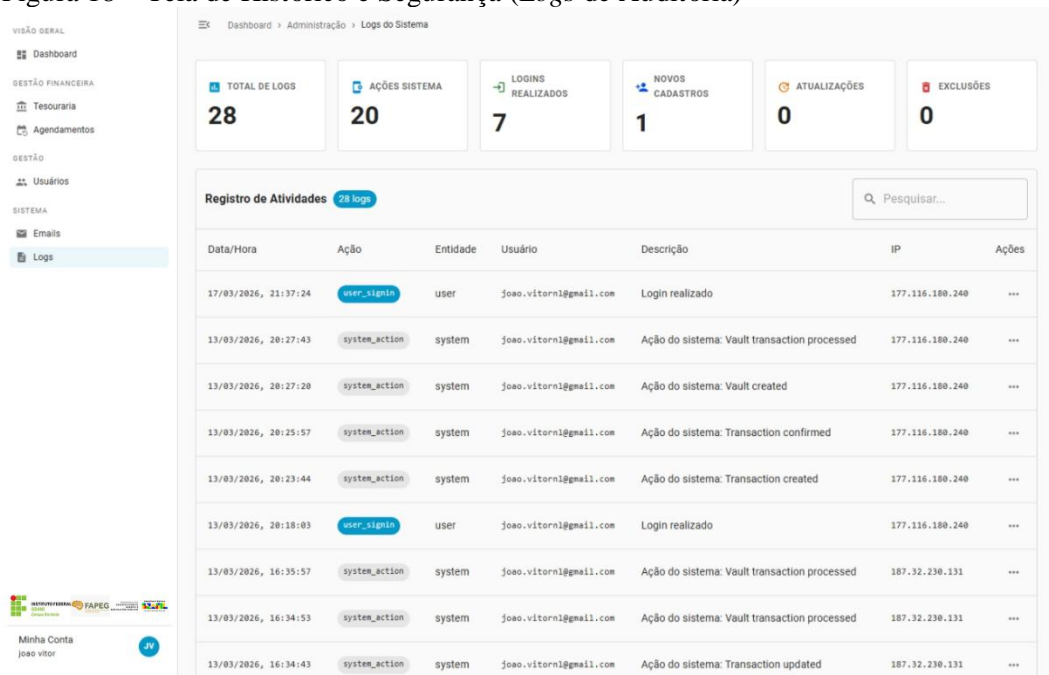
Segurança e Ações Críticas

Redefinir senha da conta Um código será enviado no e-mail para redefinir a senha posteriormente. [REDEFINIR SENHA](#)

Fonte: elaborado pela autora (2026).

- ação: a secretária ou responsável pela comunicação redige um aviso (ex: convocação para assembleia, comunicado sobre prazo de entrega de produtos), anexa a lista de destinatários (já pré-carregada a partir do cadastro de cooperados) e clica em “enviar”;
- valor prático: reduz de horas para minutos o tempo gasto com a comunicação oficial, garantindo que todos os associados recebam a informação simultaneamente e de forma padronizada.

Figura 18 – Tela de Histórico e Segurança (Logs de Auditoria)



Fonte: elaborado pela autora (2026).

- ação: o conselho fiscal ou a diretoria acessa uma tela que lista, em ordem cronológica, todas as movimentações e alterações significativas no sistema. Por exemplo: “João da Silva (Tesoreroiro) adicionou R\$ 500,00 na caixinha 'Feira do Leite' em 15/10/2024 às 10h32”;
- valor prático: proporciona segurança e total transparência. Em caso de qualquer dúvida sobre uma movimentação, o sistema fornece uma trilha de auditoria clara, identificando o responsável, o que foi feito e o momento exato, eliminando desconfianças e facilitando a prestação de contas.

5.3.4.5 Alinhamento com os objetivos e próximos passos

A construção do MVP Cooper/Oziel Digital estabelece correspondência direta com os objetivos iniciais do projeto. A entrega atual cumpre o propósito de organizar a base da cooperativa, digitalizando e integrando os processos de Tesouraria, Secretaria e Governança. Em vez de um conjunto de especificações ou códigos complexos, entrega-se um artefato aplicado: telas prontas e botões que os diretores já podem utilizar no seu dia a dia.

Essa fundação organizada e segura constitui a base para o crescimento futuro do sistema. A fase atual de validação consistirá no teste de uso pela diretoria, que instalará o aplicativo em seus celulares, lançará movimentações reais e se familiarizará com a ferramenta. O principal marco de validação será a transição completa do fechamento do mês financeiro e das comunicações oficiais para o novo sistema.

Com o caixa e o cadastro solidamente estabelecidos no ambiente digital, a arquitetura escalável do MVP permitirá “plugar” as próximas diretorias, levando a cooperativa por completo para a palma da mão. Isso inclui, futuramente, o desenvolvimento de módulos para a Diretoria de Produção (rastreado o ciclo produtivo), Diretoria de Compras (gerindo contratos e insumos) e Gerência de Manutenção (controlando máquinas e equipamentos), consolidando o sistema como a espinha dorsal tecnológica para a gestão e a tomada de decisão estratégica na Cooper/Oziel.

6 DISCUSSÃO

6.1 ANÁLISE COMPARATIVA COM MODELOS TEÓRICOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A análise do contexto empírico evidenciou que a Cooper/Oziel está inserida em um ambiente caracterizado por elevada heterogeneidade produtiva, limitações estruturais e dependência de políticas públicas para viabilização da comercialização. Esse cenário é consistente com a literatura sobre agricultura familiar, que destaca a coexistência de diferentes níveis de capital produtivo, acesso a mercados e capacidades gerenciais entre os agricultores (Schneider; Niederle, 2018; Santos; Lima, 2023).

Observou-se que, embora a cooperativa desempenhe papel relevante como mecanismo de articulação econômica e social, sua atuação encontra-se limitada por fragilidades organizacionais internas, tais como ausência de processos formalizados, indefinição de papéis e predominância de práticas informais de gestão. Tais características refletem, conforme Puusa e Saastamoinen (2023), tensões entre a lógica participativa do cooperativismo e a necessidade de profissionalização da gestão.

As descobertas da pesquisa na Cooper/Oziel revelam um modelo de gestão que, embora caracterizado por práticas predominantemente informais, apresenta elementos que podem ser analisados à luz das tipologias organizacionais clássicas e contemporâneas. A configuração observada, com decisões concentradas na presidência, ausência de formalização de responsabilidades e fluxos não estruturados, aproxima-se do que Mintzberg (2017) classificou como estrutura simples, típica de organizações em estágios iniciais de desenvolvimento, caracterizada por supervisão direta, baixa formalização e centralização do poder.

Essa constatação dialoga com as reflexões de Monteiro e Adler (2022), que revisitam o conceito weberiano de burocracia para o século XXI, argumentando que a ausência de estruturas formais não significa inexistência de organização, mas sim a presença de arranjos baseados em confiança e relações interpessoais. No contexto da Cooper/Oziel, essa informalidade, evidenciada pelo uso de cadernos para registros e pela mobilização informal dos cooperados, representa um estágio de desenvolvimento organizacional no qual as práticas de gestão ainda não foram institucionalizadas.

Ao comparar com os modelos de Burns e Stalker (mecanicista vs. orgânico), a cooperativa apresenta características predominantemente orgânicas: baixa formalização,

adaptabilidade e comunicação informal. No entanto, diferentemente do modelo orgânico ideal, que pressupõe descentralização e adaptação coletiva, a Cooper/Oziel combina organicidade com centralização excessiva, uma configuração híbrida não prevista na tipologia clássica.

A literatura recente sobre estruturas organizacionais em cooperativas (Liu *et al.*, 2024; Oliveira; Bertolini, 2022) sugere que esse padrão é recorrente em organizações da agricultura familiar, nas quais a liderança carismática dos fundadores frequentemente substitui mecanismos formais de governança. Essa evidência empírica aponta para a necessidade de revisitar os modelos clássicos à luz das especificidades do cooperativismo rural.

6.2 GOVERNANÇA COOPERATIVA: ENTRE O PRESCRITO E O REALIZADO

Os resultados do diagnóstico revelam uma dissociação entre os princípios cooperativistas formais e as práticas efetivas de governança. Embora a Aliança Cooperativa Internacional (ACI) preconize o controle democrático pelos membros e a participação ativa, observou-se na Cooper/Oziel que os órgãos colegiados (assembleias, conselhos) exerciam papel mais formal do que efetivamente deliberativo.

Esse fenômeno é analisado por Jamaluddin *et al.* (2023) como uma tensão recorrente em cooperativas: a necessidade de profissionalização da gestão versus a manutenção dos princípios democráticos. No caso estudado, a centralização das decisões na presidência, embora eficiente no curto prazo, compromete o princípio do controle democrático e fragiliza o capital social da organização.

A literatura contemporânea sobre governança cooperativa (Michaud; Audebrand, 2022; Serdyukov; Grima, 2025) enfatiza que a legitimidade das decisões em cooperativas não deriva apenas da eficiência econômica, mas principalmente da percepção de justiça processual e da efetiva participação dos associados. Os achados da Cooper/Oziel corroboram essa perspectiva: a informalidade nos processos decisórios, embora permita agilidade, gera assimetrias de informação e reduz o engajamento dos cooperados.

Silva, Caleman e Georges (2025) demonstram que cooperativas com melhores práticas de governança apresentam maior resiliência organizacional. No caso analisado, a fragilidade dos mecanismos de governança, caracterizada pela ausência de processos formalizados, sobreposição de funções e registros manuais, constitui um fator de vulnerabilidade institucional que limita a capacidade da cooperativa de acessar mercados mais estruturados e de responder a choques externos.

6.3 PROCESSOS E MICROPROCESSOS: CONTRIBUIÇÕES PARA A TEORIA DE BPM EM CONTEXTOS COOPERATIVOS

A aplicação da abordagem de *Business Process Management* (BPM) no contexto da Cooper/Oziel revelou especificidades que contribuem para o avanço teórico do campo. A literatura consolidada sobre BPM (Reijers, 2021; Dumas *et al.*, 2021) foi desenvolvida predominantemente em contextos de organizações empresariais de médio e grande porte, com estruturas formalizadas e recursos tecnológicos disponíveis.

No entanto, a aplicação em cooperativas da agricultura familiar exige adaptações teóricas e metodológicas significativas. Os achados desta pesquisa sugerem que:

Primeiro, a decomposição de processos em microprocessos (Ritter, 2021) revelou-se particularmente adequada para organizações com baixa maturidade em gestão por processos. Enquanto a abordagem tradicional de BPM tende a focar em macroprocessos e cadeias de valor completas, a granularidade dos microprocessos permitiu identificar com precisão os pontos de gargalo e as oportunidades de intervenção em cada setor da cooperativa.

Segundo a modelagem em BPMN (Nousias; Tsakalidis; Vergidis, 2024) precisou ser adaptada às condições de alfabetização digital limitada dos usuários. Os diagramas desenvolvidos (Figuras 05 a 11) privilegiaram a clareza visual e a simplicidade em detrimento da completude sintática, uma estratégia alinhada às recomendações de Garcia *et al.* (2023) sobre a eficácia cognitiva de modelos BPMN em contextos não especializados.

Terceiro, observou-se que os processos em cooperativas apresentam uma dualidade inerente: coexistem processos técnico-operacionais (produção, comercialização) e processos sociopolíticos (assembleias, tomada de decisão coletiva), com lógicas e temporalidades distintas. Essa constatação amplia o escopo tradicional do BPM, que tende a focar exclusivamente nos aspectos técnicos, e dialoga com as proposições de Iovanella (2024) sobre a necessidade de integrar perspectivas sociológicas à análise de processos.

6.4 INOVAÇÃO E TECNOLOGIA: O MVP COMO ARTEFATO DE FRONTEIRA

O desenvolvimento do protótipo de software em formato *Minimum Viable Product* (MVP) para a Cooper/Oziel constitui um dos elementos inovadores desta pesquisa. A literatura sobre inovação em organizações (Garrido-Moreno; Martín-Rojas; García-Morales, 2024; Saiz-Alvarez, 2024) enfatiza que a adoção tecnológica em pequenas organizações enfrenta barreiras específicas: limitações financeiras, baixa capacitação digital e resistência cultural.

O conceito de MVP (Stevenson; Burnell; Fisher, 2024; Burnell *et al.*, 2026), originalmente desenvolvido no contexto de startups de tecnologia, mostrou-se particularmente adequado para o contexto cooperativo por três razões:

Primeiro, a abordagem incremental permite testar soluções de baixo custo antes de investimentos significativos, reduzindo riscos e aumentando a probabilidade de adoção. Segundo a priorização de funcionalidades essenciais (tesouraria, comunicação, governança) responde às necessidades mais prementes identificadas no diagnóstico. Terceiro, o desenvolvimento participativo, com feedback contínuo dos usuários, favorece a apropriação tecnológica e a adaptação às rotinas reais de trabalho.

Do ponto de vista teórico, o MVP desenvolvido pode ser compreendido como um artefato de fronteira (*boundary object*) que media as relações entre diferentes mundos sociais: o mundo da gestão cooperativa, o mundo da tecnologia da informação e o mundo acadêmico. Essa perspectiva, inspirada nos trabalhos de Kourani *et al.* (2025) sobre LLMs e BPM, ajuda a explicar por que determinados artefatos tecnológicos conseguem ou não ser incorporados às práticas organizacionais.

6.5 GENERALIZAÇÃO DAS CONSTATAÇÕES: PROPOSIÇÕES TEÓRICAS

A partir da análise aprofundada do caso da Cooper/Oziel, é possível derivar proposições teóricas que transcendem o contexto específico e contribuem para o avanço do conhecimento sobre gestão de cooperativas da agricultura familiar:

- proposição 1: cooperativas da agricultura familiar em estágios iniciais de desenvolvimento organizacional tendem a adotar estruturas híbridas que combinam elementos de modelos orgânicos (baixa formalização, comunicação informal) com alta centralização decisória, configurando um padrão distinto das tipologias clássicas;
- proposição 2: a informalidade nos processos de gestão em cooperativas, embora funcional no curto prazo por permitir agilidade e adaptabilidade, gera custos de transação crescentes à medida que a organização amplia sua escala e complexidade, manifestados em assimetrias de informação, sobreposição de funções e fragilidade dos mecanismos de *accountability*;
- proposição 3: a implementação de práticas de BPM em cooperativas de pequeno porte requer a adaptação da abordagem tradicional para um modelo de “BPM

- granular”, baseado na decomposição de macroprocessos em microprocessos operacionalizáveis, com ênfase na clareza visual e na simplicidade metodológica;
- proposição 4: o desenvolvimento de soluções tecnológicas para cooperativas da agricultura familiar segue uma trajetória distinta da observada em organizações empresariais: a adoção bem-sucedida depende menos da sofisticação técnica do produto e mais do alinhamento entre as funcionalidades propostas e as rotinas sociotécnicas existentes, bem como da percepção de utilidade imediata pelos usuários;
 - proposição 5: a profissionalização da gestão em cooperativas — entendida como formalização de processos, definição clara de responsabilidades e adoção de instrumentos de monitoramento — não é incompatível com os princípios cooperativistas, desde que acompanhada de mecanismos que preservem a participação democrática e a transparência informacional.

Essas proposições, derivadas da análise do caso, podem orientar futuras pesquisas e intervenções em contextos similares, contribuindo para a construção de uma teoria situada sobre gestão de empreendimentos coletivos na agricultura familiar.

6.6 LIMITES DO MODELO PROPOSTO E DO ESTUDO

A pesquisa apresenta limitações que devem ser explicitadas para qualificar a interpretação dos resultados e orientar a replicação do modelo em outros contextos.

Quanto ao modelo de gestão proposto, tem-se o organograma desenvolvido (Figura 04) e os microprocessos mapeados (Figuras 05 a 11) representando um modelo normativo, ou seja, descrevem como a estrutura deveria funcionar em condições ideais. No entanto, a implementação efetiva depende de fatores não controlados pela pesquisa: a disposição dos atores em adotar novas práticas, a disponibilidade de recursos para capacitação e a evolução do contexto institucional.

Conforme alertam Rousseau e Ten Have (2022), intervenções organizacionais baseadas em evidências enfrentam o desafio da implementação fiel (*fidelity*): o distanciamento entre o modelo prescrito e o modelo efetivamente implementado pode comprometer os resultados esperados. No caso da Cooper/Oziel, a transição do modelo centralizado para uma estrutura mais formalizada exigirá mudanças culturais profundas, cujo ritmo e direção não podem ser inteiramente previstos.

Quanto à generalização das constatações, verifica-se que o estudo de caso, embora aprofundado, limita a generalização estatística dos resultados. Conforme observam Yin (2020) e Bouncken, Czakon e Schmitt (2025), a validade externa em estudos de caso decorre da generalização analítica — ou seja, da possibilidade de transferir as proposições teóricas para outros contextos com base na similaridade das condições estruturais.

As cooperativas da agricultura familiar no Brasil apresentam enorme heterogeneidade (Santos; Lima, 2023), variando em termos de porte, localização geográfica, produtos comercializados e grau de acesso a políticas públicas. O modelo proposto para a Cooper/Oziel pode não ser diretamente aplicável a cooperativas com características muito distintas — por exemplo, cooperativas já consolidadas, com estrutura profissionalizada e inserção em mercados competitivos.

Já quanto à sustentabilidade do produto tecnológico, o MVP desenvolvido, embora funcional e alinhado às necessidades imediatas da cooperativa, depende de condições para sua sustentabilidade no longo prazo: manutenção técnica, atualização frente a mudanças nas demandas, capacitação contínua dos usuários e governança dos dados. A literatura sobre tecnologia em organizações da agricultura familiar (Silva; Cardoso, 2025; Khan *et al.*, 2025) alerta que a adoção tecnológica é um processo, não um evento, e que o abandono de soluções digitais é frequente quando não há suporte institucional adequado.

Pode-se vislumbrar também o recorte temporal, sendo que o diagnóstico e a proposição foram realizados em um momento específico da trajetória da cooperativa, período de reativação após inatividade, com forte apoio de políticas públicas (Projeto Coopera Mais Brasil). Estudos longitudinais (Steen; Muri; Torske, 2024) seriam necessários para avaliar se as mudanças propostas se sustentam ao longo do tempo e como evoluem os indicadores de governança e eficiência administrativa.

6.7 IMPLICAÇÕES PARA A TEORIA E PARA A PRÁTICA

Apesar das limitações, a pesquisa oferece contribuições relevantes tanto para o avanço teórico quanto para a prática da gestão de cooperativas.

Para a teoria, os achados reforçam a necessidade de desenvolver modelos contingenciais de gestão cooperativa — ou seja, modelos que considerem as especificidades do contexto (porte, estágio de desenvolvimento, acesso a mercados) na definição de estruturas e processos adequados. A literatura predominante, conforme apontam Voigt e von der Oelsnitz (2024), ainda trata a gestão de cooperativas como extensão da gestão de empresas

convencionais, desconsiderando as tensões inerentes entre eficiência econômica e democracia participativa.

Para a prática, o modelo proposto oferece instrumentos concretos para organizações que enfrentam desafios similares: um roteiro para diagnóstico organizacional, um conjunto de microprocessos mapeados, indicadores para monitoramento e um protótipo tecnológico de baixo custo. A replicabilidade desses instrumentos — desde que adaptados a cada contexto — pode contribuir para fortalecer a gestão de cooperativas da agricultura familiar em diferentes regiões do país.

6.8 SÍNTESE INTEGRADORA

A análise da Cooper/Oziel à luz da literatura contemporânea revela um quadro complexo: uma organização com elevado potencial produtivo e relevância social, mas limitada por fragilidades estruturais na gestão. O modelo de centralização informal, embora funcional no passado, mostra-se insuficiente para responder às demandas crescentes por eficiência, transparência e capacidade de articulação com mercados institucionais.

A proposta de estruturação organizacional, envolvendo formalização de processos, definição de responsabilidades, implementação de indicadores e desenvolvimento de ferramenta digital, representa uma tentativa de profissionalização adaptativa, ou seja, de introduzir práticas gerenciais mais robustas sem descaracterizar a identidade cooperativa e os laços de confiança que sustentam a organização.

Os resultados obtidos até o momento — diagnóstico aprofundado, modelo desenhado, protótipo desenvolvido — constituem a base para a etapa seguinte: a implementação e o monitoramento das mudanças propostas. O sucesso dessa implementação dependerá não apenas da qualidade técnica do modelo, mas, principalmente, da capacidade dos atores locais de se apropriarem das novas práticas e de adaptá-las às suas necessidades concretas.

Nesse sentido, a pesquisa reafirma a centralidade do protagonismo dos cooperados nos processos de mudança organizacional. Modelos teóricos e ferramentas tecnológicas, por mais bem elaborados que sejam, apenas se transformam em efetivas melhorias de gestão quando incorporados às práticas cotidianas e legitimados pela comunidade que compõe a organização.

7 CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo propor um modelo de estruturação de processos de gestão para a Cooper/Oziel - Cooperativa Agropecuária Integrada dos Produtores Familiares do Assentamento Oziel Alves Pereira e Região, localizada no município de Baliza, no estado de Goiás. A investigação partiu da premissa de que a consolidação institucional de organizações cooperativas da agricultura familiar depende, em grande medida, da adoção de práticas estruturadas de gestão, da formalização de processos organizacionais e da incorporação de mecanismos de governança capazes de ampliar a eficiência administrativa e a transparência institucional.

A partir da análise diagnóstica realizada na cooperativa, foi possível identificar que a organização apresentava características típicas de empreendimentos coletivos que necessitam de ferramentas gerenciais. Entre os principais aspectos observados, destacaram-se a centralização das decisões na presidência, a ausência de uma estrutura formal de divisão de responsabilidades, a informalidade na organização das atividades administrativas e a inexistência de sistemas estruturados de registro e controle das informações organizacionais. Tais elementos evidenciam fragilidades administrativas que podem comprometer o desempenho organizacional e limitar o potencial de crescimento institucional da cooperativa.

Os resultados obtidos nesta pesquisa convergem com a literatura contemporânea sobre governança em cooperativas, que destaca a necessidade de profissionalização da gestão e da formalização dos processos organizacionais como fatores determinantes para o fortalecimento institucional dessas organizações.

No que se refere aos objetivos, verificou-se a ausência de processos formalizados e de indicadores de desempenho, bem como de mecanismos de monitoramento das atividades organizacionais e de avaliação dos resultados. Também foi possível propor um modelo de gestão organizacional baseado na formalização da estrutura administrativa, apresentando uma proposta de reorganização institucional da cooperativa, contemplando a definição de um organograma organizacional, a delimitação de cargos e funções administrativas, bem como a estruturação de fluxos decisórios e responsabilidades organizacionais.

Também foi desenvolvido um conjunto de propostas voltadas à implementação gradual das melhorias administrativas identificadas no diagnóstico organizacional. O plano de ação contemplou a definição de indicadores de gestão, a implementação de mecanismos de monitoramento das atividades organizacionais, a realização de ações de capacitação voltadas

aos membros da cooperativa e o desenvolvimento de relatórios de acompanhamento das atividades administrativas.

Um dos elementos inovadores desta dissertação refere-se à proposição do desenvolvimento de um protótipo de software de gestão em formato *Minimum Viable Product* (MVP).

A utilização da abordagem MVP apresenta vantagens importantes para organizações em processo de estruturação institucional, ao permitir o desenvolvimento de soluções tecnológicas de forma incremental, priorizando funcionalidades essenciais e possibilitando ajustes progressivos a partir da interação com os usuários. Nesse sentido, a implementação de um sistema digital simples para registro e acompanhamento das atividades da cooperativa pode representar um passo inicial importante no processo de digitalização da gestão organizacional da Cooper/Oziel.

Considerando os resultados obtidos, pode-se afirmar que a hipótese que orientou esta pesquisa foi confirmada, visto que a estruturação dos processos de gestão, associada à formalização da estrutura organizacional e à incorporação de ferramentas digitais de apoio à gestão, tende a contribuir significativamente para o fortalecimento da governança institucional e para a melhoria da eficiência administrativa da cooperativa.

Do ponto de vista das contribuições científicas, esta pesquisa contribui para ampliar as discussões acadêmicas sobre gestão de empreendimentos da agricultura familiar, particularmente no contexto das cooperativas rurais brasileiras.

No que se refere às contribuições práticas, o modelo de estruturação organizacional proposto nesta dissertação oferece instrumentos concretos para o aprimoramento da gestão da Cooper/Oziel, incluindo a formalização da estrutura administrativa, a definição de processos organizacionais, a implementação de indicadores de desempenho e a adoção de ferramentas digitais de apoio à gestão. Tais instrumentos podem contribuir para fortalecer a capacidade administrativa da cooperativa e ampliar sua eficiência organizacional.

Por fim, recomenda-se que estudos futuros aprofundem a investigação sobre os impactos da implementação do modelo de gestão proposto, especialmente no que se refere à adoção do sistema digital de gestão e à evolução dos mecanismos de governança cooperativa. A realização de estudos longitudinais poderá contribuir para avaliar os efeitos das mudanças organizacionais implementadas e ampliar a compreensão sobre os processos de fortalecimento institucional de cooperativas da agricultura familiar.

Dessa forma, conclui-se que a proposta de estruturação dos processos de gestão apresentada nesta dissertação representa uma contribuição relevante tanto para o avanço do

conhecimento acadêmico na área de Administração quanto para o fortalecimento prático da gestão de cooperativas da agricultura familiar, evidenciando o potencial transformador da aplicação de modelos de gestão estruturados em contextos organizacionais das cooperativas, em especial da Cooper/Oziel.

REFERÊNCIAS

- ADEOYE-OLATUNDE, O. A.; OLENIK, N. L. Research and scholarly methods: Semi-structured interviews. **Journal of the American College of Pharmacy**, 2021.
- AHMED, S. K. The pillars of trustworthiness in qualitative research. **Journal of Medicine, Surgery, and Public Health**, v. 2, p. 100051, 2024.
- ALHASSAN, A. Y. Rethinking participation in urban planning: Analytical and practical contributions of social network analysis. **Frontiers of Urban and Rural Planning**, v. 3, n. 1, p. 1, 2025.
- AL-HENDAWI, M.; HUSSEIN, E.; DARWISH, S. Direct observation systems for child behavior assessment in early childhood education: a systematic literature review. **Discover Mental Health**, v. 5, n. 1, p. 21, 2025.
- ALMEIDA, L. T.; BRAGA, R. S. Finanças verdes e o papel das cooperativas de crédito no fomento à agricultura familiar sustentável. **Revista Brasileira de Estudos Cooperativistas**, v. 10, n. 2, p. 45-68, 2024.
- ALSAIED, M.; MCLAUGHLIN, P. Organizational culture enabler and inhibitor factors for ambidextrous innovation. **Administrative Sciences**, v. 14, n. 9, p. 1-23, 2024.
- ALTAMIMI, H.; LIU, Q.; JIMENEZ, B. Not too much, not too little: Centralization, decentralization, and organizational change. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 33, n. 1, p. 170-185, 2023.
- AMÉRICO, J. C. da S.; CALEMAN, S. M. Q.; GEORGES, C. M. Do Corporate Governance Mechanisms Contribute to Organizational Resilience? Evidence From Agricultural Cooperatives. **Journal of Sustainable Institutional Management**, v. 12, 2025.
- ATTOLBA-AQUINO, R. A. M.; CASTAÑEDA, M. O. Implementation and effectiveness of sustainable cooperative management practices. **Journal of Interdisciplinary Perspectives**, v. 3, n. 6, p. 488-501, 2025.
- BANHA, F.; FLORES, A.; COELHO, L. S. Quantitizing qualitative data from semi-structured interviews: a methodological contribution in the context of public policy decision-making. **Mathematics**, v. 10, n. 19, p. 3597, 2022.
- BANWO, A. O.; ONOKALA, U.; MOMOH, B. Organizational climate–institutional environment nexus: why context matters. **Journal of Global Entrepreneurship Research**, v. 12, n. 1, p. 357-369, 2022.
- BASBETH, F. A shared value strategy in cooperative enterprises: The role of humanistic governance. **Jurnal Minds: Manajemen Ide dan Inspirasi**, v. 12, n. 1, p. 1-16, 2025.
- BERNARDO JUNIOR, R.; PADUA, S. I. D. de. Toward agile business process management: description of concepts and a proposed definition. **Knowledge and process management**, v. 30, n. 1, p. 14-32, 2023.

BERTI, A. *et al.* Analyzing interconnected processes: using object-centric process mining to analyze procurement processes. **International Journal of Data Science and Analytics**, v. 20, n. 2, p. 475-497, 2025.

BIANCHINI, F.; MARINACCI, M. Exploring Large Language Models in Information Systems: A Survey. *In: Engineering Information Systems with Large Language Models*. Cham: Springer Nature Switzerland, 2025. p. 77-109.

BIERNACKI, P. BPMN in Legislation on Example of Public Procurement Law—Case Study. **Decision Making in Manufacturing and Services**, p. 95-105, 2024.

BIRKEN, S. A. *et al.* Organization Theory for Implementation Science (OTIS): reflections and recommendations. **Frontiers**, v. 4, p. 1-10, dez. 2024. Disponível em: <https://public-files-2025.frontiersin.org/journals/health-services/articles/10.3389/frhs.2024.1449253/pdf>. Acesso em: 18 mar. 2026.

BISWAS, S. S. N.; AKROYD, C.; SAWABE, N. Management control systems effect on the micro-level processes of product innovation. **Journal of Accounting & Organizational Change**, v. 19, n. 2, p. 326-350, 2023.

BORBA, D.; BRINKHUES, R. Inteligência artificial no gerenciamento de processos de negócio: Desafios, oportunidades e estratégias para alinhamento à ISO 42001. **Review of Artificial Intelligence in Education**, v. 6, p. e060, 2025.

BOUNCKEN, R. B.; CZAKON, W.; SCHMITT, F. Purposeful sampling and saturation in qualitative research methodologies: recommendations and review. **Review of Managerial Science**, p. 1-37, 2025.

BRASIL, Lei n. 10.520, de 17 de julho de 2002. Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Brasília, 17 jul. 2002. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110520.htm. Acesso em: 18 mar. 2026.

BRASIL. Capes. **Documento de Área – Ensino**. Brasília, 2019a. Disponível em: <https://www.gov.br/capes/pt-br/acao-a-informacao/acoes-e-programas/avaliacao/sobre-a-avaliacao/areas-avaliacao/sobre-as-areas-de-avaliacao/colégio-de-ciencias-exatas-tecnologicas-e-multidisciplinar/multidisciplinar/ensino>. Acesso em: 17 set. 2026.

BRASIL. Capes. **Grupo de trabalho Produção Técnica**. Brasília, 2019b. Disponível em: <https://www.gov.br/capes/pt-br/acao-a-informacao/acoes-e-programas/avaliacao/sobre-a-avaliacao/areas-avaliacao/sobre-as-areas-de-avaliacao/colégio-de-ciencias-exatas-tecnologicas-e-multidisciplinar/multidisciplinar/ensino>. Acesso em: 17 set. 2026.

BRICK, I. E.; PONIACHEK, H. A. (ed.). **Cases in financial management**: applications for financial analysis. World Scientific, 2023.

BRIGHAM, E. F.; EHRHARDT, M. C. **Financial management**: theory and practice. Cengage Learning, 2022.

BROWNSON, R. C. *et al.* Revisiting concepts of evidence in implementation science. **Implementation Science**, v. 17, n. 1, p. 26, 2022.

- BRUNE, S.; VILÁ, O.; KNOLLENBERG, W. Family farms' resilience under the COVID-19 crisis: Challenges and opportunities with agritourism. **Land Use Policy**, v. 134, p. 106902, 2023.
- BURNELL, D. *et al.* Entrepreneurial experimentation: Conceptual foundations, integrative theoretical framework, and research agenda. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 50, n. 1, p. 275-312, 2026.
- CHANDRASEKARAN, A.; OLIVA, R.; SALVADOR, F. Intervention-based research in operations management. **Foundations and Trends® in Technology, Information and Operations Management**, v. 17, n. 1, p. 1-81, 2023.
- CHANGALIMA, I. A.; MCHOPA, A. D. Trends in public procurement and innovation: a bibliometric analysis and future research agenda. **SAM Advanced Management Journal**, v. 89, n. 3, p. 224-252, 2024.
- CHEN, C. *et al.* Linking farmers to markets: Does cooperative membership facilitate e-commerce adoption and income growth in rural China? **Economic Analysis and Policy**, v. 80, p. 1155-1170, 2023.
- CHENG, L.-C. *et al.* User-defined SWOT analysis: a change mining perspective on user-generated content. **Information Processing & Management**, v. 58, n. 5, p. 102613, set. 2021. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0306457321001096>. Acesso em: 18 mar. 2026.
- CINCOTTI, S. *et al.* Editorial to the special issue on applications of complexity for resilient organizations, management and innovation systems. **Journal of Economic Interaction and Coordination**, v. 19, n. 2, p. 193-200, 2024.
- CITTADELLA, J. P.; BAGIO, L.; SILVA, G. G. M. P. da. O BPM e o Lean na melhoria do processo produtivo de uma indústria metalmeccânica de engenharia sob encomenda. **Journal of Lean Systems**, v. 9, n. 1, 2024.
- COGHLAN, D. Action research as the social science of change and changing. *In: Handbook of research methods in organizational change*. Edward Elgar Publishing, 2023. p. 19-46.
- COOTE, R. **Agents, ideas and microprocesses**: What happens in the early stage of a public service reform? 2023. Tese (Doutorado) – Te Herenga Waka-Victoria University of Wellington, Wellington, 2023.
- CORRADINI, F. *et al.* BPMN-driven framework for Multi-Robot System development. **Robotics and Autonomous Systems**, v. 160, p. 104322, 2023.
- COSTA, D. M.; GHISLENI, A. C. Intervention in the Professional Master's and its methodological possibilities. **Educar em Revista**, v. 37, 2021.
- DAFT, R. L. **Teoria e projeto das organizações**. 13. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2021.
- DAHAL, N. *et al.* Qualitative data analysis: reflections, procedures, and considerations. **Frontiers in Research Metrics and Analytics**, 2025.

DAS, S.; BAUMANN, M.; WEIL, M. Comprehensive performance evaluation and sustainability ranking of battery technologies based on hesitant-intuitionistic fuzzy linguistic decision making. **Energy Conversion and Management**, v. 328, p. 119594, 2025.

DEL VECCHIO, P.; SECUNDO, G.; GARZONI, A. Digital transformation and resilience in family business: an exploratory study of generational dynamics. **European Journal of Innovation Management**, v. 28, n. 7, p. 2815-2844, 2025.

DENGEL, A. *et al.* Qualitative research methods for large language models: Conducting semi-structured interviews with ChatGPT and BARD on computer science education. *In: Informatics*. MDPI, 2023. p. 78.

DOMS, H.; WEISS, M.; HOEGL, M. Micro-Processes of Constrained Innovation: A Field Study of Constraint-Handling Practices in Base of the Pyramid Innovation Projects. **Journal of Management Studies**, 2026.

DUDKA, A.; MAGNANI, N.; KOUKOUFIKIS, G. Analysing perspectives on capital, mutual, and general interest: A comparative study of energy cooperatives in Belgium and in Italy. **Energy Research & Social Science**, v. 116, p. 103665, 2024.

DUMAS, M. *et al.* **Fundamentals of Business Process Management**. 2. ed. Berlim: Springer, 2021.

EDAN, Y.; ADAMIDES, G.; OBERTI, R. Agriculture automation. **Springer handbook of automation**, p. 1055-1078, 2023.

EMATER GOIÁS. **Crédito rural**. nov. 2023. Disponível em: <https://goias.gov.br/emater/>. Acesso em: 10 out. 2025.

EMATER GOIÁS. **Relatório de consolidação dos resultados alcançados no ano de 2024**. Goiânia: EMATER-GO, 2024.

ERGENE, E.; ERGENE, S. Organizing for good: cooperatives striving for equity, justice, and ecological well-being. **Society and Business Review**, v. 20, n. 2, p. 293-318, 2025.

ESCALONA, M. J.; DE KOCH, N. P.; ROSSI, G. H. **A quantitative swot-tows analysis for the adoption of model-based software engineering**. 2022.

ESPINOZA, M. *et al.* Evaluating the efficacy of social innovation programming at advancing rural development in the context of exogenous shocks. **Sustainability**, v. 16, n. 13, p. 5664, 2024.

ESSID, R.; KACEM, H. H.; SELLAMI, W. Smart Contract Automation: Solutions for Agriculture. *In: International Conference on Service-Oriented Computing*. Singapore: Springer Nature, 2024. p. 182-187.

FASOLO, B.; HEARD, C.; SCOPELLITI, I. Mitigating cognitive bias to improve organizational decisions: An integrative review, framework, and research agenda. **Journal of Management**, v. 51, n. 6, p. 2182-2211, 2025.

FERNANDO, S. *et al.* Organisational attributes of cooperatives and farmer companies. **Journal of Co-operative Organization and Management**, v. 9, n. 1, p. 100132, 2021.

- FIELDING, A. *et al.* Educational utility of observational workplace-based assessment modalities in Australian vocational general practice training: a cross-sectional study. **BMC Medical Education**, v. 25, n. 1, p. 762, 2025.
- FIGUEIREDO, J. I. E.; COSTA, A. V. Vantagens do Pregão Eletrônico. **Id on Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, v. 13, n. 43, p. 241-263, 2019. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/1566>. Acesso em: 18 mar. 2026.
- FIRMANANDA, F. I. *et al.* Implementation of barokah farm business process modeling in kampar regency in accelerating digital transformation using business process model and nation (BPMN). **International Journal of Applied Finance and Business Studies**, v. 13, n. 2, p. 356-365, 2025.
- FRANKLIN, R. S. P. **Avaliação de viabilidade de construção de indicadores de compras públicas a partir dos dados do SIASG**. Brasília: ENAP, 2024. (Cadernos ENAP, n. 135). Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/8219>. Acesso em: 19 out. 2025.
- GARCIA, M. T. *et al.* BPMN-Sim: A multilevel structural similarity technique for BPMN process models. **Information Systems**, v. 116, p. 102211, 2023.
- GARRIDO-MORENO, A.; MARTÍN-ROJAS, R.; GARCÍA-MORALES, V. J. The key role of innovation and organizational resilience in improving business performance: A mixed-methods approach. **International Journal of Information Management**, v. 77, p. 102777, 2024.
- GHOLAMI, M. Typology of literary theories. **Funūn-i Adabī = Literary Arts**, v. 15, n. 2, p. 15, 2023.
- GITTINS, P.; MCELWEE, G. Constrained rural entrepreneurship: Upland farmer responses to the socio-political challenges in England's beef and sheep sector. **Journal of Rural Studies**, v. 104, p. 103141, 2023.
- GOVERNO DO ESTADO DE GOIÁS. **Estudo sobre agricultura familiar no estado de Goiás**. Instituto Matopiba / Emater-Goiás, 2022.
- GRASHUIS, J.; SU, Y. A review of the empirical literature on farmer cooperatives: performance, ownership and governance, finance, and member attitude. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 90, n. 1, p. 77-102, 2019. Disponível em: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/apce.12205?__cf_chl_tk=.ksC2do_21_hXMRM7yGW_YfWWLbGMJBLzzXKbjqYEME-1773888699-1.0.1.1-hjhQvb1P.Dk7C0l6mJkUoivW8IH267xGR.Yp0u6irlc. Acesso em: 18 mar. 2026.
- GRISOLD, T. *et al.* Managing process dynamics in a digital world: integrating business process management and routine dynamics in IS curricula. **Communications of the Association for Information Systems**, v. 51, n. 1, p. 5, 2022.
- GROSS, J. A. *et al.* The micro-processes of transitioning to a circular economy through capital allocation: A case of the investment field. **Organization & Environment**, v. 38, n. 2, p. 309-341, 2025.
- GUTTERMAN, A. S. **Basic models of organizational structure**. SSRN 4545843, 2023.

- HAASE, J. *et al.* Interdisciplinary directions for researching the effects of robotic process automation and large language models on business processes. **Communications of the Association for Information Systems**, v. 54, n. 1, p. 579-604, 2024.
- HAYATI, M.; MAHDEVARI, S.; BARANI, K. An improved MADM-based SWOT analysis for strategic planning in dimension stones industry. **Resources Policy**, v. 80, p. 103287, 2023.
- HOLM, C. G.; KRINGELUM, L.; ANAND, A. A. Creating effective strategy implementation: a systematic review of managerial and organizational levers. **Review of Managerial Science**, p. 1-33, 2025.
- HUHTALA, K.; TUOMINEN, P.; TUOMINEN, T. Factors in the Board Governance of Cooperatives: A Systematic Review. **Nordic Journal of Business**, p. 1, 2023.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Agropecuário 2017: resultados definitivos**. Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2019b.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Sistema da Recuperação Automática de Dados (SIDRA)**. Censo Agropecuário 2017. Brasília: IBGE, 2019a. Disponível em: <https://sidra.ibge.gov.br/pesquisa/censo-agropecuario/censo-agropecuario-2017>. Acesso em: 13 fev. 2025.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA; COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO. **Mercados Institucionais da Agricultura Familiar: participação nos programas PAA e PNAE**. Rio de Janeiro; Brasília: IBGE; CONAB, 2023.
- INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO. **Cartilha de Produtos Técnicos e Tecnológicos PPGADM**. 2024. Disponível em: <https://sistemas.ifgoiano.edu.br>. Acesso em: 15 jan. 2025.
- INSTITUTO MAURO BORGES; EMATER-GO. **Relatório técnico sobre a agricultura familiar em Goiás – 2022**. Goiânia: IMB; EMATER, 2022.
- IOVANELLA, A. Exploiting network science in business process management: A conceptual framework. **Chaos, Solitons & Fractals**, v. 178, p. 114344, 2024.
- IVANOVA, O.; BEREST, K. The role of MVP strategy in increasing company competitiveness in a fast-paced environment. **Bulletin of VN Karazin Kharkiv National University Economic Series**, n. 107, p. 43-49, 2024.
- JAMALUDDIN, F. *et al.* Cooperative governance and cooperative performance: A systematic literature review. **Sage Open**, v. 13, n. 3, 2023.
- JERAB, D.; MABROUK, T. **The evolving landscape of organizational structures: A contemporary analysis**. SSRN 4584643, 2023.
- KALITERNA, J. **Three sectors, one vision? Power, roles and sustainability of multi-sectoral partnerships in rural development: the case of local action groups in the Shirak region, Armenia**, 2025.

KALOGIANNIDIS, S.; KARAFOLAS, S.; CHATZITHEODORIDIS, F. The key role of cooperatives in sustainable agriculture and agrifood security: Evidence from Greece. **Sustainability**, v. 16, n. 16, p. 7202, 2024.

KANG, G. *et al.* Business process modeling for industrial Internet application via BPMN extension. **IEEE Transactions on Automation Science and Engineering**, v. 22, p. 813-829, 2024.

KHAN, M. I. *et al.* Integrating industry 4.0 for enhanced sustainability: Pathways and prospects. **Sustainable Production and Consumption**, v. 54, p. 149-189, 2025.

KHASMAFKAN-NEZAM, M. H. Harnessing information system capabilities to enhance organizational agility. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 39, n. 2, p. 602-636, 2026.

KHUSHWAHA, R. Farmer Cooperatives and Collective Marketing. *In: Agribusiness Management*. Routledge, 2024. p. 162-183.

KIISK, T. *et al.* Evaluating the Performance of Agricultural Cooperatives: A Micro-Level Conceptual Framework for Benchmarking. **Sustainability**, v. 18, n. 3, p. 1671, 2026.

KOURANI, H. *et al.* Evaluating large language models on business process modeling: Framework, benchmark, and self-improvement analysis. **Software and Systems Modeling**, p. 1-36, 2025.

KRESSMANN, K.; MUELLER-SEEGER, J. A systematic review of organizational culture change from the micro-macro perspective. **Management Review Quarterly**, p. 1-41, 2025.

LAZAREVIĆ-MORAVČEVIĆ, M.; MOSUROVIĆ RUŽIČIĆ, M. M. Organizational structure and organizational culture-impact on innovative behavior of the organization. **Economic Analysis**, v. 56, n. 2, p. 39-53, 2023.

LEE, J. *et al.* SWOT-AHP analysis of the Korean satellite and space industry: strategy recommendations for development. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 164, p. 120515, 2021.

LEMESA, T.; SINGH, H. Does members' participation moderate the relationship between corporate governance and organizational performance? **Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo**, n. 67, p. 127-167, 2025.

LENHART, S. Lessons from Electric Cooperatives: Evolving Participatory Governance Practices. *In: NADESAN, M.; PASQUALETTI, M. J.; KEAHEY, J. (org.). Energy Democracies for Sustainable Futures*. Academic Press, 2023.

LI, M. Y. *et al.* Entrepreneurial passion and organizational innovation. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 41, n. 2, p. 549-582, 2024.

LIU, T. *et al.* Constructing transactive memory systems for crisis resilience from an intellectual capital lens: a multi-sector study of Chinese manufacturing firms. **Journal of Intellectual Capital**, p. 1-22, 2025.

- LIU, Y. *et al.* Viability, government support and service function of professional farmers' cooperatives — Evidence from 487 cooperatives in 13 cities of HEILONGJIANG, CHINA. **Agriculture**, v. 14, n. 4, p. 616, 2024.
- LOPERA-ARBELÁEZ, I.; RICHTER, S. Transformative approaches for peace-centred sustainable development. **World Development Perspectives**, v. 34, p. 100593, 2024.
- LOPES, T.; GUERREIRO, S. Assessing business process models: a literature review on techniques for BPMN testing and formal verification. **Business Process Management Journal**, v. 29, n. 8, p. 133-162, 2023.
- LUKE, H. Designing social surveys for understanding farming and natural resource management. **Land Use Policy**, v. 153, p. 107526, 2025.
- MARGHERITA, A.; ESPINDOLA, A.; FREIRE, P. de S. Digital transformation and green operations: A successful entrepreneurial journey at Portobello Shop. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 71, p. 11786-11795, 2024.
- MARTINEZ, P.; GOMES, M. L. S.; MARINI, F. S. Public policies strengthen the relationship between family farming and food security in Brazilian schools. **Heliyon**, v. 9, n. 10, 2023.
- MARTÍNEZ-LÓPEZ, I. *et al.* Does social capital foster the success of agrifood cooperatives? **Agricultural and Food Economics**, v. 13, n. 1, p. 54, 2025.
- MARTINS, A. O.; ANJOS, F. E. V. dos; SILVA, D. O. da. The lean farm: application of tools and concepts of lean manufacturing in agro-pastoral crops. **Sustainability**, v. 15, n. 3, p. 2597, 2023.
- MDA. **Balço de Ações do Governo Federal para a Agricultura Familiar Jan/2023 a Jun/2025**. Brasília: MDA, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/mda/pt-br>. Acesso em: 28 out. 2025.
- MEDINA, G. da S.; GOSCH, M. S.; DELGROSSI, M. E. Development pathways for family farmers: Lessons from Brazil on the need for targeted structural reforms as a means to address regional heterogeneity. **Geoforum**, v. 118, p. 14-22, 2021.
- MEIRA, D.; RAMOS, M. E. Democratic governance and modernity in 21st century co-operatives in Portugal. **Journal of Co-operative Organization and Management**, v. 11, n. 2, p. 100215, 2023.
- MELO, C. C.; SILVA, A. P. A ação coletiva e o acesso a mercados: a performance das cooperativas no PAA e PNAE. **Desenvolvimento Rural e Políticas Públicas**, v. 12, n. 1, p. 110-135, 2022.
- METZ, K. T.; CIVELEK, F.; ZIMMERMANN, A. Process development methods in microtechnology and the associated process environment. **Micromachines**, v. 16, n. 6, p. 606, 2025.
- MICHAUD, M.; AUDEBRAND, L. K. One governance theory to rule them all? The case for a paradoxical approach to co-operative governance. **Journal of Co-operative Organization and Management**, v. 10, n. 1, art. 100151, 2022.

MINTZBERG, H. Managing the myths of health care. *In: The myths of health care: towards new models of leadership and management in the healthcare sector*. Cham: Springer, 2017. p. 3-11.

MOHD-SALEH, N. *et al.* Member activism, governance, and performance in Cooperatives. **International Journal of Disclosure and Governance**, v. 22, n. 2, p. 305-319, 2025.

MONTEIRO, P.; ADLER, P. S. Bureaucracy for the 21st century: Clarifying and expanding our view of bureaucratic organization. **Academy of Management Annals**, v. 16, n. 2, p. 427-475, 2022.

MOREIRA, I. R. J. *et al.* Family farming cooperatives and associations and the institutional market created by the National School Feeding Program (PNAE) in Minas Gerais, Brazil. **Sustainability**, v. 15, n. 6, p. 5202, 2023.

MORI, M.; CAVALIERE, V. Voice behaviours within cooperatives. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 35, n. 5, p. 916-929, 2024.

NASANGWE, B.; OKELLO, D. O.; GATHUNGU, E. W. Factors that influence the implementation of corporate governance practices in agricultural cooperatives in Ngozi province, Burundi. **Discover Agriculture**, v. 3, n. 1, p. 170, 2025.

NASCIMENTO, F. S. do; CALLE-COLLADO, A.; BENITO, R. M. Economía social y solidaria y agroecología en cooperativas de agricultura familiar en Brasil como forma de desarrollo de una agricultura sostenible. **Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa**, n. 98, p. 189-211, 2020. Disponível em: https://helvia.uco.es/xmlui/bitstream/handle/10396/31860/CIRIEC_9807_Schwab_et_al.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 18 mar. 2026.

NDUBUISI, O. G.; NISAFETY E, F. I. S. P. O. N. **The Complex and Evolving Field of Advanced Organizational Behavior (AOB)**, 2025.

NGUYEN, T.; TRUONG, C. Integral SWOT-AHP-TOWS model for strategic agricultural development in the context of drought. **International Journal of the Analytic Hierarchy Process**, v. 14, n. 1, 2022.

NIZAM, A. *et al.* **Manajemen dan Bisnis**. Yayasan Kita Menulis, 2024.

NOUSIAS, N. *et al.* A process-aware approach for blockchain-based verification of academic qualifications. **Simulation Modelling Practice and Theory**, v. 121, p. 102642, 2022.

NOUSIAS, N.; TSAKALIDIS, G.; VERGIDIS, K. Not yet another BPM lifecycle: A synthesis of existing approaches using BPMN. **Information and Software Technology**, v. 171, p. 107471, 2024.

NOVKOVIC, S.; PUUSA, A.; MINER, K. **Journal of Co-operative Organization and Management**. v. 10, p. 100162, 2022.

NYLAND, J. J. A. O. L. Gestão de processos: abordagem da administração moderna. **Research, Society and Development**, v. 12, n. 2, 2023.

- OLIVEIRA, O. P.; WANDER, A. E. Agricultural cooperative system: management challenges and feasible solutions. **Revista de Administração da UFSM**, v. 15, n. 3, p. 411-433, 2022.
- OLIVEIRA, W. C.; BERTOLINI, G. R. F. A systematic review about the contribution of cooperatives to the sustainability of family-based agriculture. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 2, e26098, 2022.
- OLMEDO, L. *et al.* Cooperativas em áreas rurais da Europa. *In: Manual Genossenschaftswesen*. Wiesbaden: Springer, 2026. p. 1-22.
- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **Doutrina e Princípios do Cooperativismo**. Brasília: OCB, 2024. Disponível em: <https://somoscooperativismo.coop.br/institucional/ocb>. Acesso em: 28 out. 2025.
- PARASCHOU, M. *et al.* Agricultural Cooperatives: Roadblocks to Achieving Sustainability. **Sustainability**, v. 17, n. 17, p. 8012, 2025.
- PEK, S. Sortition and the democratic governance of cooperatives. *In: The Routledge Handbook of Cooperative Economics and Management*. Routledge, 2024. p. 292-302.
- PINHO, R. O. **Mapping and Optimization of Customer Service and Planning processes**. 2022. Dissertação (Mestrado) – Universidade do Porto, Porto, 2022.
- PODARAS, A. Data-Based Agricultural Business Continuity Management Policies. *In: Information and Communication Technologies for Agriculture*. Cham: Springer, 2022. p. 209-233.
- POLANČIČ, G.; ORBAN, B. An experimental investigation of BPMN-based corporate communications modeling. **Business Process Management Journal**, v. 29, n. 8, p. 1-24, 2023.
- PUTRA, H.; MAHENDRAWATHI, E. R. The role of business process management in digital innovation and digital transformation. **Procedia Computer Science**, v. 234, p. 829-836, 2024.
- PUUSA, A.; SAASTAMOINEN, S. Democratic cooperative governance: Role ambiguity, pseudo-democracy and tacit acceptance?. *In: Humanistic governance in democratic organizations*. Cham: Springer, 2023. p. 145-175.
- PUYT, R. W.; LIE, F. B.; WILDEROM, C. P. The origins of SWOT analysis. **Long range planning**, v. 56, n. 3, p. 102304, 2023.
- QORRI, D.; FELFÖLDI, J. Research trends in agricultural marketing cooperatives: a bibliometric review. **Agriculture**, v. 14, n. 2, p. 199, 2024.
- RAHIMIRAD, Z.; SADABADI, A. A. Green hydrogen technology development and usage policymaking in Iran using SWOT analysis and MCDM methods. **International Journal of Hydrogen Energy**, v. 48, n. 40, p. 15179-15194, 2023.
- REIJERS, H. A. Business Process Management: The evolution of a discipline. **Computers in Industry**, v. 126, p. 103404, 2021.

RITTER, T. Enabling organizational value-chain processes through network capability. **Journal of Global Scholars of Marketing Science**, v. 31, n. 3, p. 354-371, 2021.

ROUSSEAU, D. M.; TEN HAVE, S. Evidence-based change management. **Organizational Dynamics**, v. 51, n. 3, p. 100899, 2022.

SAIZ-ALVAREZ, J. M. Innovation management: A bibliometric analysis of 50 years of research using vosviewer® and scopus. **World**, v. 5, n. 4, p. 901-928, 2024.

SÁNCHEZ-NAVARRO, J. L. *et al.* The role of agricultural cooperatives in mitigating opportunism in the context of complying with sustainability requirements: empirical evidence from Spain. **Agricultural and Food Economics**, v. 12, n. 1, p. 40, 2024.

SANTOS, J. B.; LIMA, S. P. A heterogeneidade da agricultura familiar: desafios e potencialidades frente às políticas de crédito. **Cadernos de Ciência e Tecnologia**, v. 40, n. 1, p. 77-98, 2023.

SCCOTT, C. R. D. C. *et al.* The governance structures adopted for agricultural cooperatives in Southern Brazil. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 63, p. e288112, 2025.

SCHNEIDER, S.; NIEDERLE, P. A. Agricultura familiar e teoria sociológica: do paradigma produtivo aos novos referenciais. **Revista Estudos Sociedade e Agricultura**, v. 26, n. 1, p. 5-32, 2018.

SECUNDO, G. *et al.* The transformative power of artificial intelligence within innovation ecosystems. **Review of Managerial Science**, v. 19, n. 9, p. 2697-2728, 2025.

SERDYUKOV, S.; GRIMA, F. Building an agreement in a farming cooperative governance. **European Management Journal**, v. 43, n. 1, p. 89-100, 2025.

SHAHZAD, K.; SIDDIQUI, F. U. H.; BAIG, L. D. The Mediating Role of Organizational Commitment in Enhancing Performance in Government Sector Employees of Balochistan. **Journal of Management Science Research Review**, v. 4, n. 5, p. 21-44, 2025.

SHAMSUZZOHA, A. *et al.* Development of value proposition to promote green innovation for sustainable organizational development. **Cleaner Engineering and Technology**, v. 15, n. 1, p. 100668, ago. 2023. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666790823000733>. Acesso em: 18 mar. 2026.

SILVA, A. A. da; CARDOSO, A. J. M. Harnessing Technology to Drive Coopetition and Value Co-Creation: A Service-Dominant Perspective. **Administrative Sciences**, v. 15, n. 2, p. 64, 2025.

SILVA, F. F. da; BAGGIO, D. K.; SANTOS, D. F. L. Governance and performance model for agricultural cooperatives. **Estudios Gerenciales**, v. 38, n. 165, p. 464-478, 2022.

SINCORÁ, L. A. *et al.* Developing organizational resilience from business process management maturity. **Innovation & Management Review**, v. 20, n. 2, p. 147-161, 2023.

SINGH, S. S. *et al.* Social network analysis: A survey on process, tools, and application. **ACM computing surveys**, v. 56, n. 8, p. 1-39, 2024.

- SIQUEIRA, A. C. F. D. *et al.* Organizational learning and impact assessments: a study of social businesses. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 26, n. 4, p. e20240136, 2024.
- SORDI, J. O. de. **Management by Business Process**. Springer Books, 2023.
- SOUZA, P.; ALBUQUERQUE, A. de. **Agricultura familiar brasileira: desigualdades no acesso ao crédito**. Rio de Janeiro: Climate Policy Initiative, 2023.
- STEEN, N. A.; MURI, K.; TORSKE, M. O. Exploring longitudinal associations between farmer wellbeing and the welfare of their livestock. **Preventive Veterinary Medicine**, v. 233, p. 106361, 2024.
- STEVENSON, R.; BURNELL, D.; FISHER, G. The minimum viable product (MVP): theory and practice. **Journal of Management**, v. 50, n. 8, p. 3202-3231, 2024.
- SUCCESS, A. T.; MAIYAKI, B. D. Public Procurement Reforms and Their Impact on Transparency in Developing Economies. **Science**, v. 9, n. 2, p. 98-116, 2025.
- SUN, X. *et al.* Combining structural and sequential ambidexterity: A configurational approach using fsQCA. **Management and Organization Review**, v. 19, n. 4, p. 803-837, 2023.
- SUNDER M, V.; GANESH, L. S.; MARATHE, R. R. A morphological analysis of research literature on Lean Six Sigma for services. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 38, n. 1, p. 149-182, 2018.
- SUSIAWATI, M.; NUGRAHA, H.; PRIYANTORO, A. Bureaucratic Simplification: Changes In Organizational Structure From Structural To Functional. **International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAAR)**, v. 9, n. 1, 2025.
- TELLES, G. F. Cooperativismo agroecológico: um modelo de resiliência e sustentabilidade na produção de alimentos. **Revista Estudos Ambientais e Rurais**, v. 19, n. 4, p. 201-225, 2023.
- TOLIN, G.; PICCALUGA, A. Leveraging interorganizational networks to foster university-industry interactions. **Studies in Higher Education**, p. 1-21, 2025.
- TORGALUZ, A. O.; ACAR, M. F.; KUZEY, C. The effects of organizational learning culture and decentralization upon supply chain collaboration. **Operations Management Research**, v. 16, n. 1, p. 511-530, 2023.
- TRIMBOLI, H. Structured Dialogue as a Change Readiness Intervention for AI Adoption. **Journal of Change Management**, p. 1-31, 2025.
- UMOH, E. **Navigating Organizational Structures: How Formalization, Complexity, and Centralization Affect Adaptive Performance in the Workplace**, 2025.
- UNERTL, K. M. *et al.* A systematic approach to identifying technology and workflow issues in clinical settings. **JAMIA open**, v. 3, n. 2, p. 269-280, 2020.

VERANO, T. D. C.; NETO, C. D. M. E. S.; MEDINA, G. D. S. Family Farmers in Short and Long Marketing Channels: lessons for Rural Development in Goiás, Brazil. **Logistics**, v. 7, n. 4, p. 69, 2023.

VOIGT, L.; VON DER OELSCHNITZ, D. A framework of HRM in cooperatives: A systematic literature review and future research agenda. **Journal of Co-operative Organization and Management**, v. 12, p. 100232, 2024.

WADKAR, S. *et al.* Transformando o sistema alimentar por meio de PACS: um caminho orientado por políticas para cadeias de valor sustentáveis e justas. **International Journal of Global Business and Competitiveness**, v. 20, p. 127-141, 2025. Suplemento 1.

WANDERLEY, M. N. B. **Raízes históricas do campesinato brasileiro**. 2. ed. São Paulo: Expressão Popular, 2009.

WEINZIERL, S. *et al.* Machine learning in business process management: A systematic literature review. **Expert Systems with Applications**, v. 253, p. 124181, 2024.

WEN, T. *et al.* Examining communication network behaviors, structure and dynamics in an organizational hierarchy. **Information Processing & Management**, v. 62, n. 1, p. 103927, 2025.

WU, X. *et al.* Three main dimensions reflected by national SDG performance. **Innovation**, v. 4, n. 6, p. 100507, set. 2023. Disponível em: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10514454/>. Acesso em: 18 mar. 2026.

YIN, R. K. **Case study research and applications: Design and methods**. 6. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2020.

YUSMAR, A.; NURHADRYANI, Y.; HERMADI, I. A bpmn-based approach to support smallholders' business model simulation. *In: 2024 Annual Modeling and Simulation Conference (ANNSIM)*. Washington DC, USA: IEEE Computer Society, 2024.

YUSMAR, A.; NURHADRYANI, Y.; HERMADI, I. Analisis Perbaikan dan Pemodelan Proses Bisnis Menggunakan Business Process Improvement Pada Sistem Manajemen Budidaya Buah Agrowing. **Jurnal Teknologi Informasi dan Ilmu Komputer**, v. 10, n. 5, p. 1129-1138, 2023.

ZHANG, Z. *et al.* Joining farmers' cooperatives leads to equitable poverty reduction in China—empirical evidence from the rural household's survey. **Applied Economics**, p. 1-23, 2025.