

EFICÁCIA E A BUSCA PELA EFICIÊNCIA NA PRÁTICA DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS: VANTAGENS DA UTILIZAÇÃO DO MÉTODO PMBOK PARA INTERVENÇÕES SOCIAIS EM COMUNIDADES PERIFÉRICAS RURAIS, COMO A VILA AÇAIZAL COLÔNIA, EM BAIÃO, NO PARÁ.

[André Luis Corrêa Magno](#)¹ 

Resumo:

A busca pela eficiência estimula a competitividade no mundo, contudo, ela pode ser comprometida se a eficácia das ações esbarrar em riscos que seriam melhor avaliados se métodos apropriados de gestão fossem empregados. Por isso, este trabalho explorou a importância do emprego do guia PMBOK, como método de gerenciamento de projetos que auxilia a busca do aumento da eficácia das habilidades e da eficiência dos resultados, em ações de Intervenção Social destinadas para comunidades periféricas rurais no Pará. Assim, a metodologia utilizada foi a pesquisa de campo com entrevistas e observação direta junto a Vila Açaizal Colônia em Baião, cujos resultados demonstraram riscos organizacionais e demandas pendentes, que corroboram a premissa defendida neste trabalho.

Palavras Chave: Gestão de Projetos, Intervenção Social, Desenvolvimento Local.

1. Introdução.

Este artigo é uma adaptação do conteúdo de meu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) para obtenção do título de “MBA em Gestão de Projetos”, concluído em 2020, no Centro Universitário Maurício de Nassau (UNINASSAU). Assim, defendo que a aplicação de tecnologias de gestão de projetos, como o PMBOK, é fundamental para o esforço de melhorar contínua da eficácia e da eficiência em ações de intervenção social, neste caso em comunidades rurais periféricas, para assim superar o amadorismo gerencial e os desafios locais.

¹ O autor concluiu o curso de Pós-graduação em MBA em Gestão de Projetos, pela UNINASSAU, em 21/08/2020.

Dessa forma, entendo que dentre as habilidades de desempenho (*soft skills*) consideradas fundamentais e que impactam positivamente no desenvolvimento de uma determinada atividade temporária com seus processos, recursos, objetivos estratégicos e resultados exclusivos, sem dúvida que a eficácia é a que melhor adjetiva aquilo que se espera de unidades de competência, como: na comunicação, liderança, gestão, comunicação e profissionalismo. Isso importa quando ganhos de produtividade, celeridade e redução dos níveis de desperdício estão em execução em um dado Plano de Gerenciamento de Projetos (PGP), com suas estruturas analíticas e seus ciclos de vida.

Contudo, quando isso acontece e se vai além do que é esperado e, exemplificando, complementa os resultados com soluções racionais que contemplem antecipações viáveis com cenários futuros, isso é eficiência. Assim, esse *plus*, que deriva da palavra “*efficientia*”, conforme o léxico latino e, cujo sentido aqui é utilizada para dar parâmetro a condição de otimização das habilidades e competências através do emprego de “Boas Práticas” gerenciais, que vem sendo amplamente difundidas nas últimas décadas por várias organizações. Mas que, neste trabalho se baseará especificamente no guia *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK); do *Project Management Institute* (PMI) organiza e publica.

Desta forma, métodos ou técnicas administrativas modernas ou Novas Práticas de Gestão (NPG’s) encontram no *duo* “informação-conhecimento” o meio estratégico fundamental para viabilizar tomadas de decisões e resultados eficientes. Logo, em razão das forças tecnológicas contemporâneas, esse duo passou a representar não apenas a conquista de vantagens competitivas, mas o núcleo de nossa trajetória sócio evolutiva e, assim, hoje somos a “sociedade da informação” ou “do conhecimento”, ou ainda “do saber”. No entanto, se por um lado saberes gerenciais de cunho integrativos, padronizadores e sistêmicos, tal como o guia acima citado, que há décadas vêm influenciado gestores de uma vasta gama de projetos pelo mundo, em contrapartida, apesar das Tecnologias da Informação e do Conhecimento (TIC’s), curiosamente, ainda são pouco ou totalmente desconhecidos.

Ainda mais, quando em ações que vão do empreendedorismo aos de interesse coletivo ou social, como os de Intervenção Social (IS) que são desenvolvidos em espaços urbanos e rurais periféricos, onde a própria comunidade em parceria com setor público/privado se organiza e executa ações de relevância social visando a melhoria da qualidade de vida e Desenvolvimento Local (DL), por meio de Projetos Intermunicipais de Desenvolvimento (PIDs) em Territórios Rurais Sustentáveis, conforme preconizado pela “Declaração de Paris”, à guisa dos Consórcios de Segurança Alimentar e Desenvolvimento Local (CONSADs) no contexto do Programa Fome Zero (PFZ) de 2003.

Não por acaso, ainda é bastante comum testemunharmos, vivenciarmos ou ouvirmos relatos jornalísticos que denunciam ações mau conduzidas e, que foram descontinuadas ou ainda apresentaram resultados duvidosos em razão de vários fatores que evidenciam condições de amadorismo gerencial e descomprometimento dos *stakeholders*, que geraram desperdício de recursos e oportunidades várias em ações de IS's. Por essa razão, este trabalho explorou e indagou as vantagens da utilização do método PMBOK em ações de IS para áreas rurais periféricas da Amazônia, como o assentamento de “Vila Açaizal Colônia”, em Baião; localizado na região de integração do Tocantins, no estado do Pará.

Para isso, em específico, o trabalho questionou: inicialmente a evolução histórica dos métodos de gerenciamento de projetos e ressaltou aqueles que normalmente ainda são utilizados no processo de ocupação e desenvolvimento dos espaços sociais rurais na Amazônia; posteriormente, as vantagens do emprego do método PMBOK na gestão de projetos, em detrimento do amadorismo, no que tange à eficácia ações de gestão, tendo em vista a busca pela eficácia dessas. Para isso, explorou os dados objetivos coletados em pesquisa de campo nas duas comunidades acima citadas; por fim, o trabalho demonstra a importância das vantagens da utilização do método proposto como ferramenta gerencial para o aumento da eficácia das habilidades e da eficiência dos resultados em benefício das ações de IS, quando aplicadas em espaços periféricos rurais.

Diante do exposto, fundamentamos aqui nosso interesse pessoal pela temática apresentada, haja vista que, por razões acadêmicas, entendemos que há pertinência e relevância científica na abordagem defendida, devido esta ser academicamente

interessante o fato de soluções técnicas inovadoras em gestão de projetos que permitem o aumento da assertividade das habilidades e eficiência dos resultados existirem, estarem disponíveis e, no entanto, depois de tanto, ainda serem parcial ou totalmente ignoradas, quando não são estranhamente adaptadas ou mesmo preteridas por aqueles que engendram e atuam em projetos. Neste caso, no tocante aos referentes às IS's empregadas em comunidades rurais periféricas, como as que foram citadas acima.

Por razões profissionais e organizacionais (pois as consideramos interdependentes), porque há muitos anos tenho atuado como extensionista rural e economista agrícola em projetos rurais, em projetos com as mesmas abordagens das IS's aqui exploradas. Por essa razão, o problema e as conclusões explorados também se propõem como uma contribuição social para as populações tradicionais das comunidades campesinas espalhadas pelos rincões mais isolados do Pará, Amazônia e Brasil, que alguma vez já experimentaram ou estão experimentando o amadorismo por todo o ciclo de vida de projetos, em que um duvidoso *soft skills* dos *stakeholders*, desde a *baseline* até o encerramento, resultaram apenas em recursos malversados, perda de escopo, descontinuidades “inexplicáveis” ou a contumaz qualidade dos resultados, para o desalento das coletividades locais.

Desta forma, como objetivo geral este trabalho explorar e indagar a importância do emprego do guia PMBOK, como método de gerenciamento de projetos que auxilia a busca o aumento eficácia das habilidades e da eficiência dos resultados, em ações de IS's destinadas para comunidades periféricas rurais no Pará. Destacando-se para isso: a evolução histórica dos métodos de gerenciamento de projetos e ressaltar aqueles que foram e são ainda utilizados no processo de ocupação e desenvolvimento nessas áreas; demonstrar as vantagens do método acima citado diante de costumes administrativos tradicionais, utilizando para isso dados coletados em pesquisa de campo, realizada em julho último com a População Economicamente Ativa (PEA)² da Vila Açaizal Colônia em Baião, no

² O critério estabelecido para a pesquisa de campo é a coleta de dados de amostragem por conveniência/bola de neve (não probabilística) em 50% da PEA; ou seja: foram realizadas 27 entrevistas na referida comunidade.

Pará, para explorar as facilidades e as dificuldades encontradas para um gestor de projetos em IS.

Cabe ressaltar que, em função da grande dificuldade encontrada para se conseguir localizar e pleitear o apoio necessário de instituições municipais e estaduais, sindicatos e associações geralmente envolvidas em serviços de Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER), nesses municípios, não foi possível entrevistá-los. Desta forma, como alternativa, as informações utilizadas sobre metodologias ainda empregadas nas ações de intervenção, baseia-se especificamente naquelas que foram encontradas na literatura disponível em bibliotecas públicas³, na internet e nas observações diretas, para assim contextualizarem os resultados encontrados.

Desta forma, resumidamente, o 1º Tópico, apresenta revisão de literatura sobre aspectos gerais da evolução histórica socioeconômica paraense, com seus processos de ocupação e produção em áreas rurais periféricas. O 1º subitem explora a cultura como poder coercitivo, para isso utilizando uma breve análise do institucionalismo histórico para traçar o cenário que comumente um gestor de projetos encontrada na área rural paraense. O 2º subitem fará uma breve análise do institucionalismo racional harmonizado ao histórico e assim ressaltar o *ethos* que muitas vezes dificulta o emprego das vantagens de métodos gerenciais, como o PMBOK. O 3º Tópico, explorará os dados amostrais apresentados. No 4º Tópico, serão apresentadas propostas de solução para os dados amostrais apresentados. Estes serão os principais assuntos abordados neste artigo.

2. Revisão da Literatura.

Todo projeto, conforme PMBOK (2013, P. 3) “é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”, que requer para sua viabilidade e materialização o engajamento e a eficácia de uma ou mais pessoas em um determinado esforço organizado de trabalho. Tal como os de Intervenção Social (IS), que segundo a Carmo (2000. P. 61) “processo social em que uma dada pessoa, grupo, organização,

³ Biblioteca da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária da Amazônia Oriental (EMBRAPA).

comunidade ou rede social – a que chamaremos sistema-interventor – se assume como recurso social de outra pessoa, grupo, organização, comunidade ou rede social – a que chamaremos sistema-cliente – com ele interagindo através de um sistema de comunicações diversificadas, com o objectivo de o ajudar a suprir um conjunto de necessidades sociais, potenciando estímulos e combatendo obstáculos à mudança pretendida”.

Desta forma, um projeto de IS pode ser entendido como toda ação interdisciplinar de duração variada que visa solucionar parcial ou totalmente situações-problema específicas encontradas em espaços ou territórios sociais desassistidos/periféricos, urbanos ou rurais. Que por essa razão, demandarão de competente articulação capaz de mobilizar iniciativas individuais, públicas/privadas e ou do 3º setor, com as lideranças de grupos sociais ou comunidades locais, para assim, conforme Freire (1989), promover a integração das populações locais e a construção de uma cidadania ativa e responsável, com eficiência as mudanças sociais substantivas⁴ que satisfaçam as necessidades mais prementes, para isso, melhorando os fatores condicionantes⁵ da qualidade de vida e o Desenvolvimento Local (DL).

Cabe ressaltar aqui, que o conceito de território aqui utilizado é aquele onde, conforme Tagore (2007, p. 29), segue “(...) o sentido da construção de identidades culturais, sociais, políticas e o progresso de contradições nelas expressas, sobre tudo na constituição de redes e instituições capazes de promover ações cooperativas, baseadas na identidade cultural de uma determinada localidade”; desta forma, o processo de formação de assentamentos como aqueles ocorridos no decorrer do processo de expansão da fronteira agrícola, bem como nos de fomento setorial industrial e, etc, a exemplo da comunidade de produtores rurais (pimenta do reino) de “Açaizal Colônia”, localizada na estrada do Ituquara Km 13, em Baião, refletem bem esse fenômeno de construção de subespaços identitários.

A eficiência alcançada em aspectos como os acima mencionados, no caso de intervenções em subespaços rurais, segundo Gannagé (1962), acaba atendendo um caráter estrutural-

⁴ Para Carmo (2002) A Intervenção Social (IS) operacionaliza-se em três dimensões: 1) dimensão assistencial; 2) dimensão sócio-educativa; 3) dimensão sócio-política.

⁵ Para Maslow, as necessidades cotidianas humanas seguem a seguinte classificação: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização.

dualista, pois motiva o aprimoramento dos fluxos econômicos urbanos e rurais, conectando-os de forma sistêmica. Para Santos (1995), Lima (1997) Et. al, por razões várias a problemática fundiária historicamente é o centro de muitas das questões sociais enfrentadas no Brasil, tal como condições de vida e suas deletérias consequências econômicas, sociais e culturais no Brasil, o aumento das desigualdades nos espaços periféricos locais e regionais.

Quanto a isso, os Indicadores de Desenvolvimento Humano Municipais (IDHM)⁶ periodicamente evidenciam o baixo desenvolvimento socioeconômico rural do estado do Pará, “terra da desigualdade”, mas, também um importante fator condicionante dessa realidade espúria, a exemplo da ausência de governança comprometida tanto com a Responsabilidade Social Corporativa (RSC), como a transparência e seu *accountability*. das organizações envolvidas nas IS’s. Fato este que, para melhor entendermos o baixo desenvolvimento da ruralidade estadual faz-se necessário uma breve digressão histórica sobre a evolução socioeconômica brasileira e amazônica, bem como dos processos de ocupação territorial e produção rural no Pará.

2.1 A cultura como poder coercitivo.

Desta forma, conforme a teoria “neo-institucionalista”, pessoas se organizam em grupos ou comunidades por vários motivos, mas com o passar do tempo acabam compartilhando experiências, expectativas, ideais e aspectos morais e ou regimentais comuns; afirmando-se assim, como territórios identitários e culturais que passam a se relacionar simbioticamente de forma institucional e politicamente com os demais grupos informais e formais de uma determinada sociedade. Desta forma, acumulando experiências e histórias que passam a nortear ou condicionar/afetar os comportamentos e tomadas de decisões políticas de uma estrutura organizacional, no que o enfoque do institucionalismo histórico classifica como “causalidades sociais dependentes da trajetória percorrida *“past dependet’s”*” ou ainda, dependência do passado.

Dependências passadas essas que, há muito têm influenciado os contextos de vida dos espaços sociais no Brasil, inclusive os da ruralidade amazônica paraense e que, por sua

⁶ O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) e, sua versão Municipal (IDHM), é um instrumento criado em 1990 pelas Nações Unidas Para o Desenvolvimento Humano (PNUD).

vez, podem ser caracterizados, segundo Nunez (2003, p. 11), “(...) existem quatro padrões institucionalizados de relações ou “quatro gramáticas” que estruturam os laços entre sociedade e Estado no Brasil. São elas: o clientelismo, o corporativismo, o insulamento burocrático e o universalismo de procedimentos.” Fatores estes, como o do clientelismo (também conhecido como patrimonialismo), que sempre devem ser considerados na gestão de projetos quando em análises de cenários, pois são padrões estruturantes de poder que retroalimentam os fatores externos: Políticos; Econômicos; Socio Culturais; Tecnológicos; Ambientais; e, Legais (PESTAL’s)⁷; ao qual toda a sociedade sofre influência cultural direta.

Haja vista que, esse fenômeno estruturante tem exercido influência tanto na governança do estado como nas empresariais brasileiras, cujas experiências gerenciais sempre acompanharam e influenciaram, em grande monta, o construto de diretrizes governamentais equivocadas de Políticas Públicas (PP’s), dos mais variados tipos: distributivas; constitutivas/infraestrutura; regulamentares; redistributivas; e específicas; como as de valorização ou de desenvolvimento regionais ao longo do tempo⁸. Especialmente no caso da Pan-Amazônia, que após o *débâcle* anunciado do ciclo da borracha (1850 a 1945) com o fim da 2ª Guerra Mundial e, diante de uma governança apática do estado brasileiro, provocou a saída de empreendimentos comerciais e depois um “esvaziamento” demográfico que afetou significativamente a vida econômica e sociocultural da região por décadas.

Além disso, conforme Furtado (1959) e CEPAL (2005), neste período o surgimento de situações econômicas propiciadas pelo final do conflito esbarraram na precária infraestrutura industrial de um país agrícola ainda imerso na realidade de um “capitalismo tardio”. Somente com os Planos de Valorização Econômica, capitaneados pelos Programas de Metas de Juscelino Kubistchek é que os projetos de bandeira desenvolvimentista regional e de integração nacional, aliás, de padrão cepalino-furtadiano⁹ preconizado pela administração pública, é que começaram a balizar a elaboração de PP’s; cuja matriz desenvolvimentista impulsionou a viabilização de

⁷ Além desses, também foram adicionados recentemente os fatores Éticos e Democráticos (PESTAL+ED).

⁸ Os ciclos foram: Pau Brasil (1500 a 1550); cana de açúcar (1500 a 1700); ouro (1700 a 1775); e da borracha (1850 a 1945).

⁹ Cepalino(a). Adjetivação que vem de: “Comissão Econômica Para a América Latina e Caribe (CEPAL)”; órgão das Organização da Nações Unidas (ONU), para o desenvolvimento econômico e social, que durante muitos baseou-se no economista Celso Furtado, teórico brasileiro da economia política.

“grandes projetos” polarizados para grupos específicos privados, fundamentalmente, e coletivos ocasionalmente, com orientações de instituições político-financeiras de desenvolvimento regional, desde então.

No entanto, de um modo geral o que prevaleceu e ainda prevalece são as diretrizes e agendas dos *stablishment's* regionais, estaduais ou municipais/locais, para ações de abrangência setoriais de curto ou médio prazo (de 3 a 6 anos), com escassa articulação nacional. Afinal, segundo Sarmiento (2002), é principalmente com o fim da 2ª Guerra Mundial que a prática do planejamento é difundida como sistema de PP's no Brasil, para isso recebendo, segundo Santos (1995), apoio de “instituições paradigmáticas”, como: a Superintendência do Plano de Valorização Econômica da Amazônia (SPVEA)¹⁰, depois transformada em Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia (SUDAM); Banco da Amazônia (Basa); Inst. Nacional da Colonização e Reforma Agrária (INCRA); Instituições de Ensino Superior (IES) públicas, pesquisa, ATER e etc.

Contudo, como sempre há um *delay* na compreensão e utilização de uma nova tecnologia, somente com o advento do governo militar é que, segundo Sarmiento (2002), o exercício do planejamento estratégico de cunho desenvolvimentista e de soberania nacional ganhou impulso, primeiro em razão de nossas vantagens comparativas que cada região dispõe, como: minérios; agropecuária; pesca; e etc; segundo, para corrigir perigosos *gaps* territoriais em áreas fronteiriças no centro-oeste e extremo norte, estimulando assim o crescimento econômico e a segurança nacional. Desta forma, ensejando o construto centralizado de PP's voltadas para o desenvolvimento setorial ou com abordagem territorial¹¹ e, ou de “recuperação da Amazônia”, já que se anunciavam como medidas de correção de distorções nos subespaços regionais e sociais, que impulsionariam o crescimento econômico nacional.

Como breve exemplo dessas estratégias, cito: o Programa de Integração Nacional (PIN), em 1970; o Plano Nacional de Desenvolvimento (PND), em 1970; o Prog. de Redistribuição de Terras e de Estímulo à Agroindústria do Norte e Nordeste (PROTERRA) em 1971; o Prog. de Garantia da Atividade Agropecuária (PROAGRO), em 1973; o Prog. de Pólos Agropecuários e Agrominerais da Amazônia

¹⁰ Criada pela lei nº 1.806, de 6 de janeiro de 1953.

¹¹ Para Silva (2013), Abordagens em PP's para territórios, podem ser do tipo: meio; fim; regulação; e de direito.

(POLAMAZÔNIA), em 1974; a Política Nacional de Desenvolvimento Regional (PNDR), em 1985; o Plano Nacional da Reforma Agrária (PNRA), em 1985; e etc. PP's¹² essas que, foram concebidas equivocadamente ou, que, seguiram “o espírito da época”, ou seja: com predomínio da visão funcionalista e precariedade de instrumentos de coordenação, controle e ausência de *accountability* sobre a desejável continuidade dos “benefícios” gerados para o longo prazo e em âmbito nacional.

O artigo não irá se aprofundar neste aspecto, desta forma, segundo Abramoway (2009, p. 79), “O desenvolvimento rural não pode ser alcançado em virtude apenas das dificuldades que hoje enfrentam os grandes centros metropolitanos, mas sim porque uma parte significativa da população rural vai encontrar o local onde vive o estímulo para construir seu futuro”. Logo, por suas abordagens polarizadas e tradicionais, em sua maioria essas intervenções pouco adiantaram ao fim estabelecido, por isso, segundo Arretche (2004) e Mokate (2002), intervenções acabam sendo ineficazes independentemente dos recursos orçamentários disponibilizados, pela simples razão de, no caso dos projetos sociais/territoriais, estarem longe dos objetivos, do tempo e da qualidade dos resultados almejados. Ineficácia esta, que desgasta o recurso mais importante, a confiança.

Resultado este que, parece fugir a lógica daquilo que se deveria esperar de um gestor público/privado habilidoso que busca gerar valor acrescentado aos resultados, haja vista que, segundo Chiavenato (1993), de forma racional e planejada as diferentes atividades executadas que uma organização, com ou sem lucrativos; contudo, ele pode encontrar dificuldades organizacionais e burocráticas diante de nossa trajetória percorrida, que aliás, é algo comum não só na região Amazônica. Passivo cultural este, que é reforçado pelos contextos naturais regidos pelas: grandes distâncias; precariedades várias de serviços públicos; atraso nos processos de ensino-aprendizagem das redes escolares; isolamento social; e, como o pior fica por último, uma temerária ausência relativa do estado.

¹² Há PP's como algumas das que foram citadas acima que ainda continuam a ser atualizadas, como por exemplo: o Plano Nacional de Desenvolvimento (PND), de 2019.

Contudo, a reboque de velhos *slogans* utilizados pelos *stablishment*, como: "*Terra sem homens, para homens sem terras*", "*Integrar para não entregar*" entre outros motes que comporam PP's de viés nacionalista/desenvolvimentista que inspiraram grandes deslocamentos humanos ao longo do tempo, assim, mais uma vez, a exemplo dos "soldados da borracha", levas de imigrantes dos chamados "homens brancos" de todas as partes do país dirigiram-se atraídas para a Amazônia e, nesta, para o Pará atrás das grandes obras, tais como: a Usina Hidrelétrica de Tucuruí (UHT); a rodovia Transamazônica (BR 230), a Belém-Brasília/Transbrasiliana (BR 153) e a Cuiabá-Santarém (BR 163); o subciclo econômico da pimenta do reino; a Zona Franca de Manaus (ZFM); a abertura das plantas industriais da Alumínio Brasileiro S.A (ALBRAS) e da Vale do Rio Doce; e etc.

Muitos vieram para a "região inóspita" atrás de oportunidades de trabalho e renda, com promessas de fixação territorial rural, nas terras "do sem-fim" ou "do bem-virá" e deram início a inúmeros assentamentos através do processo de ocupação, alcunhada de colonização, e formação territorial. Mas acabaram sendo abandonados e esquecidos (segregação social) em suas glebas e seus adensamentos sociais/territoriais as margens de rodovias, estradas vicinais ou rios. O tempo passou e, segundo Galston e Baehler (1993), aquelas pessoas e famílias que nesses lugares periféricos resistiram, construíram identidades culturais e organizacionais próprias, solidarizam-se e cooperam entre si naquilo que precisam em função de objetivos coletivos, que de forma individual não conseguiriam.

2.2 Harmonizando o *past depend* com a escolha racional.

Apesar disso, em adição a trajetória percorrida e suas causalidades, o enfoque do individualismo metodológico do institucionalismo racional - Teoria da Escolha Racional (TER) -, por sua vez preceitua que muito embora o aspecto normativo da cultura exerça influência em nossas decisões, tendemos ao utilitarismo e ao oportunismo porque procuramos minimizar as perdas e maximizar ganhos de satisfação de nossas próprias preferências, ainda que essa conduta possa acarretar riscos políticos para a ação coletiva

de trazer resultados sub-ótimos para as preferências e tomadas de decisões sociais da organização comunitária/grupo social ou organismo político ao qual pertencemos.

Assim, segundo Elster (1999), apesar do “aprendizado pela experimentação” das ações da escolha individual em detrimento da escolha social, no caso problematizado neste trabalho, motiva-se geralmente em situações de desunião (partes fragmentadas) e falta de unidade, ou de percepção de oportunidade e vontade sobre determinado(s) assunto(s) com suas respectivas janelas de oportunidades. Ainda que, a expectativa de retorno de caráter individual seja acalentada, para Mancur (2010, P. 14), “Mesmo que todos os indivíduos de um grupo sejam racionais e centrados nos próprios interesses, e que saiam ganhando se, como grupo, agirem para atingir seus objetivos comuns, ainda assim eles não agirão voluntariamente para promover esses interesses comuns ou grupais. (...) Ao menos que haja uma coerção para forçá-los a tanto, ou que vejam nisso algum benefício direto”.

No entanto, essa atuação individual sobre a social pode provocar tanto discriminação e auto seleção negativa quanto positiva nos demais membros do organismo político, pois essa escolha racional pode se materializar em ganhos de eficácia e eficiência no trato de alguma atividade em particular, como em ações socialmente indesejáveis e assim gerar nos demais *stakeholders* externalidades como sentimentos de admiração, inveja, coleguismo e rivalidade que podem estimular tanto a segregação como uma salutar competitividade em subgrupos, que finalmente impulsionará o desempenho social. Mas, de um modo geral, também podem ocorrer falhas de racionalidade, de qualquer forma racional e histórico acabam se harmonizando com o tempo em um amalgama que podem produzir *mainstream* 's políticos que influenciam a vida em sociedade ao longo do tempo.

Ocorre que, essa mescla que resulta em uma cultura política, também tem seus efeitos adversos para o conjunto dos demais organismos do macro conjunto da sociedade. Assim, ao passo que a escolha racional ganha sentimentos de admiração devido aos ganhos de eficácia e eficiência no “aprendizado pela experimentação”, isso é absorvido gradualmente pela comunidade e pode impulsionar o desempenho desta frente aos demais *players*, como em um campeonato de futebol. Desta forma, possibilitando a geração de grupos de pressão e ou de interesses (Teoria da captura), cujo “troféu” será a conquista do acesso as arenas decisórias do poder, para dali, em proveito próprio, passarem a regular tanto a alocação fiscal de recursos como o direcionamento dos objetivos inclusive através

da proposição de recursos para PP's, como as de IS's dos mais variados aspectos econômicos e sociais, distorcendo-os.

Desta forma, essa histórica captura de estruturas de oportunidades do estado por *drivers* organizados em grupos de interesses e de pressão, tem retroalimentado com a herança da gramática política a cultura da ineficácia e, como método, encontra-se fartamente evidenciada através de incontáveis falhas de competição, de externalidades negativas e de assimetrias de informação ao longo do tempo. Computadas dessa forma, em intervenções que apresentaram resultados sub ótimos de caráter duvidoso, ou que foram descontinuados, ou ainda que sofreram tantas alterações de objetivos, gerenciais, contratuais e etc em seus processos de execução, que são aqui são considerados verdadeiros gargalos ao emprego eficiente de “boas práticas” administrativas.

Boas práticas essas que, poderiam proporcionar a melhoria da qualidade de vida através de um efetivo DL territorial sustentável, haja vista que, conforme Sen (2010), “O desenvolvimento tem de estar relacionado sobretudo com a melhoria da qualidade de vida que levamos e das liberdades que desfrutamos. Expandir as liberdades que temos razão para valorizar não só torna nossas vidas mais ricas e mais desimpedidas, mas também permite que sejamos seres sociais mais completos, pondo em prática nossas volições, interagindo com o mundo em que vivemos e influenciando esse mundo”.

3. As vantagens da utilização do Guia PMBOK em ações de intervenção social em áreas rurais.

Como foi dito acima, a eficácia é a unidade de competência e de desempenho que adjetiva o exercício todas as demais, quando bem executadas, sejam essas: na comunicação; na liderança; na gestão; nas habilidades comunicativas; e no profissionalismo; em atividades relacionadas, neste caso, a um respectivo plano de gerenciamento de projetos. Mas, apesar de haver gargalos institucionais que concorrem para comprometer a otimização das performances em projetos dos mais variados tipos, existem técnicas ou metodologias contemporâneas que facultam *softskills* eficazes. Permitindo assim, que o duo contínuo de Informação-Conhecimento ou de entradas e saídas (*inputs-outputs*), estimulem tanto a constante renovação tecnológica quanto

padrões mais exigentes de qualidade e eficiência dos resultados em seus valores acrescentados.

Em conformidade com isto, entendo que a utilização de “Boas Práticas” gerenciais baseadas no guia PMBOK, proporciona uma soma informações úteis para a base de conhecimento organizacional, que podem otimizar consideravelmente as tomadas de decisões no trato da gestão de projetos em seus vários aspectos; desta forma, são perfeitamente aplicáveis parcial ou totalmente em ações de IS’s executadas em áreas periféricas rurais. O problema é que, curiosamente, apesar dessas práticas serem consideradas como “tradicionais”, logo, não são nenhuma novidade inclusive porque através das Tecnologias da Informação e do Conhecimento (TIC’s) é fácil acessá-las e pô-las em prática, ainda hoje passam despercebidas ou então são preteridas no decorrer, em favor do amadorismo, do tradicionalismo administrativo, da improvisação e do “fazer-por-fazer”.

Desta forma, esses conhecimentos ou técnicas poderiam colaborar na construção de condições inerentes a lógica de uma determinada ação coletiva, para assim melhorar a qualidade de vida através do surgimento de novas oportunidades ou condições materiais de vida através do DL territorial sustentável. Assim, uma ação de Intervenção Social (IS) nada mais é que um tipo de projeto com um *frame* participativo e social, aplicada em subespaços periféricos em que a abordagem gerencial utilizada deve ser adaptada ao aspecto social/territorial e, que são normalmente executadas por representações institucionais intermediárias ou Escritórios Locais (ESLOC’s) públicos, privados ou do 3º setor, geralmente em consonância com algum tipo de PP’s. São os “*Project Management Office* (PMO)” municipais, que executam ações específicas em benefício de uma coletividade.

Logo, mesmo que ainda testemunhemos práticas gerenciais tradicionais e instintivas baseadas apenas subjetivismos, excessos burocráticos e em leituras interpretativas da escrituração contábil, a exemplo: dos planos de contas; Balancetes Patrimoniais (BP); Demonstrativos de Resultados de Exercício (DRE); Fluxos de Caixa (FC); anotações técnicas; achismos; e etc. Conforme Chiavenato (1993), é imperativo que o exercício da

racionalidade na condução de grupos de processos: iniciais; planejados; executados; monitorados ou controlados; integrem as partes relacionadas dentro de uma determinada organização, com seus subgrupos ou equipes, para assim colaborarem com a materialização de objetivos e metas pré-estabelecidos.

De um modo geral, existem vários métodos gerenciais para projetos difundidos ao redor do mundo, tais como: o *Projects in Controlled Environments* (PRINCE), com seu guia PRINCE2®; o *International Project Management Association* (IPMA), com seu guia ICB-4.0®; o *Association for Project Management* (APMGroup), originado através do “manifesto *Ágile Software Development*”; e, o *Project Management Institute* (PMI), com guia PMBOK®. Quanto ao instituto que organiza e publica o guia PMBOK, segundo QUEIROZ (2018) e Santos (2014), este tem sua origem na década de sessenta do século passado e, desde então, seus padrões gerenciais, de verificação e etc, vem sendo difundidos em 185 países e, as vantagens de sua utilização em projetos vêm sendo confirmadas ao longo do tempo.

Dentre as principais vantagens na utilização desse conhecimento adaptável para as necessidades de uma vasta gama de projetos, segundo o guia PMBOK (2013), podemos destacar a adaptabilidade de interfaces que interagem aumentando a eficiência em todas as áreas de gestão, são elas: 1) integração, 2) escopo, 3) tempo, 4) custos, 5) qualidade, 6) recursos humanos, 7) comunicações, 8) riscos, 9) aquisições, e 10) partes interessadas. Assim, este conhecimento apresenta interfaces que se sobrepõem e interagem contribuindo para unificar, consolidar e comunicar ações que visem integrar e controlar o grupo de processos por todo o ciclo de vida, facilitando assim o Gerenciamento de Integração.

Por conseguinte, facilita o entendimento e a descrição dos processos fundamentais para o controle e a materialização eficaz das ações e entrega dos resultados preestabelecidos na EAP, sejam eles: sistemas; mapeamentos de processos; infraestrutura; estratégia; mudanças; ou, melhoria contínua; assim dinamizando o Gerenciamento de Escopo. Da mesma forma, permite o acompanhamento do cronograma dos pacotes de trabalho para que seu encerramento seja pontual, facilitando o Gerenciamento do Tempo. Permite

maior entendimento, facilitando o planejamento financeiro e o controle orçamentário necessário para a conclusão das atividades, dessa maneira otimizando o Gerenciamento de Custos.

Também proporciona vantagens para a elaboração de normas que visem a qualidade nos processos a serem executados, para que as ações resultem na entrega de produtos e ou serviços conforme o planejado e validados por aqueles que demandaram a realização do projeto, desta forma auxiliando no Gerenciamento da Qualidade. Da mesma forma, ressalta-se sua conhecida adaptabilidade em projetos com equipes com variado número e fluxo de *stakeholders* internos e externos, inclusive para os de IS's em territórios rurais, desta forma viabilizando-se como uma eficiente ferramenta no Gerenciamento de Recursos Humanos.

Da mesma forma, para planejar, gerenciar e controlar os canais de informações organizacionais para os *stakeholders* por todo o cronograma, contudo relevantes para a realização das atividades, assim colaborando com o Gerenciamento das Comunicações. Destacamos ainda o contributo para o planejamento, controle e correção de eventos negativos que possam comprometer a qualidade e efetivação das atividades, assim colaborando com o Gerenciamento de Riscos. Da mesma maneira, quanto ao planejamento das compras necessárias de implementos para assegurar o bom andamento e qualidade das atividades no decorrer do cronograma até seu encerramento, viabilizando o Gerenciamento das Aquisições.

Não poderia ser diferente também com a identificação de todas os indivíduos que podem gerar externalidades ou impactos no decorrer das atividades, para isso, gerando canais apropriados de comunicação que mitiguem possíveis distorções, negligências e conflitos comprometedores para com as ações e atividade, viabilizando assim o Gerenciamento das Partes Interessadas. Além de apresentar a capacidade de se relacionar hierarquicamente com portfólios e subportfólios, programas e subprogramas, bem como com as prioridades estratégicas do Gerenciamento Organizacional de Projetos (GOP).

Devido a essas vantagens da adaptabilidade acima descritas brevemente sobre o guia PMBOK, em grande número de projetos, naturalmente sua aplicabilidade em atividades como as de IS's para comunidades periféricas rurais, como exemplo da Vila Açaizal Colônia, em Baião no Pará, apresenta significativa viabilidade. Haja vista que, mesmo que faltem informações conclusivas sobre os métodos aplicados em gerenciamento de projetos pelos ESLOCS públicos municipais, por motivos já mencionados na introdução deste artigo, com os relatos encontrados na pesquisa de campo e nas observações diretas na comunidade acima referida, podemos deduzir que apesar das técnicas para diagnóstico comumente realizadas em intervenções locais, há o predomínio do conhecido fenômeno do agendamento descritivo de atividades, do empirismos, do subjetivismos e das improvisações. Amadorismo, enfim.

3.1 Dados da pesquisa de campo.

Desta forma, para caracterizar a abordagem deste trabalho e reafirmar a importância da utilização de métodos gerenciais como o PMBOK, ante o amadorismo predominante na prática de projetos de IS's, a pesquisa de campo ocorreu no dia 21/07 na comunidade "Açaizal Colônia", localizada na estrada do Itaquara, Km 13, em Baião. Esta comunidade possui histórico de processo de ocupação territorial e meios de vida muito semelhantes, são periféricas, foram assentadas em estradas vicinais, possuem baixa densidade demográfica e, suas demandas sociais que forma precariamente solucionadas em ações próprias ou, por meio de parcerias com instituições públicas do município.

Por essa razão, o critério estabelecido para essa pesquisa de campo, contará com instrumentos de coleta para a exploração dos dados de amostragem por conveniência/bola de neve (não probabilística) com apenas 50%, da População Economicamente Ativa (PEA) envolvida em atividades laborais diversas; ou 27 entrevistas na comunidade, em Baião. Desta forma, vamos então aos dados coletados.

- a) Organização Social.

Quanto a Organização Social, a comunidade “Vila Açaizal Colônia”, que por sua vez existe a aproximadamente 70 anos, esta é representada político e socialmente pela Associação de Moradores da Vila Açaizal Colônia (AMVAC) de Baião. Característica da população: quanto ao número de habitantes, a comunidade em questão é composta por 92 pessoas em suas Unidades de Produção Familiar (UPF’s), sendo que em sua maioria é constituída por jovens.

b) Característica da população.

Quanto característica da população, essa comunidade é composta por 92 pessoas, sendo que em sua maioria é constituída por pessoas com mais de 21 anos e menos de 40. Dessa população, estima-se uma presença as meninas e ou mulheres que estão na faixa etária dos 11 aos 20 anos, representam a população com menor incidência, enquanto a dos homens se encontram na faixa dos 11 aos 40 anos, é mais representativo.

Além disso, destaca-se nesta estimativa a pouca concentração etária dos mais jovens e idosos, conforme levantado na observação direta fase da observação direta, esta se dá em função, da mesma forma como na comunidade anterior, desses se transferirem para a cidade mais próxima atrás de melhores oportunidades de educação e, sobre os idosos, para fins de tratamentos de saúde, Pois, a comunidade é frequentemente assolada pela febra amarela e outras endemias, além de procurarem atendimento para Benefícios de Prestação Continuadas (BPC’s) e outros benefícios oriundos de PP’s distributivas mediados pelos Centros de Referência de Assistência Social (CRAS), do ministério da Cidadania, aposentadorias e etc.

Tabela 1 - Estrutura por faixa etária e sexo. (Total de habitantes = 92)

FAIXA ETÁRIA	HOMENS	MULHERES
61 – 70	5	2
51 – 60	3	3
41 – 50	4	1
31 – 40	10	7
21 – 30	6	8
11 – 20	14	19
0 – 10	7	3
TOTAL	49	43

Fonte: Elaboração do autor (2020).

Como característica da população, a tabela abaixo demonstra que: a maioria da população estimada, ou seja, que 38 dos 92 indivíduos residentes (41%), sempre residiram na

comunidade; enquanto que 22 indivíduos (24%), passaram a residir a mais de 10 anos; por sua vez, para outros 10 (11%), que passaram a residir entre 1 a 10 anos; e para os restantes da população local, 22 (24%), que passaram a residir a menos de 1 ano. Esse quadro demonstra que a flutuação demográfica se dá em função de da produção de sua principal base econômica, ou arranjo produtivo, a produção da pimenta do reino e por essa razão, ainda motiva a vinda de novos moradores ou o retorno de antigos.

Tabela 2 - Tempo de domicílio na comunidade (Total de habitantes = 92)

Tempo de domicílio na comunidade	Número	%
Sempre moraram	38	41%
Mais de 10 anos	22	24%
De 1 a 10 anos	10	11%
Menos de 1	22	24%

Fonte: Elaboração do autor (2020).

Assim, baseado no quadro abaixo, a comunidade de Vila Açaizal Colônia, de Baião, observa-se que a participação por gênero nas reuniões organizadas pelas lideranças comunitárias é consideravelmente maior para a mulheres. Na verdade, é um testemunho do interesse e apoio dos locais desse gênero no tocante aos problemas coletivos, e do seu sentimento de pertença. Desta forma, apesar da grande mobilidade que o trato extrativista da terra que enseja os homens estarem em constante mobilidade, esses ainda participam: com um total de 10 pessoas (37%) para os homens; entretanto, para 17 (36%), das mulheres informaram que participam com certo assíduo das reuniões.

Tabela 3 - Participação em reuniões organizadas pelas lideranças da comunidade. (Amostragem = 27)

Participação em reuniões na comunidade.	Número	%
Homens	10	37%
Mulheres	17	63%

Fonte: Elaboração do autor (2020).

Quanto aos interesses dos moradores sobre a qualidade de vida local, do total entrevistado: para a 3 (11%), consideram regular o interesse; enquanto que para outros 16 (59%), entendem que é ruim; por sua vez, para apenas 2 (8%), pensam ser péssimo o interesse; já para outros 6 (22%), não souberam responder. Por sua vez, no que tange o item “excelente”, diante dos demais resultados, parece que o “interesse” está

comprometido devido, tanto pela alta mobilidade devido aos serviços rurais pelas cercanias do município ou fora deste, em que muitos habitantes locais se vêm obrigados a realizar para proverem seus sustentos, quanto por rivalidades grupais internas na comunidade.

Tabela 4 - Interesse dos moradores com a qualidade de vida local (Amostragem = 27)

Interesse dos moradores com a qualidade de vida local.	Número	%
Excelente	0	0%
Bom	0	0%
Regular	3	11%
Ruim	16	59%
Péssimo	2	7%
SR	6	22%

Fonte: Elaboração do autor (2020).

Por sua vez, as demandas sociais e econômicas da comunidade que são consideradas as mais importantes, como a segurança, aparece, pelas mesmas razões que na comunidade anterior, porém acrescida do fato de que na estrada em que se encontram, há um histórico de assaltos a propriedades rurais principalmente em período de colheita das safras de pimenta do reino. Em função do valor da saca. Assim: para 15 (55%), dos entrevistados, a segurança é a demanda mais importante; para outros 6 (21%), é a saúde; já para 3 indivíduos (11%), é a educação; e para outros 3 (11%), é a falta de apoio do setor público a produção agrícola.

Tabela 5 - Principais demandas sociais e econômicas da comunidade. (Amostragem = 27)

Principais demandas da comunidade.	Número	%
Segurança	15	55%
Saúde	6	22%
Educação	3	11%
Apoio a produção	3	11%
Abastecimento de água	0	0%
SR	0	0%

Fonte: Elaboração do autor (2020).

Quanto a tabela abaixo que trata de como a comunidade se organiza para enfrentar um problema e, apresentar soluções, a pesquisa (entrevistas e a observação direta) revela aquilo que a tabela número 4 já evidenciava, que a liderança da organização comunitária

passa pela perda da legitimidade e perda da credibilidade como instância deliberativa junto a maioria dos moradores locais. Haja vista que: para a maioria dos (as) entrevistados (as), 12(44%), esses formam outros grupos para deliberarem e pleitearem ações coletivas subgrupais e ou individualizadas; para 7 indivíduos (26%), por sua vez, essas encontram ainda alguma credibilidade nas intermediações organizadas através da associação de moradores locais; enquanto que para 8 (29%), entendem que a comunidade não se organiza para enfrentar seus problemas.

Tabela 6 - Como a comunidade se organiza frente a um problema. (Amostragem = 27)

Como a comunidade se organiza para enfrentar um problema.	Número	%
Reúnem-se através da associação	7	26%
Formam grupos diferentes	12	44%
Não se organizam	8	29%
SR	0	0%

Fonte: Elaboração do autor (2020).

Também, para auxiliar o entendimento do assunto tratado na última tabela acima, a próxima, irá corroborar o nível de distanciamento e alheamento que caracterizam a baixa participação coletiva dos moradores locais, motivados por problemas outros, em assuntos coletivos da Vila. Assim sendo, para a maioria da população da amostragem pesquisada: para 4 pessoas (15%), a resposta é positiva; enquanto, para outras 22 (81%), a resposta foi negativa a participação; e somente 1 (4%), não souberam ou não quiseram responder.

Tabela 7 - Todos participam da escolha das prioridades a serem resolvidas? (Amostragem = 27)

Todos participam da escolha das prioridades a serem escolhidas?	Número	%
Sim	4	15%
Não	22	81%
SR	1	4%

Fonte: Elaboração do autor (2020).

Por sua vez, a tabela abaixo nos traz informações do tipo de “apoio externo”, que é recebido pela comunidade. De um modo geral, mais uma vez os fatores PESTAL municipais e ou regionais, são influenciados pelos padrões estruturantes da gramática política, muito mais que outros motivos qualquer, diante disso, então: para a maioria das pessoas visitadas, 16 (59%), dizem que a comunidade recebe apoio técnico de instituições

privadas, que geralmente intermedeiam o escoamento e a compra das safras; para outros 3 (11%), a comunidade recebe mais apoio das instituições públicas municipais ou estaduais; para 8 (29%), por sua vez, entendem que a comunidade recebe apoio de abas instâncias.

Tabela 8 - Que tipo de apoio externo a comunidade recebe? (Amostragem = 27)

Que tipo de apoio externo a comunidade recebe?	Número	%
Inst. Públicas	3	11%
Inst. Privadas	16	59%
Ambas	8	29%
Nenhuma	0	0%
SR	0	0%

Fonte: Elaboração do autor (2020).

Da mesma forma como ocorreu na tabela nº 9, referente a questão de número 5.1.1 do questionário da pesquisa de campo e, onde se questiona como foram realizadas as ISs. Sendo assim, das 27 entrevistas realizadas, 5 (81%) disseram que houveram poucas reuniões e pouca participação dos moradores locais, com parceiros da iniciativa privada, principalmente, que, por sua vez, formaram agenda (planos de ação) sobre os problemas encontrados, levantaram recursos e fizeram “experimentações” que chegaram ao término e entrega dos serviços; enquanto que, majoritariamente, para 22 (19%) indivíduos informaram que as ISs foram apenas parcialmente concluídas.

Tabela 9 - Sobre a conclusão das ações. (Amostragem = 27)

Sobre a conclusão das ações.	Número	%
Foram concluídas	5	81%
Foram parcialmente concluídas	22	19%
Não foi iniciada	0	0%
SR	0	0%

Fonte: Elaboração do autor (2020).

Desta forma, esta pesquisa de campo realizada junto à comunidade de agricultores familiares Tocantina que trabalham a vantagem comparativa do cultivo da pimenta do reino, como fonte de renda principal local, demonstra nos dados acima tabulados que essa população convive em condições de risco social e, por isso são periféricas, haja vista que, evidenciam: a desunião, a ausência do espírito de pertença local e cultivo do

individualismo, inclusive com formação de grupos antagônicos a AMVAC, e por extensão, o enfraquecimento organizacional comunitário.

Razões estas que, justificam a dificuldade da liderança local de gerenciar ações eficazes, sozinha ou por meio de parcerias, que visem corrigir ou mitigar aquilo que a observação direta deste trabalho testemunhou, como: falta de saneamento básico; violência rural; abastecimento precário de água; ausência de coleta de lixo; quebra do fornecimento de energia elétrica; inconsistência na área de cobertura da telefonia; amadorismo nos serviços de ATER quando em projetos de IS; entre outros.

4. Corrigindo os riscos e salvando projetos.

Em adição ao Tópico anterior e, conforme o guia PMBOK, a mensuração de riscos¹³ é fundamental quando uma soma de eventos incertos se anuncia, como aquelas percebidas nas comunidades pesquisadas, como: a falta de sentimento de pertença “*unbelonging*”; desentendimentos que geram instabilidades e criação de grupos rivais; permanência demorada na liderança da associação; distorções de finalidades no exercício da representação coletiva; e etc; não é devidamente controlada e corrigida pelos gestores locais, a implementação de qualquer tipo de projeto de IS nessas áreas fica operacionalmente impossível. Pois, a participação dos moradores locais é, como uma “*cláusula pétrea*” em ações com esse tipo de abordagem, haja vista que, ninguém melhor para colaborar em um projeto os *drivers*, que com seus conhecimentos, demandaram os serviços.

Observada essa *práxis*, no entanto, o conhecido ferramental técnico de abordagem participativa que geralmente é empregado em ações de ATER¹⁴, tanto pela administração pública, como pela iniciativa privada e 3º Setor, denominações religiosas e etc, que visam interpretar, analisar e intervir junto a uma dada realidade local, é perfeitamente adaptável aos conhecimentos do guia para a prática de IS's. Para exemplificar isso, destaca-se o conhecido método ou Tecnologia Social (TS) para ações de IS e. de pesquisa em

¹³ O planejamento da Gestão de Riscos segue a normatização da ABNT NBR e da Organização Internacional de Padronização (ISO) 31.000.

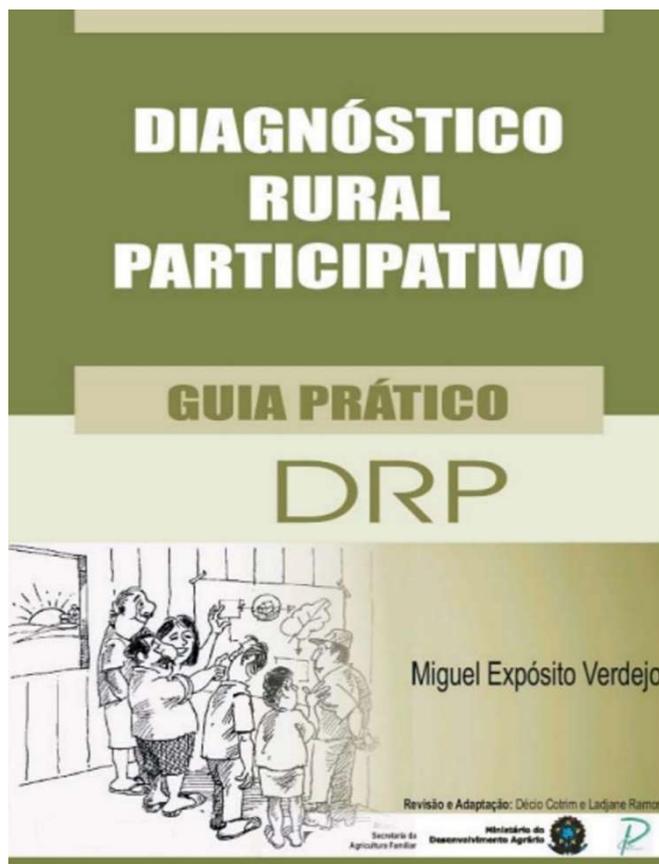
¹⁴ Quando a assistência técnica é executada pela administração pública é normatizada pela lei nº 12.188/2010, que institui a Política Nacional de ATER (PNATER).

educação, que é normalmente é empregada em áreas periféricas de vários países como o Brasil: o *Rapid Participatory Diagnosys* (RPD/DRP), com aplicação em área urbana (DRUP) ou rural.

Esse instrumento metodológico surge entre os anos 60 e 70 em função do surgimento do movimento da Tecnologia Aberta (TA) que se opunha aos métodos com viés modernizador e industrial utilizados até então, na prática generalizadora da elaboração de projetos de desenvolvimento. Com isso, segundo Verdejo (2010), depois da experiência com trabalhos em comunidades rurais no continente africano e latino americano nas décadas seguintes, novas propostas metodológicas ou Tecnologias Sociais (TS) foram elaboradas, tendo para isso como ideia base a interação direta com a realidade e os saberes locais, tais como o DRP. Cujos princípios básicos são: respeitar a sabedoria do grupo, analisar e entender as diferentes percepções, escutar todos da comunidade, visualizar, triangular, ignorância ótima, e análise e apresentação na comunidade. Estimulando assim a prática do desenvolvimento participativo/solidário, sustentável e do capital social local.

Desta forma, composto de inúmeras matrizes e planilhas que servem tanto para prover com *input-outputs* todos os ciclos de processos desde o levantamento inicial com a fase do planejamento, quanto para o gerenciamento de atividades e monitoramento, quando na montagem e apresentação dos Termos de Abertura do Projeto (TAP) e Estruturas Analíticas de Projetos (EAP), os Planos de Gerenciamento de Escopo (PGE), Plano de Ger. de Riscos (PGR) e demais áreas de gerenciamento; aumentando assim as chances de correção de riscos salvamento do projeto e, com isso, conseguir a eficiência dos resultados.

Figura 1: Capa da Cartilha do DRP.



Fonte: Verdejo (2010, Capa)

O Diagnóstico Rural Participativo (DRP) é um conjunto de técnicas e ferramentas que permite que as comunidades façam o seu próprio diagnóstico e a partir daí comecem a autogerenciar o seu planejamento e desenvolvimento. (VERDEJO, 2010; P. 12)

Quantos aos demais instrumentos metodológicos empregados, com abordagem participativa, interativa e socializadora direta com a realidade e os saberes de um determinado local, ou espaço, ou território social, á guisa também das *Place-Based Policies* (PBP) que oportunizam as vantagens comparativas com suas externalidades positivas locais, para gerar através de ações de Incidência Política (IP) e ou PP's e etc, interessantes propostas de interfaces econômicas, qual “*agglomeration economies*” através, por exemplo, de projetos de cadeias produtivas, Arranjos Produtivos Locais (APL's) e etc para auto ajuda e autogestão. Assim, percebe-se que os métodos e TS's vem, desde os anos sessenta, evoluindo conforma a lótica do “aprendizado pela experimentação” trazendo novos *inputs* de novas experiências ou repaginação de outras, como o método do Gráfico de *Gantt*, Caminho Crítico e etc.

Curiosamente, esses dois últimos instrumentos metodológicos comporam as estratégias de planejamento durante o último conflito mundial e, ainda hoje são muito empregados em gestão de empresas/projetos, através de *software's* (Ms.Project, ProjectLibre e etc) e guias como o PMBOK. Desta forma, além desses também se destacam: a reunião problematizadora, a Descoberta Técnica (DT), o método arte e pesquisa, Dia de Campo (DC), excursão/visitas técnicas, feira, festival, intercâmbio, oficina/workshop, semana especial, eleição de prioridades, seminário, Unidade Demonstrativa (UD), Unidade de Experimentação (EU), hierarquização por frequência, Unidade de Observação (UO), Extensão Tecnológica (ET), Mapeamento Participativo (MP), o método de Ligações entre Ações do Desenvolvimento da Economia Rural (LEADER); entre muitas outras; como as que empregam ferramentas de pesquisa-ação com abordagem etnográfica.

Desta forma, conforme preceitua o guia PMBOK, uma vez estabelecido o contexto, inclusive durante o emprego de técnicas gerenciais alternativas como as ferramentas do DRP, que em uma dada reunião de avaliação rotineira de uma IS qualquer, é fundamental que no decorrer do processo de avaliação de riscos haja um levantamento honesto, transparente e democrático com as partes interessadas para que a identificação tipológica dos problemas, a análise e a avaliação aponte “remédios” procedimentais mais coerentes para o enfrentamento e o tratamento dos mesmos sejam apresentados. Desta forma, então os entraves que estejam obstruindo o avanço regular dos pacotes de trabalho sejam eficientemente equacionados a tempo de proporcionar a eficácia necessária para a conclusão das atividades e o alcance da eficiência dos resultados, como a materialização de valores acrescentados.

Contudo, como informado na introdução, não foi possível realizar entrevistas com os servidores municipais e estaduais que normalmente estão envolvidos em serviços de ATER, ou afins, quando em ações de IS. Haja vista, que eles poderiam colaborar com suas experiências apontando os detalhes necessários para que o leitor melhor pudesse compreender o universo de um projeto com esse tipo de abordagem. Mas, infelizmente, por razões “desconhecidas” nenhum deles me retornou as ligações, além de ser muito difícil encontrá-los nos Escritórios Locais (ESLOC's) desses municípios. *Gap* este, que pretendo mitigar nesta pesquisa com minhas próprias experiências de campo como

extensionista rural, além de utilizar literatura referente ao problema levantado, os dados e os documentos encontrados sobre as condições municipais e locais.

5. Conclusão.

Este trabalho objetivou explorar e indagar a importância do emprego de métodos de gerenciamento de projetos, ressaltando a importância do guia PMBOK, como instrumento adaptativo com outras metodologias já comumente empregadas em ações de IS's em países como o Brasil, para auxiliar aqueles que buscam o aumento das eficácias das habilidades visando a eficiência dos resultados; neste trabalho direcionadas para comunidades periféricas rurais no Pará. Para isso, foram utilizados dados coletados em pesquisa de campo, realizada em julho último junto à População Economicamente Ativa (PEA)¹⁵ campesina da Vila Açaizal Colônia em Baião, no Pará, para assim explorar as facilidades e as dificuldades encontradas por um gestor de projetos, quando no trato de uma ação de IS.

Diante daquilo que foi exposto no texto, constata-se um o predomínio de um *mainstream* contraproducente e eivado de vícios na região e, por extensão no país, em que fatores históricos e falhas de racionalidade individuais se complementam em um amalgama cultural coercitivo, que influencia ambientes internos e externos de qualquer tipo organização formal ou informal por entre os subgrupos e subespaços identitários, estaduais e regionais de uma sociedade tão desigual e plural como a brasileira. Complexidade esta que, parece intransponível diante das dificuldades muitas que este texto abordou brevemente, como: grandes distâncias, o isolamento, dificuldades tecnológicas, atraso educacional, e amadorismo gerencial; além de uma infinidade de outros fatores que, quando adicionados aos demais fatores PESTAL podem ensejar desestímulo em um gestor pela busca da eficiência.

Isto posto, os dados da entrevista e da observação direta que realizei no dia 25 de julho último, na comunidade de Vila Açaizal Colônia, no município de Baião, no Pará,

¹⁵ O critério estabelecido para a pesquisa de campo é a coleta de dados de amostragem por conveniência/bola de neve (não probabilística) em 50% da PEA; ou seja: foram realizadas 27 entrevistas na referida comunidade.

corroboram que, apesar da lógica da ação racional se fazer presente, levando-se em conta a renda da terra proveniente do plantio de cultivares de pimenta do reino, que estimula ações alternativas individualizadas em considerável detrimento das ações coletivas, oportunidades de correção que vão na direção necessidades locais que requerem ações coletivas são possíveis. Desta forma, a implementação de IS's voltadas para mitigar ou corrigir problemas de segurança pública, iluminação da estrada, reforma da unidade municipal escolar e de atendimento médico local, podem ser melhor oportunizadas com a aplicação de instrumentos gerenciais que o guia PMBOK, disponibiliza aos técnicos extensionista de ATER.

Logo, é inegável a importância do emprego do guia PMBOK, como método de gerenciamento de projetos que auxilia a busca o aumento eficácia das habilidades e da eficiência dos resultados, em ações de IS's destinadas para comunidades periféricas rurais paraenses. Quanto a evolução histórica dos métodos de gerenciamento de projetos e daqueles que foram e ou são ainda utilizados no processo de ocupação e desenvolvimento nessas áreas, percebe-se que o amadorismo gerencial ainda impera; o emprego de métodos gerenciais como destacado neste trabalho demonstra as vantagens fundamentais para a busca da eficiência, sobre os costumes administrativos tradicionais; e os dados coletados em pesquisa de campo corroboram a aplicabilidade do referido método pelos gestores de projetos em IS.

Contudo, como informado na introdução, não foi possível realizar entrevistas com os servidores municipais e estaduais que normalmente estão envolvidos em serviços de ATER ou afins, quando em ações de IS. Haja vista que, eles poderiam colaborar com suas experiências apontando os detalhes necessários para que o leitor melhor pudesse compreender o universo de um projeto com esse tipo de abordagem. Mas, infelizmente, por razões “desconhecidas” nenhum deles me retornou as ligações, além de ser muito difícil encontrá-los nos Escritórios Locais (ESLOC's) desses municípios. *Gap* este que, pretendo mitigar nesta pesquisa com minhas próprias experiências de campo como extensionista rural, além de utilizar literatura referente ao problema levantado, os dados e os documentos encontrados sobre as condições municipais e locais.

6. Referências Bibliográficas.

ALVAREZ, Elisa Kandravicius. **Consórcios públicos intermunicipais: como e para que cooperar?** Elisa Kandravicius Alvarez e Joanni Aparecida Henrichs. Brasília, CNM, 2020. Disponível em: [Consórcios Públicos Intermunicipais Como e para que cooperar publicada.pdf](#) (Acesso em: 09 mar. 2025).

ARIELY, Dan. **Payoff: The Hidden Logic That Shapes Our Motivations**. Nova York: TED Books, 2016.

ARRETCHE, Marta. **Federalismo e políticas sociais no Brasil: problemas de coordenação e autonomia**. v. 18, n. 2. São Paulo: São Paulo em perspectiva, 2004.

ABRAMOWAY, Ricardo. **O futuro das regiões rurais**. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

BERGAMASCO, S. M.; NORDER, L. A. C. **O que são assentamentos rurais**. Col. Primeiros Passos. São Paulo: Brasiliense, 1996.

CARMO, Hermano. **Intervenção social com grupos**. 3. ed. rev. e atual. Lisboa: UAB, 2000.

CARVALHO, H. **Introdução à teoria do planejamento**. São Paulo: ed. Brasiliense, 1979.

CAVINA, Raimundo. **Introdução a Economia Rural Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1979.

CEPAL. **Metodología del Marco Lógico**. Instituto Latinoamericano Y Del Caribe De Planificación Económica Y Social (Ilpes). 15. ed. rev. e atual. Ciudad de Mexico: Boletín del Instituto, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**, São Paulo: 4. ed. rev. e atual. Makron books, 1993.

ELSTER, JON. **Ulisses Liberto**. Estudos sobre racionalidade, pré-compromisso e restrições. São Paulo: Unesp, 2009.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle**. 10. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 1989.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 2003.

FREIRE, Paulo. **Educadores de rua**. Uma abordagem crítica. Bogotá: UNICEF, 1989.

FURTADO, Celso. **Formação Econômica do Brasil**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1959.

GALTONS, W. A, BAEHLER, R, J. **Rural development in the United States: Connecting theory, practice and possibilities**. Washington, DC: Island Press, 1993.

- GANNAGÉ, Élias. **Economie du developpement**. Paris: Presses Univertaires, 1962.
- HOLANDA, Sergio Buarque. **Raízes do Brasil**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- JÚNIOR, Caio Prado. **Evolução política do Brasil e outros estudos**. São Paulo: Brasiliense, 1975.
- KERZNER, Harold. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- LIMA, Rafael. **Direito Agrário**. Rio de Janeiro: Renovar, 1997.
- MANCUR, Olson. **A lógica da ação coletiva**. Os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais. 1. ed. São Paulo: Editora Universidade de São Paulo, 2015.
- MARCONI, Marina de Andrade. **Cultura e sociedade**. In: LAKATOS, Eva Maria. 6. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 1991.
- MENDES, J. T. G. **Economia agrícola: princípios e aplicações**. Curitiba: Scientia e Labor, 1989.
- MELO, João. **Capitalismo Tardio**. São Paulo: Brasiliense, 2009.
- MOKATE, Karen Marie. **Convirtiendo el “monstruo” en aliado: la evaluación como herramienta de la gerencia social**. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 53, n. 1, p. 89-131, jan./mar. 2002.
- NUNES, Edson. **A gramática Política do Brasil**. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.
- OLIVEIRA, Dijalma. **Manual de consultoria empresarial: Conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2005.
- PFEIFFER, Peter. **Gerenciamento de projetos de desenvolvimento: conceitos, instrumentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.
- PMI. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos: Guia PMBOK**. PMI. Pennsylvania: PMI Publicações, 2013.
- POEMA. **Desenvolvimento e conservação na Amazônia brasileira: Inventário e análise de projetos**. Série POEMA/UFPA/TCA. Belém: POEMA, 1996.
- PERROUX, F. **Economia do século XX**. 2. ed. Paris: Press Universitaires de France, 1964.
- QUEIROZ, Andressa Ribeiro de. **Princípios da Gerência de Projetos**. Unidade 1. Recife: Grupo Ser Educacional, 2018.

RESENDE, Marlene Edith. **Revivendo experiências**: em foco a leitura em comunidades. *Perspectivas em Ciências da Informação*. São Paulo: Scielo, v.19, nº especial, p. 31-47, out./dez. 2014.

SANTOS, Derlane. **Metodologia para a elaboração de projetos**. Maringá: Unicesumar, 2014.

SANTOS, Fábio. **Direito agrário**: política fundiária no Brasil. Belo Horizonte: Del Rey, 1995.

SARMENTO, Raul Paulo. **Introdução ao estudo do planejamento**. 2. ed. rev. e atual. Belém: Nacional Editora, 2002.

SEM, Amartya. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.

TAGORE, Márcia de Pádua B. **Metodologias de ATER e pesquisa com enfoque participativo**. Belém: EMATER-PARÁ, 2007.

VERDEJO, Miguel Expósito. **Diagnóstico rural participativo**: guia prático DRP. Brasília: MDA / Secretaria da Agricultura Familiar, 2010.