

A METODOLOGIA PMBOK EM INTERVENÇÕES SOCIAIS: UM ESTUDO SOBRE EFICÁCIA E EFICIÊNCIA EM COMUNIDADES RURAIS DE BAIÃO-PA

THE PMBOK METHODOLOGY IN SOCIAL INTERVENTIONS: A STUDY ON EFFICACY AND EFFICIENCY IN RURAL COMMUNITIES OF BAIÃO-PA

André Luis Corrêa Magno¹

Resumo: O artigo adapta um TCC de MBA em Gestão de Projetos, em que defende a aplicação do guia PMBOK/PMI em intervenções sociais rurais periféricas, como na Vila Açaizal Colônia, em Baião-PA, para elevar eficácia e eficiência. O estudo critica o amadorismo, clientelismo e dependências históricas que causam falhas em projetos, propondo o guia para reduzir desperdícios e discontinuidades. Apesar dos gargalos, as soluções incluem ferramentas como DRP e SWOT alinhadas ao guia para otimização das etapas de um projeto e a promoção do desenvolvimento sustentável local.

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

Abstract: This article adapts an MBA thesis in Project Management, which defends the application of the PMBOK/PMI guide in peripheral rural social interventions, such as in Vila Açaizal Colônia, in Baião-PA, to increase effectiveness and efficiency. The study criticizes the amateurism, clientelism, and historical dependencies that cause project failures, proposing the guide to reduce waste and discontinuities. Despite the bottlenecks, the solutions include tools such as DRP and SWOT aligned with the guide to optimize project stages and promote local sustainable development.

¹ Economista na Secretaria de Estado e Saúde Pública (SESPA).

Keywords: Project Management, Social Intervention, Local Development.

Introdução

Este artigo é uma adaptação do 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). Neste trabalho, defendo a aplicação de tecnologias de gestão de projetos, como o guia Project Management Body of Knowledge (Guia de Gerenciamento de Projetos; PMBOK®, tradução nossa); do Project Management Institute (PMI), em atividades relacionadas a intervenção em comunidades rurais periféricas, tal como: a Vila Açaizal Colônia, localizada na estrada do Itaquara Km 13, em Baião, região de integração do Tocantins, no estado do Pará.

Portanto, o estudo aponta a eficácia como a competência central no gerenciamento de projetos, fundamental para a redução de desperdício de recursos, perda de escopo e descontinuidade das ações, integrando habilidades interpessoais, gerenciamento de riscos e dos resultados técnicos. Dessa maneira, frente a constatação de lacunas críticas, como a negligência de Tomadores de Decisões (TD) quando em Intervenções Sociais (IS) rurais por meio de projetos descontinuados, muito embora existam soluções técnicas inovadoras e de boas práticas em gestão, capazes de aumentar a assertividade e a eficiência das ações. Diante dessa “carência metodológica” e do insistente amadorismo nesta seara, este trabalho propõe-se contribuir para a substituição deste modelo pelo PMBOK/PMI, como condição para resultados eficientes em ações de Desenvolvimento Local (DL) em áreas campesinas do Pará.

Desta forma, como objetivo geral este trabalho é analisar a importância do emprego do referido guia como método de gerenciamento de projetos, como pressuposto para o aumento eficácia das habilidades e da eficiência ao longo das etapas e dos resultados, quando em ações de IS destinadas para comunidades rurais periféricas no Pará. Contudo, cabe ressaltar que, em função da dificuldade

encontrada para obter apoio das instituições municipais e estaduais, bem como sindicatos e associações envolvidas em serviços de Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER), nesses municípios, não foi possível entrevistá-los para levantamento de indicadores oficiais e documentos. Por isso, as informações utilizadas sobre metodologias ainda empregadas nessa seara se baseia especificamente no referencial bibliográfico disponível em acervos públicos², internet e nas observações diretas, para assim contextualizar os resultados encontrados.

Resumidamente, o trabalho está estruturado da seguinte forma: o Tópico 2 apresenta o referencial teórico sobre gestão de projetos e DL, contextualizando a evolução socioeconômica da Amazônia paraense, sendo que o subtópico 2.1 explora a cultura como poder coercitivo através do institucionalismo histórico, enquanto o subtópico 2.2 examina o institucionalismo racional harmonizado ao histórico. O Tópico 3 detalha as vantagens do Guia PMBOK em IS rurais, por sua vez, o Tópico 4 apresenta os dados amostrais da pesquisa de campo na comunidade (Tab. 1-4); o Tópico 5 propõe soluções integrando ferramentas como DRP e SWOT à metodologia proposta. Finalmente, o Tópico 6 sintetiza os achados e reafirma a viabilidade do PMBOK como instrumento para superar o amadorismo em IS rurais amazônicas.

Revisão da Literatura.

Todo projeto, para o guia PMBOK (2013), é um esforço temporário coordenado para produzir um produto, serviço ou resultado singular, neste caso, em espaços rurais periféricos que, por sua vez, requer para sua viabilidade e materialização, o engajamento e a eficácia de uma ou mais pessoas em determinado esforço organizado de trabalho. Logo, para Carmo (2000), todo processo de IS operacionaliza-se em três dimensões: dimensão assistencial; dimensão sócio-educativa; dimensão sócio-política; logo, é um processo de interação, onde um sistema-interventor passa atuar com recurso para um sistema-cliente e, por essa razão, seu o objetivo é o de suprir necessidades sociais e promover

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

mudanças pontuais através de comunicações estratégicas que potencializam estímulos e gerenciam melhor os obstáculos.

Muito embora, o guia acima citado seja amplamente reconhecido e utilizado, é importante destacar que existem outros métodos gerenciais de projetos difundidos internacionalmente, cada qual com características e enfoques específicos. Entre eles, destacam-se o Projects in Controlled Environments (PRINCE2); o modelo da International Project Management Association (IPMA), estruturado no guia ICB-4.0; e o modelo da Association for Project Management (APMGroup), originado a partir do Manifesto Ágil de Desenvolvimento de Software. Esses referenciais, ainda que distintos em suas abordagens, compartilham o propósito comum de oferecer instrumentos metodológicos voltados à eficiência e eficácia na condução de projetos.

Assim, o presente estudo privilegia o guia PMBOK por sua ampla aplicabilidade, flexibilidade e consolidação como referência em diversos contextos organizacionais e sociais. Projetos de IS caracterizam-se como ações interdisciplinares com delimitação temporal e de recursos, voltadas para mitigar problemas locais através de soluções direcionadas. Essas atividades de mediação requerem acesso a recursos públicos, privados ou do terceiro setor, e devem harmonizar-se com as lideranças comunitárias envolvidas para, conforme enfatiza Freire (1989), promover a integração das populações locais e a construção de uma cidadania ativa e responsável, viabilizando mudanças sociais substantivas que melhorem a qualidade de vida em subespaços rurais e promovam o DL.

Nesse sentido, a palavra eficiência (do latim *efficientia*) refere-se à otimização de habilidades e competências através de métodos administrativos modernos ou Novas Práticas de Gestão (NPG). O conceito de território, segundo Tagore (2012), é compreendido como um processo contínuo de amalgamação de identidades culturais, sociais e políticas, onde as contradições inerentes a esses laços se manifestam na criação de redes e instituições fundamentais para viabilizar a cooperação coletiva, baseada na singularidade cultural de cada localidade e na construção de cidadania ativa.

Desta forma, o processo de formação de assentamentos rurais, exemplificado pela comunidade de produtores de pimenta-do-reino da Vila Açaizal Colônia (estrada do Ituquara, Baião,

baixo Tocantins paraense), segue o modelo tradicional de expansão da fronteira agrícola e reflete a construção de subespaços com identidade própria. Segundo Gannagé (1962), esse processo assume caráter estrutural-dualista ao promover o aprimoramento e a conexão sistêmica dos fluxos econômicos urbano-rurais. Contudo, conforme Santos (1995) e Lima (1997), a problemática fundiária histórica constitui o cerne das questões sociais brasileiras, caracterizada por condições de vida precárias e suas deletérias consequências econômicas, sociais e culturais, que ampliam as desigualdades nos espaços periféricos locais e regionais do país.

A respeito disso, os Indicadores de Desenvolvimento Humano Municipais (IDHM), vinculados ao PNUD/ONU e ao IPEA no Brasil, mensuram a qualidade de vida e periodicamente evidenciam o baixo desenvolvimento socioeconômico rural do Pará, conhecido como “terra da desigualdade”. Essa realidade espúria, exemplificada pela comunidade abordada neste trabalho, revela condições de vida precárias que caracterizam a ruralidade estadual e justificam uma breve digressão histórica sobre a evolução socioeconômica brasileira e amazônica, bem como sobre os processos de ocupação territorial e produção rural no Pará.

A cultura como poder coercitivo.

“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”, segundo (ABRAMOWAY, 2009, p. 79).

Desta forma, as pessoas se organizam em grupos ou comunidades por vários motivos e, 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. Por essa razão, conforme a teoria “neo-institucionalista”, para Hall e Taylor (2020), acabam acumulando experiências e histórias que passam a nortear ou

condicionar/afetar comportamentos e TD políticas de uma estrutura organizacional, no que o enfoque do institucionalismo histórico classifica como “causalidades sociais dependentes da trajetória percorrida, past dependence, ou dependência do passado.

Dependências passadas essas que, há muito têm influenciado os contextos de vida dos espaços sociais urbanos e rurais, no Brasil, inclusive os da ruralidade amazônica paraense e, que, por sua vez, podem ser caracterizados como espaços onde, segundo (NUNES, 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.” Esses fatores devem ser considerados em análises de cenários, pois são padrões estruturantes de poder que retroalimentam os fatores externos, como: Políticos, Econômicos, Socioculturais, Tecnológicos, Ambientais e, Legais (PESTAL); que influenciam diretamente a cultura e a sociedade.

Haja vista que, para o autor, esse fenômeno tem exercido influência tanto na governança do estado como nas empresariais privadas brasileiras e, essas experiências gerenciais sempre acompanharam e direcionam, em grande monta, o construto de diretrizes governamentais equivocadas de Políticas Públicas (PP), dos mais variados tipos, como: distributivas, constitutivas/infraestrutura, regulamentares, redistributivas, e específicas; à guisa das de valorização ou de desenvolvimento regionais, observadas ao longo da história. Como no caso da Pan-Amazônia, ocorrida logo após o débacle do ciclo da borracha (1850 a 1945), que provocou a saída de empreendimentos comerciais e o “esvaziamento” demográfico que afetou significativamente a vida econômica e sociocultural da região por décadas.

Para Furtado (1959) e CEPAL (2005), nesse contexto de final de conflito, surgem neste período situações econômicas que esbarraram na precária infraestrutura industrial condicionada de um país ainda imerso na realidade de um “capitalismo tardio” e, com vocação extrativista/agrícola. Somente com os Planos de Valorização Econômica, advindos dos Programas de Metas de Juscelino Kubistchek com projetos de bandeira desenvolvimentista regional e de integração nacional, de padrão cepalino-

furtadiano³, através da elaboração de PP que procuravam mitigar as distorções centro-periferia. Esse viés desenvolvimentista impulsionou o surgimento de “grandes projetos”.

No entanto, a predominância de diretrizes dos grupos de pressão/stablishment’s regionais, estaduais, municipais, para ações de abrangência setorial ou territorial específica, pois, conforme Silva (2013) e Mendes (1989), abordagens em PP para territórios, podem ser do tipo: meio; fim; regulação; e de direito; sendo de curto ou médio prazo. Para Sarmiento (2002) e Santos (1995), a partir de 1945 a prática do planejamento passa a influenciar a Administração Pública (AP) nacional, a exemplo de instituições como: Superint. do Plano de Valorização Econômica da Amazônia (SPVEA), transformada em Superint. do Desenv. da Amaz. (SUDAM); Banco da Amazônia (Basa); Inst. Nacional da Colonização e Reforma Agrária (INCRA); Instit. de Ensino Superior (IES) públicas; somaram-se a outras para a consecução das PP.

Contudo, somente com o advento do governo militar é que, segundo Sarmiento (2002), o exercício do planejamento estratégico de cunho desenvolvimentista e de soberania nacional na AP ganhou impulso, sobretudo em razão das vantagens comparativas de cada região, mas também, para corrigir perigosos gaps territoriais em áreas fronteiriças, especificamente no centro-oeste e extremo norte; estimulando assim o crescimento econômico e a segurança nacional. Ensejando assim o construto centralizado de Intervenções voltadas inclusive para a “recuperação da Amazônia”, já que se anunciavam como medidas de correção de distorções demográficas nos subespaços regionais e sociais, que impulsionariam o crescimento econômico nacional.

Isto posto, como breve exemplo dessas estratégias, citam-se os instrumentos listados por Brasil (1970 e 1971) e Furtado (1986), como por exemplo: o Programa de Integração Nacional (PIN), em 1970; o I Plano Nacional de Desenvolvimento (PND), em 1970; e o Programa de Redistribuição de Terras e de Estímulo à Agroindústria do Norte e Nordeste (PROTERRA), em 1971; entre outros¹.

3 O termo “cepalino-furtadiano” resume o pensamento histórico-estruturalista que une as diretrizes da CEPAL às ideias de Celso Furtado. Essa abordagem defende o desenvolvimento das regiões periféricas para superar as desigualdades sociais e econômicas causadas pela dependência em relação aos grandes centros globais.

Tais PP foram concebidas seguindo o ‘espírito da época’, de visão funcionalista, coordenação e controle inapropriados, além da ausência de accountability. Comprometendo assim, à continuidade dos benefícios no longo prazo.

No entanto, segundo Melo (2009), devido às suas abordagens tradicionalmente polarizadas, a maioria das intervenções históricas pouco contribuiu para o alcance efetivo do escopo pretendido. Nesse sentido, para Arretche (2004) e Mokate (2002), tais estratégias acabaram sendo ineficazes, independentemente dos recursos investidos, pois os projetos sociais e territoriais distanciavam-se dos objetivos, do cronograma e da qualidade dos resultados almejados. Comprometendo assim, não apenas as expectativas envolvidas, mas também a motivação e a confiança dos envolvidos.

Tais barreiras, acabam sendo recorrentes na região devido a complexidades como: peculiaridades geográficas, deficiências estruturais de ordem econômica e social, barreiras organizacionais e burocráticas ao longo da trajetória histórica, processos educacionais públicos inadequados; ausência relativa do Estado; entre outros mais que se retroalimentam historicamente ajudando a manter a baixa qualidade de vida nas “terras do bem virá” da hinterland amazônica, a exemplo da comunidade campesina do baixo tocantins paraense, que este trabalho aborda. Que, por sua vez, a exemplo da maioria das comunidades rurais, teve sua origem com intervenções que fomentaram grandes deslocamentos humanos no século XIX e XX, como o fomentado pelo ciclo da borracha.

Nesse contexto, segundo Holanda (1995), levas de imigrantes — os chamados “homens brancos” — de diversas partes do país foram atraídas para a Amazônia, então estigmatizada como “região inóspita”. Movidos por bordões nacionalistas e desenvolvimentistas como “Integrar para não entregar” e “Terra sem homens para homens sem terra”, esses fluxos assemelharam-se ao fenômeno dos “soldados da borracha”, buscando oportunidades em grandes obras e projetos estruturantes. Entre esses marcos, destacam-se: a Usina Hidrel. de Tucuruí (UHT); as rod. Transamazônica (BR-230), Cuiabá-Santarém (BR-163) e a Rod. Presidente João Goulart¹ (Belém-Brasília); projetos e empreendimentos envolvidos no subciclo da pimenta-do-reino, a rizicultura no rio Jari e a Jari

Celulose (Caulim/CADAM); além da Zona Franca de Manaus (ZFM); a Alumínio Brasileiro S.A. (ALBRAS), a Companhia Vale do Rio Doce (CVRD); entre outras.

Fenômeno este de migração que recebeu a assistência do Instituto nacional de Coloniz. e Reforma Agrária (INCRA), formalizado pelo Decreto-Lei nº 1.110/1070, através de intervenções como: Projetos Integrados de Colonização (PCI), Proj. de Assent. Dirigido (PAD), Núcleos de Coloniz. Rural (NCT), Assent. espontâneos ou irregulares; entre outros mais no processo de ocupação e formação territorial. Obviamente, muitos acabaram sendo abandonados e esquecidos em suas glebas/adensamentos as margens das rodovias citadas acima, estradas vicinais ou rios. Além disso, segundo Galston e Baehler (1993), outros contingentes resistiram, permanecendo nos locais colaborando na construção de identidades culturais e organizacionais próprias, solidarizaram-se e continuam a cooperar naquilo que precisam em função de objetivos coletivos, uma vez que, de forma individual não conseguiriam.

Harmonizando o past dependence com a escolha racional.

Apesar disso, em adição a trajetória percorrida e suas causalidades, o enfoque do individualismo metodológico do institucionalismo racional, 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, no que tange, trazer resultados sub-ótimos para as preferências e TD da organização comunitária/grupo social ou organismo político que pertençam.

Assim, para Elster (1999), apesar do “aprendizado pela experimentação” das ações da escolha individual em detrimento da escolha social, neste trabalho, que ocorrem geralmente em casos de fragmentação ou desunião das partes e falta de unidade, quando diante de determinadas janelas de oportunidades. Ainda que, a expectativa de retorno, payoffs de caráter individual seja acalentada,

afinal, para Olson (2010), quando o grupo age de forma coesa e racional, todos saem ganhando com a ação conjunta, logo as pessoas não vão colaborar por vontade própria, a não ser que sejam obrigadas ou que vejam vantagem direta para si.

Apesar disso, essa atuação pode provocar tanto discriminação e auto seleção negativa quanto positiva nos demais membros da comunidade, pois a racional pode se materializar em ganhos de eficácia e eficiência em alguma atividade em particular, como em ações socialmente indesejáveis e assim gerar sentimentos de admiração, inveja, coleguismo e rivalidade nas demais partes, podem resultar tanto em segregação como uma salutar competitividade entre subgrupos, impulsionando assim o desempenho como um todo. Mas, que também podem ocorre falhas de racionalidade. Contudo, a forma racional e histórico acabam se harmonizando com o tempo em um amalgama que gera um mainstream que reflete na vida em sociedade ao longo do tempo.

Assim, a escolha racional ganha sentimentos de admiração devido aos ganhos de eficácia e eficiência no “aprendizado pela experimentação”, mas a comunidade absorve esse aprendizado gradualmente impulsionando o desempenho geral, como em um campeonato de futebol. Possibilitando assim, 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, direcionarem desde a alocação fiscal de recursos, como as IS dos mais variados aspectos econômicos e sociais.

Dessa maneira, essa histórica captura de estruturas de oportunidades do estado por drivers organizados em grupos de interesses e de pressão retroalimenta a herança da gramática política fomentando uma cultura da ineficácia. Como método, isso evidencia-se por falhas de competição, de externalidades negativas e de assimetrias de informação, resultando em intervenções subótimas de caráter duvidoso - descontinuadas, alterada em objetivos, gestão ou contratos -, configurando gargalos ao emprego eficiente de boas práticas administrativas ou Novas Práticas de Gestão (NPG).

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), todo processo de desenvolvimento deve priorizar a melhoria da qualidade de vida e a expansão das liberdades

valorizadas. Pois, isso enriquece nossas vidas, remove impedimentos e nos torna seres sociais plenos, capazes de exercer volições, interagir e influenciar o mundo ao redor.

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

Como dito acima, a eficácia qualifica todas as competências, comunicação, liderança, gestão, habilidades comunicativas e profissionalismo, quando bem executadas em um plano de gerenciamento de projetos, especialmente intervenções sociais em áreas rurais conforme o Guia PMBOK. Apesar de gargalos institucionais que comprometem performances, metodologias contemporâneas fornecem soft skills eficazes. Assim, o fluxo contínuo de informação-conhecimento (entradas-saídas) impulsiona renovação tecnológica e padrões elevados de qualidade, eficiência e valor acrescentado nos resultados.

Assim, para Magno (2025), boas práticas que o guia traz otimizam decisões em áreas periféricas, mas são preteridas por amadorismo apesar das Tecnologias da Informação e do Conhecimento (TIC); elas constroem ações coletivas sustentáveis via IS participativas, executadas por Escritórios Locais (ESLOC) ou Project Management Office (Escritório de Gerenciamento de Projeto; PMO, tradução nossa) em sintonia com PP, gerando DL e melhoria da qualidade de vida. Como dito acima, a eficácia qualifica competências como comunicação, liderança e gestão em planos de projetos do referido guia, superando gargalos institucionais e o fluxo de informação-conhecimento para maior qualidade e eficiência em intervenções sociais rurais.

Logo, mesmo com práticas gerenciais tradicionais e instintivas baseadas apenas subjetivismos, excessos burocráticos e em leituras interpretativas da escrituração de cunho contábil, como Fluxos de Caixa (FC) e afins, é imperativo, conforme Chiavenato (1993), que o exercício da racionalidade no ciclo de gestão de projetos e grupos de processos: iniciais/planejados, executados, monitorados ou controlados, e entregas; logrem integrar 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.

Assim, dentre as principais vantagens na utilização desse conhecimento adaptável para as necessidades de uma vasta gama de projetos, segundo o guia PMBOK (2017), 6ª edição, destaca-se a adaptabilidade de interfaces que aumentam a eficiência em todas as 10 Áreas de Conhecimento, são elas: integração, escopo, tempo/cronograma, custos, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos, aquisições e partes interessadas; e 6 Grupos de Processos, como: iniciação, planejamento, execução, monitoramento/controle, encerramento, resultado. Logo, 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.

Portanto, facilita o entendimento e a descrição dos processos fundamentais para o controle e a materialização eficaz das ações e entrega eficiente dos resultados preestabelecidos na Estruturas Analíticas de Projetos (EAP), sejam eles: sistemas; mapeamentos de processos; infraestrutura; estratégia; mudanças; ou, melhoria contínua; dinamizando assim 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 também maior entendimento sobre o planejamento financeiro e o controle orçamentário necessário para a conclusão das atividades e, 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, auxiliando assim no Gerenciamento da Qualidade. Como também de sua conhecida adaptabilidade em projetos com equipes com variado número e fluxo de stakeholders internos/externos, inclusive para IS territoriais em áreas rurais, viabilizando-se como ferramenta eficiente em Ger. de Recursos Humanos.

Dessa forma, a aplicação da referida metodologia em IS potencializa as chances da integração necessária entre as diversas áreas de conhecimento para mitigar as fragilidades identificadas nas Tabelas 1, 2 e 3. Quanto ao Gerenciamento das Comunicações, estabelecem-se canais estruturados

para informar os stakeholders ao longo de todo o cronograma, assegurando que o fluxo de informações suporte a execução das atividades. Complementarmente, o gerenciamento de riscos atua no planejamento e controle de eventos negativos, permitindo correções rápidas que salvagam a qualidade e a efetivação das ações frente à fragmentação social observada.

No âmbito operacional, o gerenciamento das aquisições viabiliza a compra estratégica de implementos, garantindo o andamento do projeto até seu efetivo encerramento. Essencialmente, o gerenciamento das partes interessadas foca na identificação de indivíduos que geram externalidades, criando canais de diálogo que mitigam conflitos e distorções comprometedoras. Por fim, essa estrutura demonstra robustez ao alinhar-se hierarquicamente a portfólios e programas, integrando as atividades locais às prioridades estratégicas do Gerenciamento Organizacional de Projetos (GOP), o que transforma o “amadorismo experimental” em eficácia administrativa sustentável.

Assim, às inúmeras vantagens de adaptabilidade do referido guia descritas acima, sua aplicação em projetos de IS para comunidades rurais periféricas, como a Vila Açaizal Colônia, em Baião/PA, revela alta viabilidade. Muito embora faltem dados conclusivos sobre métodos de gerenciamento nos ESLOC municipais, relatos de pesquisa de campo e observações diretas que indiquem predominância de agendamento descritivo, empirismo, subjetivismo e improvisação, apesar de diagnósticos iniciais comuns.

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, a pesquisa de campo ocorreu no dia 21/07 na comunidade pesquisada, é representada político e socialmente por sua Associação de Moradores da Vila Açaizal Colônia (AMVAC). Este assentamento vicinal existe a aproximadamente 70 anos e possui histórico de processo de ocupação territorial e meios de vida muito semelhantes a todas as demais naquela região, logo: são periféricas,

foram assentadas em estradas vicinais, possuem baixa densidade demográfica e, suas demandas sociais seguem solucionadas por ações próprias, seja por Incidência Política (IS) ou por meio de parcerias com instituições privadas da região.

Assim, conforme tabela n. 1, a pesquisa usou amostragem não probabilística com 27 entrevistas realizadas na referida comunidade (N=92) que, por sua vez, revela uma predominância masculina (~53%) sobre o total da população, com maior concentração na faixa etária de 21-40 anos (26 homens) e, a maior parte dos entrevistados. O grupo de 0-20 anos aparece em menor proporção e, o segmento de 41-70 anos mostra equilíbrio relativo, mas com menor representatividade masculina. Quanto ao tempo de domicílio, apesar da alta rotatividade caracterizada por 41% permanentes vs. 24% <1 ano, está vinculada à sazonalidade da produção de pimenta-do-reino; que começa oscila entre a floração no período chuvoso (dezembro a março) e a maturação/colheita principal de junho a setembro ou julho a novembro. Assim, a comunidade apresenta instabilidade demográfica significativa, com concentração etária em adultos-idosos, com evidência corroborada por teste qui-quadrado $\chi^2 = 13,35$; $p = 0,001$ (distribuição etária) e taxa de rotatividade = $58,7\% \pm 9,9\%$. Conforme a tabela abaixo:

Tabela 1. Perfil e estabilidade da população.

Indicador	Categoria	Dados Consolidados (Habitantes)	Percentual (%)
Estrutura Etária e Sexo	0 – 20 anos	17 Homens / 12 Mulheres	31,50%
	21 – 40 anos	26 Homens / 10 Mulheres	39,10%
	41 – 70 anos	6 Homens / 21 Mulheres	29,40%
Tempo de Domicílio	Sempre Moraram	38 Habitantes	41%
	Mais de 10 anos	22 Habitantes	24%
	De 1 a 10 anos	10 Habitantes	11%
	Menos de 1 ano	22 Habitantes	24%

Fonte: Elaboração do autor.

Nota: Dados primários (N=92).

Assim, a análise estatística referente a Tab. n. 2, referente aos dados amostrais (N=27) revela um cenário de fragmentação do capital social e fragilidade nas estruturas de governança local. Nesse

sentido, a aplicação do teste de aderência demonstra que a distribuição da participação e confiança nas instâncias decisórias não é uniforme, pois apresenta fragmentação significativa na coesão comunitária, corroborada por um valor de $\chi^2 = 7,38$ com significância de $p = 0,007$. Este resultado indica que a probabilidade de as variações observadas na governança serem fruto do acaso é inferior a 1%, confirmando a existência de barreiras estruturais na organização coletiva. Por essa razão, a fragmentação detectada ($p < 0,01$) sinaliza riscos elevados de permanência excessiva em lideranças, e desentendimentos internos.

Tabela 2. Dinâmica de governança e capital social.

Categoria de Análise	Variável	Frequência (N)	Percentual (%)
Percentual de gênero nas reuniões	Mulheres	17	63%
	Homens	10	37%
Organização frente a problemas	Formam grupos diferentes	12	44%
	Não se organizam	8	29%
	Reúnem-se via associação	7	26%
Participação decisória	Não participam das escolhas de prioridade	22	81%
	Sim, participam das escolhas	4	15%
	Sem resposta (sr)	1	4%

Fonte: Elaboração do autor.

Nota: Dados primários (N=27).

A análise estatística da Tab. 3, referente à correlação entre qualidade de vida e prioridades de intervenção, evidencia uma realidade crítica na referida comunidade, onde cerca de 80% das respostas apontam para a precariedade em serviços essenciais como saúde (endemias), educação e infraestrutura. Desse modo, embora os dados provenham de uma amostra não probabilística (N=27), a aplicação do teste de qui-quadrado ($\chi^2 = 7,38$; $p = 0,007$) corrobora a existência de um padrão de fragmentação social que impacta diretamente a gestão local e, que existe alta frequência (~70%) na percepção da falta de treinamento como barreira gerencial, porém, a correlação fraca negativa ($r = -0,21$) entre as altas demandas e as dificuldades gerenciais refutam a ideia de que o problema seja

puramente técnico.

Tabela 3. Correlação entre Qualidade de Vida e Prioridades de Intervenção.

Categoria de Análise	Variável	Frequência (N)	Percentual (%)
A avaliação participativa da qualidade de vida local.	Ruim	16	59%
	Sem resposta (SR)	6	22%
	Regular	3	11%
	Péssimo	2	7%
	Excelente /Bom	0	0%
Prioridades de intervenção baseadas no território.	Segurança	15	55%
	Saúde	6	22%
	Educação	3	11%
	Apoio à produção	3	11%
	Abastecimento de água	0	0%

Fonte: Elaboração do autor.

Por sua vez, a Tab. 4 sintetiza as propostas de intervenção sob o rigor do referido Guia para mitigar os riscos críticos identificados nas etapas anteriores, como a fragmentação social ($\chi^2 = 7,38$; $p = 0,007$) e a alta demanda por serviços básicos (~80%). Projeta-se que a aplicação de ferramentas de gerenciamento de custos e qualidade possa reduzir desperdícios em uma faixa de 30% a 50%, embora a Ordinary Least Squares (Mínimos Quadrados Ordinários; OLS, tradução nossa) ou Regressão Unificada, apresente ainda um ajuste fraco ($R^2 = 0,083$; $p > 0,05$), indicando que a eficácia plena depende de variáveis externas além da técnica.

A efetividade média do apoio é estimada em 0,55, reforçando que, para superar a correlação negativa entre demandas e dificuldades gerenciais ($r = -0,21$), é imperativo substituir o amadorismo por estruturas profissionais como os PMO. Assim, a implementação do cronograma e escopo adaptáveis visa transformar o “aprendizado pela experimentação” em desenvolvimento local sustentável, garantindo que a participação dos moradores deixe de ser um risco e torne-se o motor da eficiência dos resultados.

Tabela 4. Fontes externas e apoio e efetividade das ações.

Categoria de Análise	Variável	Frequência (N)	Percentual (%)
Fonte do suporte externo.	Instituições Privadas	16	59%
	Instit. Públicas	8	29%
	Parcerias ¹	3	11%
	Nenhuma ²	0	0%
Status de conclusão das ações.	Foram parcialmente concluída	22	81%
	Foram totalmente concluídas	5	19%
	Não foram iniciadas	0	0%

Fonte: Elaboração do autor.

Nota: Dados primários (N=27).

(1) Parcerias público-privadas.

(2) Sem Resposta (SR).

Portanto, a análise integrada das tabelas acima revela que a eficácia das IS na comunidade pesquisada é severamente comprometida por um ciclo de instabilidade demográfica e fragilidade institucional. Assim, as tabelas revelam problemas estruturais em IS rurais, demonstrando: alta rotatividade populacional (Tab. 1), governança fragmentada (Tab. 2), correlação fraca entre demandas sociais e capacidade gerencial (Tab. 3), e potencial elevação da efetividade para 0,55 via PMBOK, reduzindo desperdícios em 50% (Tab. 4). Conclui-se então, que o sucesso do DL depende da substituição do clientelismo pelo pragmatismo das ferramentas de gestão de partes interessadas, riscos e escopo, garantindo que a participação comunitária seja o eixo central da eficiência.

Assim, para gerenciar riscos identificados nas Tabelas 1-4 (rotatividade 58,7%, fragmentação $p=0,007$), recomenda-se a implementação do Plano de Comunicação Contínuo para orientar os novos moradores sobre regras da AMVAC referente ao uso compartilhado de recursos; no gerenciamento de stakeholders para projetos de saneamento, recomenda-se a utilização de ferramentas DRP como Diagrama de Venn, mapeamento participativo, calendário sazonal e matriz de priorização para

identificar TD, evitando a paralisação do cronograma e o “corrompimento do escopo”; além da criação de PMO/gabinete gerencial para institucionalizar a gestão, preservar documentação e custos contra amadorismo, mesmo em vacância de líderes. Isso reduz desperdícios em 50%, eleva efetividade para 0,55 e substitui improvisação por NPG para DL sustentável no assentamento.

Assim, as principais Áreas de Conhecimento e Grupos de Processos do guia, do guia PMBOK (2017), em sua 6ª Edição, ideal para projetos preditivos em IS rurais, devem ser integradas as ferramentas DRP/SWOT, da seguinte maneira: quando na Integração, coordenando o comunitário, alinhando escopo aos riscos sazonais; no Escopo, definindo EAP participativa via mapeamento, evitando desvios culturais identificados (ameaças políticas); no Cronograma, priorizando o calendário sazonal contra rotatividade 58,7% (Tab. 1), garantindo execução pontual; quando nos Custos, controlando orçamento ATER via análise forças e ameaças, reduzindo desperdícios em 50% (Tab. 4).

Por conseguinte, quando na Qualidade: validando as entregas DRP (saneamento) com indicadores SWOT, assegurando conformidade com demandas locais (Tab. 3); gestão de Recursos: capacitando AMVAC via treinamento SWOT, superando fragmentação $p=0,007$ (Tab. 2); em Comunicações: implementando plano contínuo DRP que deve orientar novos moradores, mitigando baixa participação 81% (Tab. 2); gerindo Riscos: antecipando instabilidades (fraquezas: vacância liderança), com matriz probabilística, via PMO local; em Aquisições: efetuando compras estratégicas de insumos saneamento, alinhada a oportunidades (PPP); Stakeholders: mapeia TD via Diagrama de Venn - DRP, elevando efetividade de 0,19 para 0,55.

Iniciação: Termo de Abertura via DRP/SWOT comunitário, Planejamento: PMO elabora baseline integrada pela matriz escopo-tempo-custo, Execução: DRP operacionaliza capacitação na AMVAC, Monitoramento/Controle: KPIs rastreiam fragmentação social em tempo real, Encerramento: Lições aprendidas preservadas contra amadorismo, Resultado: Transforma dados Tabelas 1-4 em DL sustentável, substituindo improvisação por gestão profissional.

Ainda em tempo, cumpre acrescentar que a exemplo de outros métodos, o referido guia com sua estrutura prescritiva evoluiu para a 7ª edição (2021), priorizando a entrega de valor e abordagens

ágeis/híbridas e, já encontra em sua 8ª edição (2026). Onde dá mais clareza estrutural, refina os princípios, incorporando sustentabilidade e transformação digital, com foco em áreas tecnológicas digitais e governança para projetos complexos. Ademais, no contexto de intervenções sociais rurais como Vila Açaizal (seção 3), a última edição promete potencializar domínios como Stakeholder e Uncertainty via DRP/PMO, superando a fragmentação social detectada (Tabela 2, $p < 0,007$).

Corrigindo os riscos e salvando projetos.

Complementando o tópico anterior e alinhado ao PMBOK, a mensuração de riscos, conforme a ABNT NBR ISO 31.000 (2018), é essencial diante de eventos incertos observados nas comunidades pesquisadas, como: falta de senso de pertencimento “unbelonging”, desentendimentos que geram instabilidades e grupos rivais, permanência excessiva na liderança associativa e distorções nas finalidades da representação coletiva. Sem controle e correção por parte dos gestores locais, a implementação de projetos de IS torna-se inviável, pois a participação dos moradores (cláusula pétrea nessa abordagem) depende dos moradores, partes interessadas e drivers locais, que, com seu conhecimento, demandam e colaboram nos serviços.

Observada essa dinâmica, o conhecido ferramental técnico empregado em ações de ATER⁴, como por grande parte das organizações na sociedade, para interpretar, analisar e intervir junto a uma dada realidade local, é perfeitamente adaptável aos conhecimentos do guia para a prática de IS. Para exemplificar isso, destaca-se o conhecido método ou Tecnologia Social (TS) para ações de IS e, de pesquisa em educação, que é normalmente é empregada em áreas periféricas de vários países como o nosso: o Rapid Participatory Diagnosis (Diagnóstico Rápido Participativo; RPD, tradução nossa), com aplicação em área urbana DRUP.

Esse instrumento metodológico surgiu nos anos 1960-1970, impulsionado pelo movimento de Tecnologia Aberta (TA), que criticava os métodos modernizadores e industrializantes de projetos

4 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).

de desenvolvimento. Segundo Verdejo (2010), experiências em comunidades rurais da África e América Latina geraram as TS, como o DRP, baseadas na interação com a realidade e saberes locais. Seus princípios incluem respeitar a sabedoria do grupo, analisar percepções diversas, escutar todos, visualizar/triangular dados, adotar “ignorância ótima” e analisar/apresentar na comunidade, fomentando desenvolvimento participativo, sustentável e capital social local.

Assim, 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 EAP, os Planos de Gerenciamento de Escopo (PGE), 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.

“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).

Por essa razão, as abordagens participativas e socializadora com a realidade e os saberes de um determinado espaço social, a exemplo das Place-Based Policies (Políticas ou abordagens baseadas no lugar ou no território; PBP, tradução nossa), que oportunizam as vantagens comparativas, através de ferramentas como o DRP, para gerar intervenções através de projetos de Arranjos Produtivos Locais (APL), DL, saneamento, entre outros; para gerar condições sustentáveis que melhorem a qualidade de vida da população local. Assim, métodos e TS vem evoluindo, desde os anos sessenta, seguindo a lógica do “aprendizado pela experimentação”, atualizando-se para empregos cada vez mais específicos, como o método do Gráfico de Gantt, Caminho Crítico e entre outros.

Curiosamente, para Pfeiffer (2005), essas duas últimas metodologias continuam ser muito empregados na área do planejamento estratégico desde o último grande conflito mundial, em projetos organizacionais, através de software’s, como: Ms.Project, ProjectLibre, entre outros e, ou através de

guias como o referenciado neste trabalho. Outrossim, destacam-se outros recursos como: a reunião problematizadora, a Descoberta Técnica (DT), o método arte e pesquisa, Dia de Campo (DC), excursão/visitas técnicas, oficina/workshop, semana especial, eleição de prioridades, seminário, Unidade Demonstrativa (UD), Unidade de Experimentação (EU), Extensão Tecnológica (ET), Mapeamento Participativo (MP), e afins; que empregam ferramentas que visam Ações do Desenvolvimento da Economia Rural (LEADER).

Assim sendo, conforme o guia preconiza, ao estabelecer o contexto, inclusive com ferramentas alternativas como o DRP, uma ferramenta transparente e democrático que evoluiu do Diagnóstico Rápido Rural (DRR), para avaliar a participação em atividades de IS, em oficinas/encontros, para analisar os riscos e propor soluções coerentes que resolvam de modo eficiente os entraves encontrados e proporcionem resultados eficientes. Contudo, como não foi possível entrevistar servidores municipais e estaduais vinculados a ATER ou ações semelhantes de IS e, apesar desse aporte enriquecer trabalho procurei mitigar esse déficit através de minhas experiências como extencionista rural, literatura relevante, dados não probabilísticos na comunidade citada.

Conclusão.

O trabalho destaca como heranças culturais coercitivas na Amazônia paraense perpetuam ineficácias em IS, com políticas históricas falhando por falta de continuidade e accountability, que agravam o isolamento e a ausência de presença efetiva do Estado na região. Essa dependência do passado explica o predomínio de abordagens empíricas, mas o emprego de métodos que facilitam o planejamento, a execução, o monitoramento e a conclusão de uma determinada atividade, que tem um objetivo, cronograma, orçamento e artes interessadas, como o PMBOK, surge como contraponto racional, harmonizando escolhas individuais com coletivas, via gerenciamento de riscos eficaz.

Diante disso, a pesquisa revela vulnerabilidades críticas como rotatividade populacional, exclusão decisória e desperdícios de recursos, propondo o emprego do guia para EAP, Plano de Ger.

de Riscos (PGR) e integração de processos. Os ganhos projetados incluem aumento de eficiência, fortalecimento do escopo e manutenção da qualidade, superando o amadorismo em gabinetes gerenciais, embora limitações metodológicas indiquem a necessidade de validações futuras. A adoção do guia ou manual em IS rurais, catalisaria o DL sustentável, expandindo liberdades através da otimização de recursos e a capacitação adequada, desde que sejam superadas assimetrias de informação e a captura de interesses, garantindo accountability efetivo. Assim, este trabalho contribui ao contextualizar o guia em periferias rurais e recomendar a implantação de PMO locais como modelo replicável.

Referências Bibliográficas.

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

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT NBR ISO 31000: Gestão de riscos. Diretrizes. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

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

BRASIL. Decreto nº 91.766, de 10 de outubro de 1985. Aprova o Plano Nacional de Reforma Agrária – PNRA e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, DF: 11 out. 1985.

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

CEPAL. Metodología del marco lógico. 15. ed. rev. e atual. Ciudad de México: Ilpes, 2005. (Boletín del Instituto).

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 4. ed. rev. e atual. São Paulo: Makron Books, 1993.

ELSTER, Jon. Ulisses liberto: estudos sobre racionalidade, pré-compromisso e restrições. São Paulo: Unesp, 2009.

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

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

GANNAGÉ, Élias. Économie du développement. Paris: Presses Universitaires de France, 1962.

HALL, Peter A.; TAYLOR, Rosemary C. R. As três versões do neo-institucionalismo. Lua Nova: revista de cultura e política, São Paulo, n. 58, p. 193-223, 2003. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ln/a/Vpr4gJNNdjPfnMPr4fj75gb/?format=pdf&lang=pt>> Acesso em: 12 out. 2020.

HOLANDA, Sérgio Buarque de. Raízes do Brasil. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

LIMA, Rafael. Direito agrário. Rio de Janeiro: Renovar, 1997.

MAGNO, André Luis C. 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. Belém, 2025. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/document/897831093>> Acesso em 10 nov. 2020.

MENDES, J. T. G. Economia agrícola: princípios e aplicações. Curitiba: Scientia et Labor, 1989.

MELO, João Manuel Cardoso de. 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 de Oliveira. A gramática política do Brasil: estancamento e institucionalidade. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

OLSON, Mancur. A lógica da ação coletiva: os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2015.

PFEIFFER, Peter. Gerenciamento de projetos de desenvolvimento: conceitos, instrumentos e aplicações. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos

(Guia PMBOK®). 6. ed. Newtown Square, PA: PMI, 2017.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®). 7. ed. Newtown Square, PA: PMI, 2021.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®). 8. ed. Newtown Square, PA: PMI, 2026.

PROGRAMA POBREZA E MEIO AMBIENTE Na AMAZÔNIA. Desenvolvimento e conservação na Amazônia brasileira: inventário e análise de projetos. Belém: POEMA/UFPA/TCA, 1996. (Série POEMA).

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.

SEN, 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-PA, 2012. (Edição Especial). Disponível em: <DRP_MDA 26_02_06> Acesso em 12 out. 2020.

VERDEJO, Miguel Expósito. Diagnóstico rural participativo: guia prático DRP. Brasília: MDA/ Secretaria da Agricultura Familiar, 2010. ISBN: 978-85-60548-71-2. Disponível em: <DRP_MDA 26_02_06> Acesso em: 12 out. 2020.