

# Gerenciamento de projetos na Reserva Extrativista do Ciriaco/MA: desempenho e participação

*Lucélia Neves dos Santos*

Universidade Federal do Tocantins - UFT

*Keile Aparecida Beraldo*

Universidade Federal do Tocantins - UFT

*Waldecy Rodrigues*

Universidade Federal do Tocantins - UFT

Recebido: 24/05/2018 Versão revisada (entregue): 20/01/2019 Aprovado: 09/03/2019

## Resumo

O presente trabalho tem como objetivo apresentar e analisar os projetos desenvolvidos junto às comunidades localizadas na Reserva Extrativista do Ciriaco, no município de Cidelândia, no Maranhão, demonstrando como estes são gerenciados, a partir da identificação de suas etapas, com as do Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (PMBOK). Para tanto, buscou-se levantar os projetos executados no período de 1996 até 2017 e apresentar as etapas de cada operação. Foi utilizada a abordagem qualitativa, com técnicas de pesquisa bibliográfica. Os resultados mostram que os projetos têm especificidades a partir da realidade do seu contexto (empresa público/privada, Unidade de Conservação, outros). Concluiu-se que a Resex do Ciriaco segue o seu Plano de Manejo, elaborado em conformidade com o Guia PMBOK como documento-base para orientar a implementação de projetos.

**Palavras-chave** | Maranhão; participação; plano de manejo; Reserva Extrativista do Ciriaco.

**Código JEL** | Q15 Q29 R14

## Projects management in the Extractivist Reserve of Ciriaco/Maranhão: performance and participation

### Abstract

The present article aims to present projects developed with the communities located at the Extractivist Reserve of Ciriaco, town of Cidelândia/MA. It also intends to show how they are managed from the identification of its steps with those of the Project Management Body of Knowledge (PMBOK) Guide. To do so, we sought to collect the projects implemented and in implementation from 1996 to 2017, as well as to present the steps of each operation. The qualitative approach was used with bibliographic research techniques. It was verified that the projects have specificities from the reality of their context (public/private company,

Conservation Unit, others). We concluded that the Ciriaco Resex follows its Management Plan, prepared in accordance with the PMBOK Guide, as a base document to guide the implementation of projects.

**Keywords** | Extractivist Reserve of Ciriaco; management plan; Maranhão; participation.

**JEL-Code** | Q15 Q29 R14

## **Gestión de proyectos en la Reserva Extractivista del Ciriaco/Maranhão: desempeño y participación**

### **Resumen**

El presente trabajo tiene como objetivo presentar los proyectos desarrollados junto a las comunidades ubicadas en la Reserva Extractivista del Ciriaco, municipio de Cidelândia, en Maranhão, y demostrar cómo estos son administrados, a partir de la identificación de sus etapas con las de la Guía del Conjunto de Conocimientos en Gestión de Proyectos (PMBOK). Para ello, se buscó levantar los proyectos ejecutados en el período de 1996 hasta 2017, así como, presentar las etapas de cada operación. Se utilizó el abordaje cualitativo con técnicas de investigación bibliográfica. Los resultados muestran que los proyectos tienen especificidades a partir de la realidad de su contexto (empresa pública/privada, Unidad de Conservación, otros). Se concluyó que la Resex del Ciriaco sigue su Plan de Manejo, elaborado de conformidad con la Guía PMBOK, como documento base para orientar la implementación de proyectos.

**Palabras-clave** | Maranhão; participación; plan de manejo; Reserva Extractivista del Ciriaco.

**Código JEL** | Q15 Q29 R14

### **Introdução**

As Reservas Extrativistas foram criadas para garantir o uso sustentável da biodiversidade, bem como para proteger a cultura das comunidades. Assim, desenvolver estratégias de governança comunitária para o uso equilibrado dos bens comuns de uma Reserva Extrativista é condição essencial para os atores envolvidos alcançarem atitude e consciência ambiental, contribuindo com a sustentabilidade da biodiversidade e, por conseguinte, ter impacto positivo na qualidade de vida das comunidades, por meio do bom desempenho dos seus projetos.

Nesse sentido, para o Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (PMBOK), um projeto “é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.” (PMI, 2013, p. 5). A implementação de um projeto também pode ser considerada como oportunidade para atender uma demanda social e/ou ambiental e até mesmo uma demanda

legal. Por esse motivo, as atividades devem ser iniciadas, desenvolvidas e concluídas, com vistas a um produto final. Segundo PMI (2013), a natureza temporária dos projetos se dá principalmente por meio de oportunidades de mercado e/ou pela própria condição temporária da equipe do projeto, que raramente sobrevive após o seu término.

Assim, o objetivo deste trabalho é apresentar os projetos desenvolvidos junto às comunidades localizadas na Reserva Extrativista do Ciriaco, município de Cidelândia/MA e demonstrar como estes são gerenciados. Para tanto, buscou-se levantar os projetos executados e em execução no período de 1996 até 2017, bem como, apresentar as etapas de cada operação. Cabe ressaltar, que a Resex em questão tem o seu Plano de Manejo<sup>1</sup>, sendo este é o documento base para orientar a implementação e a gestão dos projetos a serem desenvolvidos.

Os referidos projetos são implementados por meio da parceria entre a Associação dos Trabalhadores Agroextrativistas da Resex do Ciriaco (Atareco) e o Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio) e demais atores envolvidos, considerados como parceiros: ISPN, Fundo Amazônia, PNUD, Eletronorte, Incra e Suzano papel e celulose.

Com este estudo, pretende-se também ampliar a compreensão sobre o gerenciamento de projetos, evidenciando aqueles voltados para as comunidades agroextrativistas, com ênfase em sua realidade, conforme a finalidade de garantir o uso sustentável dos bens de uso comum (biodiversidade) e o respeito às tradições culturais das comunidades.

## Referencial teórico

Esta seção apresenta os conceitos teóricos que fundamentam o Gerenciamento de Projetos e relaciona-os à Teoria da Governança dos Comuns.

## Reserva Extrativista do Ciriaco e Desenvolvimento de Projetos

O Ministério do Meio Ambiente define Reserva Extrativista (RESEX) como uma categoria de unidade de conservação de uso sustentável, estabelecida pela Lei 9.985/2000 (Lei do Sistema Nacional de Unidades de Conservação/SNUC).

---

<sup>1</sup> A elaboração do Plano de Manejo Participativo da Reserva Extrativista do Ciriaco teve início em março de 2009 e se estendeu até outubro de 2010.

Assim, foi criada a Reserva Extrativista de Ciriaco no Estado do Maranhão, pelo Decreto nº 534. Pertence ao bioma Amazônia, possui uma área de 8.106,75 hectares, está localizada no município de Cidelândia. Um projeto que contemplou aproximadamente 350 famílias distribuídas nas comunidades de Ciriaco, Centro do Olímpio, Alto Bonito e Viração.

De acordo com o Guia PMBOK (2013) a implementação de um projeto pode ser também considerada como uma oportunidade para atender uma demanda social e/ou ambiental e até mesmo uma demanda legal.

Nesse aspecto, as atividades devem ser iniciadas, desenvolvidas e concluídas com vistas a um produto final. Assim, a natureza temporária dos projetos se dá principalmente por meio de oportunidades de mercado e/ou pela própria condição temporária da equipe do projeto, que raramente sobrevive após o seu término.

Os projetos e os trabalhos operacionais, ocasionalmente se sobrepõem, mas, compartilham de algumas características relevantes, como: “i) realizados por pessoas, ii) restringidos por recursos limitados, iii) planejado, executado e controlado.” (PMI, 2013, p. 6), ou seja, precisam ser gerenciados, em todas as etapas.

O gerenciamento de projetos é compreendido por meio da “aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos.” (PMI, 2013, p. 8). O processo de gerenciamento de projetos consiste na integração, interação e nos objetivos destinados, estabelecidos em 05 (cinco) grupos: “i) grupo de processos de iniciação, ii) grupo de processos de planejamento, iii) grupo de processos de execução, iv) grupo de processos de monitoramento e controle, e vi) grupo de processos de encerramento.” (PMI, 2013, p. 38).

E ainda, é imprescindível designar um gerente de projetos para alcançar os seus objetivos, pois o ato de gerenciar engloba:

- Identificação as necessidades;
- Estabelecer objetivos claros e alcançáveis;
- Equilibrar as demandas de qualidade, escopo, tempo e custo, e;
- Adaptar as especificações dos planos e da abordagem às diferentes preocupações e expectativas das partes interessadas (PMI, 2013, p. 8).

A utilização das reservas extrativistas (RESEX) é concedida às comunidades extrativistas tradicionais que garantem a sua subsistência no extrativismo ou na atividade mista do agroextrativismo. Os principais objetivos visam garantir o uso sustentável dos recursos naturais da unidade, proteger os meios de vida e a cultura destas comunidades (BRASIL. MMA, 2011).

Nesse sentido, é pertinente verificar como é realizada a gestão dos projetos desenvolvidos pelos utilizadores das Reserva Extrativista do Ciriaco, no estado do Maranhão, a partir de iniciativas implementadas por algumas instituições do setor público e privado, sendo estas nacionais e internacionais.

## Teoria da Governança dos Comuns

A teoria apresentada pela economista e Prêmio Nobel de Ciências Econômicas, em 2009, Elinor Ostrom: *Common Pool Resource* (CRP) comprova que os grupos utilizadores de bens comuns (recursos naturais) são capazes de estabelecer regras e mecanismos eficientes que disciplinam a exploração destes. O seu trabalho chama atenção para a concepção de que algumas comunidades locais desenvolvem, de forma eficiente, a gestão dos bens comuns sem a necessidade de seguir as regras impostas por programas governamentais ou parceria com a iniciativa privada.

E, para solucionar os conflitos presentes na gestão dos recursos comuns, a comunidade deve se organizar e buscar a cooperação mútua entre os envolvidos sejam estes indivíduos ou instâncias que utilizam os mesmos bens, visando a sua sustentabilidade (HESS; OSTROM, 2007).

Nesta perspectiva, a Teoria da Governança dos Comuns, de Ostrom, cita dezenas de casos de governança comunitária, que deram certo em países como Suíça, Japão, Turquia e Canadá, onde foi verificado o uso comum de: bacias hidrográficas, florestas, áreas de pesca, em superfície de terra, entre outros.

No percurso das pesquisas ela constatou casos de sucesso e também de insucesso, aplicou estudo comparativo e estabeleceu os 08 (oito) princípios da Teoria da Governança:

- i) Demarcação clara das fronteiras dos recursos de bem comum e dos seus utilizadores;
- ii) As regras definidas têm de ser adequadas às condições locais (época, espaços, tecnologias disponíveis, quantidades de recursos disponíveis...);
- iii) Os utilizadores participam na definição/adaptação das próprias regras acordos coletivos;
- iv) Os fluxos de benefícios proporcionados pela gestão comum são proporcionais aos custos de utilização;
- v) Há um reconhecimento das regras da comunidade pelas autoridades externas;
- vi) É realizada a monitorização e são respeitadas as regras por parte dos utilizadores, com penalizações para os transgressores;
- vii) É garantido o fácil acesso aos meios de resolução de conflitos bem como a custos reduzidos;

viii) Há uma ligação na gestão de recursos de menor escala com os de maior escala, partindo do particular para o geral. (OSTROM, 1990, p. 90-102)

A Reserva Extrativista do Ciriaco (MA) apresenta em sua realidade, um cenário promissor ao desenvolvimento de projetos de acordo com os princípios mencionados. Cerca de 90% (noventa) dos proprietários da área foram indenizados e isto possibilitou que cada uma destas 350 famílias de extrativistas utilizasse um espaço para executar suas atividades e, dessa forma, pudesse participar na definição e adaptação das próprias regras, mediante acordos coletivos.

Esta demarcação das fronteiras dos recursos de bem comum, viabilizou as estratégias de governança comunitária e a participação efetiva do Conselho Deliberativo da Reserva Extrativista de Ciriaco. Potencializou, portanto, o alcance de sua finalidade: contribuir com ações voltadas à efetiva implantação e implementação do Plano de Manejo dessa UC, bem como o cumprimento de seus objetivos de criação.

Ainda assim, os obstáculos existem, conforme o levantamento realizado junto ao Gestor da Resex do Ciriaco (ICMBio), nos últimos anos:

os problemas de conservação dos recursos naturais vêm evoluindo, pois, na Resex alguns moradores, ainda insistem na criação de gado. A proposta de Plano de uso da unidade permite a criação para fins de segurança alimentar de até 10 (dez) animais por família, mas alguns deles muitas vezes extrapolam o limite, extrapolam as quantidades permitidas para pasto, acarretando sanções administrativas (multa, embargo, etc.) (FERREIRA, 2016, s/p).

Contudo, a comunidade se mobiliza diante destes obstáculos e muitos dos moradores auxiliam na proteção e na conservação da UC, denunciando práticas ilícitas, que não condizem com os acordos estabelecidos entre os atores.

O Gestor ressaltou, também, que esse problema de conservação:

se dá no entorno, com as práticas de pecuária e silvicultura (eucalipto), o aumento das atividades econômicas na região. Nos últimos anos tem se acentuado o tráfego de veículos e pessoas na unidade, trazendo consequências negativas como o aumento da caça ilegal, do desgaste do solo, das quantidades de lixo produzido e do uso inadequado das águas. (FERREIRA, 2016, s/p).

Diante do contexto, os obstáculos existentes na Resex representam uma oportunidade para a atuação dos moradores, visando atender à demanda social e ambiental, bastante relevantes para as comunidades de Ciriaco, Cento do Olympio, Bom Jesus, Alto Bonito e Viração. Mesmo em caráter temporário, os projetos implantados foram desejáveis pelas comunidades e necessitam de novos investimentos em suas iniciativas.

## Metodologia

Para a realização desta pesquisa foi empregada a abordagem qualitativa, pois a pesquisa qualitativa, segundo Godoy (1995, p. 58), “não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados, envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos.”

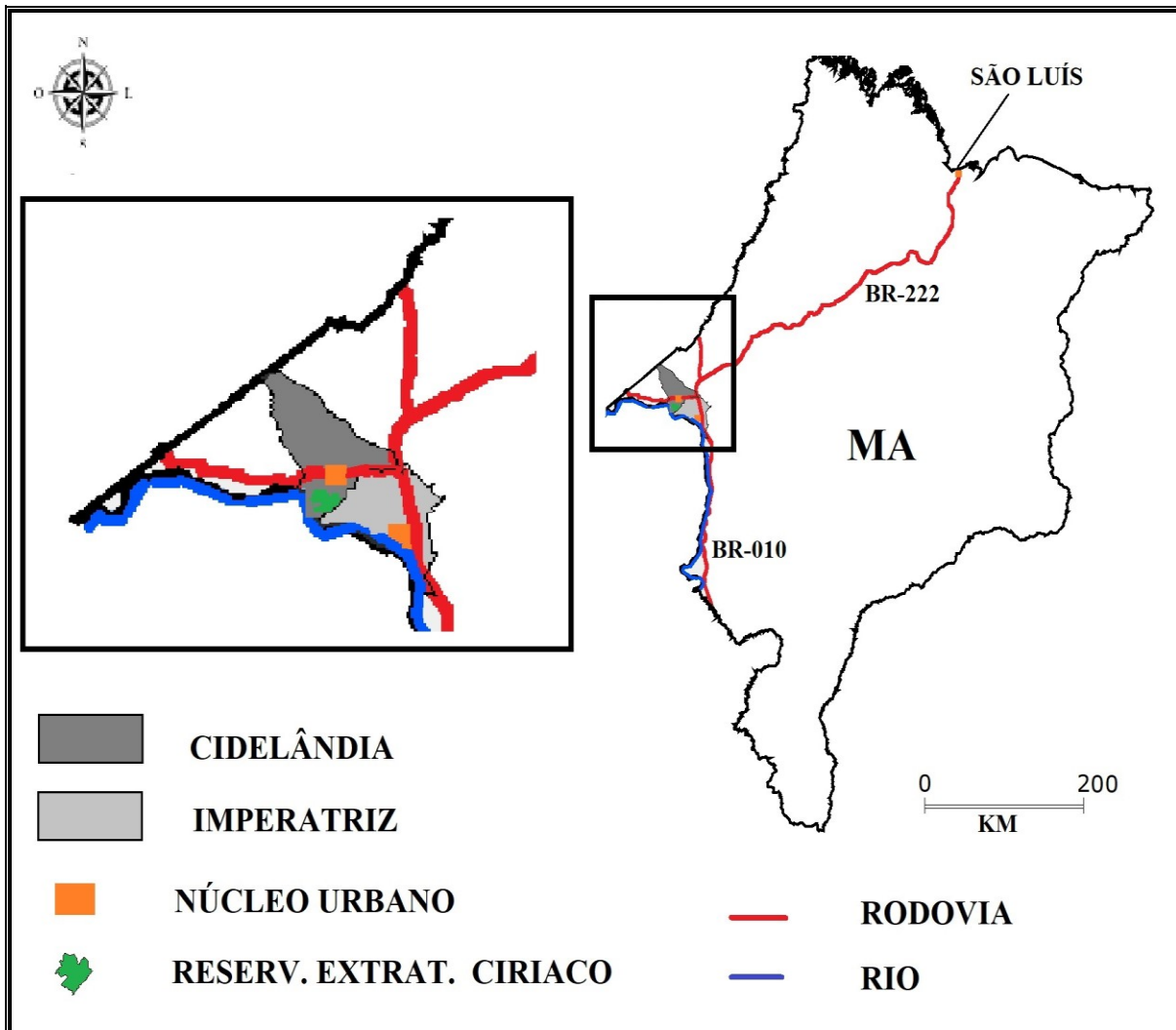
A referida pesquisa, quanto aos fins, pode ser considerada como exploratória, pois foi realizada em área de pouco conhecimento sistematizado, dessa forma, não coube elaborar hipóteses em sua fase inicial.

Quanto aos meios, a pesquisa classifica-se como bibliográfica, pois, foi realizada uma revisão de literatura sobre o tema gestão de projetos e governança dos bens comuns (VERGARA, 2016).

Nesta perspectiva a pesquisa bibliográfica foi pautada nas obras da autora, Elinor Ostrom (1990; 1999), contemplando as áreas de economia ecológica, nas informações contidas no Guia PMBOK (PMI, 2013) sobre gerenciamento de projetos e no Plano de Manejo Participativo da Reserva Extrativista do Ciriaco (2011), para assimilar informações essenciais à elaboração deste trabalho.

A pesquisa também foi complementada por dados levantados junto ao representante do ICMBio – Unidade de Imperatriz/MA, que detalhou a experiência dos extrativistas da Resex de Ciriaco (MA) e demais atores envolvidos (Gestores do ICMBio, Conselho Deliberativo e ATARECO) na gestão de projetos executados no período de 1996 a 2017, nas comunidades: Ciriaco, Centro do Olímpio, Alto Bonito e Viração. Portanto, a metodologia desta pesquisa reuniu técnicas de pesquisa bibliográfica e levantamento de dados primários e secundários.

Figura 1 – Caracterização da área de estudo



Fonte: Oliveira, (2017)

A Reserva Extrativista do Ciriaco, conforme apresentada na Figura 1, está localizada na zona rural do município de Cidelândia (MA), onde atualmente cerca de 350 (trezentas e cinquenta) famílias de agroextrativistas<sup>2</sup> residem nas comunidades: Ciriaco, Centro do Olímpio, Alto Bonito e Viração. Ela foi criada por meio do Decreto nº 534, pertence ao bioma Amazônia, e possui uma área de 8.106,75 hectares, estando situada a 78 km do município de Imperatriz (MA), ao leste com o córrego Bom Jesus e ao oeste com o Ribeirão dos Frades (CNPT/Ibama, 1993), havendo, ainda, ao este uma área de alagamento sazonal do Rio Tocantins (BRASIL. MMA 2011a).

<sup>2</sup> O Agroextrativismo é uma atividade de produção que combina o extrativismo do coco de babaçu com a agricultura familiar, sendo bastante praticada na Resex do Ciriaco, conforme constatado na pesquisa/2017.



**Tabela 1 – Ficha Técnica da Reserva Extrativista do Ciriaco**

RESERVA DO CIRIACO	
Nome da Unidade	Reserva Extrativista do Ciriaco
Criação	20/05/1992 - Decreto nº 534 da Presidência da República. Ampliação: 17/06/2010.
Área	Inicialmente criada com 7.523,2578 ha, e posteriormente ampliada para 8.084,79 hectares (exatamente oito mil e oitenta e quatro hectares e setenta e nove).
Zona de amortecimento proposta	27.980 hectares.
Municípios abrangidos	Cidelândia, 78 km ao norte de Imperatriz (MA). Uma pequena franja da porção sul da UC encontra-se no município de Imperatriz. (ver figura 2).
Estado	Maranhão
Núcleos habitacionais no interior da Resex	núcleos habitacionais: Ciriaco (principal), Bom Jesus, Varjão e Centro do Olímpio.
Conselho Deliberativo	Estatuto definido em 20 de maio de 2004.
Associação Agroextrativista	Criada em 30 de abril de 1995.
Marcos geográficos importantes	A Unidade se localiza à leste do rio Tocantins, sendo banhada por suas águas.
Bioma	Área de tensão ecológica da Floresta Amazônia com o Cerrado.
Formações Predominantes	Cocal fechado/Pindoval; Cocal esparsos; Vegetação ciliar, Campo alagadiço e Campo abandonado/Roça.
Acesso	Rodoviário, pela BR-010, asfaltada e em condições razoáveis de manutenção, liga Imperatriz até o entroncamento com a estrada vicinal que conduz a Cidelândia. Da sede municipal até a Resex transita-se por uma estrada de terra perenizada, mas com pontos de atoleiro na época de chuvas.
Atividades conflitantes	caça ilegal, criação de gado, produção de carvão, turismo.
Coordenadas geográficas	Ponto central do povoado de Ciriaco: 05° 16' 00,09544" S e 47° 52' 08,06035" O
Outras coordenadas Geográficas de Importância na Resex e sua região próxima	
Ciriaco	Ponto Central do Povoado 05° 15' 00,95324" S e 47° 49' 07,00453" O; Base Avançada do ICMBio 05° 15' 37,57566" S e 47° 49' 26,49192" O
Alto Bonito	Ponto Central do Povoado de Alto Bonito 05° 17' 36,68562" S e 47° 51' 03,68736" O
Viração	Ponto Central do Povoado de Viração 05° 16' 13,36205" S e 47° 52' 08,20095" O
Cidelândia	Ponto Central da Cidade 05° 10' 21,26636" S e 47° 46' 56,10865" O

**Fonte:** Adaptado de Brasil. MMA (2011a).

A Tabela 1 contém dados técnicos da Resex, sendo elaborada a partir de um levantamento da sua atual estrutura e do seu contexto ambiental, geográfico e social, nos quais ela se encontra inserida.

## **Resultados e discussão**

Na tabela a seguir, são expostos os projetos, bem como a finalidade e a origem das principais fontes de recursos, nacionais e internacionais, que apoiam ou já apoiaram o desenvolvimento das 04 (quatro) comunidades que compõem a Reserva do Ciriaco por meio de sua Associação, a Atareco:

**Tabela 2 – Projetos, Resex Ciriaco, MA**

FONTE	ORIGEM	VALORES (R\$)	ANO	FINALIDADE
PNUD	Internacional	27.000,00	1996	Compra de forno para carvão, burros e carroças.
Eletronorte	Nacional	82.000,00	1998	Compra de trator, forrageira, batedeira e outros.
INCRA/ habitação - fomento	Nacional	938.000,00	2007	Construção de casas e compra de alimentos.
ICMBio	Nacional	38.100,00	2011	Compra de máquinas para processamento de óleo de babaçu
Suzano Papel e Celulose	Nacional/ Privado	62.903,33	2012	Material de Construção, utensílios e mão de obra para construção da unidade de beneficiamento da amêndoa do babaçu.
Transações Penais – Por determinação da Justiça Federal	Nacional	15.000,00	2015	Em equipamentos e materiais de construção para a unidade de beneficiamento de amêndoa.
Fundo Amazônia PPP/Ecos	Nacional/ Internacional	58.400,00	2015	Aquisição de veículo para transporte da amêndoa, compra de utensílios e embalagens para unidade produtora.
Suzano Papel e Celulose	Nacional/ Privado	5.000,00	2017	Material de Construção para construção de galpão para quebra coletiva de coco babaçu.
Suzano Papel e Celulose	Nacional/ Privado	10.000,00	2017	Capital de giro destinado à compra de amêndoa diretamente das quebradeiras de coco para a produção de óleo.

**Fonte:** Ferreira, (2016)

Pela leitura da tabela 2 é possível verificar a fonte e a origem dos recursos para os projetos executados e em execução desde o ano de 1996 até 2017, os mesmos foram encaminhados para a Atareco realizar a gestão e a aplicação, desenvolvendo cada etapa conjuntamente com o ICMBio.

Para o Guia PMBOK (PMI, 2013, p. 7), “Os projetos podem envolver uma ou várias unidades organizacionais, como *joint ventures* e parcerias”. Neste sentido, incluem alguns objetivos, mas não se limitam a estes. Conforme a tabela exposta é possível identificar que nos projetos da Resex do Ciriaco as operações foram ou são voltadas para, i) Desenvolvimento de um novo produto ou serviço; ii) Projeto de um novo veículo de transporte; iii) Construção de um prédio ou instalação; e,

iv) Construção de um sistema de abastecimento de água para uma comunidade (PMI, 2013).

Assim, o primeiro projeto, a ser executado na Resex do Ciriaco foi criado no ano de 1996, por meio do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) <sup>3</sup> que disponibilizou para R\$ 27.000,00 para a aquisição e implantação de forno para produzir carvão a partir do coco de babaçu e também para compra de animais como o burro e carroças, este é bastante utilizado no transporte de matérias primas como (babaçu, buriti, bacuri, outros). O PNUD é a rede de desenvolvimento global da Organização das Nações Unidas, faz parcerias com pessoas em todas as instâncias da sociedade para ajudar na construção de nações que possam resistir a crises, sustentando e conduzindo um crescimento capaz de melhorar a qualidade de vida para todos.

O projeto do ano seguinte, contou com a contribuição da Eletronorte que, em 1998, disponibilizou R\$ 82.000,00 para a compra de um trator e equipamentos como, forrageira, batedeira e outros. Investimento que também contribuiu para o fortalecimento do projeto de processamento do coco de babaçu. A Eletronorte reforça o seu compromisso em levar energia e qualidade de vida para Amazônia, enfatiza os aspectos éticos, sociais e ambientais. Tem como referência programas e projetos sociais com vistas à qualidade de vida e ao desenvolvimento sustentável das comunidades localizadas nas regiões da sua área de abrangência (BRASIL; ELETROBRÁS, 2017).

No intervalo entre os anos de 1998 até 2006 não foi verificado nenhum investimento em projetos para Resex. Entretanto, a partir do ano de 2007 a contribuição do Instituto de Colonização e Reforma Agrária - INCRA, no valor de R\$ 938.000,00 possibilitou a construção de 113 (cento e treze) casas e também a compra de alimentos para as famílias de extrativistas da Resex, retomando a expectativa das comunidades em relação a implementação dos seus projetos. O Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (Incra) é uma autarquia federal cuja missão prioritária é executar a reforma agrária e realizar o ordenamento fundiário nacional. Criado pelo Decreto nº 1.110, de 9 de julho de 1970, atualmente o Incra está implantado em todo o território nacional por meio de 30 superintendências regionais (BRASIL, INCRA, 2017).

Ao realizar o levantamento dos projetos em questão, é possível verificar entre os atores envolvidos, enquanto gestores dos projetos (ICMBio e Atareco) dedicam bastante foco e responsabilidade com gerenciamento das aquisições de cada projeto, bem como, no seu gerenciamento como todo, pois, "i) planejam compras

---

<sup>3</sup> O Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), presente em mais de 170 países e territórios, oferece uma perspectiva global aliada à visão local do desenvolvimento humano para contribuir com o empoderamento de vidas e com a construção de nações mais fortes e resilientes.

e aquisições; ii) planejam contratações; iii) solicitam respostas dos fornecedores; iv) selecionam fornecedores; v) administram e encerram contratos.” (PMI, 2013, p. 37).

O Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio), também destinou o recurso de R\$ 38.100,00 no ano de 2011 para compra de máquinas para o processamento do coco de babaçu, em específico a extração do óleo que um produto nobre e valorizado no mercado nacional. O ICMBio é uma autarquia em regime especial. Cabe ao Instituto executar as ações do Sistema Nacional de Unidades de Conservação, podendo propor, implantar, gerir, proteger, fiscalizar e monitorar as Unidades de Conservação instituídas pela União (BRASIL; ICMBio, 2017).

No ano seguinte, 2012 a Suzano Celulose e Papel destinou R\$ 62.903,33 para aquisição de material de construção, utensílios e de mão de obra para construção da unidade de beneficiamento da amêndoa do babaçu. Ressaltando que todo investimento no processamento do coco de babaçu é bastante desejável por as comunidades da Resex por ser os seus babaçuais o maior bem de uso comum (SUZANO, 2017).

No ano de 2015, o recurso no valor de R\$ 15.000,00 foi adquirido por meio de Transações Penais – por determinação da Justiça Federal, o mesmo foi utilizado na aquisição de equipamentos e de materiais de construção para a unidade de beneficiamento de amêndoa do coco de babaçu.

O Fundo Amazônia Programa de Pequenos Projetos Ecosociais (PPP/Ecos) por meio de recursos de origem nacional e Internacional disponibilizou R\$ 58.400,00, também no ano de 2015, para a aquisição de veículo para transporte da amêndoa de coco de babaçu, compra de utensílios e de embalagens para unidade produtora. O Fundo Amazônia tem por finalidade captar doações para investimentos não reembolsáveis em ações de prevenção, monitoramento e combate ao desmatamento, e de promoção da conservação e do uso sustentável das florestas no Bioma Amazônia, nos termos do Decreto no 6.527, de 1º de agosto de 2008 (ISPN, 2017).

No ano de 2017, a Empresa Suzano Papel e Celulose, destinou recurso de R\$ 5.000,00 para aquisição de material de construção para galpão, para quebra coletiva de coco de babaçu. E, também o recurso de R\$ 10.000,00 para investir no capital de giro destinado à compra de amêndoa diretamente das quebradeiras de coco de babaçu para a produção de óleo (SUZANO, 2017)

Diante do exposto, os responsáveis pela gestão dos projetos em questão, desenvolvem atividades para integrar os elementos do gerenciamento:

Gerenciamento de integração do projeto: Inclui os processos e as atividades necessárias para identificar, definir, combinar, unificar e

coordenar os diversos processos e atividades de gerenciamento de projetos dentro dos grupos de processos. Consiste em fazer escolhas sobre em que pontos concentrar recursos e esforço e em qualquer dia específico, antecipando possíveis problemas, tratando-os antes de se tornarem críticos. (PMI, 2013, p. 77).

Os referidos gestores compreendem que não existe um modelo único de gerenciamento para todos os projetos da Resex, a aplicação do conhecimento adequado para cada situação e etapa de um projeto é o que proporciona o seu bom desempenho. Assim, gestores e equipe de projeto abordam processos pertinentes à implementação de cada projeto, de acordo com o seu escopo.

No caso da Reserva Extrativista de Ciriaco, um dos elementos estratégicos para a gestão da unidade de conservação (UC) e sua sustentabilidade, consiste na: i) “identificação de uma alternativa economicamente viável para o aproveitamento do coco babaçu e a negociação, na comunidade e entre ela e o ICMBio, sobre o significado cultural da produção de carvão.” (BRASIL. MMA, 2011a, p. 19).

A dimensão citada, e as demais ações voltadas para o aproveitamento do coco de babaçu, são imprescindíveis para o futuro da UC, pelos seguintes motivos, a) a Resex foi criada em função do extrativismo do babaçu; b) a diminuição da quebra do coco para a retirada da amêndoa está causando a perda no mercado de óleo de babaçu; c) a produção do carvão do coco inteiro é fundamental para a geração de renda das famílias de Ciriaco e não pode ser interrompida, pois tem alta relevância econômica (BRASIL: MMA, 2011a).

Diante dos projetos expostos, identificaram-se os processos de gerenciamento: iniciação, planejamento, execução, monitoramento, controle, e encerramento, conforme recomenda o Guia PMBOK (PMI, 2013). No gerenciamento dos projetos da Resex as atividades estão divididas entre o Gestor do ICMBio, representante da Atareco e do Conselho Deliberativo e, ainda, Lideranças comunitárias para atingir os objetivos do ato de gerenciar, conforme o referido PMBOK. Esta realidade condiz com o sexto princípio da Teoria da Governança, pois, o monitoramento das regras estabelecidas pelos utilizadores da Resex é realizado constantemente, estas são respeitadas e, passíveis de penalizações para os transgressores (OSTROM, 1990).

Por meio de reuniões técnicas estes atores buscam, a) Identificação as necessidades prioritárias do projeto; b) Estabelecer objetivos claros e alcançáveis, c) Equilibrar as demandas de qualidade, escopo, tempo e custo; e, d) Adaptar as especificações dos planos e da abordagem às diferentes, preocupações e expectativas das partes interessadas.

Ao retomar a “Teoria da Governança”, alguns dos princípios descritos por Ostrom, são atendidos em consenso pelos membros da Atareco e do ICMBio, iniciando pela demarcação clara das fronteiras dos recursos de uso comum da

Resex; as regras para desenvolver qualquer projeto são definidas e adequadas a realidade das 05 (cinco) comunidades que compõem a Reserva; a) os acordos são coletivos entre os utilizadores da Resex; b) ICMBio e Atareco buscam equilíbrio quanto aos benefícios proporcionados pela gestão comum e dos projetos implementados; c) o monitoramento das regras de sustentabilidade é realizado e respeitado entre os agroextrativistas (OSTROM, 1990).

A Resex do Ciriaco apresenta obstáculos e entraves, como foi exposto anteriormente, mas, se destaca entre as demais da região da Amazônia legal, pois, em parceria como o ICMBio, busca constantemente a solução para os impasses ao desenvolvimento de projetos, assim como, a cooperação dos envolvidos, isto reflete no bom desempenho do gerenciamento dos seus projetos, conforme constatado nesta pesquisa.

## Conclusão

A partir desta pesquisa, foi possível expor os projetos desenvolvidos junto as comunidades localizadas na Reserva Extrativista do Ciriaco e identificar no seu Plano de Manejo quais as etapas coincidem com as etapas de gerenciamento do Guia PMBOK, conforme a gestão desempenhada pela Atareco e pelo ICMBio.

Constatou-se que no caso de uma Reserva Extrativista, o gerenciamento de projetos tem especificidades a serem consideradas, pois não se trata de gerenciar operações em uma empresa do setor público ou privado, e sim numa Unidade de Conservação (UC) que é um espaço onde o principal foco é a gestão dos bens de uso comum (água, solo e floresta) e o respeito às tradições culturais das comunidades, por isto, a sustentabilidade para a Resex e para os agroextrativistas, depende dos recursos para a implementação de projetos ambientais, sociais e econômicos.

Neste sentido, a pesquisa revelou que a utilização do PMBOK tem o papel de contribuir para a estruturação no gerenciamento dos projetos da Resex, embora sem adotar este guia o Gestor ICMBio, coloca em prática o que recomenda a estrutura do gerenciamento (objetivo, gerenciamento, áreas de especialização) e as normas de gerenciamento de projetos (processos de gerenciamento), e ainda, orienta os membros da Atareco quanto a estrutura de gerenciamento.

Esta UC possui o seu Plano de Manejo, instrumento de alta relevância para uma gestão sustentável em todos os aspectos, o referido Plano “visa dar apoio concreto à gestão da UC e que, portanto, o mesmo deve estar coadunado com aspectos específicos da unidade em termos sociais e econômicos, identificando temas mais urgentes e orientando a gestão com visão de futuro no longo prazo” (BRASIL. MMA, 2011a, p. 17). Desse modo, o Plano de Manejo da Resex do Ciriaco é a base para desempenhar qualquer atividade de gerenciamento dos projetos, além

disso, a Associação dos Agroextrativistas e o Conselho Deliberativo da Resex participam das decisões e busca em suas ações a consonância com o referido Plano.

No levantamento dos projetos executados e em execução no período de 1996 até 2017, ficou evidente o trabalho de parceria entre o/a Gestor/a da Resex e os representantes da Atareco, pois para realizar cada etapa dos projetos os envolvidos compartilharam suas experiências e estabeleceram acordos para alcançar o propósito em cada empreendimento.

Por isto, o gerenciamento de projetos em uma UC, é inicialmente norteado por meio do Plano de Manejo que é um documento base, sua utilização é indispensável, bem como, o apoio da Atareco e do Conselho Deliberativo. A utilização das normas do PMBOK seria uma recomendação preliminar aos gestores de projetos da Resex, para ampliar resultados e alcançar bom desempenho no gerenciamento de suas iniciativas.

## Referências

BRASIL, ELETROBRÁS/ELETRONORTE. **Responsabilidade Social**. Disponível em: <<http://www.eletronorte.gov.br/opencms/opencms/pilares/responsabilidadeSocial/>>. Acesso em: 17 Jul. 2017.

BRASIL. INSTITUTO CHICO MENDES DE CONSERVAÇÃO DA BIODIVERSIDADE . ICMBIO. **O Instituto**. Disponível em: <<http://www.icmbio.gov.br/portal/oinstitut>>. Acesso em: 18 jul. 2017.

BRASIL. INSTITUTO DE COLONIZAÇÃO E REFORMA AGRÁRIA. **O Incra**. Disponível em: <[http://www.incra.gov.br/institucional\\_abertura](http://www.incra.gov.br/institucional_abertura)>. Acesso em: 18 jul. 2017.

BRASIL. MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. **O Sistema Nacional de Unidades de Conservação da Natureza – SNUC**. 2011. Disponível em <[http://www.mma.gov.br/estruturas/240/\\_publicacao/240\\_publicacao05072011052536.pdf](http://www.mma.gov.br/estruturas/240/_publicacao/240_publicacao05072011052536.pdf)> Acesso em: 18 jul. 2017.

BRASIL. MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade. Diretoria de Unidades de Conservação de uso Sustentável e Populações Tradicionais. **Plano de Manejo Participativo da Reserva Extrativista do Ciriaco**. Cidelândia, jan. 2011a.



FERREIRA, F. **Publicação online** [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por fernubia.ferreira@icmbio.gov.br em 31 de setembro de 2016.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v. 35, n. 2, p. 57-63, abr. 1995.

HESS, C.; OSTROM, E. **Understanding Knowledge as a Commons** - From Theory to Practice, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts Institute of Technology, Londres, Inglaterra. 2007.

INSTITUTO SOCIEDADE POPULAÇÃO E NATUREZA - ISPN. **PPP/Ecos**. Disponível em: <<http://www.ispn.org.br/projetos/ppp-ecos-programa-pequenos-projetos-ecossociais/>> Acesso em: 18 jul. 2017.

OLIVEIRA, T. J. A. **Publicação online** [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por thiago.arruda85@gmail.com em 14 de setembro de 2017. Pesquisa 2017.

OSTROM, E. **Governing the Commons**: the evolution of institutions for collective action, Cambridge: Indiana University, University Press, 1990.

OSTROM, E. Institutional Rational Choice: An Assessment of the IAD Framework. In: SABATIER, P. A. (Ed.). **Theories of the Policy Process**. Boulder (CO), Westview Press, 1999.

PMI – PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projectos (Guia PMBOK®)**. Newtown Square, Pa.: Project Management Institute, 2013.

RESERVA DO CIRIACO. **Parceiros**. Disponível em <<http://resexcirciaco.eco.br/parceiros/>>. Acesso: 17 Jul. 2017.

SUZANO. Papel e Celulose. **Institucional**. Disponível em <<http://www.suzano.com.br/institucional/perfil/>>. Acesso em: 18 jul. 2017.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

Endereço para correspondência:

*Lucélia Neves dos Santos* – [luceliadr@gmail.com](mailto:luceliadr@gmail.com)

Quadra 109 Norte, Avenida NS-15, ALCNO-14, Plano Diretor Norte  
77001-090 Palmas/TO, Brasil

*Keile Aparecida Beraldo* – [keile@uft.edu.br](mailto:keile@uft.edu.br)

Quadra 109 Norte, Avenida NS-15, ALCNO-14, Plano Diretor Norte  
77001-090 Palmas/TO, Brasil

*Waldecy Rodrigues* – [waldecy@terra.com.br](mailto:waldecy@terra.com.br)

Quadra 109 Norte, Avenida NS-15, ALCNO-14, Plano Diretor Norte  
77001-090 Palmas/TO, Brasil