



SECRETARIA DE  
PLANEJAMENTO E  
ADMINISTRAÇÃO



GOVERNO  
DO ESTADO  
DO PARÁ

# Pará 2050

## PLANO DE TRABALHO

**Planejamento Estratégico de Longo  
Prazo do Estado do Pará – PARÁ 2050**

**Belém  
Dezembro/ 2022**

## **APRESENTAÇÃO DO PLANO DE TRABALHO:**

Este documento constitui o produto contratual 1. Plano de Trabalho do Planejamento de Longo Prazo, parte integrante da etapa “Atividades preparatórias, alinhamento e formação institucional”, conforme o item 2.1.2.a do Contrato N° 42/2022, celebrado entre a Secretaria de Estado de Planejamento e Administração - SEPLAD e a Fundação de Amparo e Desenvolvimento da Pesquisa – FADESP.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>MARCO LÓGICO</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>ESCOPO DETALHADO DO PLANO DE TRABALHO</b>	<b>7</b>
<b>3.1</b>	<b>Descrição do Escopo</b>	<b>7</b>
<b>3.2</b>	<b>Objetivo</b>	<b>7</b>
<b>3.3</b>	<b>Justificativa</b>	<b>8</b>
<b>3.4</b>	<b>Requisitos</b>	<b>8</b>
<b>3.5</b>	<b>Estrutura Analítica do Projeto - EAP</b>	<b>10</b>
<b>3.6</b>	<b>Detalhamento das Etapas do Projeto</b>	<b>12</b>
<b>3.7</b>	<b>Produtos e Prazos</b>	<b>50</b>
<b>4</b>	<b>CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO FÍSICO-FINANCEIRA DO PLANO DE TRABALHO</b>	<b>52</b>
<b>5</b>	<b>PLANO DE COMUNICAÇÃO</b>	<b>59</b>
<b>5.1</b>	<b>Introdução</b>	<b>59</b>
<b>5.2</b>	<b>Produtos a serem entregues pela ASCOM PLP/PARÁ 2050</b>	<b>59</b>
<b>5.3</b>	<b>Barreiras à comunicação</b>	<b>60</b>
<b>5.4</b>	<b>Do material que será entregue</b>	<b>62</b>
<b>6</b>	<b>ESTRUTURA DE GOVERNANÇA</b>	<b>66</b>
<b>6.1</b>	<b>Mapeamento das partes interessadas</b>	<b>66</b>
<b>6.2</b>	<b>Pilares da interação entre as equipes</b>	<b>68</b>
<b>6.3</b>	<b>Definições de responsabilidades das equipes</b>	<b>69</b>
<b>6.4</b>	<b>Fluxo de elaboração e aprovação dos produtos</b>	<b>71</b>
<b>6.5</b>	<b>Critérios do sucesso e da aceitação dos produtos</b>	<b>72</b>
<b>7</b>	<b>PROCESSO DE CONTROLE DE MUDANÇA</b>	<b>73</b>
<b>7.1</b>	<b>Plano de Controle de mudanças</b>	<b>73</b>
<b>7.2</b>	<b>Formulário de Solicitação de mudanças</b>	<b>74</b>
<b>8</b>	<b>MATRIZ DE RISCO</b>	<b>75</b>
<b>8.1</b>	<b>Plano de Gerenciamento de Riscos</b>	<b>75</b>
<b>8.2</b>	<b>Apresentação dos Riscos</b>	<b>78</b>
<b>9</b>	<b>EQUIPE TÉCNICA DO PROJETO PLP 2050</b>	<b>87</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>88</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>89</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Nos tempos atuais, os projetos tornaram-se os principais meios para que as organizações busquem melhores resultados diante da complexidade dos arranjos organizacionais. Nos órgãos governamentais, assim como no setor privado, os projetos também adquiriram fundamental importância como mecanismo para atingir a excelência, a modernização e a inovação nos serviços públicos.

A compreensão da gestão do projeto e sua importância para as organizações perpassa, inicialmente, pelo entendimento de suas principais definições conceituais. Um projeto pode ser definido como “um empreendimento temporário com o objetivo de criar um produto ou serviço único” PMBOK (2013, p. 3) ou como “um esforço para se atingir um objetivo específico por meio de um conjunto único de tarefas inter-relacionadas e da utilização eficaz dos recursos”. As principais definições fazem sempre referências a temporariedade e ao ordenamento de atividades para alcançar algo único, onde o gerenciamento de projetos envolve o planejamento, as programações e o controle através da aplicação de um conjunto de conhecimentos.

O planejamento de um projeto busca realizar um detalhamento das principais atividades, de forma que o trabalho seja otimizado e realizado da melhor forma possível. Envolve também “planejar e manter um esquema de trabalho viável para se atingir aqueles objetivos de negócios que determinaram a existência do projeto” PMBOK (2013, p. 26). Neste documento, o planejamento do projeto está materializado no Plano de Trabalho que compreende uma síntese da parte operacional do projeto.

O plano de trabalho é uma ferramenta que permite ordenar as atividades, demonstrando as informações relevantes a sua realização e uso adequado dos recursos, o detalhamento do escopo e gerenciamento do tempo, sempre alinhado as diretrizes contratuais e ao termo de referência que contém os principais requisitos que nortearão a execução dos serviços.

Este documento denominado Plano de Trabalho é composto pelo planejamento detalhado das atividades e se subdivide em: escopo, cronograma de execução físico-financeira, plano de comunicação, estrutura de governança do projeto, processo de controle de mudanças e matriz de riscos.

## 2 MARCO LÓGICO

O marco lógico representa o modelo analítico para orientar a formulação e a execução do projeto. No Pará 2050, o marco lógico enfatiza o cenário do Pará, um Estado dinâmico, contingente e diferenciado e suas interrelações com a governança e mecanismos de implementação. A filosofia de elaboração do Plano Pará 2050 se baseia na integração das escalas e nas normas de transformação capazes de gerar uma produção social com participação e governança política, conforme demonstra a figura 1.

Figura 1- Marco Lógico do Pará 2050

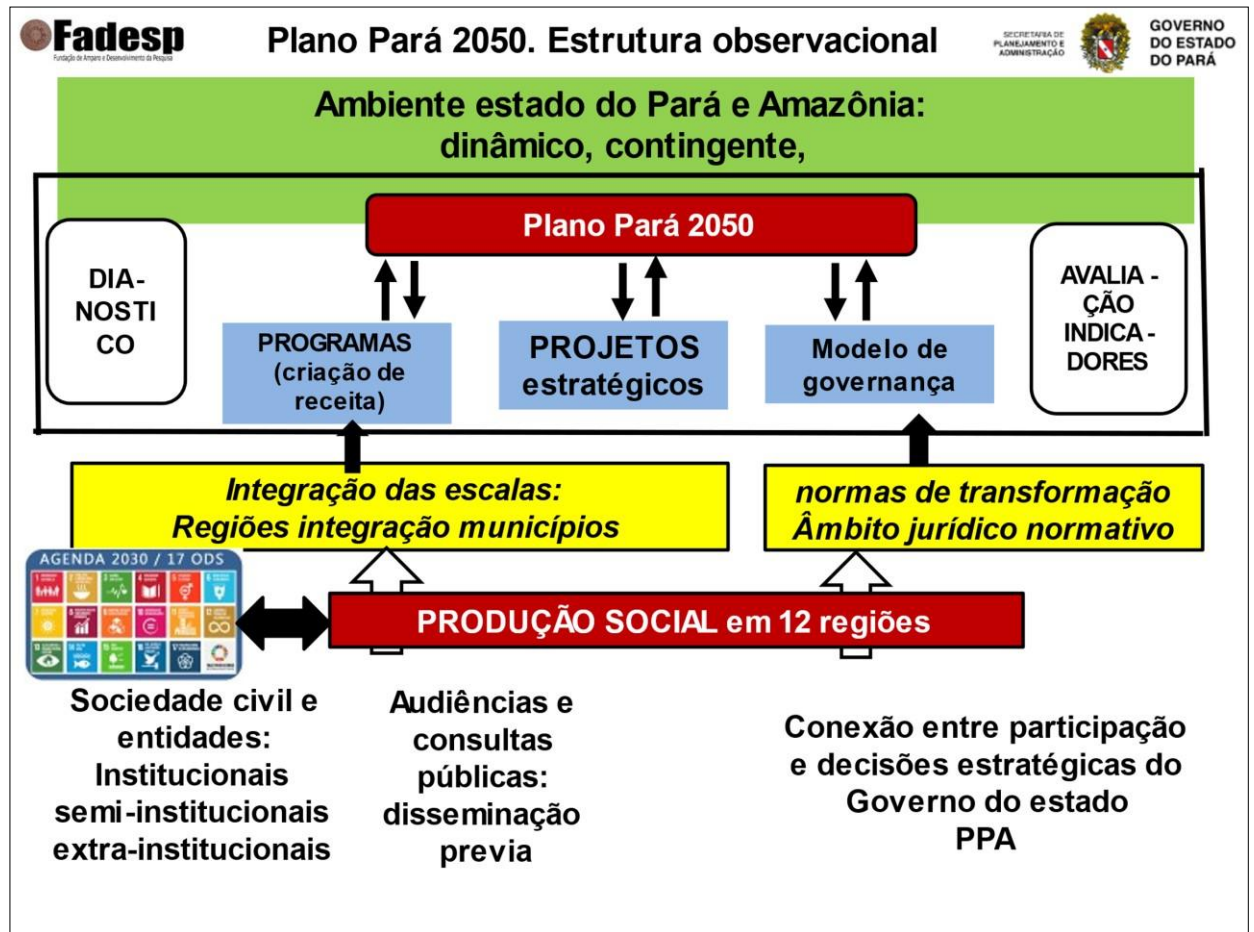


Fonte: Elaboração Equipe Técnica.

O marco lógico do Plano está pensado de maneira dinâmica, isto é, permite incorporar constantemente novas informações de dados qualitativos e quantitativos. Entre as diversas “janelas” ou sistemas que se mostram cada uma destas possui uma autonomia estrutural. Isto significa que possui capacidade para armazenar, tratar e organizar informações procedentes de outras “janelas” ou sistemas que compõem a matriz do Plano. As comunicações recíprocas entre as janelas são fundamentais para garantir a troca de informação (em forma de inputs e outputs). Nesta matriz, a produção social constitui uma estrutura de máxima relevância dada a importância das consultas públicas entre atores ou agentes. Trata de um plano que possui a capacidade de se adaptar ao território nos aspectos funcionais, culturais, econômicos e sociais.

Dada a apresentação de “janelas” ou sistemas como capacidade de criar estruturas próprias (econômicas, de poder), possui também a capacidade de autoaprendizagem, isto é, de autocorreção de mudanças causadas pelos riscos e de introduzir mudanças internas segundo fatores exógenos ou endógenos.

Figura 2- Plano Pará 2050 – Estrutura observacional



Fonte:Elaboração Equipe Técnica

### **3 ESCOPO DETALHADO DO PLANO DE TRABALHO**

O escopo refere-se ao trabalho que deve ser feito para entregar o produto final de acordo o objetivo e requisitos e envolve garantir que seja realizado todo o trabalho necessário para o sucesso do projeto. Agrega informações importantes, como a descrição do escopo, o objetivo, a justificativa e os requisitos.

#### **3.1 Descrição do escopo**

Elaboração do Planejamento Estratégico de Longo Prazo do Estado do Pará – PARÁ 2050.

#### **3.2 Objetivo**

Elaborar o planejamento Estratégico de Longo Prazo do Estado do Pará, respeitando as suas especificidades locais, com o intuito de construir um instrumento norteador das ações governamentais e capaz de possibilitar a inclusão social, redução de desigualdades e a inovação tecnológica.

Desigualdade Regional:

O “conceito 1” tem como foco as diferenças nas rendas (ou produtos) per capita entre países (ou regiões subnacionais), mas atribui a cada país ou região o mesmo peso, não levando em consideração as diferenças no tamanho de suas populações.[...] O “conceito 2” também gira em torno das rendas (ou produtos) per capita, mas pondera cada país ou região pela sua população. Por fim, o “conceito 3” estende o anterior ao se preocupar com a desigualdade interpessoal de renda (MILANOVIC 2005, 2012 apud SOUZA, 2013, p. 11 - 12)

Desigualdade Social:

[...]o conceito de desigualdade social é multidimensional, ou seja, são muitos os aspectos que devem ser analisados para que seja possível a aferição dessa "variável" e que, em função disso, há grandes limitações dos indicadores atuais em contemplarem toda essa complexidade conceitual. Isso porque esses indicadores foram construídos, na sua maioria, a partir da renda e da capacidade de consumo dos indivíduos, não contemplando os chamados "valores imateriais" que determinam fortemente a constituição das classes sociais (FERREIRA, 2012, p.2530)



### 3.3 Justificativa

O planejamento a longo prazo destaca o papel do Governo do Estado do Pará na coordenação, indução, execução e fomento das políticas públicas e possibilita a implantação de ações que priorizem a desconcentração espacial das atividades econômicas e o melhor aproveitamento das potencialidades locais e regionais do Estado do Pará, enfatizando o desenvolvimento territorial sustentável.

### 3.4 Requisitos

Os requisitos do projeto referem-se ao conjunto de elementos e características que nortearão a elaboração do produto final e descreve os elementos-chave que o projeto deve ter. O Projeto Pará 2050 tem como principais requisitos:

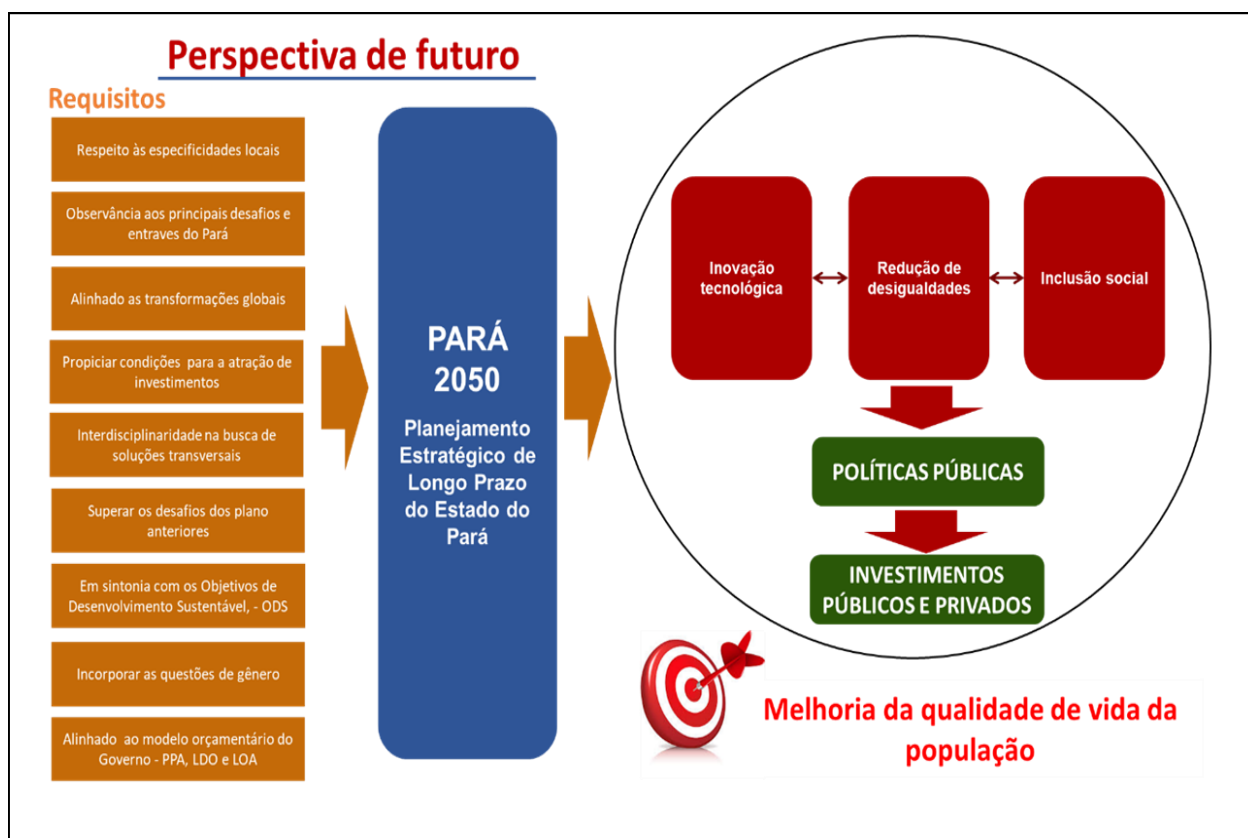
- a) Elaborar o planejamento alinhado à realidade Amazônica, respeitando as especificidades locais do Estado do Pará;
- b) Observar os macros desafios educacionais, econômicos e ambientais do Estado do Pará e os demais entraves que retardam o desenvolvimento e propor ações que auxiliem a superação através da implementação de políticas públicas;
- c) Alinhar o plano as transformações do mundo e da sociedade para que seja um documento em sintonia com as mudanças na dinâmica global;
- d) Propiciar condições efetivas para a atração de investimentos privados e públicos;
- e) Garantir a interdisciplinaridade na busca de soluções transversais e formas de linguagem compartilhadas, a fim de construir um plano para todos e capaz de dialogar com diferentes atores;
- f) Superar o desafio epistemológico da escassa ou limitada efetividade dos planos estratégicos anteriores;
- g) Estabelecer um planejamento em sintonia com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS);
- h) Incorporar as questões de gênero, destacando o papel das mulheres e permitindo uma contribuição para a construção de uma visão mais abrangente de mundo;
- i) Elaborar um planejamento alinhado ao modelo orçamentário do Governo do Estado, em sintonia com o Plano Plurianual (PPA), com a Lei de diretrizes orçamentárias –

LDO e com a Lei Orçamentária Anual (LOA), enfatizando a apropriação dos planos de longo prazo setoriais já existentes e as experiências dos planos regionais.

Em consonância aos requisitos acima, será observado e feitas as devidas atualizações mediante os novos acordos internacionais e mundiais promovidos nas conferências, reuniões e encontros pertinentes ao tema, como por exemplo, as Conferências sobre as Mudanças Climáticas – COPs.

Os requisitos do projeto auxiliam na garantia dos resultados e se relacionam diretamente com os efeitos positivos esperados. A partir de uma perspectiva de futuro é possível vislumbrar que o Pará 2050 será um instrumento para a elaboração de políticas públicas e a captação de investimentos, gerando para a população do Estado do Pará uma melhoria de qualidade de vida, conforme demonstrado na figura 3.

**Figura 3-** Perspectiva de futuro – Pará 2050



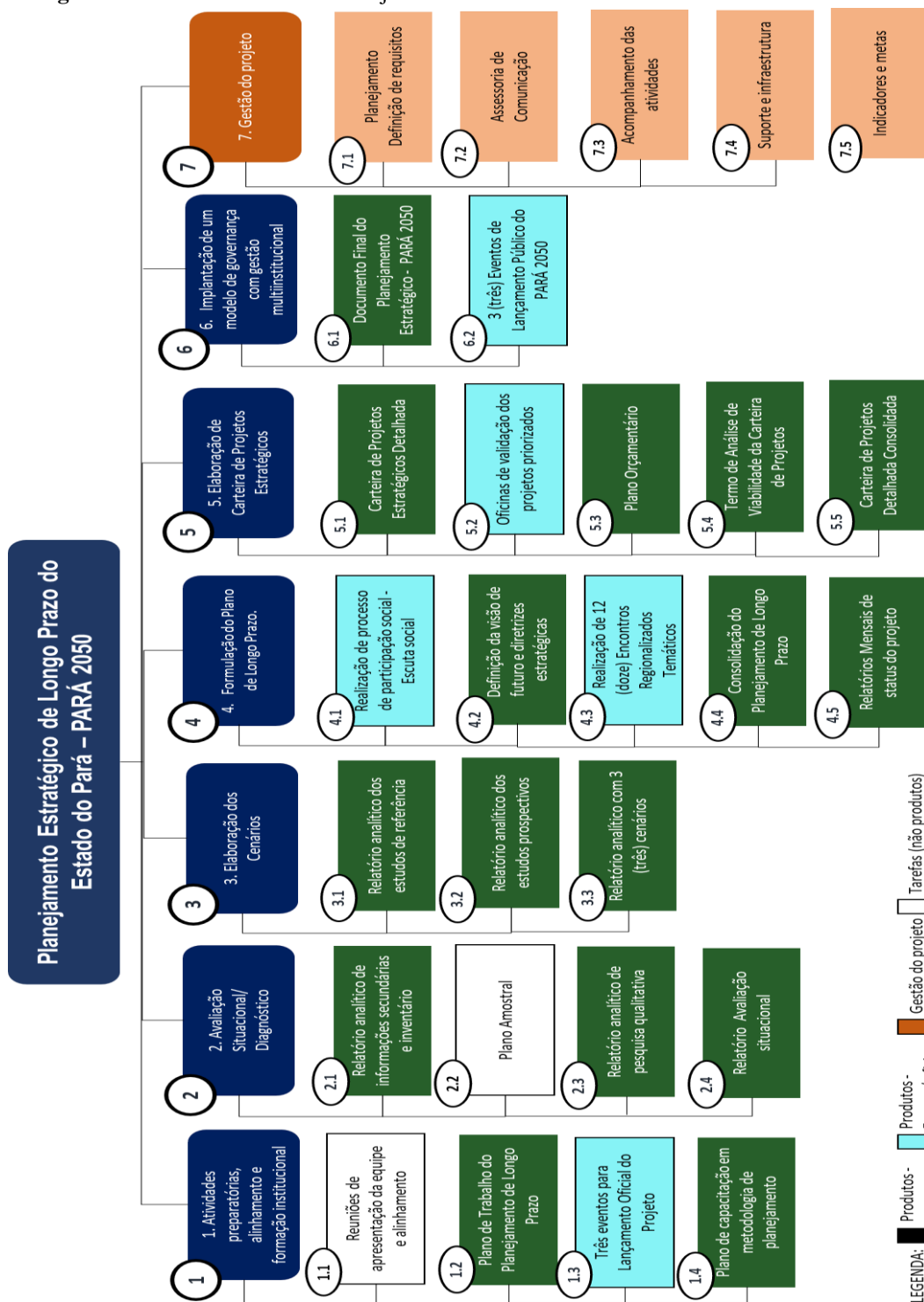
**Fonte:** Elaboração Equipe Técnica.

### **3.5 Estrutura Analítica do Projeto – EAP**

A Estrutura Analítica do Projeto ou EAP (tradução do inglês Work Breakdown Structure – WBS) é um diagrama utilizado para a gestão de projetos que possibilita a visualização dos produtos e do escopo total do projeto.

A figura 4 apresenta a EAP do projeto, onde é possível visualizar as etapas do Plano Pará 2050 e os produtos em cada uma delas, classificados como documentos ou eventos/oficinas.

Figura 4- Estrutura Analítica do Projeto-EAP



Fonte: Elaboração Equipe Técnica.

### 3.6 Detalhamento das etapas do projeto

A seguir serão detalhadas as etapas e as suas respectivas atividades e produtos:

<b>ETAPA 1. ATIVIDADES PREPARATÓRIAS, ALINHAMENTO E FORMAÇÃO INSTITUCIONAL</b>						
<b>What? O quê?</b>	<b>Why? Por quê?</b>	<b>Who? Quem?</b>	<b>Where? Onde?</b>	<b>When? Quando?</b>	<b>How? Como?</b>	<b>How Much? Quanto custa?</b>
<b>1.1 Reuniões de apresentação das equipes e alinhamento</b>						
Realizar reunião entre sobre o Plano de capacitação	Reunião para a apresentação da proposta do plano de capacitação	FADESP/ NAEA e SEPLAD	SEPLAD	28/11/2022	Encontros de Trabalho Agendados	0,2%
Realizar reunião de apresentação das equipes e da proposta do Plano de trabalho	Reunião para a apresentação da equipe e a proposta do plano de trabalho	FADESP/ NAEA e SEPLAD, FAPESPA	SEPLAD	13/12/2022 e 16/12/2022	Encontros de Trabalho Agendados	
<b>1.2 Plano de Trabalho do Planejamento de longo prazo</b>						
Elaborar o Plano de Trabalho – Escopo, estrutura de governança e cronograma físico-financeiro	Para detalhar o trabalho, as atividades, recursos, prazos e responsáveis, além de demonstrar as interrelações entre as equipes e responsabilidades	Equipe FADESP	SEPLAD	De 20/10/2022 a 20/12/2022	Encontros de Trabalhos Agendados	6,0%
Elaborar o Plano de Trabalho – Matriz de riscos	Para realizar a identificação e monitoramento dos riscos em potencial, apontando formas de mitigação	Equipe FADESP	NAEA/UFPA	De 20/10/2022 a 20/12/2022	Encontros de Trabalho Agendados	

<b>ETAPA 1. ATIVIDADES PREPARATÓRIAS, ALINHAMENTO E FORMAÇÃO INSTITUCIONAL</b>						
<b>What? O quê?</b>	<b>Why? Por quê?</b>	<b>Who? Quem?</b>	<b>Where? Onde?</b>	<b>When? Quando?</b>	<b>How? Como?</b>	<b>How Much? Quanto custa?</b>
Elaborar o Plano de Trabalho – processo de controle de mudanças	Para definir como as mudanças devem ser registradas e acompanhadas ao longo do projeto	Equipe FADESP	NAEA/UFPA	De 20/10/2022 a 20/12/2022	Encontros de Trabalho Agendados	6%
Elaborar o Plano de Trabalho – Plano de Comunicações	Identificar quais são as necessidades comunicativas do projeto e definir a melhor maneira para que a sua distribuição ocorra.	Equipe FADESP	NAEA/UFPA	De 20/10/2022 a 20/12/2022	Encontros de Trabalho Agendados	
Consolidação do Plano de Trabalho	Estruturar o plano de trabalho com os elementos contidos no contrato e os demais que se fizerem necessários	Equipe FADESP	NAEA/UFPA	De 20/11/2022 a 20/12/2022	Encontros de Trabalhos Agendados	
Apresentar a proposta do Plano de Trabalho a SEPLAD	Apresentar a proposta do plano de trabalho e esclarecer eventuais dúvidas	FADESP/ NAEA e SEPLAD, FAPESPA	SEPLAD	13/12/2022 e 16/12/2022	Encontros de Trabalhos Agendados	
Devolver críticas e sugestões de alterações do Plano de trabalho, caso julguem necessário	A SEPLAD analisará o produto e deverá propor alterações, caso necessário	SEPLAD	SEPLAD	20/12/2022	Encontros de Trabalhos Agendados	

<b>ETAPA 1. ATIVIDADES PREPARATÓRIAS, ALINHAMENTO E FORMAÇÃO INSTITUCIONAL</b>						
<b>What? O quê?</b>	<b>Why? Por quê?</b>	<b>Who? Quem?</b>	<b>Where? Onde?</b>	<b>When? Quando?</b>	<b>How? Como?</b>	<b>How Much? Quanto custa?</b>
Realizar alterações e entregar produto final para a SEPLAD	As sugestões de alteração dos produtos serão analisadas e incorporadas ao produto final	Equipe FADESP	NAEA/UFPA	20/01/2023	Encontros de Trabalhos Agendados	6%
<b>1.3 Realização de 3 (três) Eventos Presenciais para Lançamento Oficial do Projeto</b>						
Definir as datas com a SEPLAD – definidos os dias 16/01/23 para o evento em Belém, 27/01/23 em Marabá e 31/01/23 em Santarém.	Para definir os requisitos dos eventos de lançamento	FADESP/ SEPLAD	FADESP/ SEPLAD	De 22/11/2022 a 22/12/2022	Encontros de trabalho junto à SEPLAD	6,0%
Remessa de ofício à FADESP confirmando datas e municípios de realização dos eventos	Para definir os requisitos dos eventos de lançamento	FADESP/ SEPLAD	FADESP/ SEPLAD	06/12/2022	Encontros de trabalho junto à FADESP	
Realizar reunião de levantamento de necessidades e providências referentes as propostas de local, participantes, realização do evento em Belém, Marabá e Santarém.	Para definir os requisitos dos eventos de lançamento	FADESP/ SEPLAD	FADESP/ SEPLAD	12/12/2022	Encontros de trabalho junto à SEPLAD e à FADESP	

## ETAPA 1. ATIVIDADES PREPARATÓRIAS, ALINHAMENTO E FORMAÇÃO INSTITUCIONAL

What? O quê?	Why? Por quê?	Who? Quem?	Where? Onde?	When? Quando?	How? Como?	How Much? Quanto custa?
Realizar a definição dos locais dos eventos	Para definir os requisitos dos eventos de lançamento	FADESP/ SEPLAD	FADESP/ SEPLAD	12/12/2022	Encontros de trabalho junto à SEPLAD e à FADESP	
Elaborar a proposta de programação do evento	Para definir os requisitos dos eventos de lançamento	FADESP/ SEPLAD	FADESP/ SEPLAD	12/12/2022	Encontros de trabalho junto à SEPLAD. Encaminhamento de proposta para execução do evento à FADESP.	
Divulgação dos eventos	Divulgar junto ao público alvo	SEPLAD	SEPLAD	De 12/12/2022 a 31/01/2023	Por meio da imprensa oficial, correio eletrônico institucional	
Realizar providências administrativas (recursos, estrutura, pessoal de apoio, gravação, passagens aéreas etc.)	Para dar suporte administrativo a realização dos eventos	Equipe FADESP	FADESP	De 12/12/2022 a 31/01/2023	Contratação de empresa terceirizada gestão de eventos para logística	
Realizar os eventos de lançamento oficial do projeto em Belém, Marabá e Santarém	Lançamento oficial do projeto	FADESP/ SEPLAD	Belém, Marabá e Santarém	De 16/01/2023 a 31/01/2023	Providenciar passagens e diárias para a equipe técnica	
<b>1.4 Plano de capacitação em metodologia de planejamento, para 150 técnicos da área de planejamento</b>						
Definir diretrizes da metodologia de planejamento	As diretrizes da metodologia serão repassadas nas capacitações	Equipe FADESP	NAEA/UFPA	De 20/10/2022 a 28/11/2022	Reuniões de Trabalho	8%



## ETAPA 1. ATIVIDADES PREPARATÓRIAS, ALINHAMENTO E FORMAÇÃO

### INSTITUCIONAL

What? O quê?	Why? Por quê?	Who? Quem?	Where? Onde?	When? Quando?	How? Como?	How Much? Quanto custa?
Consolidar ementas dos professores	Consolidar o plano de capacitação	Equipe FADESP	NAEA/UFPA	De 21/11/2022 a 25/11/2022	Reuniões de Trabalho	
Apresentar plano de capacitação na SEPLAD	Apresentar a proposta do plano de capacitação e esclarecer eventuais dúvidas	FADESP/NAEA e SEPLAD	SEPLAD	28/11/2022	Reuniões de Trabalho	
Fazer devolutiva com os ajustes necessários no Plano de Capacitação	A SEPLAD analisará o produto e deverá propor alterações, caso necessário	SEPLAD	SEPLAD	12/12/2022	Reuniões de Trabalho	
Realizar os ajustes solicitados e enviar o Plano de capacitação final para a SEPLAD	As sugestões de alteração serão analisadas e incorporadas ao produto final	Equipe FADESP	NAEA/UFPA	14/12/2022	Reuniões de Trabalho	
Realizar oficinas de capacitação	Capacitar técnicos da área de planejamento em metodologia para o Pará 2050	FADESP/NAEA e SEPLAD	SEPLAD	De 15 a 17/01/2023	Conforme programação do Plano de Capacitação	

## ETAPA 2. AVALIAÇÃO SITUACIONAL / DIAGNÓSTICO

### 2.1 Relatório analítico de informações secundárias e inventário

What? O quê?	Why? Por quê?	Who? Quem?	Where? Onde?	When? Quando?	How? Como?	How Much? Quanto custa?
Realizar pesquisa no site da Fundação Amazônia de Amparo a Estudos e Pesquisas (FAPESPA)	Realizar o levantamento de informações disponíveis para o Estado do Pará	Equipe FADESP	NAEA/UFPA	De 01/11/2022 a 20/12/2022	Pesquisas de dados secundários disponibilizados em documentos públicos	5%
Realizar levantamento de informações para o Plano – Conceitos de desenvolvimento territorial sustentável e diagnóstico dos Planos de Desenvolvimento do Estado do Pará – em andamento	Realizar o levantamento de informações disponíveis para o Estado do Pará	Equipe FADESP	NAEA/UFPA	De 01/11/2022 a 20/12/2022	Pesquisa bibliográfica; pesquisas de dados secundários; definição dos conceitos e indicadores preliminares em encontros de trabalho agendados	
Realizar levantamento de informações para o Plano – Os grandes projetos econômicos e o desenvolvimento local no Estado do Pará	Realizar o levantamento de informações disponíveis para o Estado do Pará	Equipe FADESP	NAEA/UFPA	De 01/11/2022 a 20/12/2022	Reuniões de Trabalho	
Realizar adequação do Plano Pará 2050 à Agenda 2030.	Realizar o levantamento de informações disponíveis para o Estado do Pará	Equipe FADESP	NAEA/UFPA	De 01/11/2022 a 20/12/2022	Seleção a apresentação dos conceitos utilizados: Desenvolvimento Sustentável, Desenvolvimento Sustentável Local, Cultura;	

				<p>Cadeias Produtivas, Clusters. Identificação dos indicadores em consonância com os ODS. Ratificação dos objetivos discutidos na COP 27, referendados em conferências anteriores, os quais ressaltam a necessidade de comprometimento dos países com a redução dos Gases de Efeito Estufa (GEE), com o desmatamento e com a adoção de práticas mais sustentáveis para a produção e consumo em nível mundial. Entre os objetivos discutidos na COP 27 encontram-se: Ratificar o compromisso com a redução dos gases de efeito estufa (GEE), e com a redução do desmatamento, com destaque para os biomas brasileiros e para a Amazônia; Promover a adoção de práticas sustentáveis na agricultura e no agronegócio; Garantir a</p>	
--	--	--	--	--	--

					<p>segurança alimentar em nível mundial, e com maior ênfase nos países menos desenvolvidos; Viabilizar o Mercado de Créditos de Carbono, com a adoção de novos produtos, juridicamente e tecnologicamente eficazes; Adotar matriz energética sustentável, e viabilizar transição energética dos países para bases mais limpas; Promover o manejo sustentável das fontes de água potável, como forma de garantir a disponibilidade deste recurso; ampliação do acesso à água potável, principalmente nos países e regiões mais vulneráveis economicamente, socialmente e ambientalmente; Mitigar os impactos das mudanças climáticas sobre a biodiversidade em todos os ecossistemas, terrestres e aquático, através de estratégias sustentáveis, as quais perpassam</p>
--	--	--	--	--	---

					<p>pelo acesso à informação, conscientização, elaboração e implementação de projetos que tenham por objetivo a preservação biodiversidade; Promover a Igualdade de gênero; Manuseio sustentável das fontes de água potável, como forma de garantir a disponibilidade deste recurso; ampliação do acesso à água potável, principalmente nos países e regiões mais vulneráveis economicamente, socialmente e ambientalmente Realização dos diagnósticos das RI, em suas diferentes dimensões e proceder a análise. Fonte de dados: FAPESPA e demais publicações das diferentes esferas do poder público. Identificar potenciais oportunidades de investimentos, públicos e empresariais, e fontes de financiamento, que desigualdade deverão</p>	
--	--	--	--	--	--	--

					instrumentalizar o Plano Pará 2050, no período entre 2024-2050, em consonância com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), elencados na Agenda 2030.
Realizar levantamentos para a elaboração do diagnóstico das Regiões de Integração para a elaboração de Políticas Públicas voltadas ao turismo no Estado do Pará	Realizar o levantamento de informações disponíveis para o Estado do Pará	Equipe FADESP	NAEA/UFPA	De 01/11/2022 a 20/12/2022	Identificar o perfil do consumidor turista internacional. Averiguar a posição cognitiva do Brasil no mercado turístico global. Método: modelo de preferência do consumidor; instrumental estatístico de dados em painel. Fonte: Organização Mundial do Turismo (UNWTO) e Ministério do Turismo (Mtur). Conceitos: Desenvolvimento Sustentável, Desenvolvimento Sustentável Local, Cultura, Cadeias Produtivas, Vantagens Comparativas, Vantagens Competitivas. Identificar o perfil do consumidor turista internacional para as UF's

					<p>brasileiras. Modelo de preferência do consumidor; instrumental estatística análise multinível.</p> <p>Fonte: Organização Mundial do Turismo (UNWTO) e Ministério do Turismo (Mtur) e Sistema Estadual de Gestão de Turismo (SEGETUR).</p> <p>Averiguar a posição cognitiva do estado do Pará, e das suas respectivas RI, no cenário turístico nacional e internacional. Apontar políticas públicas para o turismo no estado.</p> <p>Encontros de trabalho junto a representantes do <i>Trade Turístico</i></p>
Realizar consulta ao site do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística para fazer o download da Pesquisa MUNIC(Pesquisa de Informações Básicas Municipais) - 2018 a 2020	Realizar o levantamento de informações disponíveis para o Estado do Pará	Equipe FADESP	NAEA/UFPA	De 01/11/2022 a 20/12/2022	<p>Seleção dos dados do Estado do Pará; Seleção dos temas de interesse para composição do relatório; Separação dos municípios por Região de Integração; Organização das informações por RI na forma de tabelas e gráficos.</p>

<b>ETAPA 2. AVALIAÇÃO SITUACIONAL / DIAGNÓSTICO</b>						
<b>2.1 Relatório analítico de informações secundárias e inventário</b>						
<b>What? O quê?</b>	<b>Why? Por quê?</b>	<b>Who? Quem?</b>	<b>Where? Onde?</b>	<b>When? Quando?</b>	<b>How? Como?</b>	<b>How Much? Quanto custa?</b>
Consolidar o Relatório Analítico de Informações Secundárias e Inventário	Estruturar e consolidar o levantamento de informações disponíveis para o Estado do Pará	Equipe FADESP	NAEA/UFPA	De 20/12/2022 a 10/01/2023	<p>Proceder o levantamento de informações sobre as RI, no período entre 1991-2022, com o intuito de identificar as potencialidades e fragilidades das regiões, e dos diferentes municípios que as compõem. Averiguar a metodologia adotada pelos indicadores utilizados pela FAPESPA e demais documentos públicos. Adotar metodologicamente indicadores em comum para todas as RI. Aferir sobre a adequação dos resultados aos objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) propostos na Agenda 2030, utilizando como referencial os conceitos de Desenvolvimento Sustentável de Longo Prazo, Desenvolvimento Sustentável Local e Cultura. Identificar os determinantes da</p>	



				<p>demanda turística internacional. Para a consecução do objetivo proposto torna-se necessário: a) diagnosticar a situação atual dos movimentos turísticos no mundo; b) distinguir os movimentos turísticos internacionais segundo os diferentes segmentos da atividade; c) compor uma amostra significativa de países; d) desenvolver o modelo econométrico adequado; e) identificar o perfil do consumidor-turista. Um denominador comum nos métodos utilizados para identificar o perfil do consumidor é o princípio da racionalidade, ou seja, os indivíduos realizam suas escolhas a partir do que observam, sempre procurando maximizar sua satisfação sob condições de restrição. Quanto ao método</p>
--	--	--	--	---

				<p>adotado, este será instrumental econométrico de dados em painel. Uma vez identificado o perfil do viajante internacional, e a posição cognitiva do Brasil no mercado turístico global, será possível proceder a elaboração de um estudo da demanda turística internacional para as diferentes UF's brasileiras, entre elas o estado do Pará.</p> <p>Etapas do Termo de Referência</p> <p>4.1.1.2, a) Participar das reuniões entre os representantes da Contratante e Contratada para apresentação das equipes e alinhamento dos procedimentos do Plano PARÁ-2050; b) Participar dos eventos presenciais para lançamento oficial do Plano, a serem realizadas nas cidades de Belém, Marabá e Santarém; c) Realizar o Plano de Capacitação para 150 técnicos, conforme a seguinte ementa: Projeto e Planejamento;</p>	
--	--	--	--	---	--

					<p>Etapas do Projeto; Análise de Demanda; Análise de Localização; Escala do Projeto; Análise de viabilidade econômica do projeto. Avaliação de projetos sociais; Externalidades e efeitos ambientais. Riscos e Incertezas.</p>
<p>Enviar Relatório Analítico de Informações Secundárias e Inventário para a SEPLAD</p>	<p>Estruturar e consolidar o levantamento de informações disponíveis para o Estado do Pará</p>	<p>Equipe FADESP</p>	<p>NAEA/UFPA</p>	<p>10/01/2023</p>	<p>Entregar um Relatório Analítico de Informações Secundárias e Inventário à SEPLAD, o qual deverá conter um inventário sobre os principais projetos em execução, elaboração e implantação no estado do Pará, assim como de suas respectivas fontes de financiamento, que constam nos documentos oficiais.</p>
<p>Realizar duas oficinas para a equipe SEPLAD para a apresentação do Relatório</p>	<p>Apresentar o Relatório e esclarecer eventuais dúvidas</p>	<p>FADESP/NAEA e SEPLAD</p>	<p>SEPLAD</p>	<p>De 10/01/2023 a 18/01/2023</p>	<p>Oficinas de Trabalho com as equipes da SEPLAD, Fiscais do Plano e demais atores envolvidos para apresentar os principais projetos em execução, elaboração e implantação no estado do Pará,</p>

					suas respectivas fontes de financiamento, que constam nos documentos oficiais. As oficinas, que têm por objetivo esclarecer quaisquer dúvidas e acatar sugestões que se fizerem necessárias, serão realizadas em local, data e horário a definidos em comum acordo com a SEPLAD.	
Fazer devolutiva com os ajustes necessários, Relatório Analítico de Informações Secundárias e Inventário	A SEPLAD analisará o produto e deverá propor alterações, caso necessário	SEPLAD	SEPLAD	18/01/2023	Encaminhar a devolutiva do Relatório Analítico de Informações Secundárias e Inventário à FADESP	
Realizar alterações e entregar produto final para a SEPLAD	As sugestões de alteração dos produtos serão analisadas e incorporadas ao produto final	Equipe FADESP	NAEA/UFPA	20/01/2023	Reuniões de Trabalho da equipe FADESP/NAEA/UFPA para proceder as alterações solicitadas e encaminhar novamente à SEPLAD para apreciação.	
<b>2.2 Plano Amostral</b>						
Definição de Plano Amostral para a realização da Pesquisa Qualitativa.	O Plano Amostral deverá definir os grupos de interesse (stakeholders) , em cada Região de Integração, que serão	Equipe FADESP	NAEA/UFPA	De 20/11/2022 a 20/12/2022	Definir as entidades significativas da sociedade civil, comunidade científica, setor produtivo e do setor público, que deverão indicar	<b>0%</b>

	responsáveis por fornecer informações necessárias para a elaboração do relatório de percepção social sobre “o Estado que temos”.				representantes para fornecer informações	
Realizar a coleta de dados para a pesquisa qualitativa	A coleta de dados permitirá a reunião de informações necessárias para a análise da percepção dos stakeholders sobre a atual situação dos fatores críticos para o desenvolvimento do Estado.	Equipe FADESP	NAEA/UFPA	De 20/12/2022 a 20/01/2023	Realização de entrevistas e aplicação de formulários padronizados para a coleta de informações, por meio de softwares específicos para este tipo de atividade (Survey Monkey e Google Forms), e com a realização de entrevistas presenciais sempre que for possível. Serão entrevistados os representantes dos grupos de interesse nos municípios-polo de cada Região de Integração e das prefeituras de cada um dos 144 municípios paraenses. Nas entrevistas serão realizados questionamentos sobre os elementos críticos para o desenvolvimento do Estado, classificados em seis fatores: Capital Humano, Infraestrutura,	

					Governança, Cadeias Produtivas, Inovação, e Sustentabilidade.	
<b>2.3 Relatório analítico de pesquisa qualitativa</b>						
Analisar os resultados da Pesquisa Qualitativa	A análise dos resultados da pesquisa tem a finalidade de compor um quadro de informações relevantes sobre a percepção dos stakeholders em relação à situação dos fatores críticos para o desenvolvimento do Estado.	Equipe FADESP	NAEA/UFPA	De 20/01/2023 a 20/02/2023	A análise dos dados será realizada por meio dos métodos qualitativos de análise de conteúdo e análise de discurso.	
Elaborar o Relatório Analítico da Pesquisa Qualitativa	Elaboração de Relatório Analítico dos resultados da pesquisa qualitativa, considerando aspectos referentes às dimensões econômicas, sociais, ambientais, regionais, institucionais e de ambiente de negócios. Também serão considerados os resultados globais referentes ao Estado do Pará e os resultados específicos referentes a cada uma das	Equipe FADESP	NAEA/UFPA	De 20/01/2023 a 20/02/2023	Reuniões de Trabalho para proceder a análise das informações obtidas e a elaboração do Relatório Analítico de Pesquisa Qualitativa. Esse irá viabilizar, junto com os dados secundários, a obtenção de informações sobre as demandas dos diferentes segmentos da sociedade que compõem as RI. Juntos eles fornecem informações mais precisas sobre o cenário atual das regiões e suas	5%

	regiões de integração e dos grupos de interesse consultados.				implicações sobre os objetivos de desenvolvimento sustentável no longo prazo.	
Realizar duas oficinas para a equipe SEPLAD para a apresentação do Relatório	Apresentar o Relatório e esclarecer eventuais dúvidas	FADESP/NAEA e SEPLAD	SEPLAD	De 05/02/2023 a 10/02/2023	Oficinas de Trabalho para apresentação dos resultados alcançados, em local, data e horário determinados de comum acordo com a SEPLAD.	
Fazer devolutiva com os ajustes necessários, Relatório Analítico de Informações Secundárias e Inventário	A SEPLAD analisará o produto e deverá propor alterações, caso necessário	SEPLAD	SEPLAD	15/02/2023	Encontros de Trabalho junto à SEPLAD	
Realizar alterações e entregar produto final para a SEPLAD	As sugestões de alteração dos produtos serão analisadas e incorporadas ao produto final	Equipe FADESP	NAEA/UFPA	20/02/2023	Reuniões de Trabalho da equipe FADESP/NAEA/UFPA	
<b>2.4 Relatório consolidado da avaliação situacional do Estado do Pará e das 12 Regiões de Integração</b>						
Elaborar o Diagnóstico Situacional do Estado do Pará de forma que reflita um diagnóstico do desenvolvimento do Pará e das 12 Regiões de Integração, no período de 1991-2022	Levantamento de dados para o Relatório consolidado da avaliação situacional do Estado do Pará e das 12 Regiões de Integração	Equipe FADESP	NAEA/UFPA	De 20/11/2022 a 19/03/2023	Reuniões de Trabalho da equipe FADESP/NAEA/UFPA para identificar previamente, através dos dados secundários e da pesquisa qualitativa, as fragilidades e potencialidades das regiões, e dos seus respectivos municípios, e	10%

					para estabelecer estratégias de investimentos públicos e empresariais, consubstanciadas em projetos a serem elaborados de acordo com os anseios dos diferentes atores que interagem economicamente, socialmente e politicamente.
Elaborar análise das Regiões de Integrações (cálculo do bem-estar econômico e bem-estar humano), a partir dos resultados obtidos pelo Barômetro da Sustentabilidade da FAPESPA, dos municípios que constituem a Região.	Levantamento de dados para o Relatório consolidado da avaliação situacional do Estado do Pará e das 12 Regiões de Integração	Equipe FADESP	NAEA/UFPA	De 20/11/2022 a 19/03/2023	Reuniões de Trabalho para definir os indicadores comuns e representativos das RI e dos seus municípios
Definir os requisitos das oficinas de apresentação do Relatório	Definir os requisitos das oficinas	FADESP/SEPLAD	FADESP/SEPLAD	De 20/02/2023 a 20/03/2023	Documentar os requisitos definidos
Realizar, no mínimo, três oficinas de apresentação do Relatório para a equipe da SEPLAD e alguns representantes da sociedade civil organizada.	Apresentar o Relatório consolidado da avaliação situacional do Estado do Pará e das 12 Regiões de Integração	FADESP/SEPLAD	FADESP/SEPLAD	De 20/02/2023 a 20/03/2023	Apresentação das fragilidades e potenciais econômicos, sociais e ambientais dos municípios das diferentes RI.



ETAPA 3. ELABORAÇÃO DOS CENÁRIOS						
What? O quê?	Why? Por quê?	Who? Quem?	Where? Onde?	When? Quando?	How? Como?	How Much? Quanto custa?
<b>3.1 Relatório analítico dos estudos de referência</b>						
Seleção de Estudos de Referência em Elaboração de Cenários	Os Estudos de Referência serão imprescindíveis para a definição dos métodos e técnicas mais adequados para a realização dos estudos de elaboração de cenários.	FADESP/SEPLAD	NAEA/UFPA	Até 20/01/2023	Selecionar estudos sobre elaboração de cenários realizados em outros planos e projetos de desenvolvimento, procurando observar seus contextos territoriais específicos.	6%
Análise de Estudos de Referência em Elaboração de Cenários	A análise dos Estudos de Referência permitirá um conhecimento mais detalhado sobre os métodos e técnicas utilizados nestes trabalhos.	FADESP/SEPLAD	NAEA/UFPA	Até 20/02/2023	Analisar detalhadamente os métodos e técnicas de elaboração de cenários utilizados nos estudos de referência selecionados.	
Elaboração do Relatório Analítico dos Estudos de Referência em Elaboração de Cenários	O Relatório Analítico constituirá se constituirá como um guia para os estudos prospectivos a serem realizados durante a elaboração dos cenários.	FADESP/SEPLAD	NAEA/UFPA	Até 20/03/2023	Elaborar um relatório descrevendo de forma analítica os métodos e técnicas utilizados nos estudos de referência, indicando os principais aspectos positivos e negativos que possam influenciar na sua adoção e aplicação no presente trabalho.	

ETAPA 3. ELABORAÇÃO DOS CENÁRIOS						
What? O quê?	Why? Por quê?	Who? Quem?	Where? Onde?	When? Quando?	How? Como?	How Much? Quanto custa?
<b>3.2 Relatório analítico dos estudos prospectivos</b>						
Elaboração de Cenários	Elaborar cenários permite, para além das questões estruturais, inferir sobre o comportamento dos diferentes atores, organizações governamentais, empresários e sociedade em geral, diante de mudanças conjunturais. Ao possibilitar a representação e projeção de distintos fenômenos, torna-se possível identificar os impactos de mudanças de quaisquer natureza sobre as políticas públicas implementadas, assim como sobre aquelas que estão em fase de elaboração mitigando, assim, os custos de oportunidade das alternativas de investimentos.	SEPLAD/ FADESP	NAEA/UFPA	Até 20/03/2023	Levantar informações para realização de estudos prospectivos com a finalidade de identificar tendências por meio de pesquisas de campo realizadas com entrevistas em profundidade junto a especialistas na perspectiva internacional, nacional e regional considerando o futuro do estado, incluindo as relações do estado com a união que possibilite propor estratégias capazes de proporcionar ganhos potenciais.	6%

ETAPA 3. ELABORAÇÃO DOS CENÁRIOS						
What? O quê?	Why? Por quê?	Who? Quem?	Where? Onde?	When? Quando?	How? Como?	How Much? Quanto custa?
<b>3.3 Relatório analítico com 3 (três) cenários</b>						
Elaboração de três cenários: baixo crescimento econômico, moderado e cenário transformador	Identificar as variáveis que provocam alterações substanciais na economia, em seus respectivos setores e atividades, viabilizando ou obstaculizando o desenvolvimento sustentável de longo prazo dos municípios, regiões e do estado.	SEPLAD/FADESP	NAEA/UFPA	Até 20/04/2023	Seleção da série histórica; escolha das variáveis, escolha da probabilidade de ocorrência, com base no levantamento de tendências e estudos de referência que possibilitem elaborar três cenários que caracterizam baixo crescimento econômicos, crescimento moderado e transformador	8%
ETAPA 4. FORMULAÇÃO DO PLANO DE LONGO PRAZO						
What? O quê?	Why? Por quê?	Who? Quem?	Where? Onde?	When? Quando?	How? Como?	How Much? Quanto custa?
<b>4.1 Reunião para apresentação da proposta e estabelecimento de parcerias (atores governamentais e não governamentais)</b>						
Estabelecimento de parcerias	Estabelecer parcerias para definir a visão de futuro, que seja um denominador comum para a sociedade, estabelecendo, assim, as formas de participação dos atores, suas respectivas contribuições para o alcance	SEPLAD/FADESP/NAEA/UFPA	RI	Até 20/01/2023	Pesquisa qualitativa, escuta social com agentes escolhidos e não governamentais, e entrevistas com atores selecionados.	

	daquele futuro, e as formas de interação entre eles. Uma vez definidas as parcerias, é possível definir as estratégias de fomento das inúmeras atividades relacionadas aos ODS, rumo ao desenvolvimento sustentável de longo prazo local.					
<b>4.2 Realização de processo de participação social – Escuta social</b>						
Escuta Social	Identificar as demandas sociais que não estão explícitas nos documentos públicos, ou por questões metodológicas, ou devido à incapacidade de serem mensuradas e representadas por qualquer tipo de unidade padrão. A presença dos atores é indispensável para compor a carteira de investimentos que seja socialmente representativa	SEPLAD/ FADESP/ NAEA/UF PA	RI	Até 20/06/2023	Realização de 06 (seis) audiências públicas através de consulta pública online, através de plataforma digital, disponibilizada pela SEPLAD. As audiências presenciais serão realizadas nas RI do Baixo Amazonas, Carajás, Guasjar'pa, Marajó, Rioi Caeté e Xingu, e nos municípios-polos Santarém, Marabá, Belém, Breves e Altamira.	3%

ETAPA 4. FORMULAÇÃO DO PLANO DE LONGO PRAZO						
What? O quê?	Why? Por quê?	Who? Quem?	Where? Onde?	When? Quando?	How? Como?	How Much? Quanto custa?
<b>4.3 Definição da visão de futuro e diretrizes estratégicas</b>						
Elaborar definição da Visão de Futuro e das Diretrizes Estratégicas	A Visão de Futuro e as Diretrizes Estratégicas deverão nortear todas as atividades envolvidas na formulação do Plano de Longo Prazo, fornecendo coerência e adesão aos objetivos estratégicos propostos pelo Plano.	Equipe FADESP	NAEA/UFPA	De 20/05/2023 a 20/06/2023	Construção em Oficina de Trabalho, com representantes governamentais e não governamentais, de caráter multissetorial, com base nos resultados das etapas anteriores e do processo de escuta social, considerando os pilares dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS.	3%
<b>4.4 Realização de 12 (doze) Encontros Regionalizados Temáticos</b>						
Compartilhar a Visão de Futuro	Compartilhar a visão de futuro entre todas as RI é fundamental para consensual e evitar dissonância sobre os conceitos utilizados como referencial, as estratégias adotadas, e as metas que se pretende alcançar em termos regionais e de estado. A partir desta etapa, as estratégias	SEPLAD/FADESP/NAEA/UFPA	RI	Até 20/09/2023	Uma vez definida a Visão de Futuro, ela será apresentada através de encontros presenciais, com a participação de representantes locais e regionais, governamentais e não governamentais dos diversos setores. Os encontros serão realizados nas RI Araguaia, Baixo Amazonas, Carajás, Guajará, Guamá, Lago de Tucuruí, Marajó, Rio Caeté, Rio Capim, Tapajós,	3%

	selecionadas serão transformadas em projetos. Após a definição dos projetos potenciais, serão identificadas as fontes de financiamento que mais adequadas para compreendê-los.				Tocantins e Xingu, e nos municípios-polos de Conceição do Araguaia, Santarém, Marabá, Belém, Castanhal, Tucuruí, Breves, Capanema, Paragominas, Itaituba, Abaetetuba e Altamira	
<b>4.5 Consolidação do Planejamento de Longo Prazo</b>						
Validação do Plano	Validar o Plano requer a presença de especialistas aptos para apontar equívocos, ou estratégias alternativas, que forneçam uma melhor relação custo X benefício para os investimentos a serem realizados, sem implicar inobservância dos critérios de sustentabilidade, qual sejam, local, humano e endógeno.	FADESP	NAEA/UFPA	Até 20/11/2023	Para proceder a validação serão consultados agentes governamentais dos diferentes órgãos, agentes não governamentais e contratados validadores de acordo com suas respectivas áreas de atuação.	3%

<b>ETAPA 4. FORMULAÇÃO DO PLANO DE LONGO PRAZO</b>						
<b>What? O quê?</b>	<b>Why? Por quê?</b>	<b>Who? Quem?</b>	<b>Where? Onde?</b>	<b>When? Quando?</b>	<b>How? Como?</b>	<b>How Much? Quanto custa?</b>
<b>4.6 Relatórios Mensais de Status do Projeto</b>						
Elaborar o modelo de Relatório de Status Mensal do Projeto.	Formatar o instrumento que será utilizado para o reporte das informações do projeto	Equipe FADESP	NAEA/UFPA	De 07/11/2022 a 19/11/2022	Atender os requisitos previstos no contrato	0,2%
Atualizar andamento das tarefas mensalmente	Acompanhar o andamento do projeto	Equipe FADESP	NAEA/UFPA	Até o dia 19 de cada mês	Reportar as atividades desenvolvidas mensalmente	
Consolidar em relatório de status	Consolidar o andamento do projeto	Equipe FADESP	NAEA/UFPA	Até o dia 20 de cada mês	Reunir todos os relatórios das coordenações	
Validar relatório com a coordenação	Validar as atividades repassadas com a Coordenação Geral	Equipe FADESP	NAEA/UFPA	Até o dia 25 de cada mês	Envio para aprovação	
Enviar Relatório de status do projeto para a FADESP	Encaminhar para a FADESP repassar para a SEPLAD	Equipe FADESP	FADESP	Até o dia 25 de cada mês	Envio por correio eletrônico	
Enviar Relatório de status do projeto para a SEPLAD	Enviar para a SEPLAD	Equipe FADESP	FADESP	Até o dia 05 do mês subsequente	Envio por correio eletrônico e por meio físico (protocolo)	
<b>5 Elaboração da Carteira de Projetos Estratégicos</b>						
<b>What? O quê?</b>	<b>Why? Por quê?</b>	<b>Who? Quem?</b>	<b>Where? Onde?</b>	<b>When? Quand o?</b>	<b>How? Como?</b>	<b>How Much? Quanto custa?</b>
<b>5.1 Reunião de alinhamento para definição do Plano de Trabalho para elaboração da Carteira</b>						
Composição da Carteira de Projetos	Definir os projetos estratégicos/prioritários por eixo de atuação e RI para subsidiar	FADESP	NAEA/UFPA	Até 20/04/2023	Composição: a metodologia para a elaboração dos projetos deverá ser definida em comum acordo com a SEPLAD,	2%

	o Plano PARÁ 2050, ao longo do período 2024-2050 nas decisões de investimentos que resultem em desenvolvimento local sustentável.				assim como os critérios para a priorização de três projetos, por eixo de atração e RI. Os projetos priorizados, entre todas as demais alternativas disponíveis, devem estar de acordo com a Visão de Futuro determinada, e com a perspectiva de contribuir, efetivamente, para a melhoria dos indicadores de sustentabilidade, principalmente daquelas regiões que apresentem um cenário crítico. Os projetos serão selecionados por eixo temático e RI.	
<b>5.2 Carteira de Projetos Estratégicos Detalhada</b>						
Detalhamento da Carteira de Projetos	Identificar os projetos prioritários, selecionados de acordo com os anseios do desenvolvimento sustentável local, manifestos em ao longo de toda a elaboração do Plano Pará 2050.	FADESP	NAEA/UFPA	Até 20/09/2023	Identificação de todas as etapas para a sua elaboração e implantação, e as suas fontes de financiamento. A carteira detalhada será entregue à SEPLAD	2%



5 Elaboração da Carteira de Projetos Estratégicos						
What? O quê?	Why? Por quê?	Who? Quem?	Where? Onde?	When? Quand o?	How? Como?	How Much? Quanto custa?
<b>5.3 Oficinas de validação dos projetos priorizados para selecionar no mínimo 3 projetos estratégicos por eixo de atuação e Regiões de Integração</b>						
Oficinas de Validação dos Projetos priorizados	Divulgar os projetos priorizados por eixo de atuação e RI	SEPLAD/ FADESP/ NAEA/UF PA	SEPLAD	Até 20/10/2023	Os três projetos selecionados por eixo de atuação e RI deverão ser apresentados em 2 (duas) oficinas, na presença de especialistas da SEPLAD, sociedade civil e demais representantes do poder públicos. Os projetos serão abordados em todas as suas respectivas etapas, identificando os atores envolvidos, e ressaltando a sua importância para o desenvolvimento das RI e do estado, além da necessidade de engajamento e da formação constante de parcerias para perpetuá-los.	2%
<b>5.4 Plano Orçamentário</b>						
Plano Orçamentário	Descrever, de acordo com os projetos priorizados, o montante de recursos para investimentos, as fontes de financiamento e o	SEPLAD/ FADESP/ NAEA/UF PA	NAEA/UFPA	Até 20/10/2023	Identificar a principais fontes de investimentos para financiamento dos projetos selecionados, duas vantagens e desvantagens, segundo os	2%

	cronograma de desembolso.				seguintes critérios: distinção das fontes orçamentárias por vínculo federativo; investimentos privados, recursos a captar no território nacional e no exterior, parcerias público-privadas e consórcios	
<b>5.5 Termo de Análise de Viabilidade da Carteira de Projetos</b>						
Análise da Viabilidade da Carteira de Projetos	Indicar os projetos que apresentam maior viabilidade técnica e econômica, sendo passíveis de elaboração e implementação.	FADESP	NAEA/UFPA	Até 20/10/2023	Identificar os projetos com maior viabilidade técnica e econômica, por eixo de atuação e entre as RI	2%
<b>5.6 Carteira de Projetos Detalhada Consolidada</b>						
Carteira de Projeto Consolidada	Entregar a carteira de investimentos, após comprovada sua viabilidade técnica e econômica, para subsidiar o Plano Pará 2050	FADESP	NAEA/UFPA	Até 20.11.2023	Entregar a carteira de investimentos, após comprovada sua viabilidade técnica e econômica, com orçamento indicativo, e por área de atuação para cada RI.	2%

## 6. Implantação de um modelo de governança com gestão multi-institucional

### 6.1 Documento Final do Planejamento Estratégico de Longo Prazo do Pará – PARÁ 2050

What? O quê?	Why? Por quê?	Who? Quem?	Where? Onde?	When? Quando?	How? Como?	How Much? Quanto custa?
Consolidar o documento final do Planejamento Estratégico de Longo Prazo	Estruturar o documento final do Planejamento Estratégico Pará 2050	Equipe FADESP	NAEA/UFPA	De 20/10/2023 a 20/11/2023	Em elaboração	7%
Elaborar documentos memória do planejamento	Estruturar o documento final do Planejamento Estratégico Pará 2050	Equipe FADESP	NAEA/UFPA	De 20/10/2023 a 20/11/2023	Em elaboração	
Elaborar versão resumida do planejamento estratégico	Estruturar o documento final do Planejamento Estratégico Pará 2050	Equipe FADESP	NAEA/UFPA	De 20/10/2023 a 20/11/2023	Em elaboração	
Definir as estratégias de divulgação do Plano	Estruturar o documento final do Planejamento Estratégico Pará 2050	Equipe FADESP	NAEA/UFPA	De 20/10/2023 a 20/11/2023	Em elaboração	
Elaborar o modelo de governança multi-institucional, propondo um esquema de governança e gerenciamento do Plano no formato de redes multi-institucionais	Propor um modelo de governança multi-institucional	Equipe FADESP	NAEA/UFPA	De 20/10/2023 a 20/11/2023	Em elaboração	

### 6.2 Realização de 3 (três) Eventos de Lançamento Público do Planejamento Estratégico de Longo Prazo do Pará – PARÁ 2050

Definir requisitos do evento: público, número de participantes,	Definir os requisitos dos eventos	FADESP/SEPLAD	FADESP/SEPLAD	De 15/12/2023 a 23/12/2023	Em elaboração	8%
---	-----------------------------------	---------------	---------------	----------------------------------	---------------	----

possíveis locais, data e hora, juntamente com a SEPLAD						
Realizar providências administrativas (recursos, estrutura, pessoal de apoio, gravação, passagens aéreas etc.)	Para dar suporte administrativo a realização dos eventos	Equipe FADESP	FADESP	De 27/12/2023 a 26/01/2024	Em elaboração	
Realizar os eventos nos municípios de Belém, Marabá e Santarém	Lançamento Público do Planejamento Estratégico de Longo Prazo do Pará – PARÁ 2050	FADESP/SEPLAD	Locais dos eventos	16 (Belém), 27 (Marabá), 31 (Santarém) de janeiro de 2023	Em elaboração	
<b>7. Gestão do Projeto</b>						
<b>What? O quê?</b>	<b>Why? Por quê?</b>	<b>Who? Quem?</b>	<b>Where? Onde?</b>	<b>When? Quando?</b>	<b>How? Como?</b>	<b>How Much? Quanto custa?</b>
<b>7.1 Planejamento – Definição de requisitos</b>						
Detalhar o escopo do projeto, descrevendo todo o trabalho que está incluso	Alinhar o escopo do projeto	Equipe FADESP	NAEA/UFPA	De 20/10/2022 a 20/12/2022	Em elaboração	
Identificar as atividades específicas que devem ser realizadas para produzir os diversos subprodutos do projeto	Elaborar o cronograma físico-financeiro do projeto	Equipe FADESP	NAEA/UFPA	De 20/10/2022 a 20/12/2022	Em elaboração	0,2%
Realizar o Sequenciamento das Atividades e a estimativa da duração	Elaborar o cronograma físico-financeiro do projeto	Equipe FADESP	NAEA/UFPA	20/10/2022 a 20/01/2022	Em elaboração	

Realizar o planejamento dos recursos e a estimativa de custos em todas as etapas do projeto	Elaborar o cronograma físico-financeiro do projeto	Equipe FADESP	NAEA/UFPA	20/10/2022 a 19/01/2024	Em elaboração	
Identificar os padrões de qualidade relevantes para o projeto e determinar como satisfazê-los.	Garantir a qualidade nas entregas do projeto	Equipe FADESP	NAEA/UFPA	20/10/2022 a 19/01/2024	Em elaboração	
Ajustar o planejado para o projeto, sempre que necessário, adequando a necessidades e situações vigentes	Assegurar que o projeto esteja sempre alinhado à realidade, propondo soluções e melhorias	Equipe FADESP	NAEA/UFPA	20/10/2022 a 19/01/2024	Em elaboração	
Identificar possíveis problemas ou obstáculos ao desenvolvimento do projeto, propondo medidas corretivas, sempre que necessário	Assegurar que o projeto esteja sempre alinhado à realidade, propondo soluções e melhorias	Equipe FADESP	NAEA/UFPA	20/10/2022 a 19/01/2024	Em elaboração	
<b>7.2 Assessoria de Comunicação</b>						
Reunir com assessoria de comunicação da SEPLAD, para alinhar objetivos comunicacionais e definir cronograma de reuniões de pauta.	Realizar a assessoria de imprensa do projeto	Equipe FADESP	NAEA/UFPA	20/10/2022 a 19/01/2024	Em elaboração	0,2%
Elaborar plano inicial de comunicação	Realizar a assessoria de imprensa do projeto	Equipe FADESP	NAEA/UFPA	20/10/2022 a 19/01/2024	Em elaboração	

PLP Pará 2050.						
Cobrir eventos de lançamento do PLP Pará 2050	Realizar a assessoria de imprensa do projeto	Equipe FADESP	NAEA/UFPA	20/10/2022 a 19/01/2024	Em elaboração	
Encaminhar para ASCOM/SEP LAD material bruto produzido na cobertura dos eventos	Realizar a assessoria de imprensa do projeto	Equipe FADESP	NAEA/UFPA	20/10/2022 a 19/01/2024	Em elaboração	
<b>7.3 Acompanhamento das atividades</b>						
Acompanhar o andamento das atividades, verificando o planejado e o executado	Acompanhar o andamento do projeto	Equipe FADESP	NAEA/UFPA	20/10/2022 a 19/01/2024	Em elaboração	
Coletar informações sobre o andamento das atividades para consolidar nos relatórios de status e demais relatórios de gestão do projeto	Acompanhar o andamento do projeto	Equipe FADESP	NAEA/UFPA	20/10/2022 a 19/01/2024	Em elaboração	
Identificar possíveis problemas ou obstáculos ao cumprimento das atividades e prazos, propondo medidas corretivas e/ou ajustando o planejado, sempre que necessário	Acompanhar o andamento do projeto	Equipe FADESP	NAEA/UFPA	20/10/2022 a 19/01/2024	Em elaboração	0,2%
<b>7.4 Suporte administrativo e infraestrutura</b>						
Solicitar para	Prover o	Equipe	NAEA/UFPA	20/10/2022 a	Em elaboração	0,2%

a Fadesp a aquisição dos materiais e equipamentos do projeto, conforme as especificações	suporte administrativo e a infraestrutura do projeto	FADESP		19/01/2024		
Solicitar para a Fadesp o pagamento dos prestadores de serviços do projeto	Prover o suporte administrativo e a infraestrutura do projeto	Equipe FADESP	NAEA/UFPA	20/10/2022 a 19/01/2024	Em elaboração	
Organizar a agenda do projeto, provendo as equipes de informações necessárias sobre o assunto	Prover o suporte administrativo e a infraestrutura do projeto	Equipe FADESP	NAEA/UFPA	20/10/2022 a 19/01/2024	Em elaboração	
Apoiar a organização logística de viagens, no que se refere a operacionalização das passagens e diárias	Prover o suporte administrativo e a infraestrutura do projeto	Equipe FADESP	NAEA/UFPA	20/10/2022 a 19/01/2024	Em elaboração	
<b>7.5 Indicadores e metas</b>						
Elaborar os indicadores e metas do projeto, conforme os resultados propostos	Mensurar o desempenho do projeto	Equipe FADESP	NAEA/UFPA	20/10/2022 a 19/01/2023	Em elaboração	
Validar os indicadores e metas com a equipe SEPLAD	Mensurar o desempenho do projeto	Equipe FADESP	NAEA/UFPA	19/01/2023 a 19/02/2023	Em elaboração	0,2%
Mensurar periodicamente o cumprimento dos indicadores	Mensurar o desempenho do projeto	Equipe FADESP	NAEA/UFPA	19/02/2023 a 19/01/2024	Em elaboração	
Identificar	Mensurar o	Equipe	NAEA/UFPA	19/02/2023 a	Em elaboração	

possíveis problemas ou obstáculos ao cumprimento dos indicadores e metas, propondo medidas corretivas e/ou ajustando o planejado, sempre que necessário	desempenho do projeto	FADESP	A	19/01/2024		
---	-----------------------	--------	---	------------	--	--

A seguir o detalhamento do Plano de Trabalho, conforme termos do Contrato e do Termo de Referência.

### **1. Atividades preparatórias, alinhamento e formação institucional:**

#### **Atividades:**

- a) Realizar reunião entre SEPLAD e FADESP/ NAEA para a apresentação das equipes;
- b) Realizar reunião entre a equipe SEPLAD e FADESP/NAEA para alinhamento dos procedimentos para elaboração do PARÁ 2050;
- c) Elaborar o Plano de Trabalho, contendo escopo detalhado, cronograma de execução físico-financeira, plano de comunicação, estrutura de governança, processos de controle de mudança e matriz de risco do projeto;
- d) Realizar reunião ampliada de apresentação do Plano de Trabalho;
- e) Elaborar, em conjunto pela SEPLAD e FADESP/ NAEA, proposta para organização e planejamento de eventos para lançamento oficial do projeto;
- f) Realizar 3 (três) Eventos Presenciais para Lançamento Oficial do Projeto nas cidades de Belém, Marabá e Santarém;
- g) Elaborar e executar o Plano de Capacitação em Metodologia de Planejamento para 150 técnicos.

#### **Produtos:**

- P.1 Plano de Trabalho do Pará 2050
- P.2 Três eventos de lançamento
- P.3 Plano de Capacitação



## **2. Avaliação Situacional/ Diagnóstico Atividades:**

- a) Realizar o levantamento de informações disponíveis para o Estado do Pará
- b) Realizar duas oficinas para a equipe SEPLAD para a apresentação do Relatório analítico de informações secundárias e inventário;
- c) Realizar entrevistas, individuais ou por grupos focais, para captar a visão crítica da sociedade sobre o “Estado que temos”;
- d) Elaborar plano amostral e submeter para a validação;
- e) Elaborar Relatório Analítico de Pesquisa Qualitativa;
- f) Realizar duas oficinas para a equipe SEPLAD para a apresentação do Relatório;
- g) Elaborar o Diagnóstico Situacional do Estado do Pará de forma que reflita um diagnóstico do desenvolvimento do Pará e das 12 Regiões de Integração, no período de 1991-2022;
- h) Realizar, no mínimo, três oficinas de apresentação do Relatório para a equipe da SEPLAD e alguns representantes da sociedade civil organizada.

### **Produtos:**

P.4 Relatório analítico de informações Secundárias e inventário

P.5 Relatório Analítico de Pesquisa Qualitativa

P.6 Relatório Consolidado da Avaliação Situacional do Estado do Pará e das 12 Regiões de Integração

## **3. Elaboração dos Cenários**

### **Atividades:**

- a) Realizar um estudo de referenciais com base nas experiências de outras unidades federativas ou países com problemas semelhantes aos do Pará;
- b) Realizar estudos de tendências da economia, governos, sociedade e meio ambiente, no horizonte de 2050, considerando os contextos externos internacional, nacional e regional;
- c) Realizar duas oficinas para a equipe SEPLAD para a apresentação do Relatório;

- d) Construir cenários com base nas etapas anteriores, onde deverão ser aprofundadas as condicionantes do futuro do Pará;
- e) Realizar três oficinas para a equipe SEPLAD e representantes da sociedade civil organizada para a apresentação dos cenários.

**Produtos:**

- P.7 Relatório Analítico dos Estudos de Referência
- P.8 Relatório Analítico dos Estudos Prospectivos
- P.9 Relatório Analítico com 3 (três) Cenários

**4. Formulação do Plano de Longo**

**Prazo Atividades:**

- a) Realizar reunião com objetivo de articular a participação de instituições e sociedade civil no processo de construção e estabelecimento de parcerias;
- b) Realizar o processo de participação social – Escuta social;
- c) Realizar oficina de trabalho, com representantes governamentais e não governamentais, de caráter multisetorial, com base nos resultados das etapas anteriores e do processo de escuta social;
- d) Realizar 12 Encontros Regionalizados Temáticos, por Regiões de Integração, para apresentar a visão de futuro do Estado;
- e) Realizar a consolidação do planejamento com validação de especialistas em políticas públicas relacionadas ao desenvolvimento econômico, social e ambiental;
- f) Elaborar os relatórios de status do projeto que descrevam e analisem os resultados do período.

**Produtos:**

- P.10 Realização do processo de participação social
- P.11 Definição da visão de futuro e diretrizes estratégicas
- P.12 Realização de 12 (doze) Encontros Regionalizados Temáticos
- P.13 Consolidação do Planejamento de Longo Prazo
- P.14 Relatórios Mensais de status do projeto

**5. Elaboração da Carteira de Projetos Estratégicos Atividades:**

- a) Elaborar e definir um conjunto de projetos estratégicos/prioritários, por eixo de atuação e região;
- b) Realizar o detalhamento de cada projeto, em conjunto com a SEPLAD;
- c) Realizar oficinas de validação dos projetos priorizados;
- d) Elaborar o Plano Orçamentário contendo a mensuração do volume de investimentos necessários à concepção de cada projeto;
  
- e) Realizar a análise de consistência e factibilidade da Carteira, consolidado no Termo de Análise de Viabilidade da Carteira de Projetos;
  
- f) Elaborar a Carteira de Projetos Detalhada Consolidada, com orçamento indicativo, por área de atuação e Região de Integração.

**Produtos:**

- P.15 Carteira de Projetos Estratégicos Detalhada;
- P.16 Oficinas de Validação dos Projetos Priorizados;
- P.17 Plano Orçamentário
- P.18 Termo de Análise de Viabilidade da Carteira de Projetos
- P.19 Carteira de Projeto Detalhada Consolidada

**6. Implantação de um modelo de governança com gestão multi-institucional**

**Atividades:**

- a) Consolidar o documento Final do Planejamento Estratégico de Longo Prazo do Pará – PARÁ 2050;
- b) Realizar 3 (três) Eventos de Lançamento Público do Planejamento Estratégico de Longo Prazo do Pará – PARÁ 2050, organizados pela FADESP/NAEA em conjunto com a SEPLAD, com participação de representantes da sociedade, dos setores produtivo e acadêmico e das entidades governamentais, nos municípios de Belém, Marabá e Santarém

**Produtos:**

P.20 Documento Final do Planejamento Estratégico de Longo Prazo

P.21 Realização de 3 (três) Eventos de Lançamento do Planejamento Estratégico de Longo Prazo.

## **7. Gestão de Projetos Atividades:**

### a) Planejamento – Definição de requisitos

Detalhar o escopo do projeto, descrevendo todo o trabalho que está incluso, além de identificar as atividades específicas que devem ser realizadas para produzir os diversos subprodutos do projeto, planejar o uso dos recursos e a estimativa de custos em todas as etapas do projeto.

### b) Assessoria de Comunicação

Acompanhamento e registro de reuniões de trabalho da coordenação do PLP/Pará 2050 com coordenadores de área, além do acompanhamento e registro textual, fotográfico e videográfico (quando necessário) das audiências públicas, elaboração de *press releases* e fornecimento de material textual e imagético para a SEPLAD alimentar seu sítio eletrônico, bem como outros de propriedade do Governo do Estado do Pará.

### c) Acompanhamento das atividades

Acompanhar o andamento das atividades, verificando o planejado e o executado, identificando possíveis problemas ou obstáculos ao cumprimento das atividades e prazos, propondo medidas corretivas e/ou ajustando o planejado, sempre que necessário.

### d) Suporte administrativo e infraestrutura

Realizar a aquisição dos materiais e equipamentos do projeto, além de organizar a agenda do projeto, provendo as equipes de informações necessárias sobre o assunto e apoiar a organização logística das viagens.

### e) Indicadores e metas

Elaborar os indicadores e metas do projeto, conforme os resultados propostos, mensurando periodicamente o seu cumprimento.

## **3.7 Produtos e Prazos**

Norteados pelos aspectos contratuais, a figura 5 enfatiza a quantidade de produtos e seus respectivos prazos de entrega.

**Figura 5 – Produtos e prazos**

P.1	Plano de Trabalho do Pará 2050	ATÉ 19/01/2023	
P.2	Três eventos de lançamento	ATÉ 19/02/2023	
P.3	Plano de Capacitação	ATÉ 19/02/2023	
P.4	Relatório analítico de informações Secundárias e inventário	ATÉ 19/02/2023	
P.5	Relatório Analítico de Pesquisa Qualitativa	ATÉ 19/02/2023	
P.6	Relatório Consolidado da Avaliação Situacional do Estado do Pará e das 12 Regiões de Integração	ATÉ 19/03/2023	
P.7	Relatório Analítico dos Estudos de Referência	ATÉ 19/03/2023	
P.8	Relatório Analítico dos Estudos Prospectivos	ATÉ 19/03/2023	
P.9	Relatório Analítico com 3 (três) Cenários	ATÉ 19/04/2023	
P.10	Realização do processo de participação social	ATÉ 19/05/2023	
P.11	Definição da visão de futuro e diretrizes estratégicas	ATÉ 19/05/2023	
P.12	Realização de 12 (doze) Encontros Regionalizados Temáticos	ATÉ 19/09/2023	
P.13	Consolidação do Planejamento de Longo Prazo	ATÉ 19/12/2023	
P.14	Relatórios Mensais de status do projeto	ATÉ 19/01/2024	MENSAL
P.15	Carteira de Projetos Estratégicos Detalhada	ATÉ 19/09/2023	
P.16	Oficinas de Validação dos Projetos Priorizados	ATÉ 19/10/2023	
P.17	Plano Orçamentário	ATÉ 19/10/2023	
P.18	Termo de Análise de Viabilidade da Carteira de Projetos	ATÉ 19/11/2023	
P.19	Carteira de Projeto Detalhada Consolidada	ATÉ 19/11/2023	
P.20	Documento Final do Planejamento Estratégico de Longo Prazo	ATÉ 19/01/2024	
P.21	Realização de 3 (três) Eventos de Lançamento do Planejamento Estratégico de Longo Prazo	ATÉ 19/01/2024	




**Fonte:** Elaboração Equipe Técnica.




São 21 produtos, conforme descritos acima, 15 relatórios de status mensais, totalizando 36 itens a serem entregues de acordo com os prazos estipulados.

## 4 CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO FÍSICO-FINANCEIRA DO PLANO DE TRABALHO

O cronograma físico e financeiro segue o detalhamento das atividades e dos produtos, de acordo com o disposto no contrato.

		2023												2024		% de pagamentos
		NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	
<b>GOVERNO DO ESTADO DO PARÁ</b> SECRETARIA DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO																
<b>Planejamento Estratégico de Longo Prazo do Estado do Pará – PARÁ 2050</b>																
<b>CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO FÍSICO-FINANCEIRA</b>																
Detalhamento das atividades																
<b>ETAPA 1. ATIVIDADES PREPARATÓRIAS, ALINHAMENTO E FORMAÇÃO INSTITUCIONAL</b>																
<b>1.1</b>	<b>Reuniões de apresentação das equipes e alinhamento</b>															
Realizar reunião entre SEPLAD e FADESP/ NAEA para a apresentação das equipes		NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN
Realizar reunião entre a equipe SEPLAD e FADESP/NAEA para alinhamento dos procedimentos para a elaboração do PARÁ 2050		NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN
<b>1.2 Plano de Trabalho do Planejamento de longo prazo</b>																
Elaborar o Plano de trabalho, contendo escopo detalhado, cronograma de execução físico-financeira, plano de comunicação, estrutura de governança, processos de controle de mudança e matriz de risco do projeto		NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN
Realizar reunião ampliada de apresentação do Plano de Trabalho		NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN
<b>P.1 - Plano de Trabalho do Pará 2050</b>		<b>PLANO DE TRABALHO PARÁ 2050 ATÉ JAN/2023</b>														
<b>1.3 Realização de 3 (três) Eventos Presenciais para Lançamento Oficial do Projeto</b>																
Elaborar, em conjunto pela SEPLAD e FADESP/ NAEA, proposta para organização e planejamento de eventos para lançamento oficial do projeto		NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN
Realizar 3 (três) Eventos Presenciais para Lançamento Oficial do Projeto nas cidades de Belém, Marabá e Santarém		NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN
<b>P.2 - Três eventos de lançamento</b>		<b>TRÊS EVENTOS DE LANÇAMENTO DO PROJETO ATÉ FEV/2023</b>														
<b>1.4 Plano de capacitação em metodologia de planejamento, para 150 técnicos da área de planejamento</b>																
Elaborar e executar o Plano de Capacitação em Metodologia de Planejamento para 150 técnicos		NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN
<b>P.3 - Plano de Capacitação</b>		<b>PLANO DE CAPACITAÇÃO ATÉ FEV/2023</b>														


ETAPA 2. AVALIAÇÃO SITUACIONAL / DIAGNÓSTICO													20%	
<b>2.1 Relatório analítico de informações secundárias e inventário</b>														
Realizar o levantamento de informações disponíveis para o Estado do Pará, a partir de bases de dados estatísticos, estudos, planos e todas as informações já produzidas capazes de descrever e caracterizar a situação histórica e atual do Pará (1991 a 2022), em suas múltiplas dimensões														
Realizar duas oficinas para a equipe SEPLAD para a apresentação do Relatório														
 <b>P.4 - Relatório analítico de informações secundárias e inventário</b> <b>RELATÓRIO INFORMAÇÕES SECUNDÁRIAS ATÉ JAN/2023</b>													5%	
<b>2.2 Plano Amostral</b>														
Realizar entrevistas, individuais ou por grupos focais, com representantes da sociedade civil, comunidade científica, lideranças do setor produtivo e paraenses com notório conhecimento, para captar a visão crítica da sociedade sobre o "Estado que temos"														
Elaborar plano amostral e submeter para a validação														
<b>2.3 Relatório Analítico de Pesquisa Qualitativa</b>														
Elaborar Relatório Analítico de Pesquisa Qualitativa														
Realizar duas oficinas para a equipe SEPLAD para a apresentação do Relatório														
 <b>P.5 Relatório Analítico de Pesquisa Qualitativa</b> <b>RELATÓRIO ANALÍTICO DE PESQUISA QUALITATIVA ATÉ FEV/2023</b>													5%	
<b>2.4 Relatório consolidado da avaliação situacional do Estado do Pará e das 12 Regiões de Integração</b>														
Elaborar o Diagnóstico Situacional do Estado do Pará de forma que reflita um diagnóstico do desenvolvimento do Pará e das 12 Regiões de Integração, no período de 1991-2022														
Realizar, no mínimo, três oficinas de apresentação do Relatório para a equipe da SEPLAD e alguns representantes da sociedade civil organizada.														
 <b>P.6 Relatório Consolidado da Avaliação Situacional do Estado do Pará e das 12 Regiões de Integração</b> <b>RELATÓRIO AVALIAÇÃO SITUACIONAL ATÉ MAR/2023</b>													10%	





ETAPA 3. ELABORAÇÃO DOS CENÁRIOS												20%														
<b>3.1 Relatório analítico dos estudos de referência</b>																										
Realizar um estudo de referenciais com base nas experiências de outras unidades federativas ou países com problemas semelhantes a os do Pará. Inserir nesse estudo, uma análise comparativa (Brasil, Região Norte, Pará e Regiões de Integração) de indicadores de desenvolvimento																										
Detalhamento												NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN
 <b>P.7 Relatório Analítico dos Estudos de Referência</b>												<b>RELATÓRIO ESTUDOS DE REFERÊNCIA ATÉ MAR/2023</b>														
<b>3.2 Relatório analítico dos estudos prospectivos</b>																										
Realizar estudos de tendências da economia, governos, sociedade e meio ambiente, no horizonte de 2050, considerando os contextos externo internacional, nacional e regional												NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN
Realizar duas oficinas para a equipe SEPLAD para a apresentação do Relatório												NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN
 <b>P.8 Relatório Analítico dos Estudos Prospectivos</b>												<b>RELATÓRIO ESTUDOS PROSPECTIVOS ATÉ MAR/2023</b>														
<b>3.3 Relatório analítico com 3 (três) cenários</b>																										
Construir cenários com base nas etapas anteriores, onde deverão ser aprofundadas as condicionantes do futuro do Pará												NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN
Realizar três oficinas para a equipe SEPLAD e representantes da sociedade civil organizada para a apresentação dos cenários												NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN
 <b>P.9 Relatório Analítico com 3 (três) Cenários</b>												<b>RELATÓRIO ANALÍTICO COM TRÊS CENÁRIOS ATÉ ABR/2023</b>														
												<b>8%</b>														



ETAPA 4. FORMULAÇÃO DO PLANO DE LONGO PRAZO												15%					
<b>4.1 Reunião para apresentação da proposta e estabelecimento de parcerias (atores governamentais e não governamentais)</b>																	
Detalhamento	Realizar reunião com objetivo de articular a participação de instituições e sociedade civil no processo de construção, com atores governamentais e não governamentais para apresentação da proposta e estabelecimento de parcerias.	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	
<b>4.2 Realização de processo de participação social - Escuta social</b>																	
Detalhamento	Realizar o processo de participação social - Escuta social, que ocorrerá por meio de 06 (seis) audiências públicas presenciais e de consulta pública online, através de plataforma digital, que será disponibilizada pela SEPLAD	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	
P.10 Realização do processo de participação social												3%					
REALIZAÇÃO DO PROCESSO DE PARTICIPAÇÃO SOCIAL ATÉ JUN/2023																	
<b>4.3 Definição da visão de futuro e diretrizes estratégicas</b>																	
Detalhamento	Realizar oficina de trabalho, com representantes governamentais e não governamentais, de caráter multissetorial, com base nos resultados das etapas anteriores e do processo de escuta social	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	
P.11 Definição da visão de futuro e diretrizes estratégicas												3%					
DEFINIÇÃO DA VISÃO DE FUTURO ATÉ JUN/2023																	
<b>4.4 Realização de 12 (doze) Encontros Regionalizados Temáticos</b>																	
Detalhamento	Realizar 12 Encontros Regionalizados Temáticos, por Regiões de Integração, para apresentar a visão de futuro do Estado, além de construir a visão regional e propor ações estratégicas para as regiões alinhadas às diretrizes pré-definidas	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	
P.12 Realização de 12 (doze) Encontros Regionalizados Temáticos												3%					
REALIZAÇÃO DE DOZE ENCONTROS REGIONALIZADOS ATÉ SET/2023																	
<b>4.5 Consolidação do Planejamento de Longo Prazo</b>																	
Detalhamento	Realizar a consolidação do planejamento com validação de especialistas em políticas públicas relacionadas ao desenvolvimento econômico, social e ambiental.	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	
P.13 Consolidação do Planejamento de Longo Prazo												3%					
CONSOLIDAÇÃO DO PLANEJAMENTO DE LONGO PRAZO ATÉ NOV/2023																	
<b>4.6 Relatórios Mensais de Status do Projeto</b>																	
Detalhamento	Elaborar os relatórios de status do projeto que descrevam e analisem os resultados do período	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	
P.14 Relatórios Mensais de status do projeto												3% (0,2% ao mês X 15 meses)					
RELATÓRIOS MENSAIS DE STATUS ATÉ JAN/2024																	

ETAPA 5. Elaboração de Carteira de Projetos Estratégicos												10%					
<b>5.1 Reunião de alinhamento para definição do Plano de Trabalho para elaboração da Carteira</b>																	
Detalhamento	Realizar reunião para alinhar a elaboração e definição de um conjunto de projetos estratégicos/prioritários, por eixo de atuação e região, que instrumentalize o Plano Pará 2050 e que possua capacidade de alterar a realidade socioeconômica e ambiental de todas as Regiões de Integração	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DEZ	JAN	
<b>5.2 Carteira de Projetos Estratégicos Detalhada</b>																	
Detalhamento	Realizar o detalhamento de cada projeto, em conjunto com a SEPLAD, com os seguintes pontos: objetivos, principais entregas, datas de início e término, ações, metas, valores, fontes de financiamento e regiões/territórios impactados.	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DEZ	JAN	
P.15 Carteira de Projetos Estratégicos Detalhada												2%					
<b>5.3 Oficinas de validação dos projetos priorizados para selecionar no mínimo 3 projetos estratégicos por eixo de atuação e Regiões de Integração</b>																	
Detalhamento	Realizar oficinas de validação dos projetos priorizados. Deverão ser realizadas pelo menos duas reuniões entre os especialistas da FADESP/NAEA com representantes da sociedade civil e do poder público, para selecionar, no mínimo, 03 (três) projetos estratégicos por eixo de atuação e Regiões de Integração	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DEZ	JAN	
P.16 Oficinas de Validação dos Projetos Priorizados												2%					
<b>5.4 Plano Orçamentário</b>																	
Detalhamento	Elaborar o Plano Orçamentário contendo a mensuração do volume de investimentos necessários à concepção de cada projeto	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DEZ	JAN	
P.17 Plano Orçamentário												2%					
<b>5.5 Termo de Análise de Viabilidade da Carteira de Projetos</b>																	
Detalhamento	Realizar a análise de consistência e factibilidade da Carteira consolidada no Termo de Análise de Viabilidade da Carteira de Projetos	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DEZ	JAN	
P.18 Termo de Análise de Viabilidade da Carteira de Projetos												2%					
<b>5.6 Carteira de Projetos Detalhada Consolidada</b>																	
Detalhamento	Elaborar a Carteira de Projetos Detalhada Consolidada, com orçamento indicativo, por área de atuação e Região de Integração.	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DEZ	JAN	
P.19 Carteira de Projeto Detalhada Consolidada												2%					

<b>ETAPA 6. Implantação de um modelo de governança com gestão multi-institucional</b>														<b>15%</b>																													
<b>6.1 Documento Final do Planejamento Estratégico de Longo Prazo do Pará – PARÁ 2050</b>																																											
Detalhamento																																											
Consolidar o documento Final do Planejamento Estratégico de Longo Prazo do Pará – PARÁ 2050, contendo: Análise Situacional, Referências e Cenários Prospectivos do Pará; visão de Futuro do PARÁ 2050, objetivos e metas, nas divisões temporais de curto, médio e longo prazos; carteira de Projetos Estratégicos; anexos técnicos – Documentos memória do processo de planejamento, kits de divulgação, entre outros; e versão resumida do Planejamento Estratégico de Longo Prazo do Pará - PARÁ 2050.																																											
												NOV		DEZ		JAN		FEB		MAR		ABR		MAI		JUN		JUL		AGO		SET		OUT		NOV		DEZ		JAN			
																</																											

ETAPA 7. Gestão do Projeto																	
																	
<b>7.1</b>	<b>Planejamento - Definição de requisitos</b>	Detailhar o escopo do projeto, descrevendo todo o trabalho que está incluso, além de identificar as atividades específicas que devem ser realizadas para produzir os diversos subprodutos do projeto, planejar o uso dos recursos e a estimativa de custos em todas as etapas do projeto	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN
<b>7.2</b>	<b>Assessoria de Comunicação</b>	Acompanhamento e registro de reuniões de trabalho da coordenação do PIP/Pará 2050 com coordenadores de área, além do acompanhamento e registro textual, fotográfico e videográfico (quando necessário) das audiências públicas, elaboração de press releases e fornecimento de material textual e imagético para a SEPLAD alimentar seu site eletrônico, bem como outros de propriedade do Governo do Estado do Pará.	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN
<b>7.3</b>	<b>Acompanhamento das atividades</b>																
	Detalhamento	Acompanhar o andamento das atividades, verificando o planejado e o executado, identificando possíveis problemas ou obstáculos ao cumprimento das atividades e prazos, propondo medidas corretivas e/ou ajustando o planejado, sempre que necessário	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN
<b>7.4</b>	<b>Supporte administrativo e infraestrutura</b>																
	Detalhamento	Realizar a aquisição dos materiais e equipamentos do projeto, além de organizar a agenda do projeto, provendo as equipes de informações necessárias sobre o assunto e apoiar a organização logística das viagens	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN
<b>7.5</b>	<b>Indicadores e metas</b>																
	Detalhamento	Elaborar os indicadores e metas do projeto, conforme os resultados propostos, Mensurando periodicamente o seu cumprimento	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN

## **5 PLANO DE COMUNICAÇÃO**

### **PROPOSTA DE COMUNICAÇÃO PLP/PARÁ 2050**

#### **5.1 Introdução**

Este plano trata exclusivamente da comunicação no âmbito do Planejamento Estratégico de Longo Prazo Pará 2050. Em processos de elaboração de planejamentos e sua execução, a comunicação é fator crítico, pois uma comunicação inadequada ou falha pode impactar intensamente nas atividades, muitas vezes levando ao fracasso dos resultados esperados, ou mesmo impossibilitar o devido acompanhamento pelos stakeholders, incluindo órgãos de fiscalização e controle. Assim, é considerada como atividade fundamental para a consolidação das áreas envolvidas, bem como para prestar contas à sociedade das atividades executadas.

Equipes geralmente são formadas por pessoas com culturas e costumes diferentes, com formações acadêmicas e profissionais variadas, com vasta diversidade de experiências, com objetivos pessoais e profissionais não semelhantes e até mesmo díspares. Desta maneira, a comunicação deve facilitar as interações entre pessoas, grupos, organizações e, também, traduzir para stakeholders informações técnicas relevantes, confiáveis em material de agradável consumo e com fácil acesso. A comunicação torna-se a liga que une os partícipes de um projeto, assim como se torna um elo entre eles, organismos públicos e privados e a sociedade. Desta maneira, é irrefutável o papel agregador da comunicação em projetos, consolidando o espírito de grupo das equipes técnicas, dos grupos políticos e da sociedade.

#### **5.2 Produtos a serem entregues pela ASCOM PLP/PARÁ 2050**

A assessoria de comunicação do PLP/Pará 2050 executará as seguintes atividades referentes à comunicação:

- a) Produção de material de propaganda para mobilização de participação nos eventos, incluindo: vídeo em animação, com duração de 30 segundos; criação de

artes para convite impresso e eletrônico (com animação); criação de arte para cartaz;

b) Acompanhamento e registro de reuniões de trabalho da coordenação do PLP/Pará 2050 com coordenadores de área;

b) Acompanhamento e registro das reuniões de trabalho entre equipe do PLP/Pará 2050 e equipe técnica da SEPLAD;

c) Acompanhamento e registro textual, fotográfico e videográfico das audiências públicas, incluindo gravação integral das audiências e disponibilização em nuvem do material bruto, para utilização da equipe técnica do projeto; edição de vídeo relatório de cada evento.

d) Elaboração de press releases, que serão entregues às assessorias de comunicação da SEPLAD e da FADESP, para utilização própria ou distribuição a veículos de comunicação;

e) Acompanhamento da coordenação geral do PLP/Pará 2050 em entrevistas para emissoras de rádio e televisão e para jornal impresso;

f) Fornecimento de material textual e imagético para a SEPLAD alimentar seu sítio eletrônico, bem como outros de propriedade do Governo do Estado do Pará, bem como para distribuição a veículos de comunicação de interesse. A ASCOM/PLP PARÁ 2050 não manterá sitio web ou outro canal próprio;

g) Elaboração de relatórios parciais mensais a serem entregues à FADESP;

h) Elaboração de relatório final das atividades desenvolvidas no PLP/Pará 2050;

i) Elaboração de artigo científico (ou capítulo de livro) na forma de relato de experiência com a temática do PLP/Pará 2050;

j) Produção de documentário em vídeo, com duração entre 45 e 50 minutos, com a temática PLP Pará 2050.

### **5.3 Barreiras à comunicação**

Determinadas barreiras impedem a boa comunicação, podendo ser classificadas de diversas maneiras, mas para o PLP/Pará 2050 optou-se conforme as categorias relacionadas abaixo. Porém, não se deve considerar que estas barreiras devam ser, necessariamente,

problemas intransponíveis aos processos. Todas podem ser contornadas. As barreiras descritas não são todas as possíveis, mas retratam as situações mais comuns. São elas:

#### **a) Ligadas ao Projeto**

Falta de periodicidade na geração de conteúdo é uma barreira, pois a frequência transmite ao público receptor segurança no correto cumprimento do cronograma e na adequada execução das atividades. Inobservância na periodicidade pode gerar não somente desconforto no público-alvo, como desconfiança e baixa adesão.

Desta maneira, deve estar claro e sem dúvidas para as equipes técnicas que todo o material gerado por elas, será processado pela área de comunicação interna do PLP/Pará 2050 e depois pela assessoria de comunicação da SEPLAD. A primeira, será responsável por consolidar as informações mais importantes de cada área, unificando estilo textual, efetuando eventuais correções (gramaticais, de estilo e de digitação), transformando grande volume de informações relativas a determinado período de tempo em um documento, conciso e único, em forma, estilo e conteúdo.

Por sua vez, a assessoria de comunicação da SEPLAD utilizará este documento gerado pela área de comunicação do PLP/Pará 2050 em diversos outros textos, com formatações e estilos diversos, dependendo de seus objetivos comunicacionais. As pessoas envolvidas no PLP/Pará 2050 deverão estar atentas para o cumprimento de prazos e para a qualidade das informações fornecidas, para que a área de comunicação do PLP/Pará 2050, bem como a assessoria de comunicação da SEPLAD possam processar e editar os textos dentro de um tempo razoável, evitando que a informação final não esteja defasada.

#### **b) Relacionadas à Informação**

**Incompleta:** relacionada à indefinição de informação, requisito, escopo, ou conhecimento sobre o assunto por todos os envolvidos, ou parte deles.

**Irrelevância ou Excesso:** informações desnecessárias, redundantes ou em excesso, desviam a atenção de quem as recebe, consome tempo de quem as processa e, como um de seus resultados, torna a geração da informação mais demorada, afetando negativamente a

tomada de decisão da SEPLAD. Deve-se comunicar somente o que é necessário e de interesse das partes.

**Falta de Clareza:** informações fora da formatação e linguagem adequadas ao público-alvo. Deve-se adequar forma e conteúdo aos públicos que receberão as mensagens, permitindo que a comunicação ocorra com a maior fluidez possível, reduzindo-se, desta maneira, as possibilidades de interpretações equivocadas.

**Falta de Objetivos Comunicacionais:** os objetivos comunicacionais devem ser estabelecidos, para que não sejam geradas informações desnecessárias, ou mesmo fora do escopo de interesse da SEPLAD, que deve estabelecer quais informações são relevantes, em negociação entre ASCOM/PLP/Pará 2050 e coordenação geral do PLP/Pará 2050, para que a periodicidade seja factível.

### **c) Relacionadas ao Emissor e ao Receptor**

**Divergência de necessidades entre emissor e receptor:** nem sempre quem fornece as informações (emissor) possui as mesmas necessidades de quem recebe estas informações (receptor) e as redistribui para outros receptores, ao se tornar emissor. Este é um problema que ocorre em determinados grupos. Seus resultados podem ser graves, mas a coordenação geral de um projeto pode auxiliar na convergência dos interesses dos integrantes do grupo.

## **5.4 Do material que será entregue**

### **a) Formatação**

Considerando que as assessorias de comunicação da SEPLAD e FADESP necessitarão editar os materiais redigidos e editados pela área de comunicação do PLP/Pará 2050, todo o material entregue será disponibilizado das seguintes maneiras:

- a) Textos em arquivo Word, sem códigos ou senhas. Incluindo imagens ilustrativas. Planilhas e tabelas incluídas serão bloqueadas para edição para evitar que acidentalmente dados sejam alterados, prejudicando a autenticidade do material;
- b) Imagens que constem nos textos entregues (item “a”), recebidas pela área de comunicação do PLP/Pará 2050, serão redirecionadas às assessorias de comunicação da SEPLAD e UFPA, nos mesmos formatos e resoluções originais;



c) Planilhas e gráficos que constem nos textos entregues (item “a”), recebidas pela área de comunicação do PLP/Pará 2050, serão redirecionadas às assessorias de comunicação da SEPLAD e FADESP, em formato não editável, para evitar que acidentalmente dados sejam alterados, prejudicando a autenticidade do material;

d) Os arquivos serão entregues à SEPLAD e FADESP, via e-mail, após autorização do coordenador do PLP/Pará 2050, que acompanhará em cópia todas as remessas de material informativo;

e) A área de comunicação do PLP/Pará 2050 enviará o material para um único destinatário “focal” na SEPLAD e um único “focal” na FADESP, salvo orientação contrária da coordenação geral do PLP/Pará 2050. Esta limitação de destinatários é necessária para que somente pessoal autorizado acesse os textos, gráficos, tabelas e outras imagens do PLP/Pará 2050.

Obs.: caso haja orientação da coordenação geral do PLP/Pará 2050, dentro de possibilidades técnicas e de recursos, as definições quanto à formatação poderão ser ajustadas, o que é natural em um processo destas características.

## **b) Periodicidade**

As etapas iniciais de um projeto muitas vezes não exigem periodicidade de grande frequência, pois as informações são muito preliminares e poucas ações são, efetivamente, noticiáveis. Alta frequência de notícias pouco atrativas pode gerar desinteresse no receptor, ou mesmo este receptor pode entender que o projeto mantém ritmo de produção aquém do esperado.

Obs.: caso haja orientação da coordenação geral do PLP/Pará 2050, dentro das possibilidades técnicas e de recursos, as definições quanto à periodicidade poderão ser ajustadas, o que é natural em um processo destas características.

## **c) Estratégias, Diretrizes e Fluxos**

As decisões sobre circulação serão tomadas conjuntamente entre ASCOM/PLP PARÁ 2050 E ASCOM/SEPLAD. A primeira, sob orientação da coordenação geral do PLP PARÁ 2050, enquanto que a segunda estará sob orientação da SECOM/PARÁ. Em

conjunto, serão definidas as estratégias de cobertura. Porém, a prerrogativa de comunicar em nome do Governo do Estado do Pará é da SECOM/PARÁ e de sua vinculada ASCOM/SEPLAD. Entretanto, as decisões quanto aos registros que serão utilizados na documentação das atividades da equipe técnica serão definidas internamente, pela coordenação geral e ASCOM/PLP PARÁ 2050.

Ações referentes à assessoria de comunicação serão definidas conforme o andamento das atividades, pois a Comunicação possui estratégias específicas, que se ajustam às necessidades, às situações e aos ambientes. Desta maneira, para que não sejam perdidas oportunidades de registro e divulgação, as assessorias de comunicação do PLP PARÁ 2050 e da SEPLAD manterão reuniões de pauta semanais, para planejar as atividades de cada período e estabelecer estratégias de cobertura das atividades programadas, bem como para avaliar coberturas anteriores.

O conteúdo produzido pela ASCOM/PARÁ 2050 será prioritariamente o que está demonstrado a seguir na figura 6, podendo, conforme possibilidades técnicas e de pessoal, além de negociação com a ASCOM/SEPLAD, sofrer acréscimos.

Todas as solicitações efetuadas pela SEPLAD deverão ser encaminhadas à FADESP, que repassará à ASCOM/PLP PARÁ 2050, que por sua vez também manterá a mesma intermediação. Entretanto, para que sejam agilizadas as ações comunicacionais, as duas assessorias de comunicação devem manter contato direto, mesmo que todas as solicitações devam ser formalizadas conforme mencionado acima.

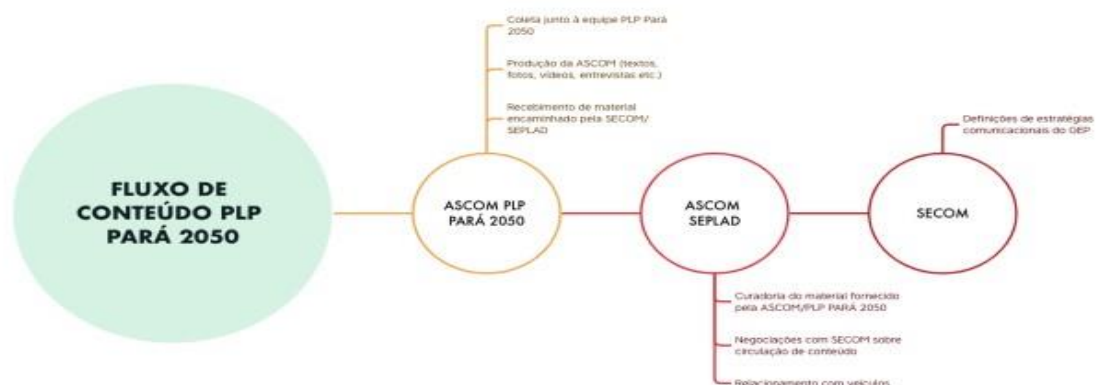
**Figura 6** – Conteúdo produzido pela ASCOM



**Fonte:** Elaboração Equipe Técnica.

Quanto ao fluxo prioritário, a geração e distribuição de conteúdo ocorrerão conforme demonstrado na figura 7.

**Figura 7** – Fluxo de conteúdo PLP – Pará 2050



**Fonte:** Elaboração Equipe Técnica.

## **6 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DO PLANO DE TRABALHO**

A complexidade do ambiente e a necessidade de aprimorar a qualidade dos produtos e serviços levou as organizações a cada vez mais adotarem as melhores práticas de gestão de projetos. A temática da governança em projetos passou a ser estudada nos últimos anos focada na melhoria da performance e no estabelecimento de políticas e acompanhamento que busquem a correta implementação. A estrutura de governança do projeto, portanto, refere-se aos processos que norteiam a forma como um projeto é administrado com o intuito de promover boas práticas e garantir uma execução de qualidade. Envolve a clara definição dos processos, deveres e responsabilidades das diferentes equipes que atuam para a sua realização.

De acordo com o PMBOK:

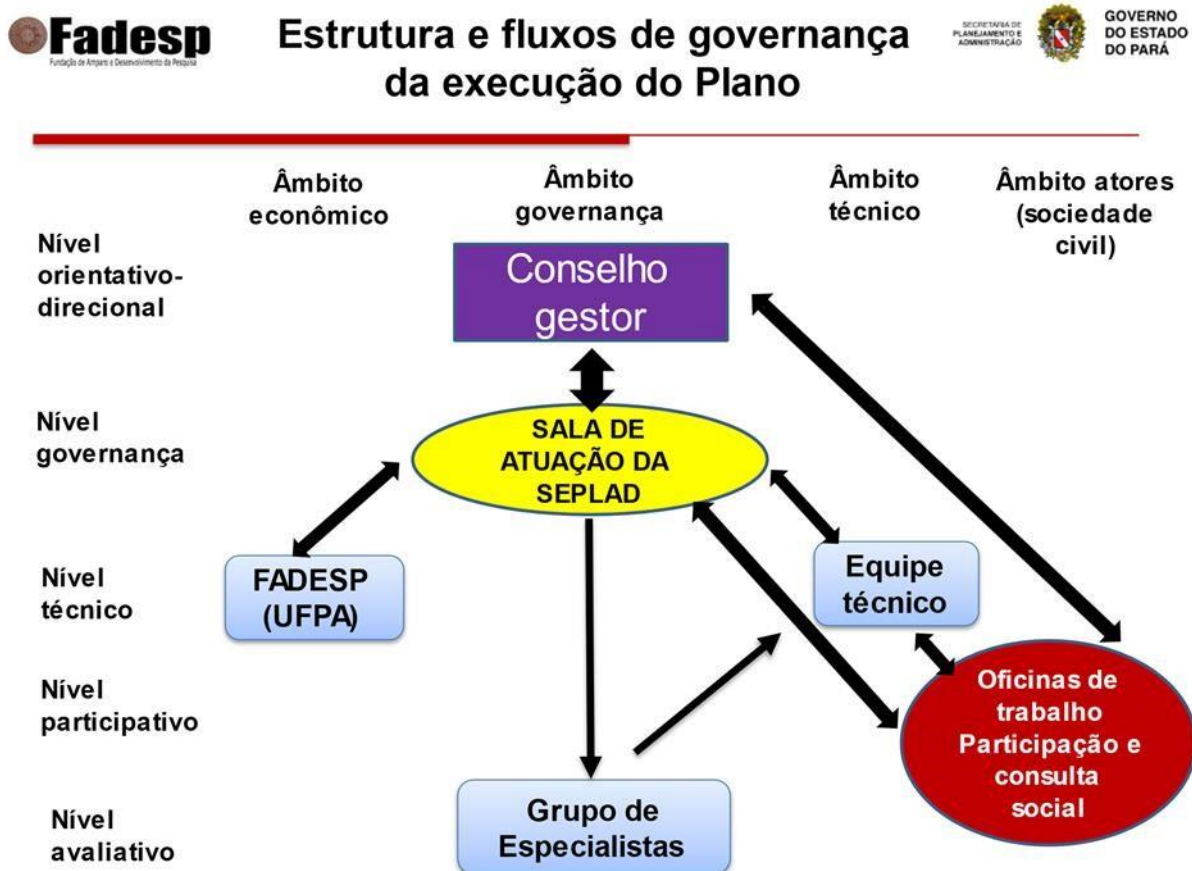
Governança do projeto envolve o alinhamento do projeto com as necessidades ou objetivos das partes interessadas [...] A governança fornece uma estrutura em que o gerente de projetos e os patrocinadores podem tomar decisões que atendam tanto às necessidades e expectativas das partes interessadas como aos objetivos estratégicos organizacionais, ou abordam as situações em que tais necessidades não estejam alinhadas (PMI, 2013, p. 30).

Entre os elementos da estrutura de governança de projeto Par  2050, destacam-se: Mapeamento das partes interessadas, pilares da intera o entre as equipes, as defini es de responsabilidades das equipes, fluxo de elabora o e aprova o dos produtos e crit rios do sucesso e da aceita o dos produtos.

### **6.1 Mapeamento das partes interessadas**

A identifica o dos principais interessados no projeto e suas necessidades e expectativas   considerado um ponto-chave para que o resultado apresentado esteja compat vel com o esperado. De acordo com o PMBOK, “uma parte interessada   um indiv duo, grupo ou organiza o que pode afetar, ser afetada ou sentir-se afetada por uma decis o, atividade ou resultado de um projeto (PMI, 2013, p. 30).

Figura 8- Estrutura e fluxos de governança



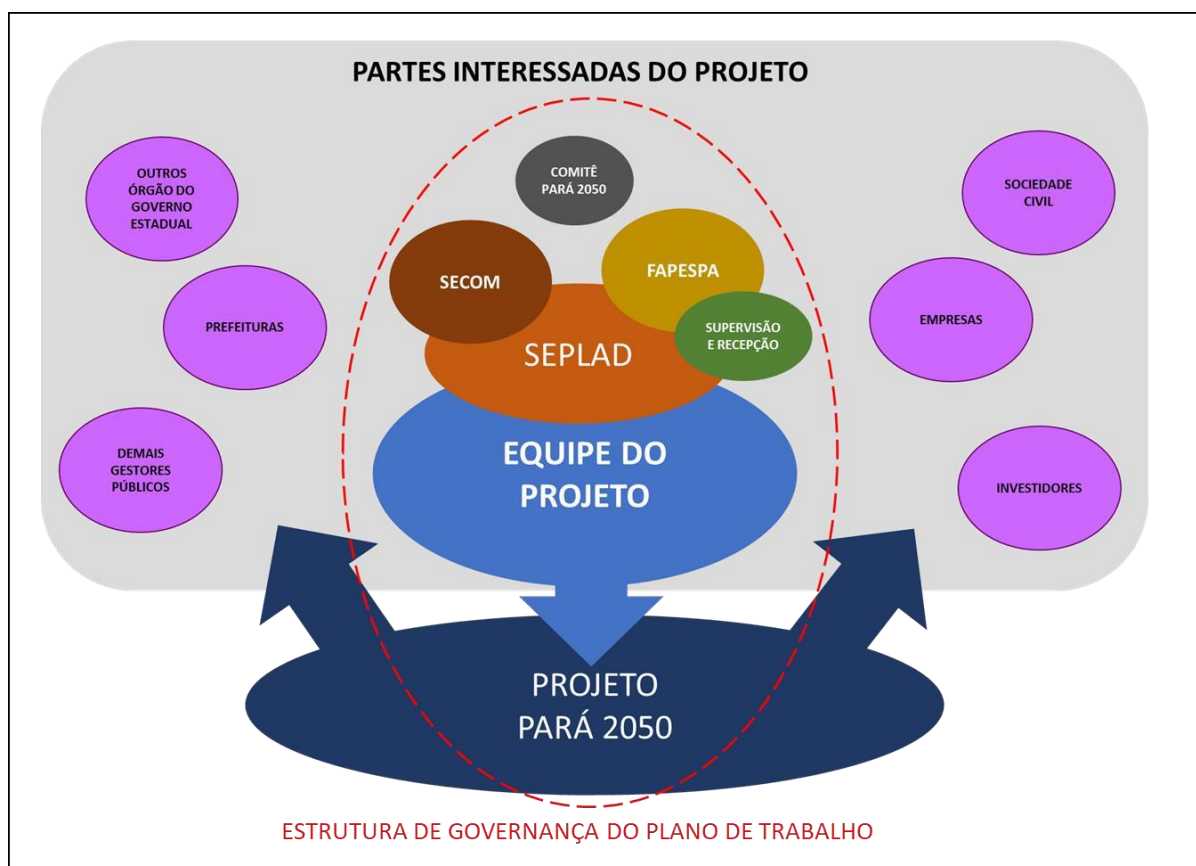
Fonte: Elaboração Equipe Técnica.

No Pará 2050, a execução do projeto é de responsabilidade da equipe FADESP/NAEA, em constante interação com a contratante, Secretaria de Planejamento - SEPLAD, com a Secretária de Comunicação (SECOM) e com a equipe de supervisão e recepção, além do Comitê Pará 2050. Cabe a esses atores a execução e o acompanhamento do projeto.

O Produto elaborado deve contemplar as necessidades e anseios de outros atores que são aquelas que se beneficiarão direta e indiretamente das informações e resultados. São eles os gestores públicos nas diferentes esferas (municipal, estadual e federal), a sociedade civil, as empresas e os investidores.

A figura 9 demonstra o mapeamento das partes interessadas e enfatiza a estrutura de governança do projeto que tem como objeto e os processos de elaboração e validação e as interações entre os atores responsáveis pela execução e acompanhamento do projeto.

**Figura 9** – Partes interessadas e estrutura de governança do plano de trabalho

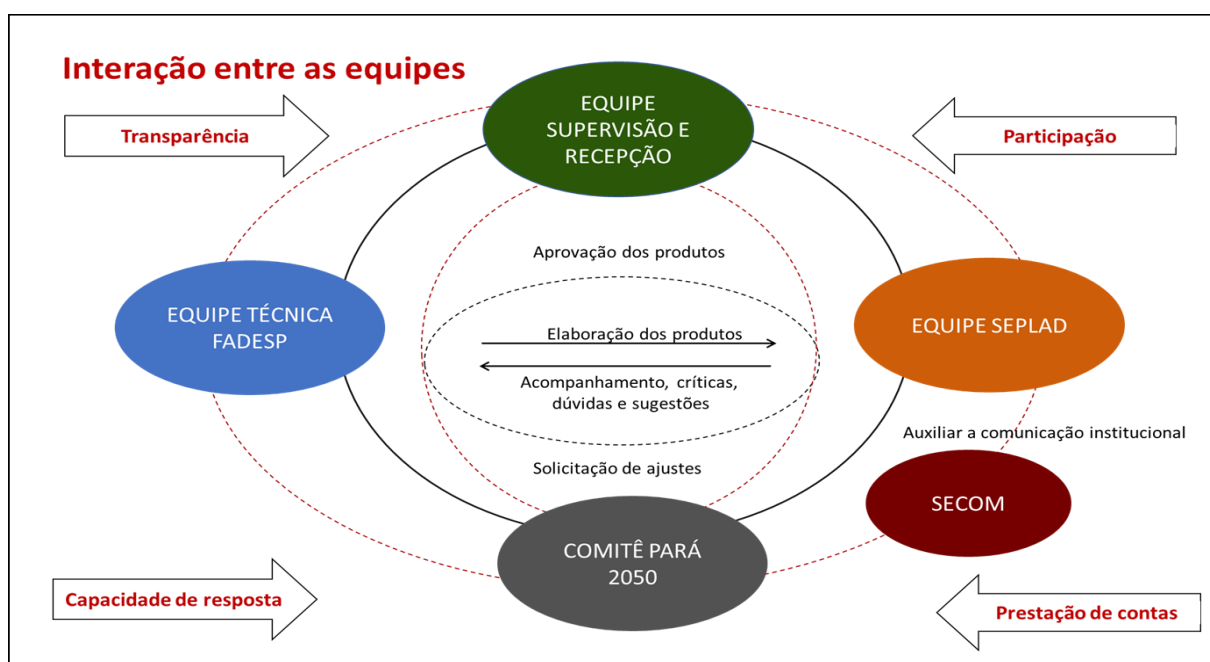


Fonte: Elaboração Equipe Técnica.

## 6.2 Pilares da interação entre as equipes

O relacionamento entre as equipes de execução e acompanhamento deve ser pautado pela transparência, no sentido de que a elaboração e monitoramento sejam conduzidos dentro dos padrões de conformidades e focados no esforço em tornar visível e compreensível as atividades e processos de tomada de decisões. A prestação de contas clara e objetiva demonstrará o que foi feito e os principais entraves e assim permitirá que as equipes atuem de forma conjunta e participativa buscar os melhores caminhos e soluções. A capacidade de resposta rápida deve ser fruto de um fluxo de comunicação bem estabelecido e garantirá o dinamismo e efetividade do projeto. A figura 10 sintetiza os pilares basilares da interação entre as equipes

**Figura 10** – Pilares da interação entre as equipes



Fonte: Elaboração Equipe Técnica.

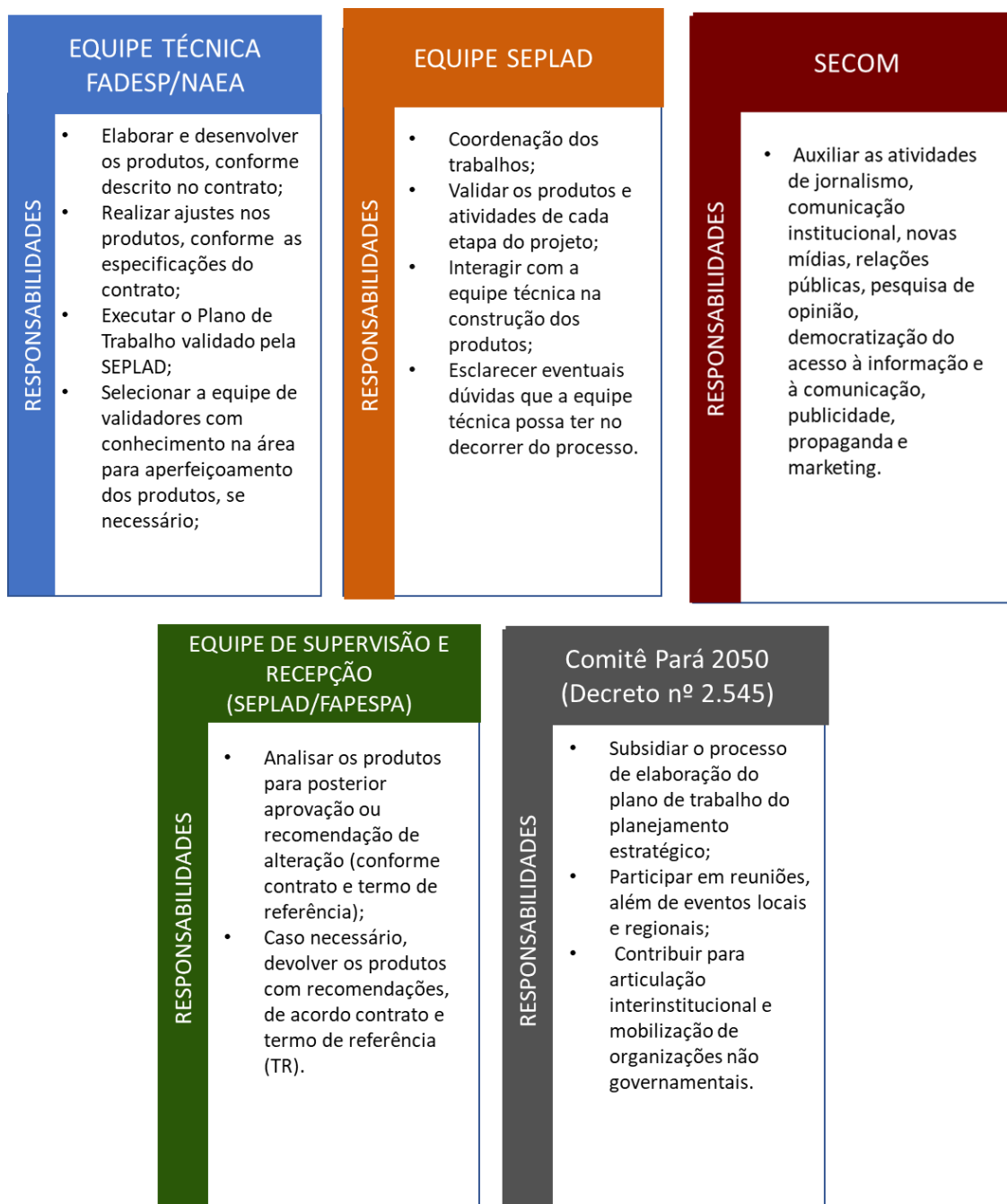
### 6.3 Definições de responsabilidades das equipes

A definição de responsabilidades das equipes apresenta mais clareza para os integrantes dos projetos sobre os seus papéis, auxiliando numa melhor visualização de suas responsabilidades nos processos. Torna clara a divisão das tarefas e ajuda a melhorar a comunicação, além de contribuir para a efetividade do projeto.

O Projeto Pará 2050 apresenta cinco equipes em constante interação com o objetivo de alcançar os melhores resultados. Compete a equipe FADESP/NAEA a elaboração do Plano em constante interação com a equipe da Secretaria de Planejamento (SEPLAD) e com a Secretária de Comunicação (SECOM). A equipe de supervisão e recepção dos produtos é constituída pela SEPLAD e FAPESPA. Os diálogos com os demais órgãos do Governo Estadual se dá através do Comitê 2050, instituído pelo Governo do Estado do Pará com o intuito de subsidiar o processo de elaboração do Plano com base nas políticas públicas inerentes à área de atuação de cada órgãos. A figura 11 demonstra um breve resumo das principais responsabilidades de cada equipe.

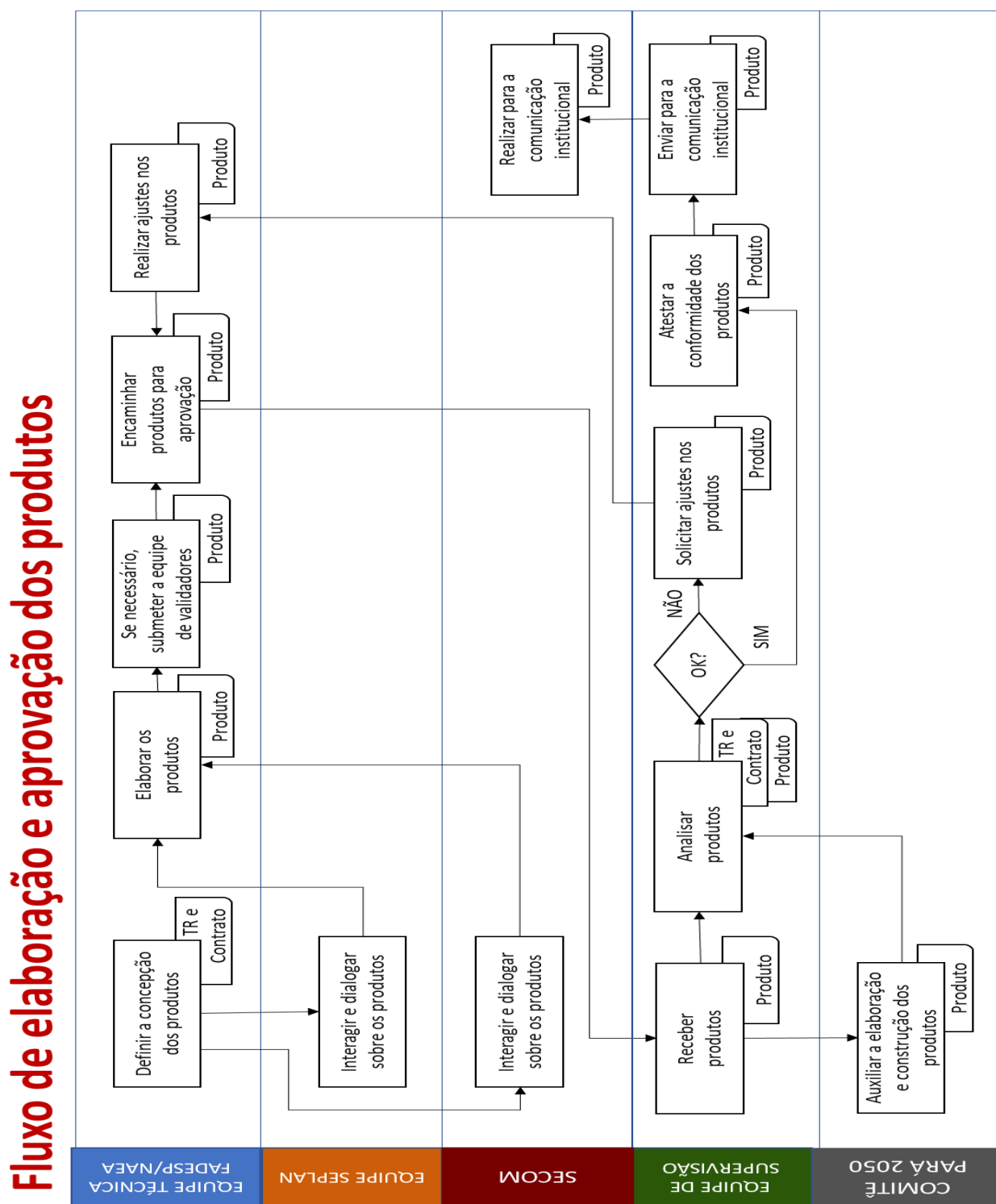


**Figura 11** – Equipes e responsabilidades



**Fonte:** Elaboração Equipe Técnica.

## 6.4 Fluxo de elaboração e aprovação dos produtos



Fonte: Elaboração Equipe Técnica.

### **6.5 critérios do sucesso e da aceitação dos produtos**

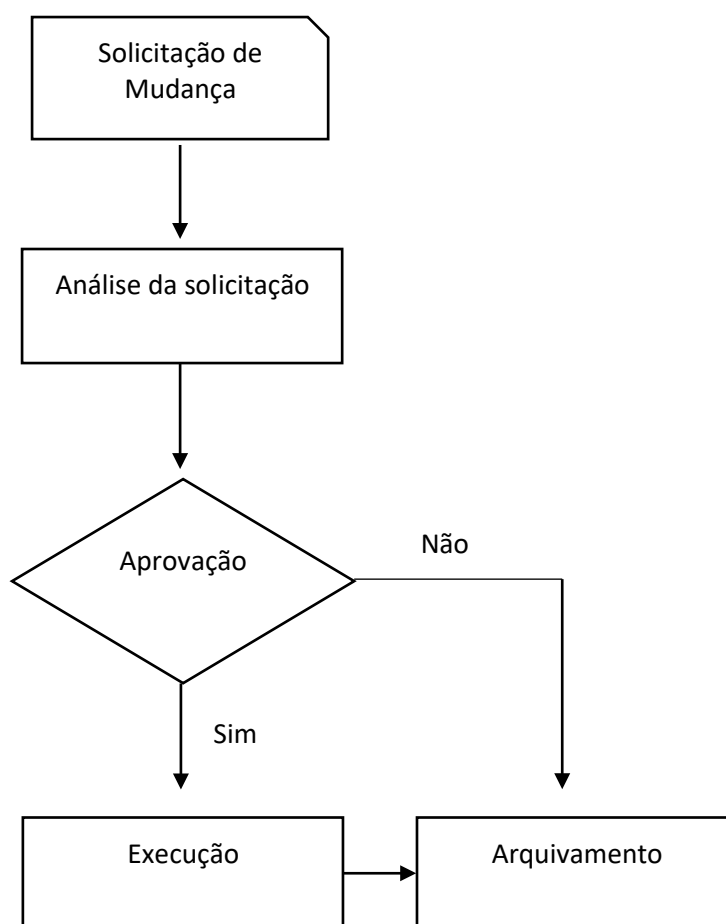
A aceitação dos produtos deve observar os critérios estabelecidos nos instrumentos formais que fundamentam o projeto. São eles: o contrato nº 42/2022 celebrado entre FADESP e SEPLAD e o seu respectivo termo de referência.

## 7 PROCESSO DE CONTROLE DE MUDANÇA

### 7.1 Plano de Controle de mudanças

As mudanças no plano de trabalho, principalmente na perspectiva do objetivo, ou escopo do projeto (plano estratégico) devem ser entendidas como fato de extrema excepcionalidade para preservar o objetivo do projeto. Nessas condições as mudanças devem: (1) ser documentadas, aprovadas e acompanhadas e (2) seguir o fluxograma para aprovação e execução como apresentado na Figura 12 abaixo:

**Figura 12**– Fluxograma de controle de mudanças



**Fonte:** Sotille *et al.* (2007, p. 116).

As mudanças devem ser registradas e acompanhadas, sendo o documento que registra as eventuais mudanças denominado Formulário de Solicitação de Mudança. O referido documento, que pode ser apresentado pela FADESP, SEPLAD ou Comitê Gestor, deve apresentar, além da clara e detalhada necessidade de mudança, o impacto gerado pela eventual mudança, a importância que ocorra a mudança, a relação da mudança com a obtenção do objetivo, o fato gerador que leva a mudança e demais informações necessárias para o registro e posterior acompanhamento das mudanças ocorridas no projeto. Destaca-se que a mudança pode ser originada pelos envolvidos no planejamento e devam seguir os processos identificados o presente plano.

## 7.2 Formulário de Solicitação de mudanças

Preparado por		Número
Encaminhado por		Data

- 1) ***Descrição da mudança:***
- 2) ***Motivo da mudança:***
- 3) ***Fato gerador da mudança:***
- 4) ***Impacto:*** ( ) *Baixo* ( ) *Médio* ( )
- 5) ***Alto Descrição do impacto:***
- 6) ***Efeito da mudança no objetivo do projeto:***
- 7) ***Efeito da mudança no cronograma:***
- 8) ***Efeito da mudança na qualidade:***

### APROVAÇÕES

Nome	Data	Assinatura

## 8 MATRIZ DE RISCO

### 8.1 Plano de Gerenciamento de Riscos

A presença de riscos é uma questão central para a governança do processo de planejamento, uma vez que reconhece a existência de incerteza ambiental. Portanto, ao considerar a possibilidade de ocorrência de acontecimentos futuros que podem expressar ameaças ou oportunidades, criam-se as condições para antecipar ações que desloquem a posição do decisor de uma posição reativa para proativa. Os riscos estão presentes sempre que não há informações suficientes para que se considere a presença de certeza. Assim, gerenciar riscos é uma forma de antecipar incertezas em ambientes dinâmicos, em constante processo de mudança e caracterizados pelas discontinuidades. Desta forma, para reduzir os impactos ambientais busca-se identificar possíveis riscos e tentar controlá-los. Assim, gerenciar riscos é uma forma privilegiada de melhorar as possibilidades de sucesso perante eventos futuros incertos e possíveis adversidades.

Nessa perspectiva, é possível conceituar risco como a possibilidade de ocorrência de um evento futuro que, em certa medida, pode influenciar na obtenção de um objetivo. Risco também pode ser compreendido como a presença da incerteza. Portanto, o risco pela sua própria natureza expressa a conjunção de duas dimensões, uma representada pela probabilidade de ocorrência e outra pelo impacto gerado caso o evento futuro se confirme, ou seja, ocorra. Risco, portanto, precisa ser medido, antecipado e se possível eliminado ou plenamente aproveitado (SALLES *et al.*, 2007).

Considerando esses aspectos, a presente seção foi organizada em duas subseções, além dessa breve introdução. Assim, a primeira subseção, denominada “Identificação de Riscos e Construção da Matriz”, descreve as etapas de identificação dos riscos, o processo de padronização, ranqueamento e classificação dos riscos. Já a seção seguinte, denominada como “Apresentação dos Riscos” reúne os riscos identificados, classificados, com intensidade estimada e propõe ações inicialmente recomendadas.

Merece destaque que os riscos identificados nas seções subsequentes deste plano, expressam tão somente eventos com probabilidade de ocorrência. Portanto, não podem ser considerados certezas.

No mesmo sentido, por mais criteriosa que seja a identificação de riscos, não há garantia ou possibilidade de identificar todos os eventos que possam expressar impactos positivos ou negativos no projeto, trata-se, portanto, de uma medida gerencial que busca antecipar situações que, possam ser administradas, e com isso, adotar medidas para preservar o escopo do projeto.

#### **a) identificação de riscos e construção da matriz**

Os riscos foram estabelecidos pela equipe do planejamento e iniciaram pela identificação de eventos que poderiam expressar riscos. O processo ocorreu em três fases sendo a etapa (1) exploratória, ocasião na qual foram consultadas fontes secundárias e projetos com características semelhantes realizados em diversas regiões do Brasil. Superada a fase exploratória, a equipe do projeto complementou e ajustou os riscos identificados inicialmente, adequando-os a realidade do estado Pará, utilizando (2) técnicas qualitativas, baseadas na experiência da equipe do projeto. Desta forma, foram identificados, inicialmente, 155 situações potenciais que expressariam riscos ao projeto, dos quais 25 foram eliminados ainda na primeira fase por duplicidade.

Na sequência, etapa três (3), os eventos de riscos foram padronizados e encaminhados para a equipe de planejamento com a finalidade de quantificar (1) o potencial impacto do risco nas diversas entregas do planejamento e (2) a probabilidade de ocorrência do risco. Essas medidas possibilitaram a elaboração da matriz de risco que fundamentou as etapas posteriores de avaliação e ações de eliminação/mitigação. Para tanto, foram utilizadas duas escalas de Likert, uma escala para medir o impacto do evento e outra para mensurar a probabilidade de ocorrência. As escalas foram elaboradas com cinco itens, sendo: um (1) muito baixo; (2) dois baixo; (3) três médio; (4) quatro alto e (5) muito alto. Assim, com base na multiplicação de probabilidade e impacto os eventos de risco foram ranqueados em três categorias como mostra o Quadro 1 e tiveram as ações recomendadas previamente estabelecidas.

**Quadro 1** - Intensidade, detalhamento e ação recomendada.

Intensidade do Risco	Detalhamento	Ação Recomendada
Baixo	Reúne eventos com baixa impacto nos objetivos do planejamento ou que apresentam baixa probabilidade de ocorrência nesses níveis de risco, apesar de expressar um evento potencialmente negativo para os objetivos do planejamento pela baixa intensidade não demandam de ações prévias.	Aceitar o risco identificado e acompanhar a ocorrência para evitar falhas na avaliação da intensidade. Podem ser recomendadas ações como contratação de seguros conforme o caso.
Médio	Compreende eventos de risco que podem expressar ameaças com moderado impacto nos objetivos do planejamento, são expressos por eventos posicionados nos estratos intermediários de impacto, seja pela probabilidade, seja pelos impactos, ou mesmo pela combinação de impacto multiplicado pela probabilidade. Esse nível de risco deve receber ações preventivas para reduzir ou os impactos ou a probabilidade de ocorrência.	Adotar ações para mitigar o risco, podem ser direcionadas para a redução do impacto ou da probabilidade de ocorrência. Incluem a criação de uma reserva técnica financeira e um plano de contingência.
Alto	Esse estrato reuniu os maiores riscos do projeto ao concentrar eventos de riscos que podem comprometer fortemente os resultados e a qualidade do planejamento.	Nesse nível de risco, as ações devem oportunizar eventuais mudanças de escopo, de prazos e
	Esses riscos classificados como de alta intensidade são aqueles identificados com alto impacto ou alta probabilidade de ocorrerem. Os riscos altos merecem ações antecipadas de proteção e podem desencadear mudanças preventivas no processo de planejamento.	de qualidade. Riscos elevados exigem cuidadoso detalhamento prévio e a adoção de ações antecipadamente.

**Fonte:** Elaboração Equipe Técnica.

Após identificados e quantificados os riscos foram agrupados em categorias com o propósito de direcionar adequadamente as ações do plano de controle de mudanças. Desta forma, foram identificadas três categorias de riscos que foram baseadas na análise de conteúdo. A sistematização ocorreu com o auxílio do software Atlas e possibilitou reunir os riscos em: (1) Riscos de Comunicação e Divulgação; (2) Riscos Financeiros, Legais e Contratuais e (3) Riscos Operacionais e Conceituais. Complementarmente, ainda da fase exploratória, os eventos de riscos foram classificados em positivos e negativos para efeito de padronização dos eventos. Desta forma, a apresentação dos riscos e as respectivas categorias, será apresentada nas subseções seguintes:



## 8.2 Apresentação dos riscos

### a) Riscos de comunicação e divulgação

Nessa categoria foram reunidos riscos que, com diferentes intensidades, podem impactar na evolução do planejamento em aspectos relacionados com os mecanismos de compartilhamento de informações. Os riscos categorizados como de comunicação e divulgação envolveram, essencialmente, duas dimensões: (1) a primeira relaciona-se com a comunicação do plano entre as equipes envolvidas no processo de planejamento em si, assume, portanto, uma dimensão de comunicação interna, incluindo distribuição de responsabilidades e mecanismos de controle da comunicação. Por outro lado, essa categoria relaciona-se também com aspectos externos de divulgação das ações do plano, destacando-se a identificação de informantes, as formas de envolvimento da sociedade, a possível resistência e atuações de grupos de interesse, entre outros.

**Quadro 2**– Riscos de comunicação e divulgação

Risco	Intensidade	Ação
Falha na regularidade das informações para a assessoria de comunicação.	Baixa	Aceitar
Atraso na divulgação decorrente da baixa qualidade das informações disponíveis para a assessoria de comunicação.	Média	Mitigar
Atraso na divulgação de informações decorrente da baixa qualidade das informações disponíveis aos integrantes da equipe do projeto.	Baixa	Aceitar
Conflito e sobreposições de responsabilidades quanto às divulgações das informações entre a equipe do projeto e órgãos governamentais (estaduais e municipais).	Baixa	Aceitar
Controle e aprovação das informações na divulgação por parte de órgãos estaduais (Secom, Seplad etc.).	Baixa	Aceitar
Conflitos em atender demandas da imprensa, sociedade civil e órgãos governamentais não diretamente envolvidos no projeto.	Média	Mitigar
	Baixa	Aceitar
	Baixa	Aceitar
Dificuldades na identificação de entidades da sociedade civil e agentes governamentais que participarão como informantes para o planejamento.	Alta	Antever

Responsabilidade pela adequação e formas de comunicação técnicas pouco acessíveis ou muito técnicas para diferentes públicos.	Média	Mitigar
Resistência e imprecisão no fornecimento de informações por parte de municípios e entidades representativas.	Alta	Antever
Dificuldades de divulgação de informações capazes de envolver agentes econômicos, políticos e sociais nos locais da pesquisa de campo para alcançar maior quantidade de representantes da sociedade.	Média	Mitigar
Dificuldade de padronização de informações para a realização e qualidade do planejamento face a grande diversidade do estado.	Média	Mitigar
Imprecisão e viés decorrente de interesses particulares (setoriais, políticos, econômicos etc.) de grupos de pressão com interesse no planejamento.	Alta	Antever

**Fonte:** Elaboração Equipe Técnica.

Foram identificados 14 riscos de comunicação e divulgação sendo aproximadamente a metade de baixa intensidade seis (6), cinco (5) de intensidade intermediária e três (3) com potencial de alto impacto no projeto. Os riscos intermediários relacionam-se basicamente a aspectos de atrasos na disponibilização de informações e distribuições de responsabilidades no processo de comunicação. Dentre os riscos de alta intensidade, ou seja, aqueles que demandam a maior atenção das equipes estão a identificação de atores sociais que possam fornecer informações e formas de envolver os diversos grupos de setores estratégicos do estado. Outro aspecto de destaque está a presença de vieses decorrentes de setores e entidades que atuam com foco nos próprios interesses, condição que pode suscitar muitos interesses difíceis de diferenciar quanto a intensidade de legitimidade e envolvimento no planejamento.

#### **b) Riscos financeiros, legais e contratuais**

Quantos aos riscos financeiros, legais e contratuais destacam-se os vínculos formais do projeto, tanto na perspectiva das relações entre contratante e contratado, quanto a aspetos relacionados aos terceirizados. Nesses riscos, encontram-se aspectos financeiros necessários a conclusão do projeto, cumprimento de prazos e punições pelo descumprimento de acordos, incluindo aspectos legais do relacionamento entre a equipe do planejamento, contratante e fundação.

**Quadro 3** – Riscos financeiros, legais e contratuais

Risco	Intensidade	Ação
Falta de repasse financeiro e multas por atraso nas entregas por parte da equipe de planejamento.	Média	Mitigar
Falta de recursos financeiros por eventos adversos não relacionados ao projeto.	Alta	Antever
Falta de recursos financeiros por processos relacionados a aprovação de etapas entregues, porém não avaliadas (delonga para aprovação e novo repasse financeiro).	Média	Mitigar
Falta de recursos por alterações de orçamentos decorrentes de alterações de preços de contratados e terceirizados, seja por sazonalidade ou outros aspectos que elevem os custos do projeto.	Alta	Antever
Punições legais e contratuais decorrentes de atrasos no processo de planejamento com origem na equipe do projeto e na operacionalização das entregas.	Alta	Antever
Impasses legais decorrentes de atrasos nas entregas do planejamento por eventos imprevisíveis e de força maior.	Baixa	Aceitar
Punições e implicações contratuais e legais por parte de terceirizados e contratados decorrentes de atrasos nos repasses financeiros por parte de agentes governamentais e fundacionais.	Média	Mitigar
	Média	Mitigar
	Média	Mitigar

**Fonte:** Elaboração Equipe Técnica.

Desta forma, como os riscos são os mais formalizados do projeto, concentraram proporcionalmente maior número de itens com intensidade moderada e elevada. Assim, foram identificados nove riscos, sendo apenas um considerado de baixa intensidade e os demais de média (5) e alta intensidade (3). A caracterização desses riscos mostrou principalmente a gestão das entregas do planejamento e as questões orçamentárias necessárias à implementação do projeto.

### c) Riscos operacionais e conceituais

Com a maior quantidade de eventos de risco identificados pela equipe, os riscos operacionais e conceituais relacionam-se a aspectos teóricos do planejamento na administração pública e os desafios da condução do planejamento em um estado como o Pará na perspectiva do número de atores, regiões e complexidade do estado. Essa categoria evidencia a necessidade de ações que padronizem ou minimizem vieses metodológicos, de dados secundários, sempre elaborados com fins específicos e nem sempre relacionados com os objetivos do planejamento estratégico, com grande diversidade de métodos de pesquisa e amplitude temporal, porém necessários para fundamentar aspectos gerais e etapas iniciais do processo de planejamento.

Essa categoria também coloca em perspectiva riscos incontroláveis, para os quais

**Quadro 4 – Riscos de operacionais e conceituais**

Risco	Intensidade	Ação
Inexistência de informações secundárias atualizadas e na quantidade necessária para subsidiar o processo de planejamento.	Alta	Mitigar
Impossibilidade de reunir informações dispersas e desorganizadas em diferentes bancos de dados de organizações públicas e privadas.	Alta	Aceitar
Presença de defasagem, grande amplitude temporal e divergências em dados de fontes secundárias.	Média	Mitigar
Dados secundários pouco confiáveis, pouco representativos ou enviesados em fontes públicas e privadas.	Alta	Mitigar
Informações secundárias contraditórias em organizações públicas e privadas.	Média	Mitigar
Identificação de dados secundários insuficientes para fundamentação de etapas preliminares do planejamento.	Baixa	Aceitar
Falta de informações iniciais, não disponíveis ou não confiáveis em fontes secundárias com pouco ou com baixa representação da realidade atual ou passada do estado.	Média	Mitigar
Dados secundários enviesados, defasados e não representativos da situação atual ou passada do estado.	Média	Mitigar
Presença de viés na seleção, adequação e padronização de dados obtidos em fontes secundárias.	Baixa	Aceitar
Presença de vieses na disponibilização de dados disponibilizados por agentes públicos e privados.	Média	Mitigar

Ausência de estudos anteriores para subsidiar informações específicas, preliminares ou complementares necessárias ao processo de planejamento.	Baixa	Aceitar
Impossibilidade de conseguir dados primários de grupos de interesse essenciais para o planejamento (organizações governamentais, representantes da sociedade civil etc.) em todas as regiões e segmentos econômicos do estado.	Média	Mitigar
Possibilidade de não de identificação de informantes importantes para a qualidade do planejamento.	Alta	Mitigar
Impossibilidade de identificar segmentos econômicos para ações futuras pela inexistência por ocasião do planejamento.	Alta	Aceitar
Impossibilidade de identificação de atores sociais e entidades com forte impacto para o desenvolvimento do estado no horizonte temporal do planejamento, porém inexistentes por ocasião da elaboração do plano.	Alta	Aceitar
Possibilidade de baixa adesão de órgãos da administração pública (municipal, estadual e federal) ao processo de planejamento.	Média	Mitigar
Baixa participação dos entrevistados e respondentes nas entrevistas e questionários de pesquisa necessários a obtenção de dados primários.	Média	Mitigar
Desequilíbrios de representantes da sociedade civil nas audiências públicas, com a presença de grupos de pressão que limitem a oportunidade de reunir dados isentos e confiáveis.	Alta	Antever
Baixa participação, interesse ou desconhecimento de representantes municipais no processo de planejamento.	Média	Mitigar
Fraca articulação entre entes governamentais envolvidos no processo de planejamento.	Baixa	Aceitar
Grandes desigualdades regionais no estado que levam a dificuldade de identificar prioridades de planejamento.	Baixa	Aceitar
Baixo envolvimento no processo do planejamento da sociedade civil (associações, sindicatos, órgão de classe etc.).	Média	Mitigar
Baixa mobilização nas diversas localidades do estado para alcançar segmentos da sociedade necessários ao processo de planejamento.	Média	Mitigar
Reduzida participação feminina como informantes do planejamento.	Média	Mitigar
Baixa participação dos servidores públicos estaduais e municipais pelo envolvimento com muitas atividades simultaneamente.	Baixa	Aceitar
Limitações na troca de informações entre as equipes de planejamento do estado e da elaboração do plano.	Baixa	Aceitar
Impossibilidade de alcançar todos os representantes da sociedade nos diversos locais do estado.	Alta	Aceitar
Baixa participação por falta de divulgação ou conscientização da necessidade de planejamento.	Baixa	Aceitar
Obtenção de dados com baixa confiabilidade e imprecisos nas pesquisas de campo de dados primários.	Baixa	Aceitar
Baixa participação nas pesquisas de dados primários por falta de apoio aos participantes da sociedade civil.	Média	Mitigar

Falta de designação de representantes estaduais e municipais locais para formar a equipe de planejamento como informantes ou no apoio as atividades.	Baixa	Aceitar
Atrasos nas etapas anteriores, refletindo-se na qualidade das etapas seguintes do planejamento.	Média	Mitigar
Atrasos por sobrecarga nas equipes envolvidas no planejamento.	Média	Mitigar
Atrasos por diversas atividades de planejamento ocorrendo de forma paralela.	Média	Mitigar
	Baixa	Aceitar
	Baixa	Aceitar
	Baixa	Aceitar
	Baixa	Aceitar
	Média	Mitigar
Baixa visibilidade e engajamento social no planejamento por desconhecimento ou desinteresse.	Baixa	Aceitar
Muitas atividades ocorrendo em paralelo no governo do estado e diversas secretarias, impossibilitando o acompanhamento pela equipe de planejamento.	Alta	Mitigar
Falta de informações dos diversos projetos, encontros e eventos do governo do estado necessários ao processo do planejamento.	Média	Mitigar
Falta de disponibilidade de tempo da equipe do estado para participar da elaboração dos objetivos e indicadores do planejamento.	Baixa	Aceitar
Alterações no planejamento em decorrência de demandas não previstas na proposta.	Baixa	Aceitar
Atrasos decorrentes de demandas e compromissos externos ao planejamento.	Baixa	Aceitar
Atrasos por erros de previsão de tempos e prazos.	Média	Mitigar
Atrasos por eventos extraordinários, não antecipados pelas equipes envolvidas.	Média	Mitigar
Atrasos por mudanças políticas e de responsáveis nas equipes de gestão das secretarias envolvidas.	Baixa	Aceitar
Atrasos por etapas irregulares e/ou falhas nas estimativas de tempo das entregas do planejamento.	Média	Mitigar
Atrasos por excesso de burocracia na relação Fadesp/Equipe/Secretaria Falhas decorrentes de indefinições e aspectos não previstos por ocasião	Baixa	Aceitar

da contratação.	Baixa	Aceitar
Atrasos e readequações pela diversidade de entendimento teórico-conceitual entre a equipe em decorrência das diferentes formações acadêmicas.	Média	Mitigar
Atrasos e readequações em decorrência de divergências teórico-conceituais entre os integrantes das secretarias.	Baixa	Aceitar
Atrasos e redistribuição de tarefas por desentendimentos entre na equipe do planejamento.	Baixa	Aceitar
Atrasos nas entregas por demoras e diferenças conceituais entre a equipe de planejamento e a secretaria.	Baixa	Aceitar
Incerteza decorrente do momento mais adequado para atualização dos cenários.	Média	Mitigar
Ocorrência de cenários muito diversos entre os diversos setores da economia nas diferentes regiões do estado.	Média	Mitigar
Possibilidade de ocorrência de grande incompatibilidade entre os cenários previstos e efetivamente ocorridos.	Alta	Aceitar
Dificuldades em definir períodos mais adequados para revisão de cenários e adequação dos indicadores.	Baixa	Aceitar
Atrasos em decorrência da multiplicidade nas formas e técnicas de planejamento.	Baixa	Aceitar
Falhas no estabelecimento dos indicadores por falta de informações ou inadequação dos dados disponíveis primários ou secundários.	Média	Mitigar
Falhas ou atrasos na elaboração dos indicadores por divergência de metodologias entre a equipe do planejamento e secretarias envolvidas.	Baixa	Aceitar
Dificuldades de replicar técnicas de planejamento no futuro.	Média	Mitigar
Descontinuidade de planejamentos passados por diferenças de metodologias, objetivos, cenários ou indicadores.	Alta	Aceitar
Atrasos e dificuldades de padronização dos relatórios por diferenças regionais.	Baixa	Aceitar
Alterações decorrentes de mudanças e descontinuidades nas políticas públicas do estado que podem impactar no plano antes da efetiva conclusão.	Média	Mitigar
Presença de múltiplas demandas por parte dos envolvidos que podem prejudicar as reuniões de alinhamento e cumprimento de atividades como relatórios, levantamentos, pesquisa de campo etc.	Baixa	Aceitar
Retrabalhos por identificação posterior de informações relevante não previstas no plano de trabalho e planejamentos anteriores.	Média	Mitigar
Atrasos e descumprimentos por eventos imprevisíveis de força maior (Covid-19 etc.).	Média	Mitigar
Atrasos e retrabalhos por falhas de terceirizados (contratados, passagens aéreas, fornecedores diversos etc.).	Média	Mitigar
Atrasos e retrabalhos por excesso de informações e necessidade de padronização dos relatórios entre as diversas regiões do estado.	Baixa	Aceitar
Fragilidade decorrentes da necessidade de desenvolver novas	Baixa	Aceitar

abordagens e metodologias para adequar o processo de planejamento as realidades e complexidades do estado.		
Limitações decorrentes do viés na pesquisa de campo de dados primários pela impossibilidade de consultar todos os municípios do estado.	Média	Mitigar
Atrasos decorrentes da falta de infraestrutura no estado (transportes, telecomunicações, hospedagens etc.).	Baixa	Aceitar
Fragilidades e erros no planejamento decorrentes da participação inadequada dos informantes, tanto da administração pública, quanto privada e entidades de representação classista.	Baixa	Aceitar
Distorções nas informações decorrentes de interesses políticos regionalizados e de grupos de pressão.	Média	Mitigar
Retrabalhos e atrasos em decorrentes de problemas de relacionamento entre a Fadesp, secretaria e equipe de planejamento.	Baixa	Aceitar
Atrasos e readaptações decorrentes de resistência político partidária nos municípios do estado.	Média	Mitigar
Falta de aplicativo e recursos tecnológicos que contribuam para reunir e consolidar as informações do planejamento.	Média	Mitigar
Dificuldades decorrentes de bases de dados diferentes e desagregadas nos computadores da equipe de planejamento.	Média	Mitigar
Falta de um repositório que consolide de forma organizada todas as bases de dados e fontes de informações entre os integrantes da equipe de planejamento.	Média	Mitigar
Ocorrência de Acidentes e problema de saúde com a equipe do projeto.	Média	Mitigar
Incompatibilidades de expectativas entre os stakeholders com capacidade deliberativa do projeto (Secretarias, Comissões, Fundação, Equipe etc.).	Baixa	Aceitar
Incertezas econômicas, sanitárias, políticas e sociais que prejudiquem o cumprimento de etapas do processo de planejamento.	Média	Aceitar

**Fonte:** Elaboração Equipe Técnica.

Com 84 (oitenta e quatro) eventos de riscos identificados, os riscos relacionados com a condução do plano e aspectos teóricos-conceituais foram predominantes no levantamento. Destacaram-se os riscos com baixo médio impacto, com 38 (trinta e oito) ocorrências nesse estrato. Esses riscos demandam ações de mitigação e que busquem evitar que possíveis efeitos negativos prejudiquem a evolução do projeto. Por outro lado, os riscos de baixa intensidade, ou seja, aqueles que podem ser aceitos e demandam apenas ações de acompanhamento e monitoramento foram 35 (trinta e cinco). Nesse estrato estão eventos cotidianos e de ajuste por ocasião de sua ocorrência que podem ser mitigados ou eliminados por ajustes ou ações corretivas de menor amplitude. Já com relação aos riscos de alto impacto, aqueles que demandam ações prévias e que podem levar a grandes mudanças no projeto destacaram-se 11 (onze) eventos. Dentre esses riscos, que exigem ações prioritárias,



urgentes e que devem ser tratadas com tempestividade, observou-se a presença de eventos que não podem ser superados por ações corretivas, mesmo que essas ações impliquem na mudança do plano. Portanto, devem ser aceitos como de impossível correção ou mitigação. Desta forma, expressam limitações naturais do processo de planejamento.

Assim, aspectos como inexistência de informações secundárias na quantidade e qualidade necessária e suficiente para subsidiar todas as etapas exploratórias em todos os setores da economia, nos mais diversos segmentos da sociedade e em todas as regiões do estado, que expressam um evento com alto impacto na elaboração do plano, pode não ser superado por ações corretivas ou mudanças no projeto, mas que se posicionam entre os riscos de alta intensidade pelo resultado da multiplicação do impacto elevado para o planejamento e pela alta probabilidade de ocorrência.

O mesmo pode ocorrer quanto às informações dispersas em diversos repositórios de dados, ou mesmo quanto aspectos que não podem ser identificados antecipadamente pelo plano, como novos segmentos econômicos ou da sociedade civil, ou agravamento de situações que podem levar a mudanças com impactos nos prazos para conclusão ou na qualidade ou custo do projeto. Dentre esses aspectos exemplifica-se o agravamento ou novos surto da Covid-19, impossibilidade de alcançar todos os informantes que podem contribuir para a qualidade do planejamento, ou outros elementos imprevisíveis que podem impactar fortemente no planejamento final ou no processo de elaboração.

Nessa perspectiva, mesmo que a teoria recomende alterações no projeto sempre que ocorrer a identificação de riscos com alto risco para o projeto, a prática e os eventos recentes observados na sociedade contemporânea têm mostrado que alguns eventos não podem ser previstos e, por conseguinte, não podem ser objeto de ações corretivas ou mitigatórias prévias.

**9 EQUIPE TÉCNICA DO PROJETO PLP PARÁ 2050:**

Josep Pont Vidal

Coordenador Geral



Leila Márcia Sousa de Lima Elias

Coordenadora Administrativo



Marco Antonio Silva Lima

Coordenador Socioeconômico



Carlos André Corrêa de Mattos

Coordenador de Gestão



Sheila Bemerguy de Souza

Coordenadora Territorial



João Francisco Garcia Reis

Coordenador Técnico Social



Marinalva Cardoso Maciel

Coordenadora Estatístico



Pedro Carlos Refkalefsky Loureiro

Comunicação



Brenda Cordovil Correa dos Santos

Planejamento e Gestão de Projetos



Susiane Cunha da Silva

Gestão Administrativa

## REFERÊNCIAS

PMBOK. *Project Management Body of Knowledge*. 5. ed. PMI – Project Management Institute, 2013.

SALLES Jr., C.A.C.; SOLER, A.M.; VALLE, J.A.S.; RABECHINI, JUNIOR. R. *Gerenciamento de riscos em projetos*. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2007.

SOTILLE, M.F.; MENEZES, L.C.M.; XAVIER, L.F.S.; PEREIRA, M.L.S. *Gerenciamento de escopo em projetos*. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2007.

FERREIRA, M. A. F; LATORRE, M. R. D. Desigualdade social e os estudos epidemiológicos: uma reflexão, ciência & sociedade coletiva. [S.l.s.n.], 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/mnbgknw7Dw8xszMCGhGnWy?lang=pt>. Acesso em: 10 dez. 2022.

SOUSA, P. H. G. F. Os efeitos das desigualdades regionais sobre a desigualdade interpessoal de renda no Brasil e no México. Rio de Janeiro: IPEA, 2013. (Texto para discussão, 1897). Disponível em: [https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/2914/1/TD\\_1897.df](https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/2914/1/TD_1897.df). Acesso em: 10 dez. 2022.

# **ANEXOS**

## ANEXO A

### TEMPOS DE INCERTEZAS: O QUE PODEMOS APRENDER NO NÍVEL CONCEITUAL E ANALÍTICO?

**Josep Pont Vidal**

Graduado em Sociologia - Universitat Bielefeld - Alemanha (1986), Mestrado em Sociologia Política - Universitat Bielefeld (1987), Doutorado em Sociologia Política na Universidad de Barcelona (1997), Pós- Doutorado Universidade Politécnica da Catalunha. Cátedra Unesco de Desenvolvimento Sustentável. Professor visitante Universitat Overta Catalunya. Professor adjunto e pesquisador do Núcleo de Altos Amazônicos (UFPA). E-mail: jvidalpont@yahoo.es

#### **RESUMO**

Cada época, cada fenômeno social e coletivo, deixa impactos e mudanças visíveis nas sociedades. A pandemia Covid-19 que a humanidade tem sofrido deixou impactos devastadores nos níveis coletivo e individual e em todas as áreas (saúde, economia, trabalho). Como podemos definir esta era de incerteza? O que podemos aprender em um nível conceitual? Para responder a essas questões, é necessário levantar não apenas a incerteza, mas também a forma como as decisões são tomadas, ou seja, a contingência. Nós expomos e analisamos tal conceito na filosofia e na sociologia.

**Palavras-Chave:** Contingência. Alta Complexidade. Insegurança.

## TIMES OF UNCERTAINTY: WHAT CAN WE LEARN AT THE CONCEPTUAL AND ANALYTICAL LEVEL?

### ABSTRACT

Each times, and each social and collective phenomenon, leaves visible impacts and changes in societies. The Covid-19 pandemic that humanity has suffered has left devastating impacts at the collective and individual levels and in all areas (health, economy, work). How can we define this era of uncertainty? What can we learn on a conceptual level? To answer these questions, it is necessary to raise not only uncertainty, but also the way decisions are made, that is, contingency. We expose and analyze this concept in philosophy and sociology.

**Keywords:** Contingency. High Complexity. Insecurity.

### 1 DESCRREVENDO UM PRESENTE DE INCERTEZAS

O final dos anos sessenta marcou, como alguns cientistas sociais têm constatado, o último intento de mudanças por parte da classe trabalhadora. Se tratou de um ensaio geral, do qual surgiram as correntes da Sociologia e da Ação, e as críticas à incipiente hiperespecialização dos saberes. Duas décadas mais tarde, no marco final da Guerra Fria, aconteceu o colapso do chamado “socialismo real”, cujas ações cidadãs foram descritas a partir dos movimentos sociais, a “contenda política” ou “o protesto reprimido”. Na academia se viu refletida a situação de um mundo dividido a partir de paradigmas contrapostos: ação versus estrutura, qualitativo versus quantitativo, ou nas escolas sociológicas a “ação comunicativa” versus “entendimento comunicativo” e que refletiam o debate entre ação versus sistema. Gilles Deleuze diagnosticou aquelas décadas nas quais se estava passando de uma forma de encarceramento completo a uma espécie de controle aberto e contínuo.

Em nossos dias estão tendo lugar profundas mudanças e transformações nas quais a pandemia *Covid-19* tem-se encarregado de acelerar de maneira dramática e devastadora em todos os âmbitos e esferas da sociedade. Os sintomas não são novos, já eram latentes. A contingência nas sociedades ocidentais e a ação coletiva se manifestam em posições assimétricas opostas e em uma radical polarização na qual não cabem posições intermediárias ou divergentes: negacionistas versus cientistas, unionistas versus seccionistas,

manutenção versus revisão, negritude versus embranquecimento etc. Assim não é impossível que o surgimento de governos autoritários nas democracias liberais continue a se espalhar.

Cientistas sociais e filósofos já definiram a sociedade como uma "sociedade de risco" (Ulrick Beck) e na filosofia, a crítica da "razão cínica"; as análises de como alimentar a alteridade das atuais sociedades organizadas por meio das "bolhas" e sua coesão por meio dos "sistemas imunológicos" (Peter Sloterdijk), ainda a "sociedade do cansaço" (Byung-Chul Han). Outros, do ponto de vista da geografia das migrações, a diagnosticam com o "fim da hipermobilidade" (DUMOND, 2020).

Este último baseou sua descrição empírica em como o progresso do transporte aéreo (a diminuição das escalas e a ampliação das companhias aéreas de baixo custo) e o aumento da globalização levaram o mundo a entrar na era da hipermobilidade. Tudo isso mostrou e permitiu adquirir vantagens de viagens em destinos turísticos econômicos e massivos, enquanto o mundo caminhava gradativamente para situações de irreversibilidade, contingência e risco. A pandemia da *Covid-19* destacou essas vantagens aparentes da hipermobilidade, e seu lado negativo, ao permitir também que o vírus originado em Wuhan fosse silenciado pela opacidade e autocracia do governo chinês (e do partido burocrático no poder) espalhando-se incontrolavelmente por todo o planeta.

Na área de governança social, a pandemia global revelou as fragilidades, paradoxos e falhas dos modelos de governança sanitária, da debilidade e improvisação das decisões políticas e da gestão nos níveis nacionais da capacidade de coordenação multinível. No campo da sociologia e da filosofia, os conceitos explicativos apresentam-se limitados para definir e explicar o fenômeno nas ciências humanas e sociais. A situação altamente complexa que existe, e que continuará a existir no futuro, revela que nestas áreas do conhecimento ainda se utilizam conceitos e lógicas explicativas que só podem descrever situações limitadas, baseadas numa compreensão subjetiva ou coletiva, sem levar em conta os interesses assimétricos e as comunicações simbólicas estabelecidas entre as diferentes esferas da sociedade.

A essência e a configuração desse tipo de sociedade contingente estão repletas de possibilidades positivas e negativas. Como aspectos positivos, permite o exercício da autorrealização e o avanço e aprofundamento de práticas de auto-organização e autorregulação social, embora não isentas de paradoxos. Entre os pontos negativos, está levando a várias formas de governo populistas sendo descritas como "democracia

defeituosa", "autoritarismo eleitoral" ou "democracia liberal". As questões aqui são: Como podemos definir no plano social este tempo de incerteza? Que ensinamentos foram deixados no plano conceitual? Para respondê-las, é necessário levantar não só a incerteza, mas também o plano social em que ela aparece, em que o conceito chave é a contingência.

Expomos e analisamos o conceito de contingência, não a partir do estabelecimento de prioridades face a situações de risco que requeiram resiliência social, mas por meio da filosofia e, em particular, pela lógica e pelas perspectivas que ela abre de análise. Nesta situação social e analítica, não é possível oferecer “algumas conclusões”, mas antes apresentá-las sob a forma de uma pergunta: Para uma utopia ou distopia?

## **2 UMA SOCIEDADE CONTINGENTE**

A definição de contingência vem originalmente da filosofia e se vincula a dois conceitos centrais. O primeiro é que aquele em que à contingência se atribuem possibilidades (vinculado com a filosofia) e o segundo com a noção de "risco", vinculado ao conceito de complexidade. A tentativa de defini-la não é nova. Aristóteles já escreveu em *Política*: “É um absurdo pensar que não há lugar para a contingência e que, pelo contrário, todas as coisas acontecem por necessidade, se assim for, haveria sempre a garantia de que, adaptando um comportamento, o resultado seria determinado e se não o adaptamos, não atingiríamos o resultado” (ARISTOTELES, 1985, p.136).

Na filosofia e na lógica, a contingência é o modo de ser daquilo que não é necessário ou impossível, mas que pode ser ou não. A ótica dos sistemas autorreferenciais, assume a tese luhmanniana, segundo a qual: "Tudo é contingente que nem é necessário, nem impossível" (LUHMANN, 1992, p. 96). Aqui o conceito de contingência é resultante de uma dupla negação, primeiro por necessidade e, segundo, por impossibilidade. Uma lógica bipolar, baseada no "ser" ou no "não ser", com este conceito tem seus problemas. Precisamos, aparentemente de um terceiro polo, o da indefinição, para captar a mensagem desse curioso conceito. Luhmann questiona, por isso, com perspicácia: "Existe alguma teoria que pode manusear o conceito de contingência?" (LUHMANN, 1992, p. 98).

O resultado é que no contexto de transformação e crise das sociedades políticas surgem os contornos da sociedade contingente. Na ótica dos sistemas autorreferenciais, a contingência é definida a partir de uma negação e afirmação, como algo que não é



necessário nem impossível; que pode ser como é - era e será - mas também é possível de outras maneiras. Essa descrição designa basicamente diferentes opções em termos de verbos: experimentar, esperar, pensar, refletir, testar, no que diz respeito à diferença e a possível alteridade, um horizonte de modificações possíveis, embora não necessárias. As diferenças aparecem em suas manifestações entre as sociedades do Norte Global e do Sul Global (ou países em desenvolvimento).

Assim, contingentes são as proposições que não são necessariamente verdadeiras nem necessariamente falsas. Vemos aqui como a contingência é definida com diferentes ênfases na filosofia e na lógica, de modo que o que definimos como realidade não pode ser demonstrado ou negado em termos teóricos definitivos. No contexto deste trabalho, contingência é aquela situação social que não é necessária nem tampouco impossível, mas que está aberta a um futuro de incertezas.

O nexo de contingência se vincula ao adjetivo de multiplicidade, que se dá pelo fato de que não pode haver uma única contingência, mas sim uma pluralidade de contingências, dependendo do número de observadores. Essa diversidade é dada pelas diferentes perspectivas, sempre arbitrárias, dadas e definidas por diferentes observadores. Cada observador descreve como a contingência se manifesta de acordo com o tipo de observação que realiza. Assim, compreender e descrever uma sociedade contingente implica que qualquer fenômeno relacionado à ação social não seja inevitável ou necessário, tampouco impossível, mas que sempre poderá ser diferente. O surgimento de movimentos populistas de extrema esquerda ou direita são um exemplo disso. Em uma análise retrospectiva, podemos pensar que algumas decisões tomadas pelos governos quiçá poderiam ter sido diferentes.

### **3 PÓS-PANDEMIA E A CONTINGÊNCIA**

A pandemia da *Covid-19* deixou alguns diagnósticos e descrições desatualizados, enquanto outros se tornam atuais. No plano das mudanças sociais, Luhmann (1984;1998), à semelhança dos filósofos citados, identificou a contingência enfrentada pela finitude do homem (pessoa) e de seu mundo. Identificou a alta complexidade da sociedade, não como entidade metafísica, mas condicionada pela contingência das decisões, em que sua unidade sistêmica parte da diferença: “Das formas da contingência, a contingência aberta ou ter-

existido-outra possibilidade fora a decisão tomada, encontra-se uma unidade (LUHMANN, 1998, p. 270).

Dessa forma, é possível apresentar as sociedades atuais como “sociedades contingentes” (VIDAL, 2020; 2019), o que significa que qualquer fenômeno ou eventualidade não é necessário ou impossível, mas pode acontecer. Com isso estão inevitavelmente associados a incerteza, o risco e consequentemente o perigo. Os exemplos recentes são inúmeros: no Brasil, o rompimento da barragem em Brumadinho e em Mariana, em Beirute, a explosão de nitrato de amônio, ou o rompimento de resíduos industriais em Aznalcóllar em 1998 (Espanha), entre muitos outros exemplos de catástrofes de origem ontológicas recentes. Essa situação também se reflete na esfera política.

As democracias ocidentais, estabelecidas durante o último século a partir da ideia de "sociedade política", vêm adquirindo já há alguns anos novos contornos e dinâmicas políticas que se manifestam em contingências, riscos e incertezas. Na perspectiva analítica politológica e sociológica é possível identificar um deslocamento da tradicional sociedade política (constituída basicamente em torno do conceito de sociedade civil) para outro tipo de ação política e de dinâmicas orientadas para um tipo e perfil de sociedade contingente, na qual o futuro permanece aberto e ligado às decisões passadas, presentes e futuras.

#### **4 ACONTECE, MAS PODERIA SER DIFERENTE**

Nos deparamos com o dilema e a possibilidade de que tudo poderia ser diferente. Essa abordagem não é nova. No século XVII, Leibnitz questionou o pensamento predominante e fez uma clara distinção entre os conceitos de possibilidade e contingência, ao atribuir-lhes uma visão moderna do termo contingente como oposto ao possível (VIRÉ, 2015). Sua formulação pode ser sintetizada da seguinte maneira:

- a) O possível é aquilo que não é impossível, ou seja, o que pode acontecer ou é verdadeiro em alguma circunstância;
- b) O contingente é aquilo que não é necessário, ou seja, o que pode não acontecer ou é falso em alguma circunstância.

Quase vinte séculos antes, o filósofo Aristóteles, na Teoria dos Fenômenos (um dos quatro tópicos de seu pensamento) formulou a proposição de quatro categorias, conhecidas como os modais de Aristóteles: Possível, Impossível, Necessário e Contingente. Ao refutar

ou rejeitar o determinismo, o destino e a necessidade ("necessitarismo") como as teorias finais do ser humano e social, formulou: "o que não pode ser é impossível que seja, e o que não pode ser, é necessariamente" (ARISTÓTELES, 1985). Essa sentença tem consequências implícitas diretas e semânticas específicas, uma vez que o contingenciamento está presente em todas as ações, e essas ações ocorrem por necessidade. Possui também significado ao declarar que, se não houvesse necessidade, sempre teríamos a garantia de nossas ações e o resultado já seria predeterminado por não ter se adotado essa conduta. Aqui, a necessidade aparece como uma possibilidade, não do tempo presente, mas do futuro.

O período de transformações e contingências que vivemos se estende à ambiguidade de delimitar e definir o que se entende por político e por não político. O início desse debate e análise remonta à última década do século passado, quando os primeiros sintomas da política de despolitização do político tornaram-se evidentes (como na formulação de políticas públicas). Definimos o período atual como uma época em que prevalece a contingência, ou seja, o que é acontece, mas aqui poderia ser diferente em todos os âmbitos da vida cotidiana individual e coletiva, e abrange todas as esferas ou âmbitos da sociedade, política, ciência, saúde, educação, segurança, meio ambiente etc. Sob o conceito de contingência deve-se entender que sempre existem possibilidades de experiência e ação que podem ser atualizadas. O conceito de contingência está associado ao horizonte das possibilidades atuais e outras experiências que podem ser diferentes do esperado. Com isso, a contingência não é apenas um número de possíveis reações, mas sim sua seletividade em um horizonte de indeterminação. Nas sociedades hipercomplexas atuais existe uma consciência na ação e na decisão, de modo que cada determinação se perfila como contingente.

Ao tentar responder à questão de como é possível a ordem social – como já formularam Talcott Parsons e anteriormente Emile Durkheim –, a resposta só é possível mediante às inconsistências de situações derivadas da contingência, e não por uma suposta natureza do social, ou uma racionalidade pré-existente. Luhmann ofereceu uma resposta com o teorema da "dupla contingência", que de uma forma muito simplificada se resume em: eu faço o que você quer, se você fizer o que eu quero. É possível observá-lo com mais detalhes nos campos políticos, na medicina e na saúde, no campo jurídico e na ciência, na lógica da causalidade, na relação entre os indivíduos e no que diz respeito ao fenômeno do conflito social.

Na política, qualquer processo político-legislativo apresenta alguns riscos, alguns calculados e outros não, e, portanto, contingentes. Convocar novas eleições, não chegar a acordos sobre o combate às mudanças climáticas ou não reconhecer a tempo demandas sociais são situações contingentes. O risco na sociedade atual também se refere aos possíveis efeitos que uma atividade pode produzir. O rápido desenvolvimento industrial, a ciência e a tecnologia são geradores e produtores de riscos por causa das decisões que tomadas constantemente, sem que se seja capaz de exercer controle sobre os riscos gerados. No processo de tomada de decisões no âmbito político (legislativo) se dispõem das possibilidades e das competências para a seleção de riscos que serão assumidos, e dos critérios para a alocação dos recursos necessários para os danos e os impactos (muitas vezes irreversíveis) que eventualmente serão causados.

O ato de aprovar um decreto, uma lei ou regulamentação sobre temas hipercomplexos sobre os quais não se conhecem os impactos de médio e longo prazo (utilização de agrotóxicos na agricultura, aplicação de técnicas genéticas e reprodutivas, permitir o desflorestamento em massa, autorização da técnica de Fracking para a extração de petróleo da terra, construção de mega hidrelétricas, permitir a comercialização de alimentos geneticamente manipulados, automóveis poluentes, entre outros) tem riscos presentes e futuros para o conjunto da população. Todos esses processos decisórios permitidos pelo poder político mantêm a complexidade com elevado risco e uma alta contingência

Os riscos decorrentes dessas decisões são, portanto, projetados para o futuro, uma vez que seus efeitos e perigos não são ainda conhecidos em detalhes. O perigo é a constatação de que um certo risco e dano deve ser assumido pela maioria da população, quando a decisão foi tomada por um pequeno grupo de pessoas que não são especialistas ou conhecedores sobre o assunto e seus impactos. Sendo assim, a política não está livre de riscos, pelo contrário, suas atividades e decisões são geradoras constantes de riscos com impactos e consequências que afetam a sociedade como um todo, em todos os seus âmbitos e sistemas.

A observação dos efeitos sobre outros sistemas ou áreas autônomas (saúde, urbana, econômica) na forma de interpretações das informações recebidas, tem impactos sobre esses sistemas e suas estruturas, ampliando-se dessa forma sua complexidade. Assim, a existência de risco para um determinado sistema é um perigo para outro. Para o sistema político, o código procedente do direito do sistema jurídico consiste na aplicabilidade da norma e na

probabilidade de sua estruturação no poder, pela possibilidade de dizer o que é justo e o que é injusto. Também pode legitimar uma decisão com alto grau de risco, uma vez que o sistema jurídico também não tem capacidade de avaliar e considerar os possíveis riscos de uma decisão juridicamente fundamentada.

Um juiz está qualificado para emitir sentenças favoráveis ou contrárias para o pagamento de um medicamento, ou a autorização de um projeto industrial de risco? Todas as barragens e reservatórios de resíduos poluentes minerais foram previamente autorizados por decisões legais, por decisão tomadas pelos juízes. Em caso de catástrofe causada pelo seu rompimento, os meios de comunicação e a opinião pública se direcionam, em primeira instância, a culpabilizar apenas a empresa geradora de resíduos (sistema econômico), esquecendo ou relegando responsabilidades sobre os outros sistemas: política (decisão parlamentar favorável), sistema político local (interesse em investimentos de tais empresas no município), administrativo (falta de responsabilidades claras devido à multiplicidade de administrações responsáveis), técnico (laudos e inspeções limitadas e insuficientes), científico (falta de investimento em alternativas e técnicas de depuração de resíduos), bem como outras áreas que poderiam ser inseridas (como a cultural, já que o padrão de consumo incentiva empresas com risco associado).

Assim, quem decide não assume a responsabilidade pelos perigos causados por sua decisão. Se os riscos são possibilidades de um futuro distante e também próximo, é possível observar os sistemas a partir das decisões tomadas no momento da decisão e, com base nelas, elaborar certas características de seleção e evolução desses sistemas.

Neste contexto, a confiança no sistema político e no Parlamento, e em seus membros em particular, tem se deteriorado continuamente. Os mecanismos simbólicos de comunicação no sistema político-administrativo e em seus meios simbolicamente generalizados de comunicação permitem manter viva a expectativa de mudança e melhoria dos serviços, políticas e ações prestadas pelo Estado, como resultado da inclusão da democracia na governança do Estado. No entanto, não explicamos que isso é, na maioria dos casos, uma ilusão ou miragem, uma vez que a democracia está sendo democraticamente suplantada por regimes alocráticos.

A contingência e o paradoxo associado se manifestam não só no âmbito político, mas também no coletivo e subjetivo. Na perspectiva de sistemas, o confinamento é uma forma de comunicação. O confinamento tem servido para prevenir a transmissão em massa do

coronavírus, reduzindo assim o número de pessoas infectadas que irão necessitar de instalações hospitalares com unidades de terapia intensiva e óbitos. Para assumir esse objetivo, foi decretado um confinamento horizontal de toda a população, incluindo todos os tipos de atividade industrial ("não essencial").

Sob este princípio de prevenção, pode-se perguntar também por que não se proíbe a comercialização do tabaco, o consumo de carnes processadas, produtos com açúcar, emissões de CO<sup>2</sup>, e outras substâncias que provocam anualmente milhares de mortes em sociedades desenvolvidas. Em ambas as situações, os seres humanos podem prevenir novas mortes, embora na primeira situação, tenha-se reagido a partir da transmissão de um medo generalizado (infectar-se com o vírus), enquanto nas demais, as causas das doenças (os diversos produtos) estão livremente disponíveis para venda e comercialização.

## **5 RISCO E PERIGO**

Risco e perigo estão inexoravelmente ligados. Sociólogos têm lidado com o risco e a imperceptibilidade dos perigos, a supranacionalidade, a "expropriação ecológica" e a transição da normalidade ao absurdo. As previsões e questionamentos mais pessimistas que o sociólogo Ulrich Beck fez no final de 1989 por ocasião do acidente nuclear de Chernobyl foram superados, e ninguém poderia imaginar a atual situação. Naquela ocasião, na Alemanha, já significou um primeiro confinamento, quando as autoridades recomendaram por algumas semanas a exposição mínima ao ar livre devido à nuvem tóxica proveniente do acidente. Devido a este acidente, foi perguntado: Grupos inteiros de países poderiam ser mantidos em quarentena?

Se o século XX não foi pobre em catástrofes históricas, o século XXI terminou com catástrofes e começou com catástrofes maiores (Fukushima no Japão, ou recentemente em Beirute) e a pandemia de *Covid-19*, inimaginável por um século, desde a chamada "gripe espanhola". A pandemia de coronavírus expôs os perigos e riscos latentes em sociedades avançadas e os ampliou globalmente. Com o desenvolvimento da técnica, se difundiu a opinião sobre a controlabilidade dos riscos produzidos pelo homem. É evidente que a explosão na usina nuclear de Fukushima, no Japão, em 2011, foi causada por um tsunami maior do que havia se pensado até então. Ficou claro que o problema da incontrolabilidade do acidente não estava no tsunami, mas na decisão prévia de se planejar e se construir a

usina nuclear naquele local, na baixa altura da barragem de contenção marinha para esses casos, e em última instância, na crença cega da suposta previsibilidade e controlabilidade no desenvolvimento técnico científico, relegada a técnicos especialistas, ou a políticos que ocupam seus cargos por indicação partidária sem qualquer tipo de conhecimento sobre a responsabilidade das decisões que estão tomando.

O sociólogo Helmut Schelsky, já antecipava acertadamente em meados dos anos 1960 a lógica científica predominante: “A racionalização instrumental e a usurpação da tecnologia esgota a substância de uma sociedade que se moderniza incessantemente. Cada vez é mais frequente que sejam os especialistas quem governam, ainda que os políticos estejam nominalmente no comando”(SCHELKY, 1965, p. 459). Um quarto de século depois, Ulrich Beck formulou a tese sobre a ligação entre as instituições (como “construções da realidade”) e nelas, como a institucionalização das práticas sociais, maiores e mais poderosas seriam enquanto fossem capazes de estar mais perto da decisão e da ação. Esse sociólogo também antecipou as dificuldades de propor um novo ponto de vista teórico-conceitual da sociedade que superasse os dialético-estruturalistas vigentes.

De maneira preventiva, a teoria da sociedade de risco evita entrar no debate sobre as dificuldades que supõe uma teoria crítica da sociedade (ou teoria neomarxista) em que seus defensores e teóricos aplicam padrões mais ou menos justificados à sociedade (conceitos estáticos), e depois julgam e condenam de acordo com eles.

Anteriormente, Luhmann (1991) já tratava do vínculo entre decisões, risco imanente e perigo, definindo-o: “se possíveis danos futuros são atribuíveis à própria decisão” (LUHMANN, 1991, p. 81). Se os riscos estão vinculados às decisões, no caso de danos de possíveis perigos, estes têm uma causa externa. A ligação entre decisões, riscos e danos já foi comprovada inúmeras vezes. Beck chamou esse estado de coisas de “irresponsabilidade organizada” (BECK, 2001, p. 50), e indicou a necessidade de incorporar nas análises o movimento circular entre a normalização simbólica - representada pelo Estado, pela ciência, pela economia e outras instituições - e ameaças permanentes e a destruição material. Isso já havia sido evidente no acidente de Chernobyl em 1986 e, neste caso, na segurança da eletricidade gerada pela fusão da energia nuclear.

As consequências deste acidente nuclear com a expansão da nuvem tóxica foram sentidas em toda a Europa Central. Na Alemanha, além da recomendação do governo de um confinamento durante várias semanas nas casas, foi necessário substituir a areia em todos os

parques infantis do país, a uma profundidade de um metro devido aos altos níveis de radioatividade que apresentava. Simultaneamente, todos os laticínios foram descartados, as pastagens foram contaminadas e os animais que delas se alimentaram foram abatidos.

Na pandemia causada pelo coronavírus, a maioria dos cientistas concorda que a causa foi de origem zoonótica, a transmissão de um vírus de um animal para as pessoas, embora permaneça a dúvida se a pandemia se iniciou no mercado de Wuhan, ou se este mercado foi simplesmente o amplificador de uma epidemia iniciada em algum lugar próximo. Publicações e entrevistas com virologistas chineses vêm iluminando e denunciando o papel e a responsabilidade do Governo, por meio da burocracia, do sigilo e da autocracia, na expansão da pandemia.

O que é o risco? As diferentes correntes na filosofia e nas ciências sociais têm lhe atribuído diversos significados. Na tradição racionalista, foi considerado como produto de uma decisão que, de acordo com seus impactos posteriores (negativos), poderia ter sido antecipado ou evitado. Aqui se trata de um cálculo temporal com horizonte de um futuro incerto e cujos impactos poderiam ser evitados. Podem ser aceitas situações de risco que o contemplem, desde que justificada a possibilidade de sua ocorrência. Este tem sido o argumento predominante.

Tem sido questionado por ser limitado, uma vez que só pode descrever o risco em seus aspectos quantitativos e probabilísticos, e os analisa basicamente no sistema econômico e científico. A observação de primeiro grau não permite uma análise em profundidade das lógicas de raciocínio do ser humano, o qual não calcula como deveria o predicado racional e constantemente comete erros.

Assim, é necessária uma maior compreensão do alcance do problema na análise sobre quem, ou qual instância, decide se há um risco a ser levado em conta ou não, e em qual horizonte objetivo e temporal. “No campo da consciência de risco existem, hoje em dia, diversos estados de coisas: o fascínio pela possibilidade de acontecimentos extremamente improváveis que mais tarde, porém, podem se tornar catastróficos” (LUHMANN, 1997, p. 39). Uma proposta metodológica é dada pela abordagem e observação do risco na diferenciação entre observação elementar e observação de segundo grau.

A observação de primeiro grau é o mundo real e, portanto, limita-se a poder apenas identificar quantitativamente os possíveis riscos. Com a utilização do conceito binário risco segurança, essas são observações apenas para garantir a segurança, para a qual são



necessários mais e melhores tipos de informações. Por isso, se propõe que a teoria seja orientada para a observação de segunda ordem. É um fenômeno de “contingência múltipla”, que permite e oferece abordá-lo desde diferentes perspectivas por diferentes observadores. O problema aqui é que o risco é descrito como algo semelhante por diferentes observadores.

A consequência é que gera informações muito diferentes entre eles. Nesse ponto, é proposta a diferenciação entre risco e perigo. Enquanto o risco refere-se ao caso em que o desafio é consequência da decisão, com o perigo os possíveis danos são causados externamente, ou seja, atribuídos ao entorno do sistema. A observação de segundo grau permite distinguir entre aqueles que decidem quais são os riscos e aqueles que são afetados.

## **6 PERSPECTIVA SOCIOLÓGICA E FILOSÓFICA**

É um risco prever o futuro, pois primeiro é necessário descrever o presente corretamente, e deste dependerá o futuro. É claro que haverá mudanças profundas na vida cotidiana das pessoas. Muitas delas já são visíveis: mudanças na maneira de trabalhar, no turismo, nas compras, na cultura, no tempo livre (MELO, 2020). Muito mais sutis, e, portanto, difíceis de identificar e detectar, serão as mudanças que ocorrerão na intimidade, na vida familiar, na psicologia e na coletividade das pessoas.

Algumas informações já antecipam essa situação, embora seja necessário que o passar do tempo vá identificando essas mudanças. Filósofos, psicólogos e psicanalistas já adiantam reflexões e casos pessoais concretos que se manifestam em situações de paralisia da vontade, impotência permanente, incapacidade de enfrentar uma situação em extremos contingentes, inquietação, depressão. Sonhos e manifestações que apontam para situações distópicas. Surgem questões essenciais: De onde virão as forças para uma saída desta situação? Como se adaptar a essa nova realidade imposta? Que futuro aguarda aos jovens?

Como vimos, mudanças também ocorrerão nas opções políticas. Nessa linha de argumentação, o filósofo Franco Berardi destacou que esta situação é a fragmentação do tempo atual que modifica radicalmente o futuro: “Não temos futuro porque nosso presente é muito volátil [...] Só temos gestão de risco. O desdobramento dos cenários de um momento determinado”, e também diagnostica: “Nascerá uma forma mais perigosa de capitalismo, com maior controle e purificação das populações” (BERARDI, 2019).

Em uma leitura realista, as sociedades modernas são caracterizadas pela exploração no trabalho com a autorrealização pessoal e a otimização de nossas rotinas, pois são valores

essenciais da civilização contemporânea. O conjunto de organizações e indivíduos que fazem parte da sociedade vendem em tempo integral serviços de todos os tipos. No entanto, a esse fato transcendental parece que mesmo a esquerda não tem dado a importância que merecia, que segue sobrevivendo de conceitos, categorias, lógicas e preconceitos obsoletos, com capacidade limitada para descrever o mutante e dinâmico mundo atual.

Para o sociólogo Feher (2017), os governos aumentaram as políticas de austeridade, sendo mais prejudicados os grupos vulneráveis de imigrantes, mulheres e jovens sem formação. Este fato foi aproveitado pela extrema direita populista. A narrativa dos “ativos valiosos”, em que uns valem e outros não, tem norteado as políticas governamentais, sendo necessário desfazer-se “dos que não valem”. Para este sociólogo, as diferenças entre esquerda e direita se diluem enquanto aumenta a disparidade entre ricos e pobres, ao existir uma grande parte da população que atinge grandes setores da classe média desclassificada, que não pode se beneficiar de ajuda fiscal que existem para os que estão no topo, nem é pobre o suficiente para poder solicitar ajuda pública. A perspectiva autorreferencial abordará esse fenômeno a partir do binômio inclusão-exclusão que os subsistemas econômico, jurídico e político podem viabilizar.

O filósofo alemão de origem sul-coreana Byung-Chul Han é realista ao descrever a situação criada e esboçar as perspectivas. Em *A Sociedade da Transparência* já identificou como uma parte importante dos cidadãos ocidentais aplaudem e apoiam como um "modelo de sucesso" a gestão e o controle da Covid-19 na China. Será que esses cidadãos conhecem a fundo as consequências desse modelo para o futuro da democracia?

O modelo do Partido Comunista Chinês é baseado na ideia de que o Big Data e o monitoramento rigoroso da população - e sua punição em caso de desacato - são necessários para combater a pandemia. O uso massivo de câmeras de reconhecimento facial e térmico, drones, rastreamento massivo de telefones celulares e fontes de internet, armazenamento de dados e instalações e penalidades introduziram um “sistema de crédito” que avalia o comportamento social dos cidadãos.

## **7 EM DIREÇÃO À UTOPIA OU À DISTOPIA?**

O modelo de governança autocrático chinês liderado por uma elite burocrática, e sustentado pela aplicação massiva do Big-data e pelos sistemas derivados de controle

populacional tem tido um forte impacto durante a crise desencadeada pela *Covid-19*, e no futuro essas lógicas e princípios serão estabelecidos nas democracias ocidentais.

É provável que toda a infraestrutura de vigilância digital que agora se mostrou altamente eficaz na contenção da epidemia seja instalada na normalidade. Quando alguém sai da estação de Pequim, é automaticamente capturado por uma câmera que mede sua temperatura corporal. Se a temperatura é preocupante, todas as pessoas que estavam sentadas no mesmo vagão recebem uma notificação em seus celulares. A centralização, concentração de poder e censura mancham o atual estado chinês, orientando-se para uma hipercentralização nas decisões políticas e econômicas e no domínio do poder pessoal sobre as normas institucionalizadas.

Em um futuro próximo (já presente), será possível saber os tipos de doenças que cada pessoa pode sofrer, ou as condições em que as poderá adquirir ou sofrer. As tentativas de introduzir essa linha de supervisão estatal já estão sendo discutidas nos países ocidentais. Sob a ótica da comunidade asiática (e sua tradição cultural e religiosa) o uso das possibilidades quase infinitas de controle e ordenamento de bilhões de dados sobre a população do *Big Data* realizado de forma radical, tem resultado em ser mais efetivo para combater o coronavírus que as propostas de confinamento escalonadas e permissivas (pelo menos nos momentos iniciais) realizadas por governos europeus e ocidentais.

A alternativa política dos “comuns” surge como uma proposta realista, embora não isenta de paradoxos (como vimos nos capítulos anteriores), ao introduzir a gestão pública não estatal e excluída da lógica do mercado de bens como saúde, educação, meio ambiente, embora surja a questão: quem ou que ator será encarregado de administrar esses bens comuns?

Requer-se diálogo interdisciplinar e de conceitos e descrições que facilitem o diálogo interdisciplinar entre áreas do conhecimento estagnadas e que superem as descrições usuais e possibilitem observar de forma mais precisa as relações hiper-complexas das sociedades atuais do Norte e do Sul Global. Os conceitos devem facilitar sistemicamente a observação dos fenômenos e processos dinâmicos de mudança, e com capacidade para serem operativos. Estamos caminhando para uma utopia ou para uma distopia? Possivelmente, a questão é: Que tipo de sociedade queremos?

## REFERÊNCIAS

ARISTÓTELES, *Política*. Brasília, DF: Editora Unb, 1985.

ARISTÓTELES, *Órganon*. Brasília, DF: Editora Unb, 1985.

BECK, Ulrich, *Modernización reflexiva. Política, tradición y estética en el orden social moderno*. Madrid: Alianza, 2001.

BERARDI, Franco. *Entrevista, outras palavras*, 28, junho 2019.

DELEUZE, Gilles. *Diferença e repetição*. 2. ed. Rio de Janeiro: Graal, 2006.

FEHER, Michel, *Le Temps des Investis. Essai sur la Nouvelle Question Sociale*, 2017.

FERREIRA, M. A. F; LATORRE, M.R.D. *Desigualdade social e os estudos epidemiológicos: uma reflexão, ciência & sociedade coletiva*. [S.l.s.n.], 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/mnbgKnw7Dw8xszMCGhGnWy/?lang=pt>. Acesso em: 10 dez. 2022.

HAN, Byung-Chul. *Sociedade do cansaço*. Petrópolis: Vozes, 2020.

LUHMANN, Niklas. *Observaciones de la modernidad: racionalidad y contingencia en la sociedad moderna*. Buenos Aires: Paidós, 1997.

LUHMANN, Niklas. *Sistemas sociales: lineamentos para una teoría general*. Barcelona: Anthropos, 1998.

LUHMANN, Niklas. *Sistemas sociais*. Esboço de uma teoria geral. Petrópolis: Vozes, 2016.

LUHMANN, Niklas. *Iluminismo sociológico*. Lisboa: FTC, 2005. v. 1.

LUHMANN, Niklas. *Risk: a sociological theory*. New Jersey: Fourth Printing, 2008.

LUHMANN, Niklas. *Introdução à teoria dos sistemas*. Rio de Janeiro: Vozes, 2009.

LUHMANN, Niklas *Kontingenz als Eigenwert der modernen Gesellschaft*. In: LOUBSER, Jan, *et al.* (org.). *Beobachtungen der Moderne*. Opladen: Westdeutscher Verlag, , 1992. p. 93-128.

MELO, Clayton. *Como o coronavírus vai mudar nossas vidas: dez tendências para o mundo pós-pandemia*. El país, 6 abril, 2020.

UMONT, Gérard-François, *Covid19: fim da geografia da hiper mobilidade?*, 2020 FEHER, Michel, *Le Temps des Investis. Essai sur la Nouvelle Question Sociale*, 2017.

MELO, Clayton. *Como o coronavírus vai mudar nossas vidas: dez tendências para o mundo pós-pandemia*. El país, 6 abril, 2020.

SCHLELSKY, Helmut, *Der Mensch in der wissenschaftliche Zivilisation, Auf der Suche nach Wirklicheit*, 1965.

SLOTEDIJK, Peter. *O desprezo das massas. Ensaio sobre lutas culturais na sociedade moderna*. Tradução Claudia Cavalcanti, São Paulo: Estação Liberdade, 2002.

SOUSA, P. H. G. F. *Os efeitos das desigualdades regionais sobre a desigualdade interpessoal de renda no Brasil, nos Estados Unidos e no Mexico*. Rio de Janeiro: IPEA, 2013. (Texto para discussão, 1897). Disponível em: [https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/2914/1/TD\\_1897.pdf](https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/2914/1/TD_1897.pdf). Acesso em: 10 dez. 2022.

VIDAL, Josep. (coord.). *Da governança hierárquica à interativa. Observações e análises*, Belém, PakaTatu, 2018.

VIDAL, Josep. *Por meio da teoria. Enfoques neosistêmicos e pós-estruturalistas*, Belém, Paka-Tatu, 2017.

VIDAL, Josep. *Sociedades contingentes. La emergencia de un nuevo sujeto de cambio social: el Covid-19*. (2020). (im prelo).

VIRÉ, Maximiliano Escobar, *La tesis de la elección divina de lo óptimo: una excepción en la teoría modal de Leibniz*, Manuscrito. *Rev. Int. Fil.*, v. 38, n.1, p. 129-165, 2015.