

MAURO ZEURI

ANÁLISE CRÍTICA DO ZOPP: PLANEJAMENTO DE
PROJETO ORIENTADO PARA O OBJETIVO COMO MÉTODO
DE PLANEJAMENTO E GESTÃO COMPARTILHADA

Universidade Estadual de Campinas

Faculdade de Educação

2002

© by Mauro Zeuri, 2002.

**Catálogo na Publicação elaborada pela biblioteca
da Faculdade de Educação/ UNI CAMP**

Bibliotecária: Rosemary Passos - CRB-8ª/5751

Zeuri, Mauro.

Z59a Análise crítica do ZOPP – Planejamento de Projeto Orientado por Objetivo enquanto método de planejamento e gestão compartilhada / Mauro Zeuri. – Campinas, SP: [s.n.], 2002.

Orientador : Newton Antonio Paciulli Bryan.

Dissertação (mestrado) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação.

1. Planejamento participativo. 2. Projetos – Avaliação. 3. Cooperação.
4. * Matriz Lógica. I. Bryan, Newton Antonio Paciulli. II. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Educação. III. Título.

02-076-BFE

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Análise Crítica do ZOPP - Planejamento de Projeto Orientado por Objetivo –
Como Método de Planejamento e Gestão Compartilhado

Autor: Mauro Zeuri

Orientador: Newton Antonio Paciulli Bryan

Este exemplar corresponde à redação Final
da dissertação defendida por Mauro Zeuri e
aprovada pela Comissão Julgadora.

Data: 30 / 04 /2002

Assinatura:

Comissão Julgadora

2002

*Para José Zeuri (in memorian),
Jorva,
meus irmãos José Carlos, Paulo Sérgio, Antônio Eduardo,
minhas sobrinhas Duda, Gi, Paola, Emily
e meu sobrinho Zezinho
Lourdes e Léo*

AGRADECIMENTOS

Aos professores(as) do LaPPlanE, pelo incentivo, e pelo apoio, em especial, Newton Bryan meu orientador, José Roberto Rus Perez, Luiz Enrique Aguilar e Vera Lúcia Sabongi de Rossi.

Aos companheiros(as) do LaPPlanE, pelo apoio, incentivo e demonstrações de carinho

Aos professores José Geraldo de Souza, Clara Germano, membros da banca de qualificação, pelas importantes contribuições.

Ao Greiner e a Jô, pelo incentivo e apoio neste trabalho.

A Solange e a Lindabel pela contribuição dada a pesquisa e aos registros

A todos da minha querida família, que conviveram com a minha “ausência” presente.

Aos amigos e companheiros pelo apoio, preocupação, incentivo e solidariedade.

Aos Entrevistados de Santa Rita do Sapucaí pela valiosa contribuição

A toda equipe de Funcionários, de Professores e da Direção do INATEL

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS E QUADROS

LISTA DE SIGLAS

INTRODUÇÃO	01
PARTE I O MÉTODO ZOPP – METODOLOGIA CONCEITO E DESCRIÇÃO	11
1 MÉTODO ZOPP – CONCEITO E ORIGEM	13
2 A HISTÓRIA DO MÉTODO	21
2.1 A DISSEMINAÇÃO E APLICAÇÃO DO MÉTODO ZOPP	25
3 A EXECUÇÃO DO ZOPP PELA GTZ	27
4 O SEMINÁRIO DE PLANEJAMENTO ZOPP	47
5 A construção das Matrizes de Planejamento de Projeto	57
PARTE II APLICAÇÃO DO MÉTODO ZOPP NO PROJETO DE CONSOLIDAÇÃO DO PÓLO TECNOLÓGICO DE SANTA RITA DO SAPUCAÍ	67
6 PÓLOS TECNOLÓGICOS E O CASO DE SANTA RITA DO SAPUCAÍ	69
6.1 A HISTÓRIA DO PÓLO TECNOLÓGICO DE SANTA RITA DO SAPUCAÍ	70
7 O PROJETO DE CONSOLIDAÇÃO DO PÓLO TECNOLÓGICO DE SANTA RITA DO SAPUCAÍ, NO ÂMBITO DA COOPERAÇÃO BRASIL ALEMANHA	77
7.1 O ACORDO DE COOPERAÇÃO TÉCNICA BRASIL-ALEMANHA	78
8 A HISTÓRIA DA APLICAÇÃO DO MÉTODO ZOPP EM SANTA RITA DO SAPUCAÍ	79
9 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DA APLICAÇÃO DO MÉTODO ZOPP EM SANTA RITA DO SAPUCAÍ	91
9.1 DA DESCRIÇÃO DO PROJETO PARA O ZOPP 3 E ZOPP 4	96
9.2 DA DESCRIÇÃO DO PROJETO PARA O ZOPP 5	97
9.3 DA DESCRIÇÃO DO PROJETO PARA O ZOPP 6	99

PARTE III O MÉTODO ZOPP E AS MODIFICAÇÕES OCORRIDAS A PARTIR DE SUA APLICAÇÃO NO BRASIL	103
10 A APLICAÇÃO DO MÉTODO ZOPP ALÉM DOS PARÂMETROS DA GTZ	105
CONCLUSÕES	127
ENTREVISTAS REALIZADAS	135
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	137
ANEXO	143
1 OFICINA DE PLANEJAMENTO ZOPP	145
2 MATERIAIS DA TÉCNICA METAPLAN	169
3 GLOSSÁRIO	183

LISTA DE QUADROS E FIGURAS

Quadro 1- “Fig. 3: A política na teoria de planejamento: uma tentativa de classificação.”

Quadro 2a Etapas do Planejamento nas diferentes fases do ZOPP
Critérios de execução nas diferentes fases do ZOPP

Quadro 2b- Etapas do Planejamento nas diferentes fases do ZOPP

Quadro 3- Quadro comparativo de métodos de planejamento

Quadro 4 - As doze etapas do ZOPP 3 e do ZOPP 4: ZOPP 5 e ZOPP 6 uma comparação

Figura 1- Métodos e Instrumentos para o Planejamento e Execução de Projetos

Figura 2 - Gestão do Ciclo de Projeto PCM

Figura 3 - Sobreposição da Figura 1 sobre a Figura 2

Figura 4 - Gestão de Projeto da GTZ

Figura 5- A interação de planos representada num plano de conjunto de retas.

Figura 6 - Matrizes Lógicas sobrepostas.

Figura 7 – Matriz Lógica - Hipótese de Desenvolvimento do Projeto

Figura 8 – Matriz Lógica, Lógica Vertical.

Figura 9 - Matriz Lógica: Lógica Vertical com inclusão das Suposições

Figura 10 – Avaliação das Suposições

Figura 11 – Matriz Lógica, Lógica Horizontal.

LISTA DE SIGLAS

ABC – Agência Brasileira de Cooperação do Ministério das Relações Exteriores
ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas
ACI = Agência de Cooperação Internacional
AISRS = Associação Industrial de Santa Rita do Sapucaí
AL – América Latina
ALTADIR – Alta Direção (Fundação)
BMZ – Ministério Federal de Cooperação Econômica e Desenvolvimento da Alemanha
CEPAL – Comissão Econômica para América Latina
CEPAM – Fundação Prefeito Faria Lima – Centro de Estudo e Pesquisa de Administração Municipal
CESIT – Centro de Estudos Sindicais e de Economia do Trabalho (UNICAMP)
CNPq – Conselho Nacional de Pesquisa
C&T = Ciência e Tecnologia
PTSR = Pólo Tecnológico de Santa Rita do Sapucaí
CT = Colégio Tecnológico
DASE – Departamento de Administração e Supervisão (Faculdade de Educação/ Unicamp)
DEH = Agência de Cooperação do Governo Suíço
ETE = Escola Técnica de Eletrônica Francisco Moreira da Costa de SRS
FAI = Faculdade de Administração Informática de SRS
FAO = Organização da Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura
FIEMG = Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais
GTZ – Agência de Cooperação Técnica da Alemanha
GTZ = Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit
ICM = Imposto de Circulação sobre a Mercadoria e Serviços
ILDES – Instituto Latino-americano de Desenvolvimento Econômico e Social
INMETRO = Instituto Nacional de pesos e medidas
INATEL = Instituto Nacional de Telecomunicações
INDI = Instituto de desenvolvimento industrial - MG
IP = Institut für Projektplanung em Português Instituto de Planejamento de Projeto

Unicamp)

LFA = Logical Framework Approach

MAPP – Método Altadir de Planejamento Popular da Fundación Altadir

MEC = Ministério da Educação

MPP = Matriz de Planejamento de Projeto

MRE = Ministério das Relações Exteriores

O.P. = Objetivo do projeto

O.S = Objetivo Superior

OIT = Organização Internacional do Trabalho

ONGs = Organizações Não Governamentais

ONU = Organização das Nações Unidas

P.M. = Prefeitura Municipal

PES = Planejamento Estratégico Situacional – de Carlos Matus

PNUD = Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

ProTeM PG – Programa Temático Multiinstitucional em Planejamento e Gestão (CNPq)

SEBRAE = Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SENAC = Serviço Nacional do Comércio

SENAI = Serviço Nacional da Indústria

UNESCO = Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

UNICAMP = Universidade Estadual de Campinas

USAID = Agência Americana para o Desenvolvimento Internacional

ZOPP = Planejamento de Projeto Orientado por Objetivo

ZOPP = ZielOrientierte ProjektPlanung

RESUMO

A proposta apresenta, inicialmente, os antecedentes históricos dos modernos métodos de planejamento, localizando o Método ZOPP neste contexto, bem como analisa as técnicas utilizadas. Busca-se assim compreender a lógica de funcionamento do Método aplicado pela GTZ, exatamente para o que foi concebido: o planejamento e a gestão de projetos de cooperação do governo alemão, a partir da experiência do Projeto de Consolidação do Pólo Tecnológico de Santa Rita do Sapucaí no âmbito do A.C.I. Brasil-Alemanha. Além disso, são identificadas e analisadas as mutações ocorridas tanto no âmbito da GTZ, como nas aplicações resultantes da utilização de instituições e de pessoas, que das mais variadas formas e motivos começam a aplicar o Método. Finalmente, observa-se o conjunto de técnicas sistematizadas para a elaboração participativa, coletiva e compartilhada do plano e do processo de gestão, conforme organizado no ZOPP, comparando-as com as variações ocorridas, como forma de analisar o método na sua formação original, nas suas derivações, nas suas adaptações e nas apropriações feitas ao longo do tempo.

ABSTRACT

The proposal, presents, initially, the historical antecedents of the modern methods of planning, locating Method ZOPP in this context, as well as analyzes the employed techniques. Thus, the aim is to understand, the logic of the Method's functioning, applied for the GTZ, accurately for what it was conceived: the planning and the management of projects of cooperation of the German government, from the experience of the project of consolidation of the science parks region of Santa Rita do Sapucaí in the scope of the A.C.I. Brazil-Germany. Moreover, it identifies and analyzes the occurred transformations both in the scope of the GTZ, and in the resultant applications of the use of institutions and people, that starts to apply the Method by the most varied forms and reasons. Finally, it observes the set of techniques systematized for the participatory, collective elaboration and shared of the plan and the process of management, as organized in the ZOPP, comparing them with the occurred variations, as a form to analyze the Method in its original formation, derivations, adaptations and in the appropriations done all this while.

INTRODUÇÃO

ANÁLISE CRÍTICA DO ZOPP: PLANEJAMENTO DE PROJETO ORIENTADO POR OBJETIVO COMO MÉTODO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO COMPARTILHADA

A partir da década de 1980, algumas ONGs (entre elas organizações religiosas progressistas), sindicatos, partidos de esquerda e administrações públicas começam a ter contato com metodologias de planejamentos participativos.

Essas metodologias chegavam ao Brasil, principalmente, junto com apoios internacionais voltado às organizações que se contrapunham à ditadura militar e se dedicavam aos trabalhos de combate à pobreza, dentre as quais se destacam: o Instituto Latino-americano de Desenvolvimento Econômico e Social (ILDES), ligado à Fundação Friedrich Ebert (FES) da Social Democracia Alemã, os organismos multilaterais da Organização das Nações Unidas (ONU), como PNUD, UNESCO, FAO, OIT, Banco Mundial etc..

Conjuntamente às metodologias de planejamento participativo ou planejamento com metodologias e técnicas de participação, é introduzido o planejamento estratégico direcionado ao setor público, também utilizando-se de técnicas e metodologias participativas, especialmente o PES, Planejamento Estratégico Situacional, de CARLOS MATUS.

De outro lado, no setor privado, principalmente as grandes corporações transnacionais, que desde a década de 1960 haviam incorporado o planejamento estratégico com técnicas participativas em suas direções, contribuem para a difusão dessas metodologias nas empresas nacionais.

A contribuição dada por essas empresas transnacionais foi em grande medida involuntária, a partir do treinamento de seus executivos: a rotatividade dos cargos de gerências das empresas, bem como as crises econômicas, particularmente nas décadas de 1970 e 1980, levaram muitos destes executivos para as empresas nacionais. Outra forma de difusão das técnicas participativas pode ser creditada ao processo de relações comerciais entre as grandes empresas e suas revendedoras, ou ainda com os seus fornecedores.

A propagação destas técnicas recebeu impulso ainda dos acordos de cooperação entre o governo brasileiro e o governo norte-americano, em que um dos pontos incluía a transferência de tecnologia de administração empresarial. Um caso típico dessa relação foi o acordo Brasil-Estados Unidos para o desenvolvimento, celebrado no início da década de 1960, que promoveu em uma de suas atividades a capacitação de administradores de empresas.¹

Outra contribuição digna de registro, e que não será aprofundada neste trabalho, foi o grande número de empresas surgidas durante o período nacional-desenvolvimentista visando a substituição de importações de produtos industrializados

As transferências dessas técnicas para o setor público deram-se, muitas vezes, no âmbito de acordos e parcerias com o setor privado e principalmente pelas empresas estatais que, se de um lado, tinham políticos nomeados para as direções, de outro, tinham muitos técnicos treinados que assumiam cargos de governo, contribuindo para a difusão de suas técnicas e metodologias. A formação desses métodos modernos de planejamento é resultado desse aglomerado de estudos, e práticas de gestão, que a sociedade foi construindo ao longo de sua história, especificamente no último século, quando essas técnicas se desenvolveram em grande velocidade. Esse desenvolvimento do planejamento nos séculos XIX e XX, pode ser verificado em FRIEDMANN (1987).

Esta dissertação traz considerações sobre os métodos de planejamento, começando pelo processo determinista empírico ou científico, incluindo depois o estratégico, o situacional, o participativo, com as diversas técnicas empregadas como parte integrante da formação e da atuação profissionais.

O conhecimento aqui reunido acerca dos novos métodos de planejamento e gestão e das técnicas participativas deu-se não só por meio da participação do projeto Escola de Governo da UNICAMP e do Laboratório de Políticas Públicas e Planejamento Educacional da Faculdade de Educação (LAPPLANE-FE) mas também pela atuação em diversos trabalhos de planejamento e avaliação de políticas públicas, seja em órgãos de administração pública,

¹ No âmbito deste acordo é publicada em 1962 a tradução de dois volumes de Harold Koontz & Cyril O'Donnell, *A Base da Administração e Os Princípios de Administração*.

seja em instituições sindicais, seja como bolsista do Programa Temático Multiinstitucional em Planejamento e Gestão (PROTEM PG/CNPQ), seja em instituições de pesquisa em C&T.

A atuação nesses espaços levou a um aperfeiçoamento em Planejamento Estratégico e Planejamento Participativo por Objetivos, propiciado, pela apropriação de diversas técnicas utilizadas, especialmente as técnicas de moderação.

Atuar no LAPPLANE-FE proveu o conhecimento das experiências do Instituto Nacional de Telecomunicações (INATEL), de Santa Rita do Sapucaí², objeto de pesquisa do laboratório,³ e resultou na apresentação do projeto para o mestrado, cujo intitulado Estudo dos Métodos de Planejamento Estratégico e Participativo através da experiência da Consolidação do Pólo tecnológico de Santa Rita do Sapucaí. Seu objetivo era fazer um estudo crítico dos diversos métodos de planejamento a partir da análise da experiência do Método ZOPP no Acordo de Cooperação Internacional (ACI) da Sociedade Alemã para Cooperação Técnica (GTZ) com o Instituto Nacional de Telecomunicações (INATEL), em Santa Rita do Sapucaí-MG.

Em 1997, iniciou-se a pesquisa com o caráter de reflexão, a partir do estudo da aplicação do Método de Planejamento, o Método ZOPP, em alemão “*ZielOrientierte ProjektPlanung*”, em português, Planejamento de Projeto Orientado por⁴ Objetivo, desenvolvido e utilizado pela GTZ, “*Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit*”⁵, ou Sociedade Alemã para Cooperação Técnica, na experiência de consolidação do Pólo Tecnológico de Santa Rita do Sapucaí-MG.

O Ministério Federal de Cooperação e Desenvolvimento da Alemanha (BMZ) realiza as atividades de cooperação através do trabalho da GTZ, empresa pública federal. Esta empresa, por sua vez, a partir da primeira metade da década de 1980, mais especificamente em 1983, adotou oficialmente o Método ZOPP, e desde 1986, em acordo com o BMZ, tornou sua aplicação obrigatória para todos os projetos de cooperação.

² Sobre a cidade de Santa Rita do Sapucaí e INATEL, ver Parte II Capítulos 6 e 7 (pp71 – 80).

³ PROJETO III - Universidade e Empresa, Ciência e Tecnologia Sub-Projeto 2: A construção e difusão do conhecimento tecnológico: estudos de casos de inovação tecnológica no setor de instrumentação.

⁴ *Para, pelo, por* e *ao* objetivo são variantes usadas nas diversas traduções e versões do método, neste trabalho será usado *por* objetivo.

⁵ Empresa do Governo Alemão para Cooperação Internacional.

A preocupação neste trabalho é com a incorporação do planejamento e gestão participativos e compartilhados, por parte dos governos e das organizações, tomando como referencial um método específico, o Método ZOPP, desenvolvido pela GTZ, para os acordos de cooperação internacional. Será tomada como referência a experiência de aplicação do ZOPP na cidade de Santa Rita do Sapucaí, no Projeto de Desenvolvimento do Pólo Tecnológico desta cidade, no âmbito do acordo de cooperação técnica entre o governo brasileiro e o governo alemão.

PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Esse estudo começa com a história do planejamento, com os antecedentes da construção do método ZOPP, segue com a história tanto da origem como do processo de sua aplicação sob orientação da GTZ, com o processo “antropofágico” a que foi submetido no Brasil, quando é somado a outros métodos, em especial o método PES de Carlos Matus; vale-se da experiência que adquiri nos últimos dez anos em que tenho trabalhado com técnicas de planejamento participativo, fecha-se com uma reflexão sobre a importância da introdução desta técnica na prática de planejamento público no Brasil.

Com o objetivo de investigar a formação e a incorporação de um método de planejamento largamente utilizado nas duas últimas décadas, este trabalho, a partir de levantamento bibliográfico e entrevistas na cidade de Santa Rita do Sapucaí, busca analisar e compreender a sistematização construída ao longo desse período, cujo contexto histórico brasileiro, inicialmente favorável ao crescimento do setor público, e depois também do “terceiro setor”, estava propício a incorporar inovações no campo das tecnologias de gestão.

Esse estudo baseia-se em um método cujo marco inicial é a decisão direta do Governo Alemão de desenvolver formas de acompanhamento, avaliação e estímulo à participação, à organização e ao planejamento dos co-executores dos projetos de acordos bilaterais.

No entanto, esse método se constrói e é construído pela interação da GTZ e daqueles que ao longo do período, por diferentes formas e motivos, foram se envolvendo e sendo envolvidos pelas técnicas propostas e pelo próprio método.

Pode-se considerar o Método ZOPP como resultado de um aglomerado de técnicas e de intervenção dos técnicos, que vai moldando os instrumentos numa produção coletiva, nos diversos locais do mundo.

Buscando identificar, a formação e a evolução do método ZOPP, procura-se analisar as relações com as tradições de planejamento, em especial, a partir da contribuição da classificação de FRIEDMANN (1987).

A elaboração desta dissertação partiu de pesquisas de quatro tipos de fontes de informações: a) as referências bibliográficas ou bibliografias sobre o método ZOPP e seus precedentes; b) pesquisa de campo através de entrevistas com envolvidos no Projeto de Consolidação do **Pólo Tecnológico de Santa Rita do Sapucaí** (PTSRS); c) os documentos do Projeto de Consolidação do PTSRS; d) obras publicadas no âmbito das instituições que utilizam o método e suas variantes.

A pesquisa de campo foi realizada por meio de entrevistas com os envolvidos no Projeto de Consolidação do Pólo Tecnológico de Santa Rita do Sapucaí, pelas observação dos resultados e pela participação no Seminário de Planejamento com a proposta para a terceira fase do projeto de Consolidação do PTSRS - ZOPP 6⁶.

Iniciada em 1997, com levantamento de dados e informações para o projeto, essa pesquisa propiciou três idas a Santa Rita do Sapucaí; as duas primeiras, junto com o Projeto da Escola de Governo da UNICAMP, numa pesquisa⁷ sobre o método e a relação com o Pólo Tecnológico, e a terceira, quando participei do seminário ZOPP 6, para elaboração da proposta para a terceira etapa do projeto que se amplia incluindo, além de Santa Rita do Sapucaí, as cidades de Itajubá e Pouso Alegre.

⁶ Sobre a descrição das fases do ZOPP, ver no da Parte I capítulo três (pp 27-46).

⁷ Esta pesquisa tem relação muito próxima com a Parte II, embora com contextualização diferente.

Inicialmente, quando da apresentação do Projeto, lia-se como eixo central do ZOPP o planejamento estratégico; outra compreensão expressa no projeto é o método restrito aos Seminários de Planejamento e ao acompanhamento posterior das matrizes geradas.

O impacto inicial dos estudos, ocorrido com as visitas, as entrevistas e os novos documentos e materiais bibliográficos fornecidos pelo representante da GTZ / *Institut für Projektplanung* (IP)⁸, provocou a primeira revisão dos conceitos do método ZOPP, pois ficaria entendido que o método não era restrito aos instrumentos e às técnicas do Seminário de Planejamento Participativo. A GTZ não é tão rigorosa com a utilização do método, mas exige instrumento eficaz de planejamento, acompanhamento e participação dos envolvidos, como veremos ao longo dos capítulos.

Contribuiu para a revisão da compreensão do ZOPP participar, em 1997 e 1998, do trabalho de moderação de Planejamento Participativo com as Comissões Municipais de Emprego do Estado de São Paulo⁹, o qual era voltado para a definição da atuação dessas comissões tripartites, formadas por representantes dos trabalhadores, dos Empregadores e dos Governos, no âmbito das políticas públicas de emprego e renda.

As comissões tripartites formadas por instituições representativas, com interesses na maioria das vezes necessariamente antagônicos. Nesse trabalho foi possível observar a dificuldade de planejamento com agentes diferentes, com estratégias próprias e divergentes, além da desconfiança entre os participantes, em especial, existente em relação ao poder público que, muitas vezes, não cumpriria sua parte do prevista na elaboração do plano.

A desconfiança mútua e a interpretação do contrato estabelecido serviram para mostrar a dificuldade de gestão compartilhada de um projeto.

Alguns exemplos de comissões, que utilizaram o planejamento como forma de contrato entre as partes, contaram com esforços pessoais dos representantes, porém não

⁸ IP Instituição contratada pela GTZ, para representá-la como co-gestora do projeto.

⁹ Comissões tripartites criadas no âmbito das políticas públicas de emprego, como articuladoras destas políticas no município. *Trabalhando com as Comissões Municipais de Emprego Relato de uma experiência* - FUNDAÇÃO Prefeito Faria Lima CEPAM, 1999.

contaram com o governo, tiveram sucesso nos limites de sua capacidade¹⁰, restrita que era a uma formalidade legal, porém sem qualquer estrutura real para seu funcionamento.

Outra importante contribuição para a compreensão deste método, foi o desafio de trabalhar na elaboração e execução de um projeto de geração de renda e ocupação na cidade de São Paulo, em um convênio estabelecido entre a Prefeitura de São Paulo e a Organização das Nações Unidas para a Agricultura e Alimentação (FAO).

Se, por um lado, este trabalho retardou a conclusão desta dissertação, por outro permitiu vivenciar, na experiência de elaboração do projeto, algumas reflexões e informações que em muito contribuem para a compreensão do tema, tais como:

- 1 no âmbito dos acordos de cooperação internacional, os organismos envolvidos trabalham com alguma variante das técnicas utilizadas pelo métodos ZOPP em seus projetos;
- 2 a inclusão de instrumentos de planejamento participativo não está vinculada, necessariamente, às técnicas utilizadas pelos organismos internacionais, bem como não é exigência de todos;
- 3 a estrutura sintética de elaboração e apresentação de projetos, permite leitura e acompanhamento rápido dos projetos, bem como facilidade de identificação das atividades;
- 4 o acompanhamento e a avaliação do Projeto são facilitados pela descrição sintética dos objetivos, resultados e indicadores;
- 5 o projeto aprovado vira um Ente autônomo, cujos dirigentes são os representantes das instituições envolvidas;
- 6 o uso de técnicas e instrumentos de planejamento e gestão compartilhadas é acompanhado por instrumentos de planejamento participativo no método ZOPP;
- 7 as técnicas adotadas no método, com suas diversas variantes nos acordos de cooperação internacional, são instrumentos de contratação entre instituições.

¹⁰ Avaliação das Comissões Municipais de Emprego, mimeo LaPPlanE

Essas experiências contribuíram para dar novo rumo à leitura do Método ZOPP e do Projeto de Consolidação do Pólo Tecnológico de Santa Rita do Sapucaí.

No entanto, participar da concepção, da negociação e da coordenação de um projeto de cooperação internacional impõe um grau de reflexão sobre o objeto deste estudo, não mais como observador e nem como partícipe externo, mas como vivenciador de experiência semelhante, refletindo a partir do real, criando novas perspectivas e novos desafios, inclusive, com a possibilidade de decidir pôr em prática as técnicas adotadas pelo método ZOPP.

PARTE I

O MÉTODO ZOPP – OS ANTECEDENTES, OS CONCEITOS, A HISTÓRIA, A METODOLOGIA E A DESCRIÇÃO

1 MÉTODO ZOPP - CONCEITO E ORIGEM

Nesse capítulo, busca-se desenhar a linha de evolução que contribui para a formação do planejamento moderno, em especial os métodos participativos, bem como identificar e explicitar técnicas de participação e de sistematização incorporadas ao método.

Pretende-se neste momento identificar as motivações que levam as instituições a desenvolverem ou aplicarem uma determinada metodologia de gestão e planejamento.

Para o planejamento institucional, privado ou público, muito se tem dito e analisado nos últimos tempos. FRIEDMANN (1987),¹¹ com ampla descrição sobre diversas concepções, localiza a origem das metodologias de planejamento. A leitura de FRIEDMANN, principalmente dos capítulos 1 e 2, permite tanto a reflexão histórica como um conhecimento das relações entre as diversas linhas de pensamento ocidental com as diferentes formas de planejamento.

A conceituação adotada por FRIEDMANN demonstra uma intenção de priorizar o planejamento nos espaços das políticas públicas de governo. Nessa obra, três definições de planejamento no âmbito público foram apresentadas.

No nível mais básico, o planejamento é tido como uma tentativa de relacionar o conhecimento científico e técnico com ações no âmbito público. Dois tipos gerais de ação foram identificados, dizendo respeito, respectivamente, à orientação social e à transformação social. Para ilustrar o significado dessas definições, o capítulo 2, dessa obra de FRIEDMANN, concluiu com uma série de questões a cerca da teoria do planejamento.

¹¹ FRIEDMANN, John. *Planning in the public domain* : from knowledge to action NJ: Princeton Univ., 1987.

Com essa obra de FRIEDMANN como base para reflexão, pode-se proceder à observação das grandes tradições do pensamento do planejamento em seu desenvolvimento ao longo dos últimos duzentos anos.

Sua preocupação preponderante é dirigida ao planejamento do setor público e das políticas públicas, buscando, inclusive com as identificações ideológicas e históricas, localizar diversos comportamentos e metodologias.

Segundo FRIEDMANN, a linha de identificação destas metodologias de planejamento tem sua origem em Saint-Simon:

“Sobre as origens do pensamento sobre planejamento Claude Henri de Rouvroy (1760-1825), o conde de Saint-Simon, foi o homem moderno quintessencial. Ele pressentiu que as forças colocadas em movimento transformariam rapidamente o mundo no qual ele havia nascido. E ao celebrar o amanhecer da era industrial, tornou-se o mais brilhante divulgador de seu tempo. Se tivesse vivido na metade do século XX, poderia ter sido um aristocrata-empresário, talvez um Antonio Peccei, cujo livro The Chasm Ahead, anunciou um grande plano para a unificação do mundo e levou, como primeiro passo, à fundação do Clube de Roma (PECCEI 1969). Ou poderia ter sido um entusiasta trilateralista, devotado para a causa de tornar o mundo seguro para o capital (SKLAR 1980). Em resumo, era um homem apaixonado pelo futuro e astuto para detectar as correntes ocultas de sua época. Era também desesperançada e apaixonadamente romântico”.

Mais adiante, FRIEDMANN (1987) define as “quatro tradições de pensamento sobre o planejamento”: Análise de Políticas, Aprendizagem Social, Reforma Social e Mobilização Social (sintetizado no Quadro 1, a seguir, identificado como “*figura 3*,”¹² *A política na teoria de planejamento: uma tentativa de classificação*). Aqui, aponta-se a preocupação em explicar o planejamento de políticas públicas e de ação de governo.

Localizar a relação das técnicas e das definições de utilização do método ZOPP a partir de sua origem e de seus antecedentes, segundo a conceituação de FRIEDMANN, parece um desafio interessante.

¹² Idem

Quadro 1 - “Figura 3: A política na teoria de planejamento: uma tentativa de classificação.”

IDEOLOGIA POLÍTICA		
CONHECIMENTO PARA AÇÃO	Conservador	Radical
Em orientação Social	<i>Análise de Políticas</i>	<i>Reforma Social</i>
Em transformação Social	<u><i>Aprendizagem Social</i></u>	<i>Mobilização Social</i>

Fonte: FRIEDMANN, 1987.

Ao acompanhar a conceituação, fica-se, porém, no limite de identificar a novidade que este aglomerado de técnicas e métodos traz para o planejamento de uma política não considerada por este autor, embora seja possível fazer a relação das origens das diversas técnicas com os pensadores relacionados ao longo dos últimos duzentos anos.

Buscando entender a formação do método ZOPP, a partir das definições dos teóricos que influenciam o planejamento, segundo a conceituação utilizada por FRIEDMANN, observa-se uma agregação de ferramentas de diversas origens que perpassam diferentes tradições de planejamento:

★ No que se refere à sua estrutura de sistematização, o método se apropria da análise de sistemas (Herbert Simon) sem, no entanto, supervalorizar as medidas quantitativas.

★ Quanto à lógica de sua finalidade, o método pode ser identificado no quadro da Reforma Social:

“Preocupa-se principalmente em encontrar meios para institucionalizar a prática do planejamento e tornar a ação do Estado mais efetiva. Aqueles que escrevem nessa tradição vêem o planejamento como uma “atividade científica”, e uma de suas preocupações principais está no uso do paradigma científico para informar e limitar as políticas ao que se julga que devem ser suas preocupações apropriadas” (FRIEDMANN 1987).

★ Quanto ao formato, como instrumento de gestão e a preocupação com o acompanhamento e a avaliação, é possível vincular a estrutura do ZOPP em suas fases e etapas¹³ à análise de Políticas:

“O modelo decisional ideal-típico, aplicado pelos autores na tradição da análise política, tem sete estágios identificáveis:

- 1. Formulação de metas e objetivos.*
- 2. Identificação e projeção das principais alternativas para alcançar as metas identificadas na situação decisional dada.*
- 3. Predição das principais séries de conseqüências que poderiam ser esperadas da adoção de cada alternativa.*
- 4. Avaliação das conseqüências em relação aos objetivos desejados e outros importantes valores.*
- 5. Decisão baseada na informação proporcionada nos passos precedentes.*
- 6. Implementação desta decisão mediante instituições apropriadas.*
- 7. Retorno dos resultados reais do programa e sua avaliação à luz da nova situação decisional”.*

O método ZOPP, em suas fases e etapas, conforme o descrito no capítulo 3 (pp27-46), de forma comparativa, pode ser localizado nestes sete estágios da análise de política:

No estágio 1, Formulação de metas e objetivos, tem-se a etapa de análise de objetivos e, na Matriz de Planejamento de Projetos, a descrição sumária, presente em todas as fases do método ZOPP;

No estágio 2, Identificação e projeção das principais alternativas para alcançar as metas identificadas na situação decisional dada, podemos localizar as etapas, análise de alternativas e identificação de suposições importantes na Matriz de Planejamento de Projetos, presentes em todas as fases do Método ZOPP;

No estágio 3, Predição das principais séries de conseqüências que poderiam ser esperadas da adoção de cada alternativa, tem-se procedimento idêntico ao estágio 2;

¹³ As fases e etapas do ZOPP serão detalhadamente apresentadas no capítulo 3.

No estágio 4, **Avaliação das conseqüências em relação aos objetivos desejados e outros importantes valores**, podem-se identificar aqui as etapas de análise acompanhamento e avaliação que precedem a quinta fase do Método ZOPP;

No estágio 5, **Decisão baseada na informação proporcionada nos passos precedentes**, podem-se identificar as etapas de análise adotadas em todas as fases, e principalmente no seminário participativo da fase 3;

No estágio 6, **Implementação desta decisão mediante instituições apropriadas**, remete-se para a identificação e análise dos envolvidos, desde a fase 1 até a fase 3, quando os próprios participantes do seminário analisam os envolvimento com o projeto. Nesse momento surge o *ente* PROJETO, coordenado pelos contratantes e composto por aqueles que posteriormente se comprometem com a sua execução;

No estágio 7, **Retorno dos resultados reais do programa e sua avaliação à luz da nova situação decisional**, esta é a fase 5, quando ocorre a avaliação dos peritos, o seminário participativo para definir se finaliza o projeto ou se estabelece sua continuidade ou ainda um novo projeto.

- Quanto ao formato dos seminários, este pode ser relacionado com a aprendizagem social, com os instrumentos de dinâmicas de grupo de Kurt Lewin¹⁴, ressalvada a diferença quanto à finalidade, como forma de superar a separação entre os que planejam e os que executam, criando o espaço para o aprender fazendo. São os envolvidos e executores do projeto que participam do Planejamento:

“A aprendizagem social pode ser vista como um importante desvio dos paradigmas de Saint-Simon e Comte. Embora estes primeiros fundadores da tradição do planejamento tenham tratado o conhecimento científico como uma série de ladrilhos para a reconstrução da sociedade, os teóricos da tradição da aprendizagem social têm conclamado que o conhecimento deriva da experiência e é validado na prática e, portanto é

¹⁴ Kurt Lewin, considerado o pai da dinâmica de grupo

integralmente uma parte da ação. O conhecimento, neste enfoque, emerge de um processo dialético progressivo cuja ênfase principal está em novas tarefas práticas: a compreensão existente (teoria) é enriquecida com lições extraídas da experiência, e a nova compreensão é então aplicada ao processo contínuo de ação e mudança” (FRIEDMANN 1987).

As definições conceituais estabelecidas por FRIEDMANN, podem clarear algumas informações quanto à finalidade do método ZOPP, bem como dos demais modernos métodos de planejamento e gestão surgidos nas últimas décadas. No entanto, torna-se possível afirmar, o que é uma questão central para esta dissertação, que a construção do Método ZOPP ocorre especialmente, a partir da decisão do governo alemão de participar de um movimento geral de cooperação internacional, que se torna política pública de diversas nações.

Portanto, há uma nova necessidade para os estudos sobre o planejamento que ultrapassa os limites da ideia de uma instituição, ou governo, planejando como se fosse uma organização cuja complexidade é determinante das decisões. O planejamento estratégico institucional ou corporativo, adaptado para o setor estatal, já não atende essa nova necessidade.

Estamos tratando, aqui, de uma nova demanda por planejamento para projetos, em que a gestão é necessariamente compartilhada entre diversas instituições, públicas ou privadas, cujas técnicas devem atender a esta circunstância.

Essa novidade da política pública, de transferir recursos e tecnologia por termo de cooperação entre governos,¹⁵ configurada claramente como fluxo dos países centrais para os países da periferia do capitalismo, carrega todas as consequências ideológicas e de dependência daí decorridas. Essa política é um dos que norteia a construção do método ZOPP.

Quando entramos no âmbito da chamada cooperação internacional, estamos tratando de acordos de cooperação que, além de envolver governos, envolvem instituições

¹⁵ O desenvolvimento destas políticas de cooperação ocorre durante a Guerra Fria, período de expansão do capitalismo e do Estado de Bem Estar Social nos países capitalistas centrais.

públicas e privadas dos dois países. No que tange a esse tipo de relação, deve-se ainda ter como referência que estas cooperações não são necessariamente jogos de valor positivo para os países que recebem benefícios, não tendo, do mesmo modo, necessariamente um valor negativas para os países que transferem recursos.

A aparente boa vontade de governos de países capitalistas centrais , para com os países do grupo periférico inclui internamente um aporte de transferências de recursos do setor público para o privado, como ainda estimula a exportação de novos produtos e de novas tecnologias. Há, no mínimo, para os países ricos um jogo de soma zero, embora a busca seja por um jogo de soma positiva.

- Quanto à escolha de um método, este pode ser apontado como resultado da identificação do próprio objetivo da instituição, ou ainda do objetivo dos dirigentes, em muitos caso o que estiver na moda em determinada época. Por vezes, trata-se de cópia de uma experiência que deu certo em outro lugar. A escolha ainda pode ocorrer por indicação de uma assessoria externa contratada. A concepção ideológica daqueles que têm o poder de influenciar é o principal definidor da escolha; em todos os casos, as decisões tomadas, independentemente da motivação da escolha do método, serão sempre submetidas às lógicas da ideologia, da finalidade e da cultura da instituição que o aplica.

Nesse sentido, antes da discussão do método ZOPP, é necessário entender a lógica para o qual ele foi concebido. O Método ZOPP foi concebido pela GTZ para o planejamento, a gestão, o acompanhamento e a avaliação dos projetos de cooperação internacional do governo alemão,¹⁶ conforme a história do método extraída de uma publicação da própria agência. Nos mesmos moldes, outros países capitalistas centrais desenvolveram metodologias que continham em sua estrutura instrumentos de planejamento, de gestão e de avaliação.

Sendo uma política pública de um período de governo, faz parte da estratégia deste e estará submetido aos jogos de poder do país em cada época. Portanto, a criação de um instrumento de planejamento, de acompanhamento, de monitoramento e de avaliação da

¹⁶ Ver Figura 1 (p. 29) - Métodos e Instrumentos para o Planejamento e Execução de Projetos, Monitoria e Avaliação no Ciclo de Execução do Projeto.

execução dos projetos de acordo bilateral de cooperação não atende somente a necessidades dos países que a recebem, mas principalmente os interesses dos países que a concedem.

Entendendo esses precedentes para a concepção do método, seguiremos para a narrativa da história de sua origem.

2 A HISTÓRIA DO MÉTODO ZOPP

Segundo as informações da GTZ, em seu *“ZOPP Planejamento de projetos orientado por objetivos: Um guia de orientação para o planejamento de projetos novos e em andamento de 1998¹⁷”*, a origem da elaboração do Método está ligada à fundação da própria GTZ.

“A história do método ZOPP começou com a fundação da GTZ como empresa de direito privado em 1975. A intenção de tornar a Cooperação Técnica mais flexível e eficiente refletiu-se não somente na situação jurídica da GTZ como empresa, mas também na introdução de modernos instrumentos de gestão. O interesse concentrou-se já muito cedo no assim chamado “Logical Framework Approach (LFA)”, um instrumento de gestão internacionalmente conhecido e comprovado que serve de base para as atividades de planejamento, implementação e avaliação.

A pedido do BMZ, a GTZ testou o instrumento LFA em projetos nos anos 70. Após as primeiras experiências positivas, a GTZ aplicou o instrumento numa fase piloto em 1980/81 e continuou a desenvolvê-lo. Este sistema aperfeiçoado para o planejamento de projetos orientado por objetivos foi denominado ZOPP (zielorientierte Projektplanung). O método ZOPP incluiu novos elementos, tais como a análise da participação, a análise da problemática e a análise dos objetivos. O trabalho em equipe em workshops interdisciplinares e interculturais, os quais contavam com a participação da GTZ, das organizações parceiras e dos grupos-alvo, tornou-se cada vez mais um procedimento padrão. Nesse contexto, foi até mesmo criado um novo perfil profissional, o do moderador de workshops ZOPP. Ao longo dos anos, foram treinados centenas de moderadores na Alemanha e nos países parceiros. Os workshops ZOPP também introduziram a visualização das diferentes etapas de trabalho e dos resultados mediante pequenos cartões coloridos” HELMING (1998).

¹⁷ Helming, S. e Göbel M (1998) Tradução portuguesa: Monika Möbius.

Na origem, o instrumento nuclear do desenvolvimento do Método ZOPP está situado no *Logical Framework Approach*¹⁸ utilizado como instrumento dos Acordos de Cooperação Internacional, inicialmente, pelo governo americano, que começa a testá-lo em 1969, através de sua Agência Americana para o Desenvolvimento Internacional (USAID), implantando como instrumento dos acordos de cooperação a partir de 1972.

Em meados dos anos 70, o Ministério Federal de Cooperação e Desenvolvimento da Alemanha (BMZ), encarregou a GTZ de utilizar o *Logical Framework Approach*, em caráter experimental, nos projetos de cooperação técnica (BROSE, 1989). Nota-se porém que em 1970 a USAID já havia testado a Matriz Lógica para avaliação de projetos de assistência técnica e, em 1970 e 1971, é implantado em 30 países o programa de assistência da USAID, o qual nos anos subsequentes, foi estendido para os seus projetos de empréstimos e de fundos centralizados.

Embora seja de grande relevância entender a Matriz Lógica na sua origem, bem como as demais técnicas assimiladas pela GTZ nos processos de formação do método ZOPP e de seus avanços, pretende-se antes localizar as razões de sua origem. Para a GTZ o método ZOPP foi formalmente introduzido em 1983:¹⁹

“Primeiramente de forma provisória mediante uma instrução organizacional, e em 1987 tornou-se vinculativo depois de ter sido incluído como regulamento n.º 4211 no Manual Organizacional, formando, a partir de então, parte integrante do ciclo de um projeto” HELMING (1998).

Até o final de 1988, todos os quadros executivos da GTZ, assim como os colaboradores responsáveis pela realização de projetos e seus submandatários tinham sido treinados para o método ZOPP e sua aplicação. O domínio do método ZOPP tornou-se um requisito fundamental para todos os tipos de promoções e carreiras. Até hoje, a GTZ oferece,

¹⁸ *Logical Framework Approach (LFA)*, nas pesquisas bibliográficas foram encontradas várias traduções, como quadro lógico, marco lógico, fluxograma lógico, estrutura lógica, plano lógico e matriz lógica, optamos neste trabalho pelos termos **matriz lógica e matriz de planejamento de Projeto (MPP)**, por nos parecer mais adequados à compreensão da finalidade para a qual eles serão utilizados..

¹⁹ “*ZOPP Planejamento de projetos orientado por objetivos: Um guia de orientação para o planejamento de projetos novos e em andamento de 1998*”

tanto na Alemanha como também nos outros países, um amplo programa de treinamento para o método ZOPP, tornando-se uma marca de qualidade da GTZ nos países parceiros.

No âmbito do processo de regionalização da Central da GTZ em 1989, com a criação simultânea do Departamento de Planejamento e Desenvolvimento, assistiu-se igualmente a uma alteração das responsabilidades pela aplicação do método ZOPP, o que, todavia, não implicou em uma alteração dos seus conteúdos ou do seu caráter vinculativo. Passo a passo, e em coordenação com o seu comitente BMZ, a GTZ readaptou todos os instrumentos de gestão de projetos, por exemplo, a estrutura das descrições de projetos, os relatórios sobre o avanço de projetos, os controles do avanço de projetos etc., para assegurar sua compatibilidade com o método ZOPP.

Baseado em levantamentos feitos nas documentações e formulários para elaboração de projetos da Agência Brasileira de Cooperação (ABC²⁰) do Ministério das Relações Exteriores (MRE), pode-se identificar a preocupação das agências internacionais e dos organismos multinacionais com os processos de elaboração e sistematização que permitam o acompanhamento dos projetos e das atividades.

Parece possível identificar que a necessidade de criar sistemas de acompanhamento de projetos nos acordos de cooperação internacional tem origem semelhante, porém os métodos utilizados possuem variações explicáveis pelos interesses que as envolvem e pelos resultados almejados.

A interessante uniformidade desse sistema de Matriz Lógica, importante de ser analisado, passa no ZOPP para um estágio de aglomeração de outras técnicas tão ou mais importantes que a Matriz Lógica.

Esse grupo de instrumentos adotado pelo método, tratado na maioria das vezes apenas como seminário de planejamento, tem nos acordos de cooperação internacional uma característica mais valiosa, que são os instrumentos para as seguintes finalidades:

- 1 Identificação e reelaboração do Projeto;
- 2 Identificação e análise do público alvo

²⁰ Manual de orientação para apresentação de projetos da Agencia Brasileira de Cooperação (ABC)

- 3 Contratação entre as agências de cada país e a instituição executora;
- 4 Gestão compartilhada;
- 5 Transparência das atividades do projeto;
- 6 Elaboração coletiva;
- 7 Participação do envolvidos;
- 8 Avaliação e replanejamento constantes.

Esse instrumento de contratação permite a gestão compartilhada, o acompanhamento e a avaliação por todos os envolvidos. A aparente exagerada simplificação da Matriz Lógica permite, por exemplo, que os dirigentes da GTZ /BMZ, da ABC e da instituição executora possam compreender rapidamente as decisões no âmbito do projeto, podendo tomar decisões dentro dos limites contratados sem necessidade de demoradas negociações.

Em relação à uniformidade de utilização deste instrumento, a GTZ com o Método ZOPP inclui algumas técnicas inovadoras de montagem e sistematização dos planejamentos dos projetos.

A sistematização do Processo e do Projeto traz contribuições estimuladoras para os envolvidos. Tal riqueza do processo de sistematização do Método e, em especial, no que se refere ao seminário, as características marcantes desta metodologia de planejamento, usadas pelas agências de cooperação internacional e disseminada para as ONG e para políticas públicas, permitem às instituições assimilarem para a sua atuação:

- 1 Processo de participação que estimula as pessoas com diferentes tipos, níveis e grau de conhecimento a participar da elaboração do plano;
- 2 Sistematização do processo que permite aos envolvidos a apropriação coletiva dos objetivos, resultados e atividades do projeto;
- 3 Instrumento sintético de registro possível de ser compartilhado.

- 4 Análise compartilhada do projeto, partindo da identificação dos envolvidos, passando pela análise dos problemas, definição de objetivos e, finalmente, pelo plano operacional, por meio da matriz de planejamento de projeto.
- 5 A possibilidade do compartilhamento da gestão do projeto, por meio de sistematização transparente e clara com regras simples e bem definidas.

A participação de outros agentes locais envolvidos ou atingidos pelos projetos é outra preocupação que aparece constantemente nos documentos destas instituições. Entre as justificativas para tais exigências pode-se destacar o conhecimento e o possível controle do projeto por parte da sociedade local, a apropriação dos benefícios para um maior número de pessoas, a discussão do projeto no local de implantação e, por fim, a longevidade do projeto em relação a governos. Mesmo aparecendo estas justificativas, quando se trata de organismos bilaterais, temos também a preocupação com a transferência de nova demanda por tecnologia.

2.1 A DISSEMINAÇÃO E APLICAÇÃO DO MÉTODO ZOPP

A partir de sua aplicação e do treinamento de moderadores, o método ZOPP foi disseminado para os países parceiros nos projetos, assim como junto a outros países capitalistas centrais com semelhantes programas de cooperação²¹.

Nos países beneficiados, em especial no Brasil, o método, no que trata dos seminários de planejamento foi extensamente difundido e adaptado para outras realidades (VER PARTE III, CAPÍTULO 10).

“As reações da maior parte dos parceiros da GTZ foram positivas e, muitas vezes, ouviu-se o comentário: “É a primeira vez que os doadores dão atenção àquilo que dizemos”. A estrutura estritamente lógica, a orientação pela

²¹ Reino Unido, Bélgica, França, Canadá, Japão etc

problemática e a abordagem participativa supra-hierárquica foram particularmente bem acolhidas pelos parceiros. Um grande número de organizações parceiras começou a adaptar seus próprios procedimentos internos a processos semelhantes ao método ZOPP. Outras instituições do setor da cooperação internacional, por exemplo, a NORAD, a DANIDA, a União Européia, a FASID japonesa e a DEH suíça começaram a mostrar interesse por este método” HELMING (1998)

No capítulo 10 da Parte III, será tratada a aplicação, difusão e modificação do ZOPP no Brasil.

3 A EXECUÇÃO DO ZOPP PELA GTZ

Quando falamos do Método ZOPP, habitualmente o reduzimos ao Seminário de Planejamento Participativo, com a utilização de técnicas, de perguntas dirigidas, cartões coloridos, levantamento de problemas e montagem da Matriz de Planejamento de Projeto. A princípio isto não está de todo incorreto.

A redução do método ao Seminário de Planejamento não pode ser imputada aos participantes, uma vez que nos próprios documentos da GTZ, somente uma leitura atenta e detalhada permite perceber esta diferença.²² Além disso, os treinamentos dados, principalmente para os moderadores no Brasil, concentram-se no seminário.

A entrevista com o moderador²³ dos seminários de planejamento em Santa Rita do Sapucaí refere-se ao Método ZOPP como o Seminário de Planejamento, às análises e ao plano elaborado na Matriz Lógica, demonstrando pouca atenção para as demais fases.

No entanto, o Método ZOPP é utilizado pela GTZ como um instrumento de contratação, planejamento, gestão compartilhada, avaliação e recontração de um projeto.²⁴

Podemos observar na FIGURA 1, a representação gráfica do ZOPP tal como exposto pela própria GTZ, representando todo o ciclo de um projeto, a partir da sua concepção inicial. Acompanhada do Quadro 2, com as fases do ZOPP em cada uma das etapas, é possível compreender a preocupação da GTZ /BMZ com a construção de uma estrutura que permita o acompanhamento constante dos diversos projetos.

²² Na narrativa da história do método, o ciclo de projeto só aparece nos documentos mais recentes.

²³ O Moderador dos seminários foi o Sr. Roberto Rezende, participante do primeiro grupo de não alemães treinados como moderadores do seminário ZOPP.

²⁴ De forma breve, para além da idéia de projeto, que temos nas nossas legislações, nos verbetes de dicionário, aqui o projeto assume uma vida própria. Um agente, um ente, representado pelos seus coordenadores.

Retornando à FIGURA 1, pode-se descrever o método ZOPP em suas cinco fases como apresentado pela GTZ, no entanto, considera-se necessário incluir uma sexta fase, a qual pode ser denominada de ZOPP 0²⁵, pois trata-se de uma etapa anterior ou inicial das etapas representadas na FIGURA 1.

Diferentemente do PES (todo Ator tem um projeto), o projeto se torna, na conceituação Matusiana, um ator social.

²⁵ Este termo não existe em nenhum documento conhecido da GTZ. Sua utilização neste trabalho tem a finalidade de demonstrar que as propostas apresentadas ao Governo Alemão se tornam projetos quando estão incluídos no seu programa de Cooperação Internacional, e um determinado proponente apresenta a idéia de um projeto para cooperação.

Planejamento

Execução



FIGURA1 Métodos e Instrumentos para o Planejamento e Execução de Projetos, Monitoria e Avaliação no Ciclo de Execução do Projeto.
 NOTA Desenho retirado de cópia parcial de um documento da GTZ, traduzido do alemão para o espanhol.
 FONTE GTZ Não continha o título e demais informes bibliográficos.

O ZOPP 0, para a GTZ, trata da definição do governo alemão de quais são as políticas de apoio nos acordos de cooperação bilateral com os governos dos respectivos países.

O ZOPP 0, aqui identificado, é portanto a possibilidade de existência de qualquer projeto no âmbito do acordo de cooperação do governo alemão, pois é a partir desta definição que a GTZ começa qualquer processo de divulgação e contratação.

Por outro lado, para os parceiros, o ZOPP 0 é a apresentação da idéia do projeto para o BMZ, ou seja, o momento que sai da simples concepção para a apresentação inicial da proposta, definido na FIGURA 1 como idéia do projeto.

O ZOPP 0, ou os programas enquadrados na política alemã de Cooperação Internacional para o ano de 1998, incluía programas de combate à pobreza e à injustiça social, a proteção do meio ambiente e dos recursos naturais, assim como o melhoramento da situação das mulheres.²⁶

Considerando este ZOPP 0, instituições de países parceiros elaboram o projeto (idéia do projeto, ZOPP 0 para os proponentes) e o encaminham por meio do governo de seu país ao governo alemão. Este, por sua vez, através do BMZ, desencadeia o processo com encomenda de análise da GTZ.

A partir da demanda do BMZ, a GTZ inicia o que denomina ZOPP 1, o qual consiste em um levantamento encomendado a técnicos que entendam da referida situação do Projeto (exame preliminar). Esse momento pode incluir levantamento junto ao governo do país do proponente da cooperação, pesquisa bibliográfica, leitura do projeto, emissão de pareceres e, por fim, reunião do comitê de decisão.

Aprovado a idéia do projeto, é desencadeado o ZOPP 2. Esse é o momento de verificação no local do projeto; estão previstas reuniões, pesquisas e outros levantamentos de informações. Embora não haja registros nos manuais, é nesse momento que, na prática, ocorre a identificação dos envolvidos, que serão depois convidados para participar do ZOPP 3.

²⁶ ZOPP unidade 4: Um guia para projetos novos e em andamento.

Até o momento do ZOPP 2 não existe ainda o “Projeto”, ente de vida própria, visualizado na Matriz de Planejamento de Projeto, mas sim a proposta elaborada pela instituição proponente. Na própria representação gráfica, este momento é ainda de levantamento de informações do governo alemão e da GTZ, e da relação da proposta com a realidade local.

Após a verificação da viabilidade do projeto no local, a GTZ autoriza ou determina a realização do ZOPP 3.²⁷

O ZOPP 3 é o que conhecemos como o Método ZOPP, trata-se do seminário onde se aplicam todos os instrumentos e técnicas adotados pela GTZ para o planejamento de Projeto.

Pode-se dizer que é a partir deste momento, que surge “*O Projeto*”. Isto ocorre quando a proposta – **idéia** - inicial é confrontada com o projeto construído a partir dos envolvidos²⁸ previamente selecionados para participarem do seminário. O Projeto surge, então, no próprio processo de planejamento participativo.

O Projeto originado na proposta da instituição proponente pode ser modificado, refeito ou negado neste momento.

O que não se pode é, como em diversas literaturas, afirmar que este é o momento inicial do Projeto, como se a partir do nada e da vontade livre dos participantes pudesse surgir um projeto. Se isto for verdade, e caso ocorra o surgimento de outro Projeto, então a instituição proponente inicial não tem mais autoridade para ser gestora deste novo Projeto e a GTZ deveria começar um novo ZOPP 1.

No entanto, esse risco, se houver, será possivelmente identificado no ZOPP 2, o que provocará reuniões de redefinição com a instituição proponente ou ainda o encerramento das negociações em torno do Projeto.

Deve ser entendido que é após este momento que os governos e as instituições envolvidas começam o processo de assinaturas dos contratos e dos termos de cooperação. A

²⁷ As informações, discussões e críticas conhecidas do ZOPP no Brasil partem deste ponto, inclusive entre aqueles que trabalham com as metodologias de planejamento participativo.

²⁸ Estes envolvidos, pelo que é possível entender nos documentos da GTZ e nas entrevistas em SRS, são identificados no ZOPP 2.

decisão por parte do governo alemão se dá a partir do ZOPP 3, podendo levar um longo período até que as assinaturas dos respectivos governos se confirmem e os recursos necessários sejam disponibilizados.

Assinados os termos de cooperação, realiza-se o ZOPP 4, tem início o projeto. Neste momento pode-se tratar como legalmente criado o Ente “Projeto”.

O ZOPP 4 é idêntico ao ZOPP 3 no que diz respeito ao seu conteúdo e metodologia, no entanto, ele inclui um grau de detalhamento do processo de execução, dado o fato de que é nesse momento que o Projeto começará a ser implementado, com os recursos disponíveis tendo sido acordados.

Outro diferencial importante é o fato de os participantes²⁹ já saberem do que se trata, e de alguma forma, por apoio financeiro, material, técnico ou qualquer outro fator importante para o projeto, se declaram comprometidos, participantes.

A implementação, o acompanhamento, o monitoramento, a avaliação e os ajustes das atividades do projeto estão incluídas no ZOPP 4, segundo a FIGURA 1 (p 29) apresentada pela GTZ.

O ZOPP 5 é o momento de avaliação e recontração do projeto, e pode ser também o momento de seu encerramento ou o começo de um novo projeto. Entre cada fase do ZOPP ocorrem ações inerentes ao ciclo do projeto, como podemos observar detalhadamente na FIGURA 1. Deve-se considerar que a recontração do projeto, além do seminário, depende de negociações e informações que cumprem outro ciclo de projetos, desta vez identificados no próprio projeto.

Pode-se, na descrição baseada na FIGURA 1 (P 29), afirmar que é a partir da “idéia do projeto” que vem a solicitação de fomento. Recebida a solicitação, o governo alemão encomenda à GTZ e aos especialistas regionais uma proposta de exame e apreciação preliminar no ZOPP 1; em seguida a GTZ, com seus peritos, procede à observação do projeto *in situ*.

²⁹ Pode ser como co-executores, como apoiadores, como representantes dos beneficiários. Ver exemplo apresentado na Parte 2, deste trabalho.

Após esse momento, ocorre o primeiro seminário de ZOPP, é o ZOPP 3. Informe dos resultados do exame e elaboração da proposta final; deve-se então considerar que será este o projeto a ser contratado, a ser apresentada ao BMZ.

Recebido o Projeto, o BMZ decide sobre sua contratação; em caso positivo, encaminha-o para ser contratado entre a instituição, o governo local e o governo alemão.

Concluída a contratação tem início o projeto com a realização do ZOPP 4, seminário participativo com todos os participantes do projeto. Tem início então a execução do projeto que pode sofrer pequenos ajustes nesse seminário, ainda que o acordo já tenha sido assinado; em seguida, a Matriz de Planejamento do Projeto torna-se o documento de referência entre os participantes do projeto e referencial de execução pelos coordenadores (de um lado, tem-se o representante da GTZ e, de outro, o representante das instituições locais).

Durante a execução podem ser realizados, sempre que necessário, seminários participativos para ajustes do Projeto. Também durante esse período são feitas a monitoria e a avaliação do projeto, os ajustes são feitos no âmbito do projeto.

Ao final do projeto, realiza-se o seminário ZOPP 5, finalização do projeto, ou proposta de prorrogação, ou ainda um novo projeto a ser apresentado para o BMZ. Caso isso ocorra será necessário uma recontração ou aditamento do acordo anterior

No Quadro 2, divididos em Quadros 2a e 2b, de orientação para os peritos, podemos observar as diferenças entre as fases do ZOPP em cada etapa³⁰ e os critério de execução.

3.1 Os critérios de execução

Compõe o critério de execução o detalhamento do tempo necessário à realização de cada fase, a equipe de participantes, que nos ZOPP 1 e ZOPP 2 é composta por peritos e por

³⁰ As etapas do ZOPP serão descritas detalhadamente na Parte I, Capítulos 4 e 5 (PP 47 – 68)

representantes da GTZ e do BMZ, no ZOPP 3, no ZOPP 4 e no ZOPP 5 por instituição parceira, representantes dos grupos destinatários e representante dos ministérios competentes e da embaixada alemã demonstrando a determinação metodológica.

Por fim, a margem de concepção do projeto, conforme descrito no critério para análise e elaboração do projeto durante a concepção do plano. Este é o momento em que aparece um contraponto com um dos mitos do Método. Na definição deste quadro de orientação n ZOPP1, há uma margem muito grande de concepção do projeto, pois trata-se do momento em que se analisa a idéia inicial do projeto; nos ZOPP 2 e ZOPP 3, a margem de concepção é considerada limitada, tendo em vista que os agentes estão definindo o objeto do projeto de parceria.

No ZOPP 4, a margem de concepção é muito limitada pois já está confirmado o estabelecimento de parceria. No ZOPP 5, a margem de concepção é considerada grande, uma vez que o projeto pode ser continuado ou reformulado ou ainda pode ser proposto um novo projeto.

3.2 As Etapas

A primeira etapa é a análise de participação.

No ZOPP 1, somente se indicam os grupos principais, normalmente descritos na própria proposta de projeto ou identificada pela equipe encarregada da avaliação preliminar.

No ZOPP 2, a lista deve ser a mais completa possível, assinalando as lacunas a serem preenchidas pelos peritos; neste momento são identificados os participantes do seminário do ZOPP 3.

No ZOPP 3, a análise deve ser intensiva e completada com novos agentes beneficiários, ou afetados pelo projeto, ou possíveis parceiros.

No ZOPP 4, a análise deve considerar a revisão do ZOPP 3 e completar aonde for necessário.

No ZOPP 5, deve-se rever o ZOPP 4 e fazer as necessárias alterações.

A segunda etapa é a análise de problemas e de objetivos

No ZOPP 1, faz-se o levantamento e a análise da situação problema, da situação objetivos; as informações devem ser tão abundantes quanto possível, completando as prováveis lacunas da proposta inicial do projeto.

No ZOPP 2, faz-se, no local do projeto, o exame da proposta inicial, a revisão do ZOPP 1 e se necessário a complementação das informações.

No ZOPP 3, no primeiro seminário com a participação dos identificados como envolvidos com o projeto, formulam-se as respostas às questões em aberto, elaboram-se a árvore de problemas e de objetivos.

No ZOPP 4, no segundo seminário com os envolvidos na execução do projeto, faz-se a revisão dos problemas e objetivos do ZOPP 3 e prepara-se a monitoração da situação problema.

No ZOPP 5, avalia-se o projeto, realiza-se o exame em função de problemas que sugeriram ou alterações previstas, revê-se a situação problema.

A terceira etapa é a análise de alternativas.

No ZOPP 1, a indicação para os peritos é de que, devem indicar soluções alternativas e examiná-las, caso as informações sejam suficiente para isso

No ZOPP 2, depende do teor da encomenda do BMZ a equipe que realizará o exame no local do projeto, podendo ser elaborada ou revisada a análise de alternativas.

No ZOPP 3, caso o seminário conclua com os objetivo superior e o objetivo do projeto identificados e considerados viáveis, e o resultado da análise dos peritos é positiva, estes examinam as alternativas de implementação ao nível das atividades, até certo ponto também ao nível dos resultados; se no seminário o objetivo superior e o objetivo do projeto forem identificados ou considerados inviáveis, ou seja o resultado da perícia é negativo, abandona-se o projeto. Conforme o demonstrado na FIGURA 1 após o ZOPP 3, pode haver ainda encomendas aos peritos para análise do projeto para posterior aprovação.

No ZOPP 4, apresenta-se maior preocupação com a execução do projeto indicando ao nível das atividades, se aplicável; depende do teor da oferta ou encomenda de implementação; observando a partir da FIGURA 1, podemos interpretar que estas análises estão além da avaliação do seminário incluídas no processo de monitoria e avaliação do projeto.

Por fim no ZOPP 5 a definição apresentada no quadro indica a necessidade de identificar e avaliar alternativas, especialmente ao reconceber o projeto; este tipo de afirmação é válido também para o ZOPP 6 por ser exatamente igual ao ZOPP 5 quando o projeto é renovado.

A quarta etapa MPP - Descrição sumária, primeira coluna da Matriz Lógica.

Este é o momento em que se registra a cara do projeto, o objeto das negociações e dos acordos, a composição da MPP fica definida nos seus primeiros itens: o Objetivo Superior, o Objetivo do Projeto, os Resultados e as Atividades que compõem os quatro quadros da primeira coluna da Matriz de planejamento de projeto.

No ZOPP 1, devem estar identificados e devem ser avaliados os objetivos e resultados do projeto; não há necessidade de registrar ou analisar nenhuma das atividades.

No ZOPP 2, avaliam-se os objetivos e resultados, e deve ser realizada a formulação preliminar das atividades.

No ZOPP 3, é necessária a definição vinculativa do objetivo superior, objetivo do projeto e dos resultados. Mantido o objeto do projeto poderão ser redefinidos ou reescritos os objetivos e resultados dependendo das análises de problemas, de objetivo e de alternativa, é também nesta fase que se dá a formulação das atividades.

No ZOPP 4, devem ser definidas as atividades, o plano de operações e, eventualmente o Planejamento detalhado dos trabalhos internos do projeto; não é recomendável alterar os objetivos embora possam ser revistos os resultados do projeto e redefinidas as atividades.

No ZOPP 5, pode-se reformular novamente o Objetivo Superior, o Objetivo do projeto, os resultados e as atividades, isso ocorre segundo a avaliação dos peritos e a definição no seminário.

A quinta etapa MPP - Suposições Importantes³¹

Na quarta coluna da MPP registram-se as suposições importantes a realização do projeto. Resumidamente, pode-se dizer que Suposições importantes são condições externas ao projeto que devem ocorrer para que os resultados, e os objetivos possam ser alcançados.

No ZOPP 1 e no ZOPP 2, formulam-se as suposições conhecidas.

No ZOPP 3, devem ser claramente definidos os fatores externos ao projeto, como contribuição de terceiros, condições prévias para a execução do projeto.

No ZOPP 4, deve-se rever as suposições apontadas no ZOPP 3 e desenvolver um plano de monitorização para as suposições, tendo em vista que aqui é o momento do planejamento operacional.

No ZOPP 5, se necessário, devem ser formuladas novas suposições e já elaborar um plano para monitorizar as suposições.

A sexta etapa da MPP - Indicadores e fonte de verificação dos indicadores.

Incluem-se a segunda e a terceira colunas da MPP.

No ZOPP 1, não há formulação de indicadores.

No ZOPP 2, deve-se destacar a sua importância, discutir exemplos levantar informações e preparar para o ZOPP 3.

No ZOPP 3, devem-se formular os indicadores principais e sua fontes de verificação, porém estes serão revistos no ZOPP 4, quando os indicadores devem ser formulados detalhadamente, pois servem de base à monitorização do projeto.

³¹ O detalhamento das suposições é apresentado nos capítulos 4 e 5 (PP 47 48).

No ZOPP 5, quando for necessário, detalhar novos indicadores e fonte de verificação

A sétima etapa da MPP - Especificação de custos e *inputs*.

A partir do ZOPP 2, fazem-se os cálculos aproximados.

No ZOPP 3, os dados levantados devem ser suficientes para servir de base a uma oferta de implementação do projeto.

No ZOPP 4, o orçamento do projeto já está definido, é necessário realizar o planejamento detalhado, se necessário, para cada uma das áreas de trabalho.

No ZOPP 5, se não for encerrado o projeto, é necessário o planejamento detalhado para a nova solução alternativa de continuidade ou de reformulação do mesmo.

Quadro 2a³² - Etapas do Planejamento nas diferentes fases do ZOPP
- Critérios de execução nas diferentes fases do ZOPP

Fases Critérios de execução	ZOPP 1 - ‘ZOPP preliminar’	ZOPP 2 – ‘ZOPP exame’	ZOPP 3 – ‘ZOPP parceiro’	ZOPP 4 – ‘ZOPP arranque’	ZOPP 5 – ‘ZOPP modificações’
1 Duração condicionada ao porte do projeto	1 dia	1-2 dias	2-3 dias	3-10 dias	3-10 dias
2 Equipe de planejamento	Divisão Regional, divisão de projeto relevante. Recursos humanos (BMZ GTZ) 4-7 membros da equipe	Divisão do projeto, peritos, recursos humanos 3-7 membros da equipe	Coordenador de projeto GTZ, peritos, instituição parceira (representantes do grupo destinatário), chefe dos serviços de administração de projetos, representante do ministério competente, representante da embaixada alemão	Equipe do projeto, coordenador de projeto, instituições executoras do projeto, representante do ministério responsável, grupos-destinatários, animador externo, chefe dos Serviços Administrativos Adscritos a Projetos	Como em ZOPP 4, event. Mais peritos, coordenador do projeto GTZ, chefe dos Serviços Administrativos, adscritos da GTZ, animador externo
3 Margem de concepção	Muito grande	Limitada ⁽¹⁾	Limitada ⁽¹⁾	Muito limitada ⁽²⁾	grande

Nota: 1 Neste momento, encomenda do BMZ relativa ao exame de uma proposta definida.

2 Neste momento, existe já a encomenda do BMZ sobre a implementação de um projeto definido, foi assinado o acordo governamental, só podem ser feitas as eventuais alterações depois de novamente proposto e aprovado pelo BMZ e pela organização executora do projeto.

Fonte: GTZ Publicação sem ficha catalográfica

³² Esta divisão no quadro que originalmente é todo agrupado, como etapas de planejamento nas diferentes fases do ZOPP, deve-se ao fato de a composição das três primeiras linhas caracterizarem, critérios e formas de execução.

Quadro 2b - Etapas do Planejamento nas diferentes fases do ZOPP

Fases Etapas	ZOPP 1 - 'ZOPP preliminar'	ZOPP 2 – 'ZOPP exame'	ZOPP 3 – 'ZOPP parceiro'	ZOPP 4 – 'ZOPP arranque'	ZOPP 5 – 'ZOPP modificações'
1 Análise da participação	Informação limitada, indicar só grupos principais	Informação ainda limitada, a lista deve ser a mais completa possível, assinalando as lacunas a serem preenchidas pelos peritos	Análise intensiva	Rever a análise da participação, completar onde for necessário as estruturas das relações de cooperação	rever os documentos do ZOPP 4 e possíveis aditamentos particularmente ao reconceber o projeto
2 Análise dos problemas e análise dos objetivos	Informações tão abundante quanto possível, mas não demasiado detalhado, assinalar lacunas	Exame do ZOPP 1, sobretudo examinar lacunas e apontar para que sejam preenchidas	Resposta às questões em aberto quanto a problemas ou relações causa-efeito	Rever e aprofundar o processamento das análises existentes, preparar a monitorização da situação do problema ⁽²⁾	Exame em função de problemas que surgiram, ou alterações previstas
3 Análise das alternativas	Se bastarem as informações, indicar soluções alternativas e examina-las	Dependente do teor da encomenda do BMZ	Na inviabilidade da consecução do obj. superior e do obj. do projeto o resultado da perícia é negativo. Se o resultado da perícia é positivo, examinar as alternativas de implementação no nível das atividades, até certo ponto também no nível dos resultados	No nível das atividades, se aplicável; depende do teor da oferta / encomenda de implementação	Identificar e avaliar alternativas, especialmente ao reconceber o projeto

Nota:1 Neste momento, encomenda do BMZ relativa ao exame de uma proposta definida.

2 Neste momento, existe já a encomenda do BMZ sobre a implementação de um projeto definido, foi assinado o acordo governamental, só podem ser feitas as eventuais alterações depois de novamente proposto e aprovado pelo BMZ e pela organização executora do projeto.

Fonte: GTZ Publicação sem ficha catalográfica

Continuação

Quadro 2b - Etapas do Planejamento nas diferentes fases do ZOPP

Fases Etapas	ZOPP 1 ‘ZOPP preliminar’	ZOPP 2 – ‘ZOPP exame’	ZOPP 3 – ‘ZOPP parceiro’	ZOPP 4 – ‘ZOPP arranque’	ZOPP 5 – ‘ZOPP modificações’
4 MPP descrição sumária	Objetivo superior, Objetivo do projeto, resultados, nenhuma das atividades	Formulação preliminar das atividades	Definição vinculativa do objetivo superior, objetivo, resultados, formulação de atividades	Definir as atividades, plano de operações e eventualmente. Planejamento detalhado dos trabalhos internos do projeto	Reformular novamente o obj. sup. Obj. do projeto, resultados e atividades
5 MPP suposições	formular as suposições conhecidas	Como em ZOPP 1	Clara definição dos fatores externos, contribuições de terceiros, condições prévias para a execução do projeto	Desenvolvimento de um plano de monitorização para as suposições	Se necessário, formular novas suposições e elaborar um plano para monitorizar as suposições
6 MPP indicadores e fontes de verificação	Não há	Sublinhar a sua importância, discutir exemplos	Formular os indicadores principais	Devem ser formulados detalhadamente e servem de base à monitorização	Onde for necessário, detalhes de novos indicadores e fonte de verificação
7 MPP especificação de custos e <i>inputs</i>	Não há	Cálculo aproximado	Os dados têm de ser suficientes, para servir de base a uma oferta de implementação do projeto	Planejamento detalhado, eventualmente para cada um das áreas de trabalho	Planejamento detalhado para a nova solução alternativa

Nota:1 Neste momento, encomenda do BMZ relativa ao exame de uma proposta definida.

2 Neste momento, existe já a encomenda do BMZ sobre a implementação de um projeto definido, foi assinado o acordo governamental, só podem ser feitas as eventuais alterações depois de novamente proposto e aprovado pelo BMZ e pela organização executora do projeto.

Fonte: GTZ. Publicação sem ficha catalográfica.

Esquema do Ciclo de Projeto

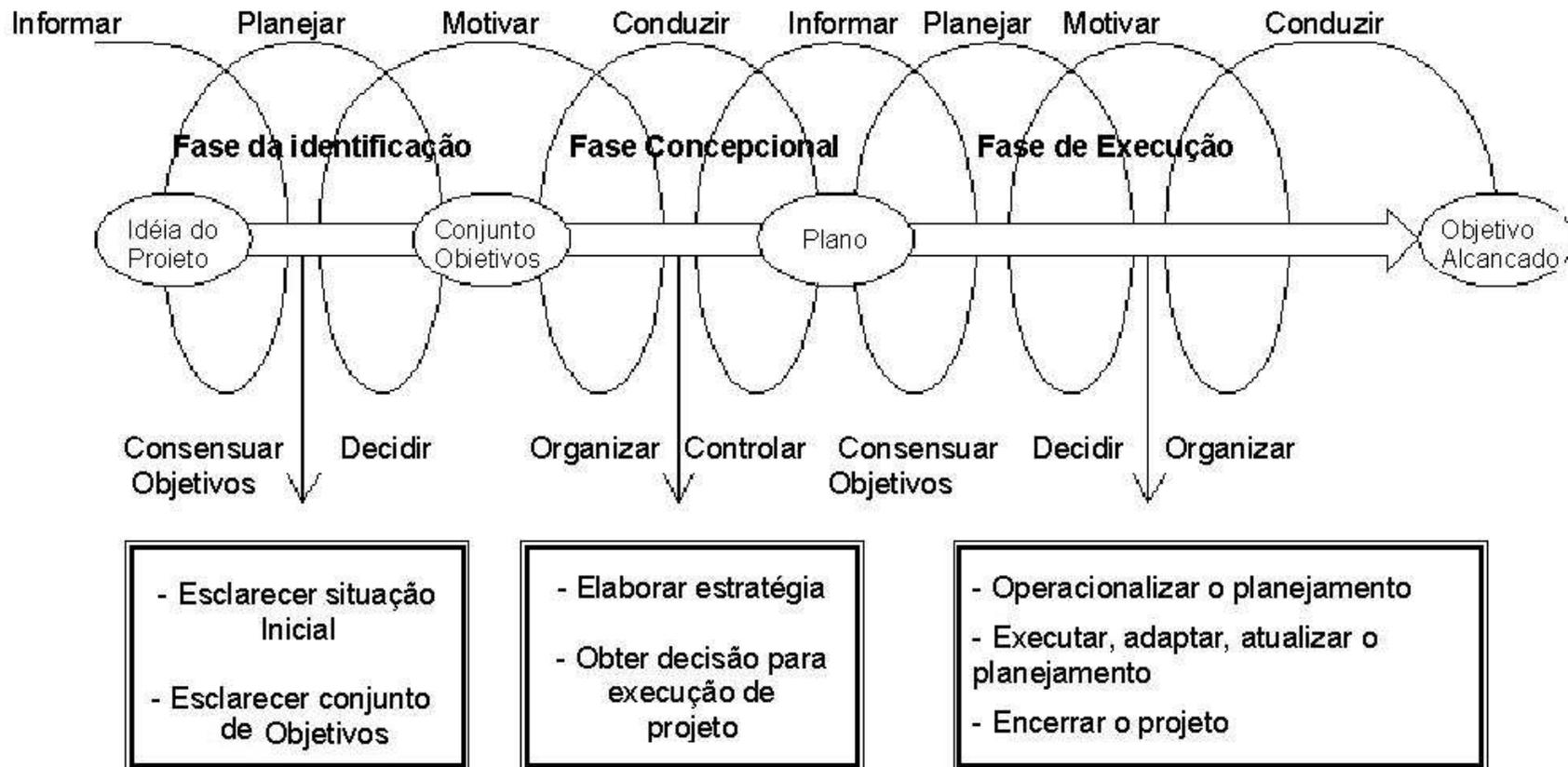


FIGURA 2 Gestão do Ciclo de Projeto PCM.

A abertura da GTZ para outros métodos, desde que condicionados à lógica do planejamento e da gestão, pode ser identificada nos gráficos e figuras que aparecem em publicações mais recentes, como podemos observar na FIGURA 2 (P 42), Ciclo de Gestão de Projeto e na FIGURA 4, Gestão de Projetos – Enfoque GTZ, publicação da GTZ de 1998, sobre o método; o ZOPP sendo tratado como um dos métodos a ser adotado.

A FIGURA 2³³ representa de forma mais simplificada o ciclo de gestão do projeto, separando a relação com a fase de proposta negociada com o governo alemão e a GTZ.

Nas FIGURAS 1 e 2, verificamos a preocupação metodológica com a idéia do projeto como referência do processo de planejamento e gestão.

A representação da FIGURA 2 é bastante semelhante em sua concepção à da FIGURA 1. No entanto, abre-se um considerável espaço para utilização de outros métodos de planejamento e gestão de um projeto. Esse espaço é limitado à lógica do ciclo do projeto, ou seja, mantém a idéia de projeto como instituição, ente.

A idéia de projeto como instituição de vida própria permite a utilização de diversos recursos técnicos de planejamento, monitoramento, acompanhamento e avaliação. Aparentemente o gestor de um projeto é dispensado de utilizar um método específico. No entanto, é mantida a exigência de instrumentos de gestão acessíveis a todos os parceiros, ou seja, não necessariamente o ZOPP, mas algo semelhante.

O Ciclo de Gestão do Projeto em inglês *Project Cycle Management* (PCM), representado no esquema da FIGURA 2 (P 42). Enquanto apresentação gráfica, representa o processo de gestão durante a vida de um projeto; enquanto instrumento do processo de contratação e gestão dos Acordos de Cooperação Internacional, a representação evidencia a flexibilidade adotada pela GTZ no planejamento, na gestão, no acompanhamento e na avaliação dos projetos.

O esquema gráfico apresentado na FIGURA 2, junta o Ciclo de Gestão do Projeto com as funções de gestão e acompanhamento do projeto com significado semelhante ao esquema da FIGURA 1 (P 29).

³³ Representação gráfica do Ciclo de projeto da Publicação da GTZ Ciclo de Gestão do Projeto

O esquema gráfico da FIGURA 2 do Ciclo de Gestão do Projeto é representado por um eixo linear, iniciado na idéia do projeto, em seguida no conjunto de objetivos, em terceiro no plano e daí ao final do projeto.

A este eixo junta-se uma forma espiral alongada, com início na extremidade superior esquerda que representa os processos definidos em informar, identificar o projeto, em seguida, consensuar objetivos, depois planejar e decidir. Esta fase é definida como Fase de Identificação. No centro desta fase está a responsabilidade do gestor, primeiro Esclarecer situação inicial e Esclarecer o Conjunto de Objetivos.

Seguindo esta lógica, o próximo momento é a fase concepcional. No eixo, identifica-se o conjunto de objetivos ao plano; no processo de gestão é o momento de decidir, motivar, organizar, conduzir e controlar. No centro desta fase está o momento de elaborar estratégia e obter a decisão para a execução do projeto.

A partir do plano inicia-se a fase de execução, na representação do projeto no eixo, esta fase vai até o fim do projeto em objetivo alcançado. No processo de gestão, como na fase de identificação, inicia em informar, em seguida consensuar objetivos, depois planejar e decidir, a partir daqui repete o processo da fase de concepção, motivar organizar e conduzir. No segundo terço, esta fase é representada no gráfico pelo momento de operacionalizar o planejamento, executar, adaptar e atualizar o plano.

Observando a representação gráfica do ZOPP em suas fases e o Ciclo de Gestão do Projeto podemos criar uma FIGURA 3 (P 43) projetando a FIGURA 1 (P 29) sobre a FIGURA 2 (P 42), isso permite observar a divisão do início do gráfico até a primeira marcação ZOPP 1 (Esclarecer a situação inicial; Esclarecer o conjunto de objetivos); da primeira marcação até a metade da segunda (Elaborar estratégia, Obter decisão para execução do projeto), ZOPP 2; da segunda marcação até o primeiro terço da terceira (Operacionalizar o planejamento; Executar, Adaptar, Atualizar o planejado; e Encerrar o projeto), ZOPP 3; do primeiro terço da terceira marcação até a fase posterior, a segunda marcação ZOPP 4; e, no final do gráfico, ZOPP 5.

Ainda na FIGURA 4, podemos observar a citação do ZOPP como um dos instrumentos da Gestão de Projetos, junto com outros métodos como Diagnóstico Rural³⁴ Participativo,³⁵ a análise organizacional,³⁶ análise econômica, análise das forças, fraquezas, possibilidades e ameaças.

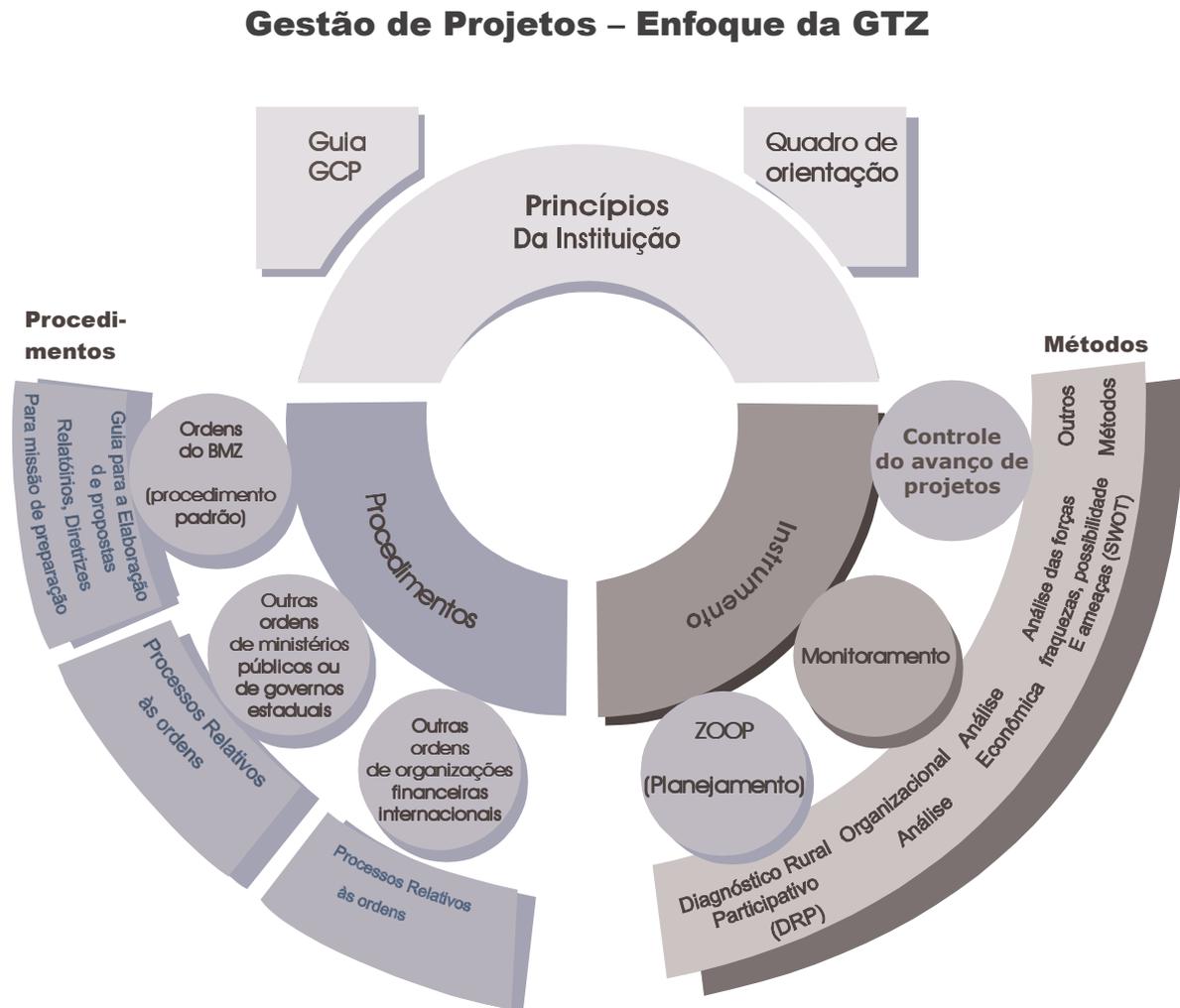


FIGURA 4 Gestão de Projetos da GTZ.

Fonte: Esta figura foi retirada do documento: *ZOPP Planejamento de Projetos Orientado por Objetivos - Um Guia de Orientação para o Planejamento de Projetos Novos e em Andamento* (Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH).

³⁴ O termo rural, embora adotado no Brasil, tem a origem no termo rural em inglês para o significado de simplicidade, rústico. Provavelmente a tradução mais adequada seja Diagnostico Participativo Rápido.

³⁵ Esse método privilegia entrevistas com os participantes, pode ser identificado com a pesquisa-ação.

³⁶ Ver FRIEDMANN (1987).

4 O SEMINÁRIO DE PLANEJAMENTO ZOPP

O Seminário de Planejamento de Projeto Orientado por Objetivos compõe-se de uma série de passos, os quais descrevem um modelo para o desenvolvimento do trabalho em grupo. Nesse método, planejamento e implementação não podem ser entendidos como etapas separadas e estanques, mas devem ser percorridos de forma integrada. Esse aspecto diferencia o ZOPP de outros métodos de planejamento e planos/programas-padrão, em especial os métodos mais tradicionais, como podemos observar mais claramente na regulamentação do planejamento orçamentário de governo, bem como nos planos escolares (consultar o Quadro 3 (P 43), Comparações entre as metodologias de planejamento)

Nos últimos anos, as instituições têm valorizado cada vez mais os processos de trabalho e a participação dos beneficiários, em detrimento de resultados quantitativos, e nesses processos as funções da comunicação, da liderança, da análise, da capacitação e do aprendizado em grupo crescem em importância.

O planejamento toma forma a partir da atuação conjunta de todos os envolvidos no processo. Esse conceito de planejamento, que corresponde à idéia de cooperação, dificilmente pode ser harmonizado com as características estruturais de organizações, principalmente aquelas em que as pessoas são acostumadas a trabalhar isoladas umas das outras, nas tradicionais estruturas piramidais.

Podemos observar três bases iniciais, esclarecedora do significado do seminário ZOPP para a GTZ. A primeira é de que as ações de instituições eficazes devem ser norteadas pela formalização e documentação de processos decisórios, assim como pela responsabilização de todos os envolvidos no planejamento. A segunda é que prática tem evidenciado, porém, que a forma como se planeja é mais importante que o apego a diferentes etapas e regras de trabalho. Fatores subjetivos como ética de planejamento,

experiências, opiniões individuais e profissionalismo são elementos importantes para a eficácia de métodos e técnicas.

A terceira é que embora os métodos de planejamento possam facilitar a solução de problemas, só às pessoas, os parceiros envolvidos em um projeto têm a capacidade de solucioná-los.

Nesse sentido, o Método ZOPP deve ser visto como um instrumento aberto, acessível a ser complementado ou aprofundado por outros instrumentos. Conforme mencionado, um aspecto central deste método é o enfoque de trabalho de forma participativa. Ele se baseia em pesquisas sobre o comportamento individual no trabalho de pequenos grupos³⁷, que provam que os indivíduos são mais criativos e inovadores para a solução de problemas em equipes não hierarquizadas do que em formas organizacionais burocratizadas. O objetivo do seminário de planejamento dos projetos de cooperação, com a participação dos envolvidos, praticamente exige instrumentos com este perfil não hierarquizado.

Quanto à participação, o método permite aos potenciais beneficiários dos planos e programas atuarem ativamente no processo:

“Não se trata de integrar no planejamento profissionais de todas as áreas do conhecimento humano, mas de obter uma boa proporcionalidade na participação dos indivíduos, dos grupos de interesse envolvidos e dos especialistas de áreas relevantes no grupo de trabalho. No entanto, a participação efetiva, tão importante ao ZOPP, é o aspecto mais difícil de ser concretizado no planejamento. Sua ocorrência exige mudanças da conduta pessoal de cada participante no trabalho diário.” HELMING (1998)

De acordo com a GTZ, o método ZOPP representa uma oportunidade de melhorar o relacionamento entre aqueles que implementam as ações e os níveis hierárquicos decisórios e políticos. A relação de dependência mútua entre estes dois níveis e a conscientização do papel e das limitações de cada um podem ser evidenciadas e fortalecidas em seus aspectos positivos pelo método ZOPP, ao estimular a transparência e a precisão na comunicação,

³⁷Lewin K.

contribuindo para que cada um possa reconhecer os êxitos e impactos de seu trabalho, transmiti-los, aprender com os erros e agir com responsabilidade e autonomia nas tarefas.

O Seminário ou *Workshops* do Método ZOPP com participação dos envolvidos, se iniciado com o ZOPP 3, é o momento de envolvimento e decisão entre os participantes apresentados como concebido pela GTZ e dividido em etapas seqüenciais, porém não estanques entre si.

Todas as etapas são realizadas com o uso das técnicas de perguntas e de visualização móvel³⁸, levando a um conjunto amplo de quadros e fluxogramas de explicação, culminando com a versão de Matriz Lógica do ZOPP, a Matriz de Planejamento de Projeto (MPP), com os detalhamentos por atividades e com a definição dos envolvidos com a execução do projeto.

Na aplicação do seminário, são realizadas nove etapas³⁹ divididas em dois grupos, a seguir descritas:

Primeiro Grupo, análise:

- 01 – Análise dos envolvidos;
- 02 – Análise de problemas [análise das causas e efeitos dos problemas];
- 03– Análise dos objetivos [transformação da hierarquia de problemas em hierarquia de objetivos];
- 04 – Análise das alternativas.

Segundo grupo, Matriz de Planejamento de Projeto (MPP):

- 05 – MPP [descrição sumária do projeto];
- 06 – MPP [análise das suposições importantes];
- 07 – MPP [formulações dos indicadores];
- 08 – MPP [descrição das fontes de verificação];
- 09 – MPP [determinação dos custos e dos *inputs*].

³⁸ Técnica desenvolvida no processo de adaptação do pelo Metaplan.

³⁹ Ver as ações de cada etapa em cada fase do ZOPP no QUADRO 2 (PP 39-41): a diferença para as sete etapas apresentadas no quadro 2b é resultado da divisão de análise de problema e análise de objetivos em duas etapas distintas, como também ocorre com a formulação de indicadores e de meios de verificação.

4.1 Descrição das Etapas do Seminário ZOPP

4.1.1 Primeiro Grupo Análise

01 – Análise dos envolvidos

A análise dos envolvidos inicia-se no ZOPP 1 com a indicação dos grupos principais; no ZOPP 2, busca-se completar a lista com informações locais; no ZOPP 3, a análise é intensiva.

O ZOPP 3, é o momento da realização do primeiro seminário com a participação de todos os que foram definidos como envolvidos, possíveis parceiros no projeto. Busca-se nesta etapa principalmente:

1. Levantar todos os grupos, pessoas, e instituições ligados de alguma forma ao projeto em discussão;
2. Efetuar uma primeira estruturação por categorias: grupos de pressão, indivíduos, instituições públicas, empresas privadas, beneficiários diretos e indiretos, afetados, participantes diretos etc, conforme o grupo definir;
3. Obter consenso sobre a questão: que interesses e problemas individuais, grupais e institucionais serão determinantes para o planejamento;
4. Analisar mais detalhadamente os problemas, inter-relações, recursos, objetivos do grupo ou categoria escolhida.

No ZOPP 4, faz-se a revisão deste momento, complementando se necessário, analisando segundo a estrutura da cooperação e da participação no projeto, uma vez que, o contrato entre os parceiros já foi assinado.

No seminário do ZOPP 5, são revistos os documentos do ZOPP 4 e possíveis aditamentos particularmente ao reconceber o projeto; a avaliação feita pelos peritos e a participação na execução do projeto leva o grupo a se posicionar nesta etapa.

No ZOPP 5, o seminário é precedido por uma etapa de análise e avaliação dos peritos da GTZ/BMZ, como se o ciclo de contratação do projeto se reiniciasse. Estas

informações iniciais dos peritos contribuem com a definição do posicionamento do Governo Alemão sobre a continuidade do projeto.

02 – Análise dos problemas

No ZOPP 1, a GTZ e seus peritos analisam os problemas a partir do projeto apresentado pela instituição, e a análise de problemas deve ser tão abundante quanto possível, mas não demasiado detalhada, assinalando a lacunas de informação. Esta primeira análise contribui para preparar o ZOPP 2.

No ZOPP 2, a presença dos peritos no local do projeto, permite levantar os problemas declarados, sobretudo, examinar lacunas e apontar para que sejam preenchidas pelos proponentes do projeto.

No ZOPP 3, busca-se a resposta às questões em aberto quanto a problemas ou relações causa-efeito na construção da **árvore de problema**,⁴⁰ fluxograma montado na vertical representando graficamente a relação causa-efeito, com as causas sendo identificadas como raízes e os efeitos como folhas da árvore, tendo um problema central como tronco; é quando a situação problemática proposta no projeto é testada junto aos envolvidos.

Os procedimentos adotados para esta etapa no seminário de planejamento participativo ZOPP 3, são marcantes para os participantes. Inicialmente, identifica-se o problema central, em seguida, começa-se o processo de estabelecer a relação causa-efeito na árvore de problemas. Os participantes tendem a ficar extremamente angustiados, neste momento, como se vê pelos comentários de todos os entrevistados.

No ZOPP 4, a escolha do problema central já foi realizada e a árvore de problema já esta construída. O grupo deve então rever e aprofundar o processamento das análises existentes, preparar a monitorização da situação do problema.

No ZOPP 5, faz-se o exame em função de problemas que surgiram na execução do projeto, ou nas alterações previstas, a partir de indicação dos próprios executores e gestores

⁴⁰ Ver estrutura de árvore de problema no apêndice.

e da missão de avaliação. O grupo analisa a situação e define ou redefine os problemas; se houver mudanças radicais, provavelmente o projeto será considerado encerrado e se torna necessário a elaboração de outro projeto.

03 – Análise dos objetivos [transformação da hierarquia de problemas em hierarquia de objetivos]

Quanto às fases do ZOPP, repetem-se os mesmos procedimentos da análise de problemas inclusive com a construção da árvore de objetivos⁴¹, representação gráfica idêntica à árvore de problema. Há, neste momento, uma revisão da árvore de problemas, pois é feita a descrição da situação futura desejada, a ser alcançada quando os problemas forem resolvidos. Isto é feito, reformulando todos os problemas descritos na árvore de problemas. As frases, da situação objetivo são redigidas com o verbo no particípio passado, descrita de forma positiva, que seja desejável ao final do projeto e realisticamente alcançável no âmbito do projeto.

Na árvore de objetivo, a relação passa de causa-efeito da árvore de problemas para a relação meio-fim. Esta transposição de situação problema, para situação objetivo, tem também a finalidade de reavaliar as declarações de situação problema, tendo em vista que caso não se consiga fazer esta inversão o problema declarado deve ser revisto ou reescrito. Este momento, tal como a análise de problemas, também é desgastante no ZOPP 3, no entanto é menos lembrado pelos entrevistados em Santa Rita do Sapucaí. A montagem da árvore de objetivos é que vai fornecer elementos para a análise de alternativa.

No ZOPP 4 e no ZOPP5, a análise de objetivos ocorre nas mesmas condições da análise de problemas.

04 – Análise das alternativas.

A partir da árvore de objetivo, os participantes buscam identificar possíveis soluções alternativas, selecionar as estratégias do projeto, determinar a estratégia a ser

⁴¹ Ver estrutura da árvore de objetivo no apêndice.

adotada a partir de critérios limitados pelo próprio projeto, identificando os objetivos que não são possíveis de serem alcançados devido à limitação de recursos (indesejáveis e inviáveis); são identificadas ainda diferentes “escadas meio-fins⁴²”, como possíveis estratégias alternativas ou como componentes do projeto; identifica-se também as alternativas que na opinião do grupo representa a melhor estratégia do projeto, considerando: a limitação de recursos, probabilidade de êxito, medidas políticas governamentais, relação custo-benefício, riscos sociais, horizonte temporal

No ZOPP 4, as alternativas, se aplicáveis, são analisadas preferencialmente no nível das atividades; O fator determinante do nível de análise é: o teor da oferta ou da encomenda de implementação segundo o contrato estabelecido. Podem-se rever os encadeamentos alternativos da árvore de objetivos de acordo com a composição dos grupos executores e do próprio contrato.

No ZOPP 5, repetem-se os procedimentos da análise de alternativa em relação ao ZOPP 4, e identificam-se e avaliam-se as novas alternativas, especialmente ao reconceber o projeto. Os procedimentos metodológicos são os mesmos da fase anterior.

A árvore de objetivos e a análise de alternativa são os instrumentos que permitem identificar a descrição sumária do projeto e que vai compor a primeira coluna da Matriz de planejamento de projetos, ou seja é a definição do projeto.

4.1.2 Segundo grupo Matriz de Planejamento de Projeto (MPP)

05 –MPP [descrição sumária do projeto]

A descrição sumária do projeto corresponde à primeira coluna da **MPP**. Neste momento, transcrevem-se o objetivo superior, o objetivo do projeto e os resultados para compor a lógica vertical da **MPP** do ZOPP; a identificação da relação, do Objetivo Superior, do Objetivo do Projeto, dos resultados e das atividades.

⁴² A definição usada para identificar as ligações das situações objetivo, descritas na árvore.

No ZOPP 1, identificam-se apenas Objetivo Superior, Objetivo do Projeto e resultados. No ZOPP 2, verificam-se as formulações dos objetivos e resultado e formulam-se de forma preliminar as atividades.

No ZOPP 3, a definição deve ser vinculativa entre o objetivo superior, objetivo do projeto, os resultados e a formulação das atividades.

No ZOPP 4, o objetivo Superior e o Objetivo do Projeto, definidos no ZOPP 3, devem ser mantidos; como a principal preocupação é operacional, os resultados e atividades podem ser revistos; inicia-se o plano de operação e, se necessário e possível, o planejamento detalhado dos trabalhos internos do projeto.

No ZOPP 5 reformulam-se novamente o objetivo superior, objetivo do projeto, os resultados e as atividades, de acordo com a avaliação dos peritos e a definição dos envolvidos no projeto.

06 – MPP [análise das suposições importantes];

As suposições importantes completam a lógica vertical da estratégia do projeto, fatores que são importantes para o êxito do projeto, mas que estão fora do controle do projeto. No ZOPP 1 e ZOPP 2, formulam-se as suposições conhecidas. No ZOPP 3, é necessário a clara definição dos fatores externos, contribuições de terceiros, condições prévias para a execução do projeto e a análise destas suposições (FIGURA 10) . Neste momento, os participantes do seminário podem identificar melhor os limites do projeto.

No ZOPP 4, revêem-se as suposições segundo os critérios apresentados na FIGURA10, quando necessário, desenvolve-se um plano de monitorização para as suposições. No ZOPP 5, se necessário, formulam-se novas suposições e elabora-se um plano para monitorizar as suposições.

07 – MPP [formulações dos indicadores]

Os indicadores descrevem os objetivos e resultados do projeto em termos de quantidade, qualidade, tempo e local. Os indicadores são os padrões para avaliar se os

objetivos e resultados do projeto foram alcançados; mostram-se as dimensões do projeto e estes compõem a base para o monitoramento e a avaliação do projeto. Os indicadores obrigam os planejadores a reverem se os objetivos e os resultados podem ser alcançados.

Os indicadores principais são formulados a partir do ZOPP 3, e no ZOPP 4 devem ser formulados detalhadamente e servem de base à monitorização. No ZOPP 5, quando for necessário, segundo observação da avaliação dos peritos e dos envolvidos, formulam-se e detalham-se os novos indicadores.

08 – MPP [descrição das fontes de verificação]

Fornecem os dados para a verificação dos indicadores, reunindo as fontes existentes, examinando quão confiáveis são as fontes, examinando se é necessário criar novas fontes, e se a própria documentação do projeto pode ser uma fonte de verificação. Se não for possível encontrar uma fonte para um indicador ele terá que ser mudado.

Os procedimentos para as fontes de verificação nas fases do ZOPP seguem o mesmo critério dos indicadores.

09 – MPP [especificação dos custos e dos *inputs*].

A especificação dos custos e *inputs* é iniciada no ZOPP 2 com cálculos aproximados e ampliada. No ZOPP 3, são levantadas as informações preliminares dos valores, que envolverão o projeto, compondo a proposta que orientará a contratação entre o BMZ e o Proponente do Projeto. Define-se a contribuição de cada um com o projeto.

No entanto, é no seminário ZOPP 4 que são detalhados os custos e *inputs* podendo ser em um seminário posterior para cada uma das áreas do projeto. Neste momento, as atividades podem ser subdivididas, devendo ser distribuídas, entre os envolvidos, as responsabilidades com o projeto e formatado o cronograma de execução.

Deve-se subdividir detalhadamente o orçamento previsto entre as atividades, bem como, identificar todos os recursos necessários para execução de cada atividade distribuídos no tempo.

Quadro 3 – Quadro comparativo de métodos de planejamento⁴³

	Tradicional	Estratégico Situacional	Estratégico Competitivo	Participativo por Projeto ZOPP
I	Definição de <u>Objetivos</u> .	<u>Ator</u> escolhe <u>Problema</u> que pretende enfrentar.	Definição da <u>Missão</u> e <u>Objetivos</u> da <u>Organização</u> .	Proponentes do projeto e agentes envolvidos buscam consenso e definem um objetivo.
	<u>Diagnóstico</u> : descrição da realidade como ela é; juízo sobre sua conveniência; por que ela é assim e como deveria ser.	<u>Explicação</u> Situacional do problema conforme ele é percebido por cada um dos atores envolvidos; seleção de causas críticas do problema estratégico que o ator vai enfrentar.	Auditoria Externa: <u>Oportunidades</u> e <u>Ameaças</u> contextuais ao desenvolvimento empresarial. Auditoria Interna: <u>Forças</u> e <u>Debilidades</u> da empresa diante do contexto para cumprir a <u>missão</u> .	Identificação e explicação consensuada do problema convertido em objetivos. Busca de consenso na definição do projeto, buscam-se as diversas alternativas de atuação do projeto
II	<u>Prospectiva</u> : prognósticos sobre o futuro e visão do futuro desejável e possível; fixar imagem objetivo.	Desenho de um plano <u>Normativo</u> : o que deve ser feito para enfrentar as causas fundamentais selecionadas; construção de cenários e resultados.	<u>Redefinição</u> ou <u>Afirmação</u> da Missão e Objetivos da organização.	Montagem de uma Matriz de Planejamento de Projeto, composta por objetivos, resultados e atividades; indicadores suposições, orçamento e cronograma.
III	Desenhar <u>Plano</u> : selecionar instrumentos para alcançar a imagem objetivo construída.	<u>Análise Estratégica</u> : reflexão sobre viabilidade política, técnica, institucional e econômica do plano; construção de linha de ação para ampliar viabilidade e superar vulnerabilidades.	Fixação de <u>Estratégias</u> , <u>Políticas</u> e <u>Metas</u> para a organização.	Análise de envolvimento dos agentes interessados e ou atingidos pelo projeto. Ter acordo e cooperação dos Parceiros, definir as contrapartes e submeter aos financiadores.
IV	<u>Implementação</u> : definição de mecanismos para execução e revisão periódica do plano.	<u>Monitoramento</u> : construir sistema em um ambiente de mudança permanente da realidade.	Definição de <u>Recursos</u> necessários para efetivar as políticas.	Compartilhamento entre os agentes envolvidos, Monitoramento e avaliação constante.
		<u>Operacionalização</u> : fixar procedimentos p/viabilizar a vontade de fazer: prática diária de receber informações, processá-las e tomar decisões.	Definição de mecanismos para avaliação dos <u>resultados</u> atingidos.	As ações de cada agente envolvido devem estar na MPP. As mudanças devem ser consensuadas entre os agentes parceiros.

⁴³ As 3 primeiras colunas foram tiradas de um mimeo produzido por Wanderlei Silva Bueno, em material produzido para o Projeto Escola de governo da Unicamp.

5 A CONSTRUÇÃO DAS MATRIZES DE PLANEJAMENTO DE PROJETO

Quando tratada separadamente, a idéia da *matriz lógica*⁴⁴ parece extremamente sintética, porém, se considerarmos sua construção como parte dinâmica de um plano que pode ser afetado pela realidade na qual se insere, e pelos agentes que o envolvem, entenderemos que uma matriz lógica é uma composição de conjuntos sobrepostos de matrizes.

Mesmo não aprofundando, estando no universo da lógica matemática; se assim continuarmos, podemos fazer analogia com a lógica da reta e do ponto⁴⁵ onde se contém e se está contido ao mesmo tempo; assim, uma matriz lógica é resultado ou resultante de outras, ou ainda, pode-se apelar para a idéia de um ponto em uma rede. Como exemplo, é possível recorrer simbolicamente ao 0 (zero), identificando a matriz lógica de um dado projeto, no momento de sua construção, como ponto zero⁴⁶ (P_0), tendo momentos anteriores que podemos classificar de $P_{-1 < 0}$ e momentos posteriores, $P_{+1 > 0}$. Assim, para cada matriz temos infinitas matrizes anteriores e posteriores.

Portanto, a matriz lógica de um dado plano é o momento zero, usando ainda a reta, tal como representado na FIGURA 5; um plano qualquer tem uma grande quantidade de intersecções com outros planos que, por sua vez, têm intersecção com outros planos, e assim sucessivamente, afetando e sendo afetado pelo plano, provocando um constante replanejamento.

Em um esforço de abstração é possível observar na FIGURA 5 a interação de planos representada num plano de conjunto de retas, conformando uma rede de relações entre projetos e agentes que atuam em determinado projeto.

⁴⁴Ver nota 18.

⁴⁵Uma *reta* é composta por infinitos *pontos* e por um *ponto* passam infinitas *retas*.

⁴⁶Lembrando que por cada ponto passam infinitas retas.

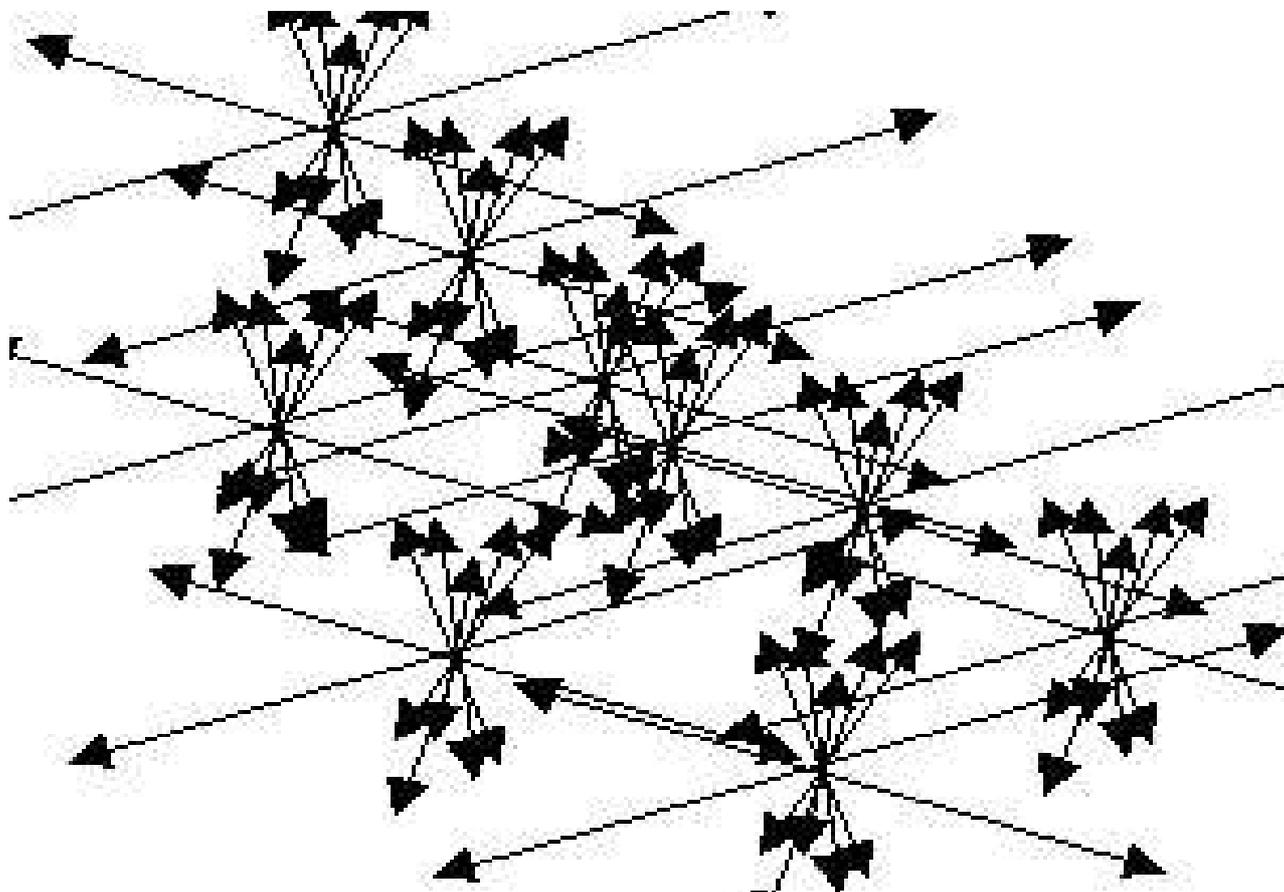


FIGURA 5 – A interação de planos representada num plano de conjunto de retas⁴⁷.

Propondo uma exemplificação mais próxima da estrutura real utilizada, podemos representar tais afirmações como na FIGURA 5. As matrizes lógicas representadas, que poderiam ser consideradas sobrepostas em vários dos seus quadros, podem ser lidas como:

Um determinado agente (Ag_1) elabora um plano, constrói sua matriz lógica com entradas, saídas, propósitos e objetivo;⁴⁸ para levar a cabo seu plano interage com outro agente (Ag_2). Este, por sua vez, elabora um plano cujo objetivo é ou está contido em uma das atividades do plano de Ag_1 . Com o compromisso de implementar seu plano, Ag_2

⁴⁷ A presente figura foi elaborada para exemplificar a idéia da rede de relações que envolvem a execução de um plano.

⁴⁸ Optou-se nesta dissertação pelos termos Atividade (**A**), Resultados (**R**), objetivo do Plano (**OP**) e Objetivo Superior (**OS**); por ser comumente utilizados na Matriz Lógica do o ZOPP a MPP.

interage com outro agente Ag_3 , cujo plano tem como objetivo uma das atividades do plano de Ag_1 e como objetivo do projeto um resultado de Ag_2 e assim, sucessivamente; esta mesma situação de matrizes sobrepostas é vivida pelo Ag_1 quando do início da execução do seu plano, pois a cada entrada é reconstruída uma matriz derivada da anterior, ou seja, quando se tem de executar a atividade estabelecida no plano, é necessário construir uma nova matriz cujo objetivo é a atividade do momento P_0 do plano.

Na construção e leitura do plano com os quadros sobrepostos, podemos entender melhor a estrutura do *Logframe* (Matriz Lógica), quanto à sua simplicidade complexa.

Busca-se, nesse caso, a analogia da reta e dos pontos, uma vez que estes são, no conjunto a estrutura de uma rede, forma como se propõe olhar para estes quadros.

Se se considerar que a matriz lógica é composta dessa forma e que outros agentes influenciam sobre ela, e se se continuar por este reducionismo inicial, pode-se afirmar que a sistematização do plano em forma de matriz é um diferencial do processo de planejamento.

O diferencial aqui tratado é que aquele que tem seu plano delimitado pela lógica da matriz terá flexibilidade maior para se adaptar às matrizes dos planos dos demais agentes.

A aparente simplicidade, oriunda da teoria dos sistemas, e na leitura científica ocidental de organização planejada, aponta um instrumento que permite organizar de uma sala de aula até uma ação de governo, um instrumento que sustenta um projeto autoritário ou democrático, ou ainda que permite ascender para a ditadura do objetivo coletivo sobre o indivíduo.

A flexibilidade desse instrumento, se não para ser usado ao menos para ser conhecido, deve ser olhado a partir de sua aplicação. É disto que trata a Parte II desta dissertação, quando se analisa a experiência de aplicação do ZOPP em Santa Rita do Sapucaí no Acordo de Cooperação Técnica Internacional Brasil - Alemanha.

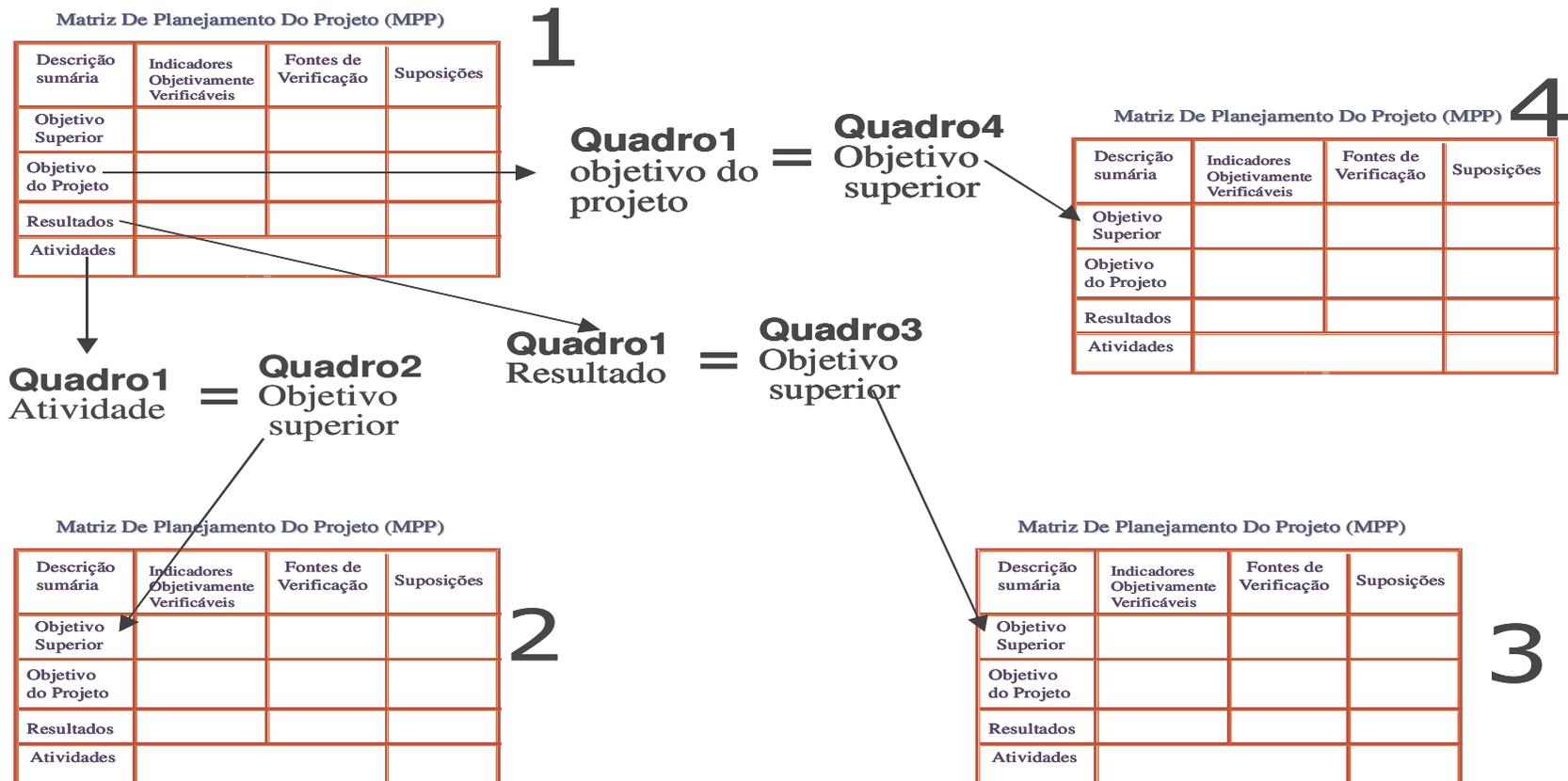


FIGURA 6 - Matrizes Lógicas sobrepostas⁴⁹.

⁴⁹ Esta figura foi elaborada para demonstrar que a utilização das matrizes lógicas configura um método de organização e sistematização não isolado e distante do uso dos envolvidos em um dado plano.

O logical framework approach - logframe (tratado neste trabalho como matriz lógica) original compõe-se de 16 campos que contêm os principais elementos da abordagem MbO (Management by Objectives) para a implementação de projetos. Os diferentes campos deste esquema obedecem uma estrutura lógica e estão dispostos em quatro colunas.

A primeira coluna contém a hipótese de desenvolvimento do projeto com os elementos: **objetivo superior, objetivo do projeto, resultados e atividades**, e esses elementos estão interligados através dos termos condicionais **se; então**. A segunda coluna contém os **indicadores objetivamente comprováveis** para o objetivo superior, o objetivo do projeto e os resultados. A terceira coluna atribui **fontes de verificação dos indicadores**, enquanto a quarta coluna contém as **suposições**⁵⁰ relativas a cada um dos níveis de planejamento.

O campo da **especificação dos insumos e dos custos** está atribuído ao campo das atividades, e a responsabilidade da gerência do projeto engloba os campos dos resultados e das atividades, assim como o campo da especificação dos insumos e dos custos (os chamados **fatores controláveis**) (GTZ, 1998).

Matriz De Planejamento do Projeto (MPP)

Descrição sumária	Indicadores Objetivamente Verificáveis	Fontes de Verificação	Suposições
Objetivo Superior			
Objetivo do Projeto			
Resultados			
Atividades	Estrutura quantificada de recursos humanos , materiais e financeiros		

FIGURA 7 – Matriz Lógica - Hipótese de Desenvolvimento do Projeto

Fonte: practical concepts incorporated (pci) , nw washington, dc O FLUXOGRAMA LÓGICO (tradução sugerida pelo Professor James Patrick): um guia do administrador para uma abordagem

⁵⁰ Também são utilizadas as denominações: pressupostos e suposições importantes.

Nas orientações das agências internacionais podemos identificar os quadros originais desta matriz de forma simplificada.⁵¹

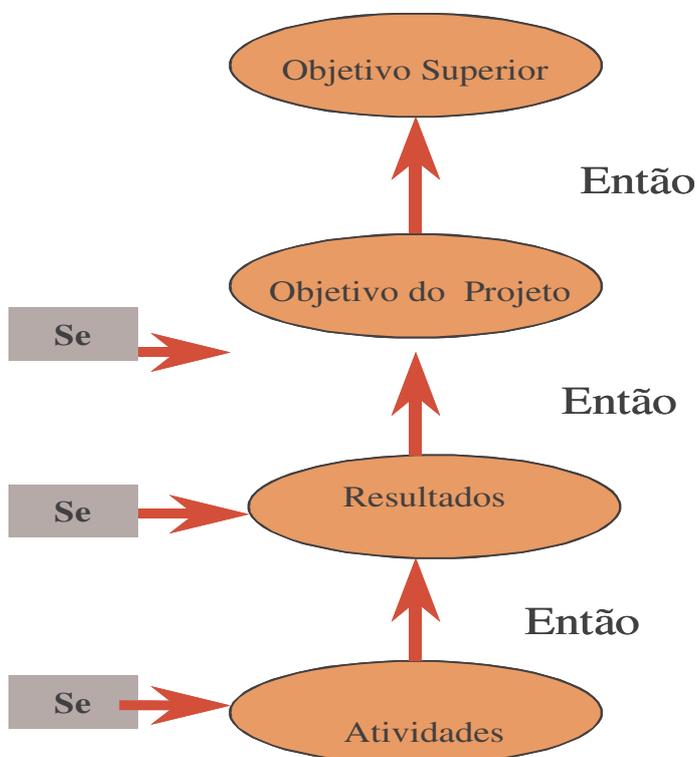


FIGURA 8 – Matriz Lógica, Lógica Vertical.

Fonte: Fonte: Practical Concepts Incorporated (PCI), Washington, dc. O FLUXOGRAMA LÓGICO (tradução sugerida pelo Professor James Patrick): um guia do administrador para uma abordagem científica de projeto e avaliação.

Esta simplificação, exemplificada no quadro anterior, parece ser muito comum aos trabalhos de planejamento que trabalham com um fluxo vertical simplificado. No entanto, a matriz lógica tem instrumentos para uma análise mais completa, dando, assim, conta das incertezas que atingem um projeto.

Na quarta coluna, as suposições são fatores que estão fora do controle dos gestores do projeto e que são condicionantes do seu sucesso, completa-se a lógica vertical, e ainda exige-se que se elaborem reflexões estratégicas das condicionantes do projeto que

⁵¹ Manual de orientação para apresentação de projeto de cooperação internacional da Agencia Brasileira de Cooperação (ABC)

dependem de outros agentes ou de circunstâncias fora do controle do grupo que está planejando ou executando.

Podemos exemplificar na relação da coluna 1 (hipóteses do desenvolvimento do projeto) com a coluna 4 (suposições relativas às hipóteses); no exemplo da FIGURA 9, lemos “se atividades e suposição das atividades então resultados”, “se resultados e suposição de resultados então Objetivo do Projeto”, “se Objetivo do Projeto e suposições de Objetivo do Projeto então Objetivo Superior”:

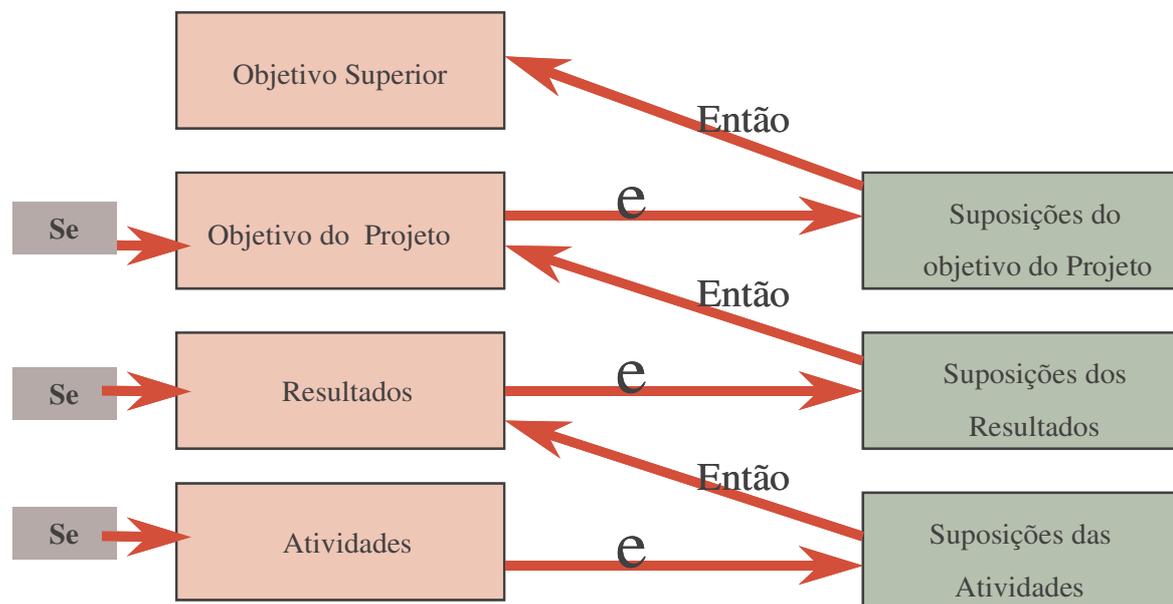


FIGURA 9 - Matriz Lógica: Lógica Vertical com inclusão de suposições.

Fonte: Fonte: Practical Concepts Incorporated (PCI), Washington, dc. O FLUXOGRAMA LÓGICO(tradução sugerida pelo Professor James Patrick): um guia do administrador para uma abordagem científica de projeto e avaliação.

Ao identificar as suposições, se faz necessário verificar sua pertinência e necessidade para a permanência na Matriz Lógica. A verificação das suposições deve ser realizada respondendo a três questões: 1ª) A suposição é importante? Se sim, vai-se para a 2ª questão; se não, rejeita-se a suposição; 2ª) Quão provável é que ocorra? Se improvável, vai-se para a terceira questão; se quase seguro ou bastante provável, rejeita-se a suposição; 3ª) É possível mudar a estratégia do projeto de modo a já não precisarmos da suposição? Se sim, muda-se a estratégia do projeto e prevêem-se atividades para influenciar as suposições; se não, a suposição deve ser considerada *fatal, suspende o projeto e avisam-se os responsáveis*.

Avaliação das Suposições

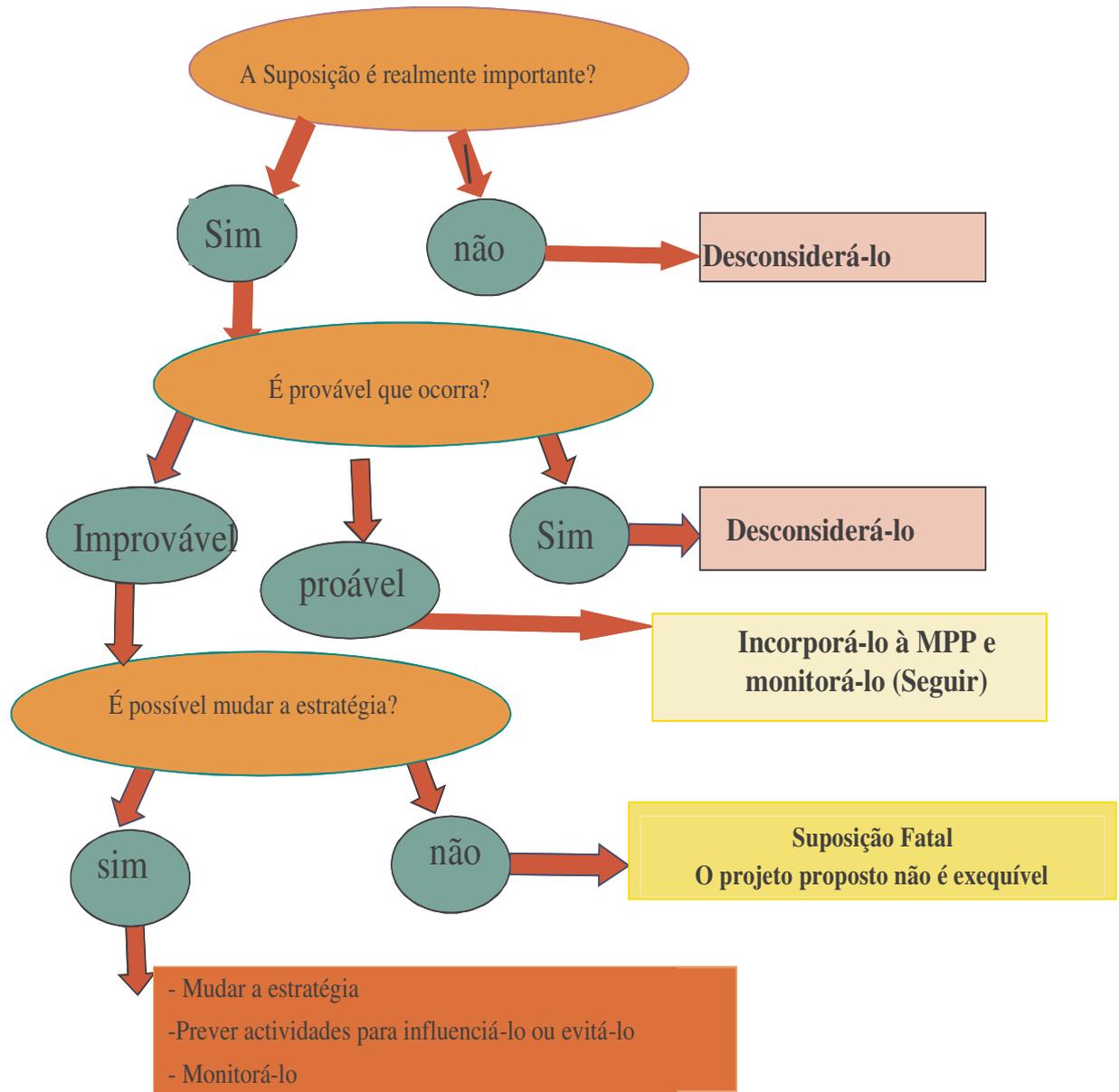


FIGURA 10 - Avaliação das Suposições.

Fonte GTZ - ZOPP flip charts, apoio didático para o animador dos cursos de iniciação ao ZOPP.

Completa a estrutura da Matriz Lógica, a conformação da Lógica Horizontal, onde incluem-se os indicadores e o meios de verificação dos indicadores conforme demonstrado na figura 11 Lógica Horizontal .

Lógica Horizontal da MPP

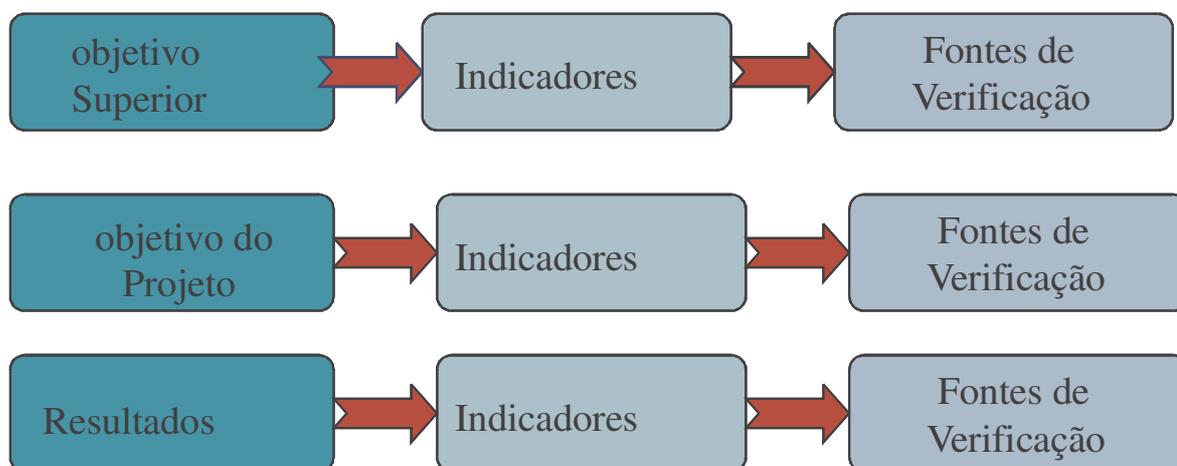


FIGURA 11 – Matriz Lógica, Lógica Horizontal.

Fonte GTZ - ZOPP flip charts, apoio didático para o animador dos cursos de iniciação ao ZOPP.

É importante registrar que a estrutura da Matriz Lógica de planejamento e gestão não implica necessariamente uma estrutura participativa, mas sim uma forma sintética de registro de um projeto, que permite o acompanhamento, de maneira precisa, do andamento, bem como da avaliação dos resultados.

A introdução do item participação dos envolvidos nos projetos e nos planejamentos de projeto é uma decisão estratégica da GTZ, que incorpora as técnicas de moderação dos *workshops* às técnicas de visualização das discussões.

5.1 As técnicas de Moderação e de visualização

As técnicas de moderação e de visualização são fundamentais para o seminário ZOPP, de tal forma que se confunde com o ZOPP; tem origem no *Metaplan*. Esta técnica surgiu em 1972, a partir de uma empresa de consultoria franco-alemã; trata-se, portanto, de mais uma das técnicas incorporadas no

seminário ZOPP pouco tratada nos textos disponibilizados pela GTZ⁵². A descrição do *Metaplan* foi encontrada em texto de empresa de consultoria através da internet fora das referências da GTZ:

Metaplan é uma técnica destinada a promover o envolvimento das pessoas nas discussões, esclarecer dúvidas, gerenciar conflitos e levar um grupo a alcançar, de forma consistente, os objetivos propostos para discussão. O Metaplan, como é hoje conhecida a técnica, nasceu a partir de uma empresa de consultoria franco-alemã, em 1972 e foi adotado pelo método ZOPP, como apoio ao processo participativo de discussão no decorrer do processo. A técnica, considerada por muitos como um método, é fundamental para o processo de moderação de reuniões, de grupos de trabalho, de oficinas de planejamento, monitoria e avaliação. Pode ser usada em qualquer circunstância e com qualquer tipo de grupo social, independente de classe, nível de conhecimento, grau de instrução, idade ou sexo. O Metaplan se apóia em três componentes fundamentais: (1) a visualização constante de todo o trabalho produzido, (2) o trabalho em grupo e (3) o trabalho de moderação (metaplan)

Esta observação quanto à origem do formato do seminário e das técnicas é fundamental para que se compreenda a necessidade de se olhar para o método ZOPP como um conjunto de técnicas destinadas a uma forma própria de planejamento de projetos, que pode, como de fato o foi, ser adaptado para outras realidades.

⁵² A ausência de citação do Metaplan talvez se deva ao fato de que os direitos autorais do lado alemão desta empresa tenham-se transferido para a GTZ.

PARTE II

APLICAÇÃO DO MÉTODO ZOPP NO PROJETO DE CONSOLIDAÇÃO DO PÓLO TECNOLÓGICO EM SANTA RITA DO SAPUCAÍ

6 Pólos Tecnológicos e o Caso de Santa Rita do Sapucaí

Será feito um breve relato da experiência do chamado "Vale da Eletrônica" de Santa Rita do Sapucaí, mais tarde conhecido como pólo tecnológico, independente da validade ou não de se denominar aquela experiência de pólo tecnológico. Conforme diz o executor brasileiro do Projeto "Consolidação do Pólo de Santa Rita do Sapucaí", KALLÁS(1998), no caso daquela cidade, a expressão "Vale da Eletrônica" foi cunhada com uma finalidade explícita de *marketing*, o que deixa à vontade aqueles que tecem críticas à veracidade da relação existente entre o termo e o que se examina na prática. Segundo suas palavras:

“... a história diz que ele, o prefeito da cidade, naquele momento, tinha um amigo publicitário que o animou muito a criar um label, um logotipo para esse acontecimento. Aí criaram a expressão Vale da Eletrônica que vocês conhecem, e sabe qual a comparação que ele fez? Extremamente exagerada para o meu gosto, mas o fato é que mais do que criar o label, mais do que pensar na idéia de um vale da eletrônica aqui, como eu digo num dos meus trabalhos: à sombra dos cafezais, eles criaram um fenômeno de mídia extremamente importante. Porque esse logo caiu bem na mídia. Quem não gostaria de ter um vale da eletrônica caipira? Um negócio lindo! Uma coisa assim espetacular. Mas foi uma solução mineira, intimista, para uma coisa que tinha tomado conta da opinião pública como no caso do Vale do Silício. E a partir daí a mídia então ajudou nesse processo todo. A mídia ajudou nesse processo todas escolas, as outras escolas, ao lado INATEL tiveram mais clareza dos seus objetivos acadêmicos nessa realidade. O INATEL continuou nessa linha e você de fato começou a criar a estrutura para aquilo que nós consideramos efetivamente um pólo de tecnologia e que se sustenta na estrutura de ensino e pesquisa, que gera um conhecimento especializado em determinada área e uma estrutura produtiva que absorve regularmente esses conhecimentos especializados na produção de seus produtos e serviços.” KALLÁS(1998)

A este fenômeno que se instaurou no entorno das instituições de ensino instaladas e consolidadas em Santa Rita do Sapucaí SOUZA (2000) prefere denominar *de parque industrial*. A nomenclatura, ou tipologia, para definir os arranjos estabelecidos não muda o

significado desta experiência única de investimento em educação como impulsionadora do desenvolvimento local.

6.1 A HISTÓRIA DO PÓLO TECNOLÓGICO DE SANTA RITA DO SAPUCAÍ

Diferentemente das experiências internacionais retratadas, a cidade de Santa Rita do Sapucaí não contava com uma estrutura industrial previamente montada, ao contrário, sua principal atividade econômica até os anos 60 era agrícola, centrada na produção de café.

O movimento de industrialização naquela cidade é, portanto, um fenômeno relativamente recente e foi desencadeado a partir da existência de duas escolas, uma de nível técnico e outra de nível superior, nas áreas de eletrônica e de telecomunicações, a Escola Técnica de Eletrônica Francisco Moreira da Costa (ETE) e o Instituto Nacional de Telecomunicações (INATEL), respectivamente.

Conforme aponta DEMATTOS (1990, pp.97-98):

“... a existência dessas duas escolas, incluindo a Faculdade de Administração e Informática (FAI), responsáveis pelo fornecimento de mão-de-obra especializada, e a localização privilegiada e estratégica de Santa Rita do Sapucaí, próxima dos grandes centros consumidores são fatores que sustentam o sucesso deste pólo tecnológico, único do Estado”. DEMATTOS (1990)

A criação dessas escolas, além da ousadia dos envolvidos, insere-se no processo de substituição de importações, corrido a partir da segunda metade dos anos 50, acompanhado da forte demanda por profissionais da área técnica.

Com base no nacional-desenvolvimentismo, as políticas governamentais estimularam não apenas a internalização de empresas dos diversos segmentos industriais e de serviços, dentre esses, o de telecomunicações, o desenvolvimento de capacitação tecnológica interna, o que, em grande medida, pôde ser alcançado através da expressiva atuação do Estado como agente econômico. O avanço dos investimentos nesses setores favoreceu fortemente os empreendimentos a eles interligados, especialmente nas regiões

mais industrializadas. A inclusão do Estado de Minas Gerais, apesar de menos privilegiado, se inseriu nesse processo, gerando os recursos humanos demandados pelos novos empreendimentos.

O intenso crescimento industrial brasileiro teve um fôlego relativamente curto e, na década de 1970, o país atravessou sua primeira crise cíclica endógena, decorrente da internalização plena do processo produtivo capitalista e esta crise afetou diretamente o mercado de trabalho. Foi nesse momento que se verificou o primeiro movimento de expansão industrial na cidade de Santa Rita do Sapucaí, pois os profissionais ali formados, encontrando dificuldades de ocupação nas empresas existentes, decidiram montar suas próprias empresas, inicialmente prestadoras de serviços de manutenção e assistência técnica para produtos de eletrônica e de telecomunicações. Esse movimento alcança dimensões maiores em fins da década de 1970, quando tem início o processo de formação das empresas de telecomunicações .

Conforme indica KALLÁS (1991), falando dos novos empreendedores de Santa Rita do Sapucaí,

“... em contato regular com fabricantes, produtos e usuários assimilaram não só conhecimento e informações, mas descobriram, muito cedo, que podiam fabricar alguns componentes e produtos de eletrônica tão bons quanto os encontrados no mercado nacional. A decisão de começar a produzir e de partir para a conquista do mercado foi uma consequência”. KALLÁS (1991)

Além da mencionada crise econômica, um outro importante elemento é apontado por KALLÁS (1998), em entrevista realizada na instituição, para explicar o por quê da iniciativa por parte desses jovens de realizar seus próprios investimentos: a ênfase da escola para a realidade prática, associada à mudança na orientação profissional; isto é, o curso do INATEL até 1977 era denominado Curso de Engenharia de Operação, com duração de três anos; após esse período, por exigência do MEC e em razão das dificuldades encontradas pelos alunos do curso em exercer sua profissão, o curso foi ampliado para quatro anos, transformando-se num curso de Engenharia Plena. Segundo suas próprias palavras:

“A idéia do INATEL, de formar engenheiros operacionais em telecomunicações, estava muito mais vinculada a questões de urgência do mercado. Os órgãos que conceberam, ou melhor, os professores que conceberam o INATEL tinham uma sensibilidade muito grande para essa urgência, eles pressentiam que o mercado de telefonia pública iria explodir e que era urgente formar pessoal para participar dessa primeira fase de expansão e de modernização das operadoras. E eles fizeram isso de uma forma muito competente. Os primeiros 5 anos, estou me referindo à segunda metade da década de 1960, eles formaram um grupo de 500, 600 operadores que deram uma contribuição definitiva a esse objetivo de expansão das linhas telefônicas, expansão das redes, mas sempre telefonia pública convencional. KALLÁS (1998)

Ainda segundo KALLÁS (1994), a decisão do MEC de acabar com o curso de engenharia operacional, deixou para o INATEL o encargo de assumirmos o projeto de engenharia plena e de oferecer a possibilidade a todos os engenheiros graduados como operacionais de fazer complementação, Este processo desafiador foi muito rico para o INATEL.

“Os arranjos administrativos foram extremamente difíceis, até para poder acomodar os interesses de todos aqueles operacionais que já eram profissionais de telecomunicações, já trabalhavam em companhias telefônicas, já viviam a sua carreira, enfim, você não podia criar obstáculos à carreira desse pessoal (...). Se isso por um lado criou uma dificuldade grande, por outro, trouxe uma das oportunidades mais importantes. Ao trazer para o ambiente de uma escola de engenharia plena, cheia de garotos jovens recém-saídos do meio familiar, um grupo de engenheiros formados com experiência administrativa, com experiência técnica no campo, vivendo desafios de toda natureza, desafios técnicos, desafios financeiros, administrativos.

Essa convivência de um grupo de alunos novos com um grupo de alunos mais experimentados, vivido no campo e trazendo o ambiente de negócios para dentro da escola. acho que aí que se deu realmente a interação. Essa foi uma 'atividade' de extensão, na verdade foi um fenômeno de extensão universitária dos mais radicais, na história do nosso projeto”. KALLÁS (1998)

Superada a fase de implantação do Curso de Engenharia Plena, o INATEL no seu conjunto, Alunos, Professores e Dirigentes ganham uma relação dinâmica com o mercado de telecomunicações, graças especialmente a estes alunos que voltam pra complementar o curso.

“...inclusive com a experiência de conversar permanentemente com o mercado, porque esses profissionais viviam em processos interativos com os professores, sugerindo mudanças, sugerindo ênfases, sugerindo inúmeras atividades extra-classe para poder formar o engenheiro de uma forma que se adequasse àquela realidade que eles conheciam profundamente.

Isso aí foi um aprendizado interno fabuloso para o INATEL, o primeiro resultado prático desse processo foi que quando a gente enfrenta a primeira crise do petróleo, com a redução dos investimentos do governo na área de telecomunicações e com as oportunidades de mercado se fechando, aí o que emerge é essa vocação para o empreendedorismo do aluno do INATEL, fortemente influenciado por aqueles homens que estavam no campo trabalhando, aqui estou me referindo à metade dos anos 70, e é quando começam a surgir as primeiras manifestações de empreendimentos em Santa Rita. Um processo extremamente espontâneo, decidido eventualmente com um professor no laboratório, um grupinho no campo ou num quarto de república, o fato é que as coisas aconteciam dessa forma.

O segundo momento foi quando nós começamos no desenvolvimento do processo a orientação muito forte, sempre num estímulo muito grande para que o aluno desenvolvesse projetos e projetos que dessem a ele a oportunidade de mobilizar os seus conhecimentos tecnológicos em soluções de problemas práticos colocados pela sociedade”. KALLÁS (1998)

Para a montagem de seus estabelecimentos, muitos dos ex-alunos procuraram ajuda junto aos professores e à direção do INATEL, o que despertou a instituição para dois aspectos: primeiramente, para o fato de que a cidade poderia estar modificando seu perfil econômico e, em segundo lugar, para o pouco conhecimento que a escola tinha a respeito do destino dos seus ex-alunos.

Preocupada especificamente com esse segundo aspecto, a direção do INATEL fez um levantamento para saber a situação dessas pessoas e detectou que muitas delas se encontravam na própria cidade, atuando em suas próprias empresas. Os resultados do levantamento foram apresentados à Administração Pública Local, e discutiu-se a possibilidade de criar mecanismos para fortalecer e até mesmo ampliar essa nova estrutura produtiva local.

O Prefeito da cidade certificou-se de que aquele seria o momento para se obter apoio político tanto do Estado quanto do Governo Federal. A fim de dar maior destaque para o fenômeno que estava ocorrendo no local, um publicitário denominou-o, em meados dos anos 80, de "Vale da Eletrônica" que, segundo o próprio Diretor de Desenvolvimento do INATEL, consistia numa referência explícita e exagerada ao Vale do Silício norte-americano (KALLÁS, 1994).

Antes de avançar no assunto referente à expansão e aos esforços de Consolidação do Pólo Tecnológico de Santa Rita do Sapucaí, o que remete diretamente ao projeto de cooperação Brasil-Alemanha e à implementação do Planejamento baseado no método ZOPP, vale reproduzir-se as observações de SOUZA (2000), onde são apresentadas as escolas da cidade que têm papel decisivo na história do desenvolvimento local:

“Desde cedo, as famílias que lideravam o desenvolvimento econômico do município não descuidaram do seu desenvolvimento social, cultural e educacional, abrigando e apoiando a criação de escolas de boa qualidade, em todos os níveis. Constituiu-se assim, ao longo dos anos, uma estrutura de ensino fundamental, médio e superior que, a partir da década de 80, ancorou um exitoso esforço de desenvolvimento industrial do município. Nesse cenário, três instituições acadêmicas destacaram-se mais pelas características de seus modelos educacionais”. SOUZA (2000)

A história das influências destas escolas SOUZA (2000), inicia-se pela Escola Técnica de Eletrônica “Francisco Moreira da Costa” (ETE) foi fundada em 1959 com o curso técnico de Eletrônica (nível médio), o primeiro do Brasil nessa modalidade. É uma instituição de caráter comunitário abrigada por uma fundação de direito privado, sem fins lucrativos, e dirigida pelos padres jesuítas. Instalada num “*campus*” de 160.000 metros quadrados, dos quais 20.000 metros quadrados são de área construída, a ETE possui amplas instalações para as atividades de seus 500 alunos, 40 professores e 30 outros funcionários. Embora seja a segunda na linha do tempo é marcante com a impulsionadora do estágio atual de articulação do PTSRS.

A segunda instituição em importância, e a terceira, seguindo a linha do tempo é o Instituto Nacional de Telecomunicações de Santa Rita do Sapucaí (Inatel), é uma faculdade de Engenharia Elétrica, na modalidade Eletrônica e especializada em Telecomunicações, foi fundada em 1965 como instituição comunitária mantida por uma fundação de direito privado sem fins lucrativos. Seu “*campus*” mede 75.000 metros quadrados, com cerca de 18.000 metros quadrados de boas instalações para as diversificadas atividades de sua comunidade: cerca de 1.000 alunos no curso de graduação, mais de uma centena em curso de pós-graduação (especialização), cerca de 54 professores, 30 profissionais entre engenheiros, analistas de sistema e técnicos que atuam nos laboratórios de prestação de

serviços, e mais de uma centena de funcionários da administração da instituição (administração escolar, serviços de suporte, manutenção, limpeza e segurança) SOUZA (2000).

A quarta instituição na linha do tempo a Faculdade de Administração e Informática (FAI) foi criada em 1971 com o curso de Administração de Empresas mantida por uma fundação comunitária de direito privado, sem fins lucrativos, que mantinha, desde 1950, uma Escola Técnica de Comércio, com o curso de Contabilidade primeira escola técnica da cidade. Em 1978, a instituição criou o Curso Superior de Tecnologia em Processamento de Dados, transformado em Bacharelado em Ciência da Computação em 1997 SOUZA (2000).

Na década de 80, a Escola Técnica de Comércio transformou-se no Colégio Tecnológico “Delfim Moreira”, abrigando, além do curso técnico de Contabilidade, o ensino de pré-escola, o ensino fundamental e o ensino médio SOUZA (2000).

A FAI, numa área de 11.200 metros quadrados com 1.500 metros quadrados de área construída, recebe uma matrícula anual de 500 alunos, tem 30 professores e outros 40 funcionários. O Colégio Tecnológico ocupa uma área própria de 3.100 metros quadrados, dos quais cerca de 2.100 metros quadrados são de área livre, tem 380 alunos, 31 professores e especialistas e uma dezena de outros funcionários SOUZA (2000).

A constatação da importância das escolas e do processo educacional para a criação e o desenvolvimento do PTSRS, segundo SOUZA (2000), pode ser verificado pela suas evidências empíricas:

“Essa estrutura de ensino médio e superior distinguiu-se, desde a fundação de cada escola, pelo seu caráter comunitário e pelo desenvolvimento de projetos educacionais que privilegiam a formação profissional e humanística de seus alunos. Nesse enfoque, os modelos acadêmico-curriculares desenvolvidos por essas escolas sempre perseguiram a melhor integração escola-empresa. Tal sistema educacional, com suas características comunitárias, humanísticas e de forte aproximação do setor empresarial, tornou-se o vetor decisivo do processo de industrialização de Santa Rita do Sapucaí” (pp.18,19 e 20)
É uma evidência empírica e um consenso regional o papel decisivo daquelas três instituições acadêmicas de Santa Rita do Sapucaí na criação do seu mecanismo de promoção do desenvolvimento econômico e social local e regional. Entretanto, um dos fios condutores da abordagem sobre o binômio Educação e Desenvolvimento, que se faz neste estudo, é a demonstração e sistematização dos dados empíricos que comprovam o desenvolvimento

econômico e social local decorrente da base educacional para a formação profissional instalada no município.

Pode-se ir um pouco além, nesse esforço de compreensão dessa linha de influência, postulando-se que não apenas a base educacional instalada, mas também e principalmente as propostas educacionais para a formação profissional das escolas são os canais privilegiados das novas relações e interações entre escola, empresa e comunidade”. SOUZA (2000)

Este dado talvez seja um dos fatores que tenha contribuído para que os Representantes do Governo Alemão tivessem escolhido o projeto apresentado pelo INATEL. No entanto, se não o foi, hoje influencia na continuidade do projeto e na sua expansão para as cidades de Itajubá e Pouso Alegre, iniciando a consolidação de um pólo regional.

7 O PROJETO DE CONSOLIDAÇÃO DO PÓLO TECNOLÓGICO DE SANTA RITA DO SAPUCAÍ NO ÂMBITO DA COOPERAÇÃO BRASIL - ALEMANHA

Procura-se apresentar esta parte retomando o fato de que esse projeto é fruto de acordo de cooperação técnica, possuidor de exigências estabelecidas pelas partes envolvidas e a participação das principais instituições. Aqui, o que se pretende narrar são os limites e as exigências da aplicação do método, segundo os documentos da GTZ, o relatório e as entrevistas no âmbito do projeto de Consolidação do Pólo Tecnológico de Santa Rita do Sapucaí (PTSRS) - MG .

O Projeto de Consolidação do PTSRS do Acordo de Cooperação Técnica Brasil/Alemanha segue as orientações metodológicas da GTZ, através do IP.

A primeira observação desta experiência estudada é o envolvimento do Instituto Nacional de Telecomunicações (INATEL) proponente do projeto, das demais instituições relevantes para a execução do projeto na cidade: a Faculdade de Administração e Informática (FAI), a Escola Técnica de Eletrônica (ETE), o Colégio Tecnológico (CT), a Associação Industrial de Santa Rita do Sapucaí (AISRS) e a Prefeitura Municipal (PM) com dificuldades.

Diante dessa particularidade, e do interesse em estudar a metodologia, estabeleceu-se como objetivo do presente trabalho examinar a experiência da aplicação do Método ZOPP em Santa Rita do Sapucaí para a consolidação do pólo tecnológico que ali se desenvolveu.

Entre os antecedentes com relação a esse projeto, é importante destacar que essa experiência do Pólo Tecnológico de SRS foi construída a partir de uma tradição de investimentos em educação, e atinge, hoje, uma articulação virtuosa entre o ensino médio e o superior, representada pelas instituições de ensino acima mencionadas e o setor

empresarial, porém não se pode dizer o mesmo do ensino básico e da contribuição da Administração Pública Municipal.

7.1 O ACORDO DE COOPERAÇÃO TÉCNICA BRASIL-ALEMANHA EM SANTA RITA DO SAPUCAÍ

Segundo KALLÁS, em sua entrevista de 1998:

“Em agosto de 1990, o embaixador Guilherme Leite Ribeiro veio à Santa Rita do Sapucaí, representando o Ministro das Relações Exteriores, Francisco Rezek, a convite da turma de engenheiros formandos daquele ano, para ser seu paraninfo. Através desse contato, o diretor do INATEL tomou ciência dos programas gerenciados pela Agência Brasileira de Cooperação (ABC), órgão do Ministério das Relações Exteriores do Brasil (MRE)”. KALLÁS (1998)

Como consequência deste evento, o INATEL participa de dois Seminários sobre a cooperação técnica, em São Paulo e em Belo Horizonte. Em 1991, a direção da escola foi convidada para participar de uma reunião a ser realizada na ABC, da qual também participaram diversos representantes de importantes instituições brasileiras de ensino e pesquisa. Foram apresentados os principais programas de cooperação, dentre eles o da Alemanha, que enfatizava o apoio às pequenas empresas de base tecnológica, sendo o que mais se adequava à demanda da instituição.

Após esta reunião, a direção do INATEL apresenta uma versão preliminar do projeto "Consolidação do Pólo Tecnológico de Santa Rita do Sapucaí" para avaliação da ABC em 30/07/93; aprovado, o projeto se transforma em proposta formal para ser apresentado ao Ministério Federal de Cooperação e Desenvolvimento da Alemanha. A concordância do BMZ foi comunicada em 23/02/94. A implementação seria supervisionada pela GTZ. A partir desse momento tem início a experiência de Santa Rita do Sapucaí com o Método ZOPP, pelo contato do INATEL com a ABC, a elaboração do projeto pelo INATEL e sua posterior apresentação e aprovação, segundo as exigências do Acordo de Cooperação Internacional Brasil-Alemanha.

8 A HISTÓRIA DA APLICAÇÃO DO MÉTODO ZOPP EM SANTA RITA DO SAPUCAÍ

Após a apresentação do Projeto (idéia do projeto) do INATEL, através do MRE ao BMZ, este contratou a GTZ para iniciar o processo de planejamento do projeto, com a aplicação do ZOPP 1.⁵³

Segundo a interpretação dos entrevistados, primeiro a GTZ solicitou pareceres de técnicos sobre o projeto.

1. ZOPP 1 é o momento em que técnicos da GTZ identificaram a idéia, avaliaram a coerência, a conveniência e a importância, do projeto e responderam ao governo alemão, sugerindo o ZOPP 2.

2. ZOPP 2, uma missão com vários técnicos, contratados pela GTZ, esteve em SRS para verificar *in loco* a aplicabilidade do projeto e indicar o ZOPP 3.

Para os entrevistados⁵⁴, “um grupo de estrangeiros veio a SRS, verificaram várias informações, fizeram várias reuniões com o INATEL e com diversas instituições locais e foram embora”. É interessante como nos documentos da GTZ e nas entrevistas não aparece esse momento, como o momento da identificação dos envolvidos com o projeto, executores, co-executores e beneficiários.

3. ZOPP 3, é o primeiro seminário participativo com os proponentes, os co-executores da GTZ e também os grupos-alvo e de interesses envolvidos ou atingidos pelo projeto.

Para a maioria dos entrevistados, e também inicialmente para os entrevistadores, era aqui que começava o Método ZOPP. Na entrevista com o moderador dos Seminários que participou do curso de moderadores da GTZ, concentra-se a explicação do Método a partir desse momento.

⁵³ Ver exposição na Parte I.

⁵⁴ Informação dada pela maioria dos entrevistados

Após o ZOPP 3, realizado de 06 a 08 de abril de 1993, em Santa Rita do Sapucaí, o BMZ decidiu pela execução do projeto e encaminhou os aspectos legais do mencionado Acordo de Cooperação. A divulgação da aprovação do projeto ocorreu em 23/02/94, e sua publicação no *Diário Oficial Brasileiro* deu-se em 25/11/94 (*Boletim Informativo*, agosto/95).

Findada a etapa de formalização, deu-se início à implementação (formal) do projeto que, aprovado para três anos, se iniciou em março de 1995. Entretanto, sua implementação propriamente dita ocorreu quando da realização do ZOPP 4, de 04 a 06 de setembro do mesmo ano. Dois anos depois da realização do ZOPP3.

4. ZOPP 4, ou segundo seminário participativo com a participação de todos os envolvidos no ZOPP 3, mais os identificados no decorrer do processo. O ZOPP 4 é a fase de efetiva implementação do projeto propriamente dita.

Nesse momento, os valores financeiros do acordo já foram contratados e o seminário tem a finalidade de iniciar a implementação. Na FIGURA 1 podemos observar que o ZOPP 4 é formado também pelo processo de acompanhamento.

5. O ZOPP 5, o último seminário de um projeto que pode propor a continuidade, isto é, o seminário de avaliação e de continuação do projeto, foi realizado em SRS em 1997, quando foi decidido pela continuidade do projeto por mais 3 anos.

6. O ZOPP 6, foi realizado em SRS em maio de 2001. Neste momento o projeto foi alterado para: Pólo Tecnológico Regional de Santa Rita do Sapucaí,

Dado que o fato de ser participativo é uma das principais virtudes do Método ZOPP, e que esse processo de participação dos atores locais se inicia com o ZOPP 3, procurou-se destacar, no presente estudo, essas duas fases, com suas 12 etapas. Nesse sentido, elaborou-se um quadro comparativo entre o ZOPP 3, o ZOPP 4, o ZOPP 5 e o ZOPP 6, referentes à experiência em Santa Rita do Sapucaí, demonstrando como foram abordadas cada uma das etapas de planejamento definidas pelo Método (Quadro 4).

Reportando-se ao Quadro 2, “As etapas de planejamento nas diferentes fases do ZOPP” (GTZ, 1987, p.25), é possível identificar certa flexibilização no Método, isto é, não há

exigência para que se cumpram todas as suas etapas, conforme foi observado nos Relatórios referentes ao projeto em Santa Rita do Sapucaí.

Verifica-se no Quadro 4, da aplicação do ZOPP em Santa Rita do Sapucaí, que as etapas 10, 11 e 12 não aparecem nesse Relatório da forma como está previsto no ZOPP 3 e no ZOPP 4. Também há pouca rigidez nas redações dos problemas, objetivos e resultados tal como a preocupação do material disponibilizado pela GTZ sobre o Método. O ZOPP 5 e ZOPP 6 completam os quadros, permitindo compreender o processo ocorrido em Santa Rita do Sapucaí no que diz respeito às diversas fases do ZOPP para cada uma das etapas utilizadas nos seminários de planejamento participativo.

Quadro 4 - As etapas do ZOPP 3 e do ZOPP 4: ZOPP 5 e ZOPP 6, uma comparação

Projeto

ZOPP 3	ZOPP 4	ZOPP 5	ZOPP 6
Consolidação do Pólo Tecnológico de SRS	Consolidação do Pólo Tecnológico de SRS	Consolidação do Pólo Tecnológico de SRS	Ampliar o projeto para as cidades de Itajubá e Pouso Alegre

ETAPA Análise dos envolvidos

ZOPP 3	ZOPP 4	ZOPP 5	ZOPP 6
<p>Envolvidos: INATEL, ETE, FAI, Colégio Tecnológico e Empresas do Pólo. Executores: INATEL e GTZ</p> <p>Co-executores: AISRS, FAI, ETE, PM</p> <p>Apoiantes: Órgãos de Fomento Estado/ União, ABC, Clubes de Serviço, Associações de Classe, Institutos de ensino e Pesquisas, SEBRAE e Empresas.</p> <p>Beneficiários: Professores/pesquisadores, Estudantes, Profissionais de Empresas, Prefeitura Municipal, Pólo Tecnológico de Campina Grande/PB, Outros Pólos Tecnológicos</p> <p>Afetados Negativamente: Atividade Agropastoril, Pessoas resistentes a mudanças nas instituições e grupos políticos com interesses contrários à industrialização.</p>	<p>Revê o papel e a participação dos envolvidos Gestores do acordo</p> <p>Lado alemão: BMZ Lado brasileiro: MRE e ABC</p> <p>Executores do Projeto</p> <p>Lado Alemão: GTZ E IP</p> <p>Lado brasileiro: INATEL .</p> <p>Co-executores FAI, CT, ETE, AISRS e Empresas do Vale</p> <p>Apoiantes: Prefeitura Municipal de SANTA RITA DO SAPUCAÍ, Instituto de desenvolvimento industrial (INDI)-MG, SEBRAE, SENAI, SENAC E FINEP</p>	<p>Não houve</p>	<p>Não houve no seminário, embora tivesse ampliação do escopo do projeto, passando a envolver a região.</p> <p>Apesar de não ocorrer a Análise dos envolvidos, durante o seminário ZOPP, é razoável supor que houve um processo de negociação, em que os técnicos e os gestores do projeto, após identificar e analisar os agentes importantes serem convidados para participarem.</p>

Continuação

ETAPAS Análise de problemas

ZOPP 3	ZOPP 4	ZOPP 5	ZOPP 6
<p>O problema central escolhido foi: A crise de desenvolvimento do Pólo Tecnológico de Santa Rita do Sapucaí</p> <p>[análise das causas e efeitos dos problemas] Foram identificadas quatro causas imediatas caracterizando quatro eixos explicativos do problema.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inexistência de mecanismos de auto-sustentação do Pólo - Inexistência de base sólida para a pesquisa e desenvolvimento tecnológico - Falta de qualificação dos empresários para competir em nível de Qualidade total - Infra-estrutura básica deficiente 	<p>O problema central é mantido Mantêm os quatro eixos explicativos e mudam a redação dos problemas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inexistência de estrutura de sustentação do Pólo - Infra-estrutura para ensino, pesquisa e desenvolvimento deficiente - Empresas não qualificadas para competir em nível de Qualidade total - Infra-estrutura urbana básica deficiente. - Há mudanças também em outros quadros explicativos da Árvore de problema 	<p>Houve avaliação e levantamento de Aspectos Temáticos Houve avaliação e levantamento de Aspectos Temáticos</p>	<p>Substituído pela avaliação com identificação de pontos em aberto e indicação por parte dos participantes de pontos a considerar</p> <p>Substituída por um diagnóstico de consultoria externa para o cluster.</p>

Continuação

ETAPAS Análise dos objetivos [transformação da hierarquia de problemas em hierarquia de objetivos]

ZOPP 3	ZOPP 4	ZOPP 5	ZOPP 6
<p>Problema Central transformou-se em objetivo ficando com a seguinte redação: <i>Desenvolvimento sustentado do Pólo Tecnológico.</i> E os objetivos-meio para atingir este objetivo são: <i>Os mecanismos de auto-sustentação do Pólo estabelecido;</i> <i>Base sólida para pesquisa e desenvolvimento tecnológico estabelecida (infra-estrutura e qualificação de recursos humanos);</i> <i>Empresário qualificado para competir em nível de qualidade total;</i> <i>Infra-estrutura urbana básica adequada.</i></p>	<p>Mantém o sentido, no entanto mudam redações. Objetivo inicial: Desenvolvimento sustentado do Pólo Tecnológico E os objetivos-meio passam a ter a seguinte redação: <i>Estrutura para auto-sustentação do pólo criada;</i> <i>Infra-estrutura para ensino pesquisa e desenvolvimento aperfeiçoada;</i> <i>Empresas qualificadas para competir em nível de qualidade total;</i> <i>Infra-estrutura urbana básica adequada.</i></p>	<p>Não aparece no relatório mas trabalha-se com os resultados da avaliação</p>	<p><i>Não houve</i></p>

ETAPA: Análise das alternativas

ZOPP 3	ZOPP 4	ZOPP 5	ZOPP 6
<p>Definida como concepção, um enfoque integrado, ou seja, uma atuação ampla em todas as áreas identificadas na Análise dos objetivos; como conjunto de relações que constituem os meios para se alcançar a finalidade (objetivo superior do projeto).</p>	<p>Aqui avança na análise das alternativas apontando infra-estrutura básica adequada como pressuposto, ou seja, está fora da governabilidade do projeto. Sendo proposto que o projeto preste apoio à prefeitura, disponibilizando recursos tecnológicos para elaboração do plano diretor.</p>	<p>Não aparece no relatório</p>	<p><i>Na continuidade dos trabalhos, foi feita uma análise de alternativas para a continuidade do Projeto de Consolidação do Pólo Tecnológico de SRS, em uma terceira fase, tendo como marcos de referência, no âmbito da cooperação técnica, os resultados alcançados na implementação do Projeto nesta segunda fase e o Acordo Básico de Cooperação Bilateral, com a expansão da cooperação técnica no Nordeste brasileiro, as perspectivas priorizadas para a terceira fase do Projeto segundo o Plano de Desenvolvimento Econômico da RT 459 (McKinsey & Co.) e as recomendações da Missão de Avaliação.</i></p>

continuação

ETAPA: MPP [descrição sumária do projeto]

ZOPP 3	ZOPP 4	ZOPP 5	ZOPP 6
<p>1ª Coluna Estratégia do Projeto</p> <p>Finalidade - Pólo Tecnológico de SANTA RITA DO SAPUCAÍ esta consolidado.</p> <p>Objetivo do Projeto: Desenvolvimento sustentado do Pólo tecnológico de SANTA RITA DO SAPUCAÍ através de ações articuladas entre as instituições educacionais, empresas, Prefeitura, Estado e União</p> <p>Resultados – foram escolhidos 6 resultados</p> <p>1-Mecanismo de auto-sustentação estão estabelecidos</p> <p>2—Infra-estrutura para ensino, pesquisa e desenvolvimento adequada e redimensionada</p> <p>3—Programa de qualificação de recursos humanos implementado</p> <p>4—Empresários e funcionários qualificados para concorrer em nível de qualidade total</p> <p>5—Infra-estrutura urbana básica adequada e implantada</p> <p>6—Gerenciamento eficaz do projeto estabelecido.</p> <p>São definidas as atividades para cada resultado</p>	<p>Observa neste ponto uma discussão mais aprofundada. Substituição de objetivo do Projeto por objetivo do Plano</p> <p>Finalidade – O Pólo Tecnológico de SANTA RITA DO SAPUCAÍ está consolidado.</p> <p>Objetivo do Plano: Desenvolvimento sustentado do Pólo tecnológico de SANTA RITA DO SAPUCAÍ com ações articuladas entre as instituições educacionais, empresas, Prefeitura, Estado e União</p> <p>Resultados – ficaram apenas 4 resultados e com redação alterada embora pareça ter mantido o desejo dos participantes no ZOPP 3.</p> <p>1. Estrutura para auto-sustentação do Pólo Tecnológico criada</p> <p>2. Infra-estrutura para ensino, pesquisa, extensão e desenvolvimento do INATEL e das escolas tecnológicas aperfeiçoada</p> <p>3. Programa de aperfeiçoamento para técnicos e quadros dirigentes da indústria elaborado e realizado</p> <p>4 - Empresas industriais de pequeno e médio porte assessoradas no desenvolvimento de produtos e qualidade, com a competitividade assegurada em nível internacional</p>	<p>Aparece a denominação descrição sumária para a primeira coluna e substitui finalidade por objetivo superior</p> <p>Competitividade da pequena e média indústria do Pólo Tecnológico de SRS assegurada</p> <p>Desenvolvimento sustentado do Pólo Tecnológico</p> <p>Resultados – ficaram 4 resultados, com redação alterada em relação ao ZOPP 4, mas com significados bem aproximados.</p> <p>1 -Estruturas de auto-sustentação do Pólo criadas</p> <p>2 - Infra-estrutura de ensino, pesquisa, extensão e desenvolvimento das instituições de ensino aperfeiçoada e efetivamente utilizada</p> <p>3 - Desenvolvimento e especialização de técnicos e dirigentes das pequenas e médias empresas promovidos</p> <p>4 - Pequenas e médias empresas assessoradas na produção, no desenvolvimento de produtos e marketing</p>	<p>Aparece a denominação descrição sumária da estratégia para a primeira coluna</p> <p>Geração de emprego e renda no Pólo Tecnológico Regional melhorada</p> <p>Pólo Tecnológico Regional consolidado como modelo referencial de desenvolvimento sustentável</p> <p>Ficou restrito a três resultados, porém observa-se uma amplitude maior em relação aos resultados anteriores</p> <p>R 1: Estrutura e rede de desenvolvimento do Pólo Tecnológico Regional melhoradas.</p> <p>R 2: Vantagens competitivas embasadas em P&D e marketing fortalecidas</p> <p>R 3: Intercâmbio de experiências entre o Pólo Tecnológico Regional, Rota Tecnológica 459 e centros tecnológicos do Nordeste promovido</p>

Continuação

ETAPA - MPP [Análise das suposições importantes]

ZOPP 3	ZOPP 4	ZOPP 5	ZOPP 6
<p>Do objetivo do projeto – Futuros dirigentes municipais continuem a apoiar o projeto</p> <p>Na linha dos resultados são escritos os "pressupostos" para atingir os Objetivo do Projeto Compromisso dos atuais envolvidos com o projeto Apoio de órgãos governamentais Política industrial do país dá condições de sobrevivência e crescimento da Indústria nacional Prefeitura Municipal elabora e executa um programa de incentivos fiscais às instalações de novas indústrias</p> <p>Na linha das atividades são escritos os pressupostos para atingir os resultados</p> <p>O acordo Brasil - Alemanha continuará permitindo a GTZ apoiar o projeto Empresas e escolas abertas ao projeto Importação de peças e/ou equipamentos assegurada Professores motivados para o treinamento Participação efetiva da Prefeitura municipal Empresário/funcionários mobilizados para a qualidade total</p>	<p>Do objetivo do projeto - A política econômica e industrial do país não compromete a estabilidade/ desenvolvimento do Pólo</p> <p>Na linha dos resultados são escritos os "pressupostos" do Objetivo do Projeto A prefeitura municipal elabora e executa um programa de incentivo à instalação de novas indústrias e infra-estrutura urbana melhorada.</p> <p>Os pressupostos para atingir os resultados na linha do conjunto das atividades também são alterados</p> <p>Professores motivados para o treinamento Empresários e funcionários mobilizados A participação dos empresários na Associação é efetiva Os órgãos governamentais envolvidos apoiam o projeto</p>	<p>Na linha dos resultados são escritos os "pressupostos" do Objetivo do Projeto A Prefeitura Municipal implanta a infra-estrutura básica adequada ao desenvolvimento do Pólo</p> <p>Os pressupostos para atingir os resultados na linha do conjunto das atividades também são alterados</p> <p>Política setorial do governo favorável ao setor produtivo do Pólo</p>	<p>Na linha dos resultados são escritos os "pressupostos" do Objetivo do Projeto</p> <p>Planos diretores municipais implantados Poderes públicos municipais integrados ao Projeto</p> <p>Os pressupostos para atingir os resultados na linha do conjunto das atividades também são alterados</p> <ul style="list-style-type: none"> - Instituições parceiras comprometidas com o Projeto - Participação efetiva de instituições e empresas na constituição de fundos locais ou regional de investimentos - Fundos nacionais e internacionais existentes disponibilizam recursos/créditos em condições adequadas

continuação

ETAPA MPP [Formulações dos indicadores] Na segunda coluna da MPP estão os indicadores

ZOPP 3	ZOPP 4	ZOPP 5	ZOPP 6
<p>Da finalidade – Aumento de renda <i>per capita</i> no município, Reconhecimento nacional/ internacional como um novo modelo de desenvolvimento que contempla melhor qualidade de vida e novas relações sociais de gênero, Crescimento da arrecadação do ICM/ tributos federais e redução da evasão de alunos.</p> <p>Do Objetivo do Projeto: – Número de empresas certificadas em relação ao ISO 9.000. Evolução da taxa de crescimento do número de empresas. Aumento da capacidade de produção de bens e serviços. Maior participação dos produtos do pólo no mercado nacional/ internacional.</p>	<p>Ocorreram alterações de redação, de exclusão e de inclusão de indicadores.</p> <p>Da finalidade - Reconhecimento nacional/internacional como um novo modelo de desenvolvimento que contempla melhor qualidade de vida e novas relações sociais de gênero. Crescimento da arrecadação do ICM/ tributos federais no município decorrente das empresas de base tecnológica. Faturamento global das empresas refletindo taxas estáveis de crescimento e redução da evasão de alunos.</p> <p>Do Objetivo do Projeto – permanece igual ao ZOPP 3.</p>	<p>Não aparecem indicadores de finalidade.</p> <p>Do objetivo do Projeto: Volume sustentado de faturamento, recolhimento de impostos e geração de empregos medido através dos seguintes dados das empresas vinculadas ao projeto: 1.1 Aumento real do faturamento de 7% ao ano no período de 1998 a 2001 1.2 Aumento anual de 3% no número de empregos no período de 1998 a 2001 2 Pelo menos uma empresa de base tecnológica se instala a cada ano no Pólo no período de 1998 a 2001.</p>	<p>Do Objetivo do Projeto: Número de novas empresas de tecnologia que migraram para a Região Tecnológica</p> <ul style="list-style-type: none"> - Número de empresas no Pólo que investiram em sua ampliação. - Número de empresas graduadas (incubação). - Número de visitas e missões para conhecimento do Pólo.

Continuação

ETAPA MPP [Formulações dos indicadores dos resultados]

ZOPP 3	ZOPP 4	ZOPP 5	ZOPP 6
<p>Nível de estabilidade das empresas do Pólo Tecnológico.</p> <p>Maior produção acadêmica, aumento da relação candidato(a)/ vaga nas escolas, intensificação das atividades de extensão.</p> <p>Monitoramento do desempenho funcional dos ex-alunos, investimento em formação e treinamento de R.H.</p> <p>Faturamento com exportação, índice de defeitos nos produtos. Faturamento global das EBT refletindo taxas estáveis de crescimento. Faturamento por empregados das empresas do Pólo.</p> <p>Ampliação da rede de água/esgoto/comunicações. Número de casas atendidas pelo saneamento básico.</p> <p>Cumprimento de prazos de metas programados.</p>	<p>Nível de estabilidade das empresas e instituição do Pólo Tecnológico</p> <p>Maior produção acadêmica, aumento da relação candidato[a] /vagas nas escolas e desempenho profissional dos ex-alunos.</p> <p>Intensificação das atividades de extensão, aumento dos investimentos das indústrias em treinamento.</p> <p>Aumento do faturamento. Redução do índice de defeito nos produtos e faturamento por empregado das empresas do Pólo.</p> <p>Foi decidido que os indicadores seria reavaliado pela equipe técnica do projeto.</p>	<p>90% das empresas de base tecnológica estão afiliadas à AISRS até 2001.</p> <p>O conselho do Pólo se reúne regularmente para monitorar as ações interinstitucionais de fortalecimento do Pólo, a partir de 08/1997.</p> <p>Ações de fortalecimento do Pólo, através do poder público municipal, determinadas pelo plano diretor, a partir de janeiro de 1988.</p> <p>O PROVALE interage regularmente com o setor produtivo e agentes governamentais, com agenda mínima de duas atividades promocionais ao mês, a partir de julho de 1997.</p>	<p>Conselho Regional constituído e funcionando até final de 2001</p> <p>Plano de Ação do Conselho Regional concluído até março de 2002 e relatórios de monitoramento publicados na Internet trimestralmente.</p> <p>- Aumento do número de projetos e contratos integrados entre escolas e empresas.</p> <p>Aumento do número de novos produtos desenvolvidos e lançados no mercado.</p> <p>- Pelo menos dois CTs do Nordeste, de eletroeletrônica, e seus parceiros (no mínimo três cada) com experiências inovadoras absorvidas do Pólo de SRS até 05/2003.</p>

Continuação

ETAPA - MPP [descrição das fontes de verificação - Na terceira coluna fontes de verificação]

ZOPP 3	ZOPP 4	ZOPP 5	ZOPP 6
Da finalidade – IBGE, Pesquisa local, Secretária da Fazenda Estadual, Receita Federal, Prefeitura Municipal, DRE/ Escolas. Do Objetivo do Projeto INMETRO E AISRS Dos resultados AISRS, Prefeitura Municipal, Instituições de Ensino. Relatório das escolas AISRS e relatório das escolas Prefeitura e AISRS Revistas “Dirigente Municipal” e P. Municipal Relatório da Monitoria e Avaliação e Cons. Consultivo.	Da finalidade apenas correção de redação. Do Objetivo do Projeto é igual ZOPP 3. Dos resultados Relatório da AISRS Relatório das escolas Relatório das escolas e AISRS Relatório da AISRS		Relatórios de monitoramento do Comitê de Coordenação Regional.

ETAPA: MPP [relevância e riscos das suposições]

ZOPP 3	ZOPP 4	ZOPP 5	ZOPP 6
Esta etapa não aparece no relatório.	Aparece a reelaboração dos pressupostos, no entanto esta etapa continua ausente do relatório.		Aparece a reelaboração dos pressupostos, no entanto esta etapa continua ausente do relatório, embora tenha se realizado (observação pessoal).

Continuação

ETAPA: MPP [possibilidades da gestão do projeto em garantir os resultados]

ZOPP 3	ZOPP 4	ZOPP 5	ZOPP 6
Esta etapa não aparece no relatório.	Observamos na Matriz detalhamento das atividades e subatividades por resultado do projeto, onde aparece na coluna 1, as atividades e subatividades, na coluna 2, situação de cumprimento, na coluna 3, os responsáveis pelas atividades e na coluna 4, o cronograma de execução.		Observa-se na Matriz detalhamento das atividades por resultado do projeto, aparecendo na coluna 1, as atividades, na coluna 2, os responsáveis pelas atividades, na coluna 3, os co-responsáveis, na coluna 4, Recursos Disponibilizados e na coluna 5, o horizonte temporal.

ETAPA: MPP [determinação dos custos previstos e dos inputs requeridos para cada atividade]

ZOPP 3	ZOPP 4	ZOPP 5	ZOPP 6
Esta etapa não aparece no relatório.	O orçamento é apresentado num quadro por resultado formado por duas colunas com a atividade e subatividades na primeira e os valores orçados na segunda coluna, conforme relatório. Com a observação de que alguns valores não puderam ser dimensionados naquele momento tendo em vista que dependiam de definições que caracterizariam o seu custo.		Esta etapa também não apareceu no relatório.

Fonte: Produzido a partir dos relatórios do Projeto de Consolidação do Pólo Tecnológico de Santa Rita do Sapucaí

9. AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DA APLICAÇÃO DO MÉTODO ZOPP EM SANTA RITA DO SAPUCAÍ

De 09 a 23 de junho de 1997, nove meses antes de completar os três anos da primeira fase do projeto, uma Missão de Avaliação⁵⁵ da GTZ visitou Santa Rita do Sapucaí com as tarefas de avaliar os resultados alcançados na primeira fase do Projeto de “Consolidação do Pólo Tecnológico de Santa Rita do Sapucaí”, e de elaborar a base para o direcionamento da segunda fase.⁵⁶ Interessante observar um certo grau de surpresa dos entrevistados, quando se referem a esta missão “...veio até um grupo para avaliar o projeto...”. Conforme narra KALLÁS (1998):

“Após uma fase de preparação (leitura de Relatórios), a equipe obteve informações com base em entrevistas realizadas na instituição responsável pelo Projeto, o INATEL, e nas demais Instituições envolvidas: ETE, FAI, CT, empresas, AISRS e em outras fontes ligadas ao Projeto, como na Prefeitura Municipal etc.” KALLÁS (1998)

A avaliação do projeto baseou-se principalmente na oferta da GTZ para a execução, nos resultados do ZOPP 4 e na Oficina de Planejamento, realizada no município mineiro de Itapeva,⁵⁷ em outubro de 1996. Não foi apresentado relatório deste momento; durante a entrevista, a interpretação pelas afirmações dos entrevistados é de que se tratava do ZOPP 5, no entanto, parece tratar-se de um seminário de planejamento operacional para readequação das atividades e dos cronogramas sem alterar o escopo da MPP.

⁵⁵ A Missão foi formada por um perito do ramo tecnológico, Dr. Jurgen Bischoff, por um perito brasileiro em assuntos de formação universitária, Prof. Irany de Andrade Azevedo, e por Jochen W. Heckhausen, consultor no ramo industrial e chefe da Missão Avaliadora. Representando a sede da GTZ, na fase final, fez-se presente o Dr. W. Von Richter.

⁵⁶ Cf. INATEL/GTZ (1997).

⁵⁷ Cf. INATEL/GTZ (1997).

9.1 DA DESCRIÇÃO DO PROJETO PARA O ZOPP 3 E O ZOPP 4

No **seminário ZOPP 3**, utilizando os recursos de participação e sistematização, levantou-se como problema central a crise de desenvolvimento do Pólo Tecnológico de Santa Rita do Sapucaí. Apesar dos sucessos no passado, o fato era que o Pólo Tecnológico de Santa Rita do Sapucaí encontrava-se diante de uma crise de desenvolvimento. As principais causas mencionadas de tal crise foram: a falta de uma base sólida para a pesquisa moderna e para o desenvolvimento tecnológico; a qualificação insuficiente dos empresários e técnicos locais e a falta de mecanismos para a auto-sustentação do Pólo.

Objetivo superior, isto é, a finalidade do projeto, foi definido como “*Pólo Tecnológico de SANTA RITA DO SAPUCAÍ está consolidado*”, e o objetivo do projeto como “desenvolvimento sustentado do pólo tecnológico”, com ações articuladas entre as Instituições Educacionais, Empresas, Prefeitura, Estado e União.

Os problemas e os objetivos se mantiveram no ZOPP 3 e no ZOPP 4, no entanto os resultados do ZOPP3 foram revistos no seminário do ZOPP 4

Resultados definidos no ZOPP 3:

1. Mecanismos de auto-sutentação estão estabelecidos;
2. Infra-estrutura para ensino, pesquisa e desenvolvimento adequada e redimensionada;
3. Programa de qualificação de recursos humanos implementado;
4. Empresários e funcionários qualificados para concorrer em nível de qualidade total;
5. Infra-estrutura urbana básica adequada e implantada;
- 6 Gerenciamento eficaz do projeto estabelecido.

Resultados definidos no ZOPP 4:

1. Estruturas para a auto-sustentação do pólo criadas;
2. Infra-estrutura de ensino, pesquisa e desenvolvimento das instituições melhoradas;
3. Desenvolvimento e especialização de técnicos e dirigentes promovidos;
4. Pequenas e médias indústrias assessoradas no desenvolvimento de produtos e da qualidade.

Os grupos-alvo do Projeto seriam os professores, técnicos e formandos das instituições de ensino e os técnicos e gerentes das empresas, e as atividades do projeto incluiriam as instituições de ensino do pólo (INATEL, FAI, ETE, CT), as empresas tecnológicas da região, a Prefeitura e outras instituições significativas no âmbito do projeto (por exemplo, SEBRAE, INDI, FIEMG).

9.1 DA DESCRIÇÃO DO PROJETO PARA O ZOPP 3 E O ZOPP 4

As suposições importantes (fatores que podem colocar o projeto em risco) foram assim definidas no ZOPP 3:

- Suposição Importante da Finalidade :

Futuros dirigentes municipais continuem a apoiar o projeto.

- Suposição Importante do Objetivo do Projeto

1 Compromisso dos atuais envolvidos com o projeto;

2 Apoio de órgãos governamentais;

3 Política industrial do país dá condições de sobrevivência e crescimento da Indústria Nacional;

4 Prefeitura Municipal elabora e executa um programa de incentivos fiscais às instalações de novas indústrias;

- Suposição Importante dos Resultados

1 O acordo Brasil - Alemanha continuará em permitindo a GTZ apoiar o projeto

2 Empresas e escolas abertas ao projeto

3 Importação de peças e/ou equipamentos assegurada

4 Professores motivados para o treinamento

5 Participação efetiva da Prefeitura municipal

6 Empresário/funcionários mobilizados para a qualidade total

No ZOPP 4 houve mudanças nas suposições definidas

- Suposição Importante da Finalidade

Suposições Importantes do Objetivo do Plano

A política econômica e industrial do país não compromete a estabilidade/ desenvolvimento do Pólo

- Suposição Importante do Objetivo do Plano

A prefeitura municipal elabora e executa um programa de incentivo à instalação de novas indústrias e infra-estrutura urbana melhorada.

9.1 DA DESCRIÇÃO DO PROJETO PARA O ZOPP 3 E O ZOPP 4

- **Suposições dos Resultados:**

- 1 As suposições importantes para o conjunto das atividades também são alterados;
- 2 Empresários e funcionários mobilizados;
- 3 A participação dos empresários na Associação é efetiva;
- 4 Os órgãos governamentais envolvidos apóiam o projeto;

É possível verificar que no ZOPP 4, os participantes com maior preocupação com a exequibilidade do projeto; uma vez que o grupo já está construindo sua estrutura de planejamento sobre uma base mais sólida, os contratos e compromissos estão estabelecidos.

Depois das suposições, são levantados os indicadores que permitem identificar o andamento e o estado de execução do projeto, também neste caso há pequenas alterações entre o ZOPP 3 e o ZOPP

4. Para o ZOPP 3, identificam-se:

Indicadores da Finalidade (ou Objetivo Superior) do Projeto

1. Aumento de renda per capita no município;
2. Reconhecimento nacional/ internacional como um novo modelo de desenvolvimento que contempla melhor qualidade de vida e novas relações sociais de gênero;
3. Crescimento da arrecadação do ICM/ tributos federais e redução da evasão de alunos.

Indicadores do Objetivo do Projeto

- 1 Número de empresas certificadas em relação ao ISO 9.000;
- 2 Evolução da taxa de crescimento do número de empresa;
- 3 Aumento da capacidade de produção de bens e serviço;
- 5 Maior participação dos produtos do pólo no mercado nacional/internacional.

Indicadores dos Resultados do ZOPP 3

Nível de estabilidade das empresas do Pólo Tecnológico;

Maior produção acadêmica. Aumento da relação candidato(a)/vaga nas escolas;

- 1 Intensificação das atividades de extensão;
- 2 Monitoramento do desempenho funcional dos ex-alunos. Investimento em formação e treinamento de R.H;
- 3 Faturamento com exportação, índice de defeitos nos produtos. Faturamento global das EBT refletindo taxas estáveis de crescimento;
- 4 Faturamento por empregado das empresas do Pólo;
- 5 Ampliação da rede de água/esgoto/ comunicações;
- 6 Número de casas atendidas pelo saneamento básico;
- 7 Cumprimento de prazos de metas programados.

9.1 DA DESCRIÇÃO DO PROJETO PARA O ZOPP 3 E O ZOPP 4

Indicadores da Finalidade (Objetivo Superior) do Projeto

Reconhecimento nacional/ internacional como um novo modelo de desenvolvimento que contempla melhor qualidade de vida e novas relações sociais de gênero;

Crescimento da arrecadação do ICM/ tributos federais no município decorrente das empresas de base tecnológica;

Faturamento global das empresas refletindo taxas estáveis de crescimento e;

Redução da evasão de aluno.

No ZOPP 4 o Indicador de Objetivo do Projeto permanece o mesmo do ZOPP 3:

Indicadores de Resultados do ZOPP 4

1 Nível de estabilidade das empresas e instituição do Pólo Tecnológico;

2 Maior produção acadêmica, aumento da relação candidato[a]/vagas nas escolas e

Desempenho profissional dos ex-alunos;

3 Intensificação das atividades de extensão, Aumento dos investimentos das indústrias realizados em treinamento;

4 Aumento do faturamento, Redução do índice de defeito nos produtos e faturamento por empregado das empresas do Pólo;

Foi decidido que os indicadores seriam reavaliados pela equipe técnica do projeto.

Pode-se dizer que a Matriz Lógica ou Matriz de Planejamento de Projeto está concluída quando fechamos os meios de verificação. Nesse momento, é interessante observar como o ZOPP 4 já provoca maior proximidade com o realizável.

Meios de Verificação dos indicadores no ZOPP 3:

- Da finalidade

IBGE, Pesquisa local, Secretária da Fazenda Estadual, Receita Federal, Prefeitura Municipal, DRE/Escolas

- Do Objetivo do Projeto INMETRO E AISRS

- Dos resultados

1 AISRS, Prefeitura Municipal, Instituições de Ensino;

2 Relatório das escolas;

3 AISRS e relatório das escolas;

4 Prefeitura e AISRS;

5 Revistas “*Dirigente Municipal*” e Prefeitura Municipal;

6 Relatório da Monitoria e avaliação e Cons. Consultivo.

9.1 DA DESCRIÇÃO DO PROJETO PARA O ZOPP 3 E O ZOPP 4

Meios de Verificação dos indicadores no ZOPP 4:

Poucos mudam os meios de verificação entre o ZOPP 3 e ZOPP 4:

- **Da finalidade**

Permanece o mesmo com mudanças de redação

- **Do Objetivo do Projeto**

Permanece igual ao do ZOPP 3

- Dos resultados

1 *Relatório da AISRS;*

2 *Relatório das escolas;*

3 *Relatório das escolas e AISRS;*

4 *Relatório da AISRS.*

A maior proximidade da realidade observada no ZOPP 4, deve ser provocada pelo assinatura do termo de cooperação.

À contribuição alemã ao Projeto competiria o envio de um perito de longo prazo (36 meses), peritos de curto prazo, até 18 meses, de bolsas de estágio até 60 meses, para professores, e de 15 meses, para o treinamento de gerentes e pessoal técnico das empresas.

Segundo os consultores que realizaram a avaliação, o Planejamento do Projeto contemplou os três elementos principais previstos:

- O melhoramento da formação oferecida pelas escolas foi previsto através da atualização dos currículos, da ampliação da capacitação dos professores, do maior nível de conhecimento das empresas e pelo treinamento de técnicos e gerentes nelas formados.
- A intensificação da integração escola-empresa se verificaria através de trabalhos conjuntos na área de desenvolvimento de tecnologia, na pesquisa e nos laboratórios de teste e medição.
- A melhoria da infra-estrutura de ensino ocorreria via testes e pesquisa tecnológica.

Também foi considerado como fator relevante a melhoria da infra-estrutura urbana para a consecução da auto-sustentação do Pólo.

Analisando e avaliando o Planejamento do Projeto, a missão chegou às seguintes conclusões:

- A situação definida no início do projeto e a caracterização do problema central continuam relevantes e justificam a cooperação existente.
- O objetivo do projeto responde ao problema central identificado.
- Os pressupostos definidos no início do projeto continuam válidos e melhoraram em relação ao desenvolvimento econômico do Brasil, à estabilização da moeda e aos esforços da administração do Município.
- Planejamento do Projeto foi realista, refletindo as condições existentes.

Observa-se na avaliação dos especialistas, uma grande preocupação com os indicadores e resultados apontados pelo próprio grupo. No entanto, não é possível apontar senão impressões a respeito da referida avaliação, dado que o conteúdo do Relatório do qual se tomou contato é apresentado de forma bastante sintética. Além disso, é possível que haja Relatórios mais explicativos e detalhados sobre a avaliação, mas estes não estiveram disponibilizados, não permitindo comentários mais aprofundados e abrangentes a seu respeito.

9.2 DA DESCRIÇÃO DO PROJETO PARA O ZOPP 5

No **seminário ZOPP 5**, utilizaram-se os mesmos recursos de participação e sistematização, porém com alterações, iniciando o processo de análise com a apresentação do parecer da Missão de Avaliação do Projeto, que foi sistematizados de acordo com os resultados definidos no ZOPP 4, distribuído pelas atividades referentes a cada resultado. A sistematização da apresentação do parecer da Missão de Avaliação foi em formato de Matriz, com as atividades apresentadas na primeira coluna e a avaliação na segunda coluna, identificando o grau de cumprimento, classificados em **alto** de 70% a 100% realizado, **médio** de 30% a 69% realizado e **baixo** de 0% a 29% realizado, e ainda nesta mesma coluna indicam-se quais são as deficiências.

Na terceira coluna apresentam-se as sugestões da Missão de Avaliação. Na quarta coluna, as observações.

Ao final de cada Matriz, registram-se as recomendações para cada resultado, quando a Missão identifica os problemas e apresenta recomendações.

No entanto, a análise de envolvidos, a análise de problemas e análise de objetivo, como realizadas no ZOPP 3 e 4, foram substituídas por levantamento dos aspectos temáticos, justificados pela própria avaliação.

9.2 DA DESCRIÇÃO DO PROJETO PARA O ZOPP 5

Objetivo superior, isto é, a finalidade do projeto, foi definido como “competitividade das pequena e média indústrias do pólo tecnológico assegurada”, e o objetivo do projeto como “desenvolvimento sustentado do pólo tecnológico”.

Os Resultados definidos no ZOPP 5 foram os mesmos do ZOPP 4, com alterações de redação:

1 Estruturas de auto-sustentação do Pólo criadas;

2 Infra-estrutura de ensino, pesquisa, extensão e desenvolvimento das instituições de ensino aperfeiçoada e efetivamente utilizada;

3 Desenvolvimento e especialização de técnicos e dirigentes das pequenas e médias empresas promovidos;

4 Pequenas e médias empresas assessoradas na produção, no desenvolvimento de produtos e marketing.

As suposições importantes (fatores que podem colocar o projeto em risco) foram assim definidas no ZOPP 5:

- Suposição Importante do Objetivo do Projeto

A Prefeitura Municipal implanta a infra-estrutura básica adequada ao desenvolvimento do Pólo.

- Dos Resultados

Política setorial do governo favorável ao setor produtivo do Pólo

É possível verificar que no ZOPP 5 há maior preocupação dos participantes do projeto com o controle dos envolvidos sobre os resultados, isto explica a redução do número de suposições importantes, construindo sua estrutura de planejamento mais dependente dos envolvidos.

Os Indicadores levantados no ZOPP 5:

Não aparecem nessa fase Indicadores da Finalidade ou Objetivo Superior do Projeto

Indicador do Objetivo do Projeto:

Volume sustentado de faturamento, recolhimento de impostos e geração de empregos medido através dos seguintes dados das empresas vinculadas ao projeto;

1.1 Aumento real do faturamento de 7% ao ano no período de 1998 a 2001;

1.2 Aumento anual de 3% no número de empregos no período de 1998 a 2001;

2. Pelo menos uma empresa de base tecnológica se instala a cada ano no Pólo no período de 1998 a 2001.

9.2 DA DESCRIÇÃO DO PROJETO PARA O ZOPP 5

Indicadores dos Resultados do ZOPP 5

90% das empresas de base tecnológica estão afiliadas à AISRS até o ano de 2001;

O conselho do Pólo se reúne regularmente para monitorar as ações interinstitucionais de fortalecimento do Pólo a partir de 08/1997;

Ações de fortalecimento do Pólo, através do poder público municipal, determinadas pelo plano diretor a partir de janeiro de 1988;

O PROVALE interage regularmente com os setores produtivos e agentes governamentais, com agenda mínima de duas atividades promocionais ao mês, a partir de julho de 1997.

Meios de Verificação no ZOPP 5:

- Da finalidade
- Do Objetivo do Projeto
- Dos resultados

No ZOPP 5 não aparecem, ainda, as previsões orçamentárias repetindo a finalização do ZOPP 3.

No entanto, a continuidade do Projeto é vislumbrada pelos participantes, e na própria apresentação dos consultores.

9.3 DA DESCRIÇÃO DO PROJETO PARA O ZOPP 6

No seminário ZOPP 6, muito semelhante ao ZOPP 5, utilizando os mesmos recursos de participação e sistematização, iniciando com o processo de análise com a apresentação do parecer da Missão de Avaliação do Projeto, que foi sistematizado de acordo com os resultados definidos no ZOPP 5, distribuído pelas atividades referentes a cada resultado. A

sistematização da apresentação do parecer da Missão de Avaliação foi apresentada em formato de Matriz, com as atividades apresentadas na primeira coluna e os pontos em abertos na segunda coluna. A terceira coluna foi preenchida com as observações dos participantes do seminário.

A análise de envolvidos não houve no ZOPP 6 tal qual no ZOPP 5, embora novos agentes tenham sido envolvidos, dada a transformação em Pólo Tecnológico Regional, incluindo Itajubá e Pouso Alegre.

No entanto, a análise de problemas foi apresentada aos participantes, segundo o moderador do seminário:

“Foi apresentado aos participantes o esquema-resumo da consultoria realizada pela McKinsey & Co. “Implementação do Plano de Desenvolvimento Econômico na RT 45⁵⁸⁹”, englobando, nos fatores de crescimento de um cluster, as “alavancas de crescimento”, “dimensões do crescimento” e as “lacunas” ou “obstáculos”

Essa análise foi incorporada pelos participantes do seminário e provocou a análise de alternativas, assim apresentada pelo moderador:

“para a continuidade do Projeto de Consolidação do Pólo Tecnológico de SRS, em uma terceira fase, tendo como marcos de referência, no âmbito da cooperação técnica, os resultados alcançados na implementação do Projeto nesta segunda fase e o Acordo Básico de Cooperação Bilateral, com a expansão da cooperação técnica no Nordeste brasileiro, as perspectivas priorizadas para a terceira fase do Projeto segundo o Plano de Desenvolvimento Econômico da RT 459 (McKinsey & Co.) e as recomendações da Missão de Avaliação..”.

A incorporação dos estudos feitos pela referida consultoria provoca alterações nos termos e definições do seminário, no entanto os passos de análises e compartilhamento, bem com a formatação da Matriz de Planejamento de Projeto permanecem, como passamos a descrever a seguir.

⁵⁸ Rodovia que liga Lorena no Vale do Paraíba em São Paulo a Poços de Caldas em Minas Gerais, passando por Itajubá, SRS, Pouso Alegre, entre outras

9.3 DA DESCRIÇÃO DO PROJETO PARA O ZOPP 6

Objetivo superior, isto é, a finalidade do projeto, foi definida como “Geração de emprego e renda no Pólo Tecnológico Regional melhorada”, e o objetivo do projeto como “Pólo Tecnológico Regional consolidado como modelo referencial de desenvolvimento sustentável”.

Os Resultados definidos no ZOPP 6 avançam para um registro de maior amplitude:

R1- Estrutura e rede de desenvolvimento do Pólo Tecnológico Regional melhoradas;

R2- Vantagens competitivas embasadas em P&D e marketing fortalecidas;

R3- Intercâmbio de experiências entre o Pólo Tecnológico Regional, Rota Tecnológica 459 e centros tecnológicos do Nordeste promovido.

As suposições importantes (fatores que podem colocar o projeto em risco) foram assim definidas no ZOPP 6:

- Suposição Importante do Objetivo do Projeto

Poderes públicos municipais integrados ao Projeto;

Planos diretores municipais implantados;

- Suposições Importantes dos Resultados
- Instituições parceiras comprometidas com o Projeto;

Participação efetiva de instituições e empresas na constituição de fundos locais ou regionais de investimentos;

- Fundos nacionais e internacionais existentes disponibilizam recursos/créditos em condições adequadas.

9.3 DA DESCRIÇÃO DO PROJETO PARA O ZOPP 6

Os indicadores levantados no ZOPP 6:

Não aparecem nessa fase Indicadores da Finalidade ou Objetivo Superior ou do Projeto.

- **Indicador do Objetivo do Projeto**

- Número de novas empresas de tecnologia que migraram para a Região Tecnológica.
- Número de empresas no Pólo que investiram em sua ampliação.
- Número de empresas graduadas (incubação).
- Número de visitas e missões para conhecimento do Pólo.

- **Indicadores dos Resultados do ZOPP 6**

R1 - Conselho Regional constituído e funcionando até final de 2001;

- *Plano de Ação do Conselho Regional concluído até março de 2002;*
- *e relatórios de monitoramento publicados trimestralmente na Internet.*

R2 - Aumento do número de projetos e contratos integrados entre escolas e empresas;

- *Aumento do número de novos produtos desenvolvidos e lançados no mercado.*

R3 - *Pelo menos dois CTs do Nordeste, de eletroeletrônica, e seus parceiros (no mínimo três cada) com experiências inovadoras absorvidas do Pólo de SRS até 05/2003.*

Meios de Verificação no ZOPP 6:

- Para a Finalidade, para o Objetivo do Projeto e para os Resultados, foram definidos como Meios de Verificação:

Relatórios de monitoramento do Comitê de Coordenação Regional

No ZOPP 6 não aparecem, ainda, as previsões orçamentárias, no entanto já se estabelece um plano de implementação.

ARTE III

O MÉTODO ZOPP E AS MODIFICAÇÕES OCORRIDAS A PARTIR DE SUA APLICAÇÃO NO BRASIL

10 A APLICAÇÃO DO MÉTODO ZOPP ALÉM DOS PARÂMETROS DA GTZ

Verificada a formação do método ZOPP e sua aplicação em Santa Rita do Sapucaí, confrontada com a definição metodológica da GTZ, a relação com os antecedentes históricos e sua evolução, tivemos nos capítulos 6 e 7 da Parte II uma visão do proposto e do realizado no âmbito do Acordo de Cooperação Internacional, razão de sua origem.

Um método qualquer, proposto e executado numa dada realidade, ao ser aplicado em outra, pode sofrer alterações, sustentar a criação de outro método, ser apropriado em uma de suas partes, tal como pode acontecer ou acontece com outros instrumentos quando usados por um indivíduo ou grupo. Nos parágrafos que seguem, busca-se registrar, observar e analisar estas adaptações e mudanças ocorridas na introdução do método ZOPP no Brasil.

Conforme apresentado na Parte I Capítulo 2, embora a entrada oficial do método no Brasil, tenha se dado pelos Acordos de Cooperação Internacional, com o governo alemão, outras formas também foram utilizadas para difundir o método pelas instituições do país, como veremos a seguir.

Se mesmo no espaço dos Acordos de Cooperação Internacional a aplicação aponta uma razoável flexibilização, permitida no âmbito do próprio método como expresso no documento “*ZOPP – Planejamento de Projetos Orientado por Objetivos – Um guia de orientação para o Planejamento de Projetos Novos e Andamento*”⁵⁹, e também, na sua aplicação pelos moderadores treinados pela GTZ, como visto no Capítulo 8 da Parte II, as modificações e adaptações foram ainda maiores quando da aplicação entre aqueles que, de modo autônomo, foram formados na metodologia, com suas variações ao longo da década de 1990.

⁵⁹ HELMING (1998).

O Método ZOPP tem na sua origem, como tratado no capítulo 1, Parte I, a busca de instrumentos de planejamento, gestão e acompanhamento para os Acordos de Cooperação Internacional do governo alemão, seguindo as tendências dos organismos internacionais a partir do final da década de 1960.

No entanto, quando chega ao Brasil, na década de 1980, aparece como Seminários de planejamentos participativos, e entendido como tal, passa a ser transmitido para todos os participantes de seminários, como sendo *O Método ZOPP*.

Na entrevista com Roberto Rezende⁶⁰, moderador credenciado pela GTZ, quando perguntado sobre a sua relação com o método ZOPP, a resposta apontou para o primeiro contato como participante de um projeto, posterior treinamento para moderação de seminário. Segundo Roberto Rezende, ele e mais uma técnica foram os primeiros brasileiros convidados a participar da primeira turma de estrangeiros do primeiro curso de agentes multiplicadores da metodologia ZOPP. Estes técnicos, de início, atuavam como co-moderadores juntamente com um moderador alemão de seminário ZOPP, e a partir de 1990 passaram a atuar como moderadores.

Embora afirme que o curso é de agentes multiplicadores do método, Rezende na mesma entrevista, identifica o ZOPP como sendo o Seminário de planejamento e o acompanhamento posterior, aparentando dar menor importância ao restante do processo. Por outro lado Dirk Twelsiek⁶¹ prefere identificar o Método ZOPP como um conjunto de ferramentas de planejamento e técnicas de participação dos envolvidos, e valoriza em especial a definição dos objetivos resultados e ações do projeto.

Esta importância dada ao seminário pode ser melhor compreendida quando identificamos o entendimento dos participantes do Projeto de Consolidação do PTSRS, e também o dos moderadores brasileiros com relação às fases do ZOPP.

Nas entrevistas em SRS, verifica-se que para os parceiros proponentes, o ZOPP começa na fase 2 (ZOPP 2), e para os envolvidos, o ZOPP começa na fase 3 (ZOPP3), como

⁶⁰ Ocorrido em SRS durante a realização do ZOPP 6.

⁶¹ Dirk TWELSIK, Gestor do Projeto pelo IP

detalhado a partir dos registros dos documentos da GTZ comparados com as narrativas dos entrevistados desta experiência.

ZOPP 2 - (ZOPP - exame): como preparação para o exame do projeto e em conjunto com os peritos são definidos os termos de referência do processo de avaliação.

Neste momento os técnicos da GTZ ou instituição contratada podem visitar o local do Projeto; embora seja definido como ZOPP 2, isto não aparece para os parceiros desta forma. Nas narrativas dos entrevistados o termo utilizado foi “visita de uma missão do governo alemão em Santa Rita do Sapucaí”.

ZOPP 3 - (ZOPP - parceiro): as conclusões, e as principais recomendações da BMZ, são analisadas e discutidas com o parceiro e com os demais envolvidos, no país onde se implementa o projeto. É elaborada uma proposta comum, incluindo *inputs* e serviços.

Este é o primeiro contato com o seminário participativo e com as técnicas, tais como as de visualização, de análise de envolvidos, de análise de problemas e de análise de objetivo. Todos os entrevistados participantes gostaram do seminário, porém fizeram ressalvas quanto ao cansaço, à ênfase nos problemas e à exigência de rever as redações.

ZOPP 4 - (ZOPP- arranque): para preparar o plano de operações, as análises e os elementos de planejamento já elaborados são atualizados e finalizados com a participação da GTZ da Instituição proponente e dos demais parceiros envolvidos na execução do projeto. Para os participantes, este momento foi identificado como o início do projeto comparado com outros seminários ocorridos durante a execução dos primeiros três anos do projeto.

ZOPP 5 - (ZOPP- modificações): para preparar as adaptações ao plano, isto é, as modificações ou complementos aos objetivos e resultados, durante a execução do projeto (também para preparar uma nova fase do projeto), é realizado *in situ* um seminário de planejamento, com a participação da organização proponente, dos demais envolvidos na execução, da GTZ e, se necessário, do BMZ e da ABC.

A partir desta experiência, e olhando para esta diferença de leitura, é possível entender algumas das críticas apresentadas, considerando apenas a parte conhecida, vivida, reproduzida e adaptada do método ZOPP.

Ressalta-se aqui, no entanto, o seminário de planejamentos, que por si já é um instrumento de diferenciação, pois cria a possibilidade de sistematização compartilhada e compartilhável do plano, porém apenas uma parte do método.

Como confirmação disso, podemos observar nos escritos de CARAZZATO (2000), que primeiro narra o seu contato com o método em 1991, no curso “*organizado pelo Projeto Gestão/ ILDES – Instituto Latino-americano de Desenvolvimento Econômico e Social, com sede em São Paulo*”, em que se está planejando uma ação de prevenção ao “Risco de uma epidemia de dengue no município de Campinas”.

“Nesse período ainda tive oportunidade de conhecer duas metodologias de planejamento bastante diferenciadas do que até então conhecia e praticava sem ter conhecimento maior de seus fundamentos. O primeiro contato com uma delas, o método ZOPP – Planejamento de Projetos Orientado por Objetivo –, deu-se por meio de um curso com profissionais de diferentes secretarias da Prefeitura Municipal de Campinas, no qual foi elaborado um plano efetivo para enfrentar um problema local “Risco de uma epidemia de dengue no município de Campinas””

“Seminário de Planejamento por Objetivos”, de 11 a 15 de março de 1991, no Instituto Cajamar - Cajamar, SP, Brasil. Professor Uwe Krappitz e organizado pelo Projeto Gestão/ ILDES – Instituto Latino-americano de Desenvolvimento Econômico e Social, com sede em São Paulo”.

Depois desse contato com o ZOPP, CARAZZATO, apresenta ainda as relações entre o método ZOPP e o método PES e reproduz as afirmações de Carlos Matus,⁶² comparando o dois métodos e estabelecendo uma relação de complementaridade entre eles:

“A Fundação ALTADIR utiliza PES, ZOPP (Planejamento Orientado para Projetos) e MAPP (Método Altadir de Planejamento Popular). Sendo que o PES requer alta capacidade de governo e é necessário para enfrentar problemas conflitivos complexos; o ZOPP é um método de complexidade média e aplicável em problemas intermediários parciais com baixo grau de conflito; e o MAPP foi criado pela Fundação Altadir para

⁶² Esta afirmação de que o ZOPP é para o planejamento de sistemas menos complexos e de baixo conflito,

trabalhar com a base comunitária; tratando-se de um método simples, mas efetivo para lidar com problemas parciais simples e de baixo conflito”

Embora esta comparação tenha seu registro nos escritos de CARAZZATO (2000), MATUS também o afirma em suas palestras, e nas respostas às perguntas em O Método PES, entrevista com Matus, HUERTAS (1996)⁶³ :

H: Diz-se também que trabalhar por problema resulta na fragmentação da realidade e na perda da visão global.

M: Se o PES fosse apenas um método para processar problemas específicos, como os métodos ZOPP e MAPP, que são muito mais simples, essa crítica poderia ter fundamento....

Não se sabe se por influência de Matus, ou pela forma como o Método ZOPP foi aplicado e divulgado

no Brasil, esta leitura é voz corrente entre os técnicos de planejamento que trabalham com os diversos Métodos, inclusive entre moderadores de Seminário ZOPP.

No título do projeto de mestrado que deu origem a este trabalho, entende-se o ZOPP como um método de Planejamento

H: Que são o ZOPP e o MAPP?

M: Há alguns métodos simples de planejamento muito úteis, em minha opinião, para tratar de problemas parciais, um por um, que são adequados para trabalhar na base social, na qual os problemas são menos complexos e menos inter-relacionados. Dentre esses poderia citar:

(1) o Marco Lógico utilizado pelo PNUD para processar elementarmente, projeto por projeto, as solicitações de cooperação técnica; (2) o ZOPP, que é a versão alemã do Marco Lógico, com as mesmas qualidades e limitações do original; (3) o MAPP, que é uma criação da Fundação ALTADIR, que dirijo. São métodos que podem ser usados nos casos em que o PES torna-se excessivamente complexo, dada a natureza dos problemas a serem enfrentados, ou porque seja limitada a capacidade para planejar do órgão ao qual cabe enfrentar os problemas. Usar o PES, por exemplo, em um posto de saúde, seria um absurdo.

Métodos mais simples, como o ZOPP e o MAPP, são, nesse caso, mais adequados e suficientemente potentes. Quando se trata de alta direção contudo, até agora, o PES não encontrou concorrentes à sua altura.

⁶³ HUERTAS, F. O Método PES, entrevista com Matus, (Tradução Giselda Barroso Sauveur). São Paulo: FUNDAP, 1996.

Estratégico, portanto comparável aos demais: “*Estudo dos métodos de planejamento Estratégico através da experiência da Consolidação do Pólo Tecnológico de Santa Rita do Sapucaí – MG-1997*”.

A comparação sujeita a complementaridade de instrumentos metodológicos com objetivos diferentes, considerando a aplicação dos métodos para as finalidades para as quais foram desenvolvidos o Método ZOPP e o Método PES, não podem ser tratados como concorrentes, nem como complementares, para diferentes níveis de governos como tratado por CARAZZATO (2000).

Nas origens de suas concepções, estes métodos são instrumentos para serem utilizados com objetivos diferentes, independentemente do grau de complexidade dos problemas. Se, por um lado, a finalidade do Método ZOPP, como instrumento de planejamento e gestão compartilhada entre diferentes instituições ou indivíduos para empreender um determinado projeto, o torna insuficiente para o planejamento de uma instituição, seja ela pública ou privada, por outro, o PES altamente complexo, com inúmeros recursos de análises estratégicas, teria mais dificuldade em levar um grupo, composto por várias instituições com diferentes interesses, a encontrar um lugar comum para a execução de um projeto.

Como visto nos capítulos 1 e 2 – Parte I, o ZOPP é concebido para Planejamento de Projetos de Cooperação, em que se pretende que os diversos agentes sociais estejam envolvidos, e se estabeleça um contrato entre as diversas instituições que participaram do projeto, definindo claramente a responsabilidade e as contrapartidas de cada uma delas.

O PES é o planejamento estratégico de um ator que convoca o seu *staff* para planejar de forma coletiva, cuja lógica orientadora é a de que os auxiliares devem participar da elaboração do plano estratégico, para terem orientação comum e acordada das suas ações. Nesse sentido, outro ator pode ser avaliado, pode ser analisado, identificado enquanto possível parceiro ou adversário, no entanto, não participa do seminário. Quanto aos participantes, por mais que o dirigente seja democrático, a relação é necessariamente de autoridade e subordinado e a possibilidade de punição deve ser fortemente considerada no processo de conflito.

Em contraposição, no ZOPP os agentes envolvidos podem até ter feito seu planejamento estratégico usando o PES ou outro Método e decidir em sua linha de atuação, como é o caso do INATEL em Santa Rita do Sapucaí, quando utiliza um método de planejamento estratégico corporativo⁶⁴, e tem entre as suas estratégias e ações a definição da sua posição diante do Projeto de Consolidação do Pólo Tecnológico de SRS.

Portanto, no seminário de ZOPP, as relações entre os participantes são de agentes representantes de instituições diferentes, proponentes ou identificadas como parte dos envolvidos na e pela aplicação do projeto. Nessa situação, faz-se necessário buscar o consenso entre estes agentes, cujas relações não são em grau de subordinação. Portanto, identificar os compromissos de cada instituição com o projeto é de extrema relevância.

Quando se busca estabelecer as possíveis relações de complementaridade existentes entre os dois métodos, pode-se dizer que um determinado governante estabelece como estratégia a criação ou participação de um projeto que envolva diversas instituições, ou ainda, propor um projeto no âmbito de acordo de cooperação que necessita que a instituição tenha feito um planejamento segundo o qual uma ou mais atividades estejam voltadas para busca de Cooperação Técnica Internacional a fim de atender uma determinada estratégia da instituição.

Quando saímos das razões de origem do Método ZOPP e comparamos com o que identificamos como sendo o método, torna-se possível e compreensível a comparação de complementaridade entre ambos; no entanto, deve-se minimizar a afirmação de Carlos Matus, HUERTAS (1996), dado que os dois métodos permitem alto grau de complexidade de planejamento.

No que se trata do seminário de planejamento, é no ZOPP que se desenvolve maior quantidade de ferramentas e técnicas de participação e animação do grupo, resultado da maior preocupação com o envolvimento e os compromissos esperados para com o projeto.

Na estrutura de gerenciamento compartilhado aberto, o ZOPP permite maior amplitude se comparado com os diversos métodos de planejamento estratégico e o PES. Assim como os estudiosos sobre Matus afirmam, principalmente CARAZZATO (2000),

⁶⁴ Informação fornecida por José Geraldo Souza e Ely Kallás, em entrevista.

que, quando analisa suas obras e as obras dos autores que escrevem sobre ele e sobre o Método PES, demonstra como sendo a sua grande preocupação os governantes e a gestão de governo. Para isso, o Método PES é um instrumento importante com grande contribuição para pensar e planejar um gabinete de dirigente, dando ricos recursos para executar a estratégia de gestão do governo.

Na sistematização do Método PES, MATUS (1996) constrói uma estrutura de configuração com grande complexidade, e em acordo com CECÍLIO(1994), que declara estar no momento de elaboração do seu trabalho utilizando uma junção das técnicas PES e ZOPP, afirmando ainda, tal qual CARAZZATO

Meu contato com o ZOPP, aplicado por alguém com experiência, foi através do ILDES (), em treinamento realizado no início de 1991, no Instituto Cajamar de São Paulo. Os participantes eram funcionários em cargo de direção da Prefeitura de Campinas e o projeto elaborado referia-se à prevenção de uma epidemia de dengue no Município. Tive a sorte de assistir à utilização do método por um técnico experiente e muito seguro e vislumbrar, assim, as possibilidades de utilizá-lo, devidamente adaptado, no meu trabalho institucional.

(2000), ter tido seu primeiro contato com o método na atividade do Instituto Cajamar tratando do risco de epidemia de dengue em Campinas.

Podemos ver como CECILIO (1994), a exemplo dos demais envolvidos, já nos primeiros contatos com ZOPP e PES, começa a mesclar as técnicas adotadas.

No curso do Matus, que eu participei em maio do mesmo ano, escutei-o elogiar a metodologia e afirmar que era muito interessante, precisando apenas ser completada com algumas análises de viabilidade. Relato isso porque foi, exatamente uma síntese do “PES prática” com o ZOPP (no sentido da apropriação do que era mais interessante, em cada um deles, para o trabalho que eu vinha desenvolvendo) que foi adotada como “instrumento de planejamento” a partir da experiência da Secretaria Municipal de Saúde de Piracicaba e nas demais. A concepção de gestão de setor público em que este “instrumental” é apropriado é coisa que relato mais na frente. Antecipo, com isto, minha opinião de que tanto o ZOPP como qualquer outro método de planejamento só podem ter alguma eficácia se aplicados em uma situação institucional bem definida, o que, no presente caso, significa um sistema de direção de alta responsabilidade, ou seja, um sistema de direção em que haja interesse na construção da transparência e haja a efetiva possibilidade de participação dos trabalhadores e o controle dos usuários sobre o sistema.

A visão de CECÍLIO (1994) sobre o

método ZOPP e sua relação com a instituição é fruto da primeira experiência da qual

participou, bem como, da leitura feita sobre o interesse da GTZ no desenvolvimento do método, a partir da realidade em que atuava naquele período:

“é uma metodologia para elaborar projetos que a GTZ adota em suas atividades de apoio ao Ministério Federal de Cooperação Econômica (BMZ) da Alemanha quando da assinatura de convênios de cooperação técnica com outras instituições ou países. Ela contribuiu muito para o seu trabalho porque é de aplicação relativamente fácil e bastante potente para a elaboração de projetos de governo, mesmo de alta direção, desde que complementada por uma análise de viabilidades que o ZOPP original não propicia”.

CECÍLIO (1994), ao apresentar a comparação entre os dois métodos, considerando o ZOPP como instrumento de elaboração de projeto e declarando fazer leitura Matusiana, registra a narrativa das etapas do ZOPP, tal qual foi usada pela maioria dos profissionais, instituições e pesquisadores desta área. Transcrevo a seguir o texto com algumas explicações por ser a melhor expressão encontrada da interpretação dada ao ZOPP pelos profissionais e pesquisadores que atuam na área de planejamento e gestão.

O Método ZOPP, entendido como roteiro de elaboração de projeto para um determinado grupo

Para Cecílio (2004) alegando fazer uma leitura “matusiana” do ZOPP declara:

ele é mais consistente nos momentos

“explicativos” e “normativos”, na medida que não trabalha o momento “estratégico”, e apenas faz algumas indicações bem genéricas para a gestão do projeto”

O ZOPP, conforme formulado originalmente, é uma espécie de roteiro para fazer projetos Ele orienta o grupo participante a seguir determinados “passos”, que tem como produto final uma “matriz de planejamento do projeto”, que é uma síntese do mesmo, contendo todas as informações essenciais para a sua operacionalização.

Nesta visão matusiana do ZOPP conforme expressa Cecílio (2004) os passos do ZOPP podem ser agrupados da seguinte maneira:

Análise dos envolvidos

Aqui podemos observar como a utilização do método para outras finalidades estabelece uma confusão conceitual, uma vez que a análise dos envolvidos, no ZOPP 3, tem a finalidade, de identificar todos aqueles que serão de alguma forma afetados pelo projeto, e também verificar seu potencial de colaboração ou de confronto com o projeto. Esta análise faz sentido quando se está preparando uma proposta inicial de um projeto.

- Análise de grupos que participam ou são afetados pelo projeto. Aqui há uma preocupação com a construção do contexto do projeto, com ênfase na necessidade de compatibilização e melhor utilização de recursos existentes na região que será atingida pelo projeto. Sei que há uma flexibilidade na elaboração desta etapa do método, de acordo com o monitor. No meu treinamento, o monitor fez um mapeamento de grupos (atores) envolvidos com o projeto e uma matriz de inter-relacionamento entre os mesmos, ou seja, o que cada um oferecia e o que cada um esperava do projeto. Trabalhado assim, desenhou-se uma espécie de “quadro ideal” onde todos comportam-se idealmente, de acordo com suas atribuições formais no contexto social. Nunca utilizei este “passo” em minha experiência pessoal, na medida em que uma análise de “motivação de atores” (no exato sentido dado por Matus) com o objetivo de identificar operações e apoios potenciais ao projeto, resultava em uma análise preliminar de viabilidade do projeto muito mais proveitosa.

Visto como um método de planejamento estratégico para uma dada instituição, a conclusão de CECILIO (2004), justifica as adaptações realizadas.

Análise de Problemas

A definição da análise de problema, mais uma vez CECILIO aponta a

Análise de problemas, que inculpe um processo muito criativo de definição e seleção de problemas que orientará a elaboração do projeto. Este problema será explicado em uma “árvore do problema”, que é a graficação de um fluxo de causas e efeitos do problema analisado...

interpretação do ZOPP como um seminário de início do projeto, e identifica na árvore a orientação sua para elaboração.

Na seqüência, a análise de problema na forma de árvore adotada no ZOPP é utilizada em algumas situações em substituição ao fluxograma adotado no PES. No entanto quando isso ocorre é muito comum a inclusão dos nós críticos ou causas críticas, e ignora-se posteriormente a árvore de

...pode-se dizer, uma simplificação do “fluxograma situacional” do Matus. O método assume que a “árvore” será tão boa, em termos de potencial explicativo, quanto o grupo, é mais do que isso, refletirá a visão cultural do mesmo. Nisto há uma concordância com o Matus de que não há explicação sem teoria e que, portanto, deve-se assumir que tanto a definição do problema quanto sua explicação são situacionais. A árvore do problema é o ponto de partida, visualizado pelo grupo, para a elaboração do projeto ... Eu tenho trabalhado sistematicamente, com o desenho da “árvore” e não com a elaboração de “fluxogramas situacionais” em função, principalmente, de sua maior facilidade e possibilidade de apropriação pelo grupo. No entanto, adaptei a idéia dos descritores, conforme trabalhado por Matus no “fluxograma” para obter um maior rigor explicativo. A “árvore do problema” é um instrumento de diagnóstico em situação. A sua elaboração mobiliza e socializa as experiências individuais, resultando em um quadro que é, freqüentemente, mais rico que a simples soma dos conhecimentos de cada um dos participantes. Como comentei rapidamente acima, tenho utilizado a “árvore de problemas” em vez do “fluxograma situacional” mesmo para elaboração de projetos para grupos de alta direção, em particular, grupos dirigentes de secretarias municipais de saúde.

objetivos, etapa do seminário do ZOPP em que se define a base inicial para a construção da matriz de planejamento do projeto.

Análise de objetivos

Na análise de objetivo, embora, apresentada de forma sintética e clara, demonstra-se a pouca preocupação em utilizá-la nos ambientes de

Análise de objetivos, traduzida na graficação de uma “árvore de objetivos” elaborada a partir da árvore do problema. A elaboração da “árvore de objetivos” é uma espécie de “prova dos nove” que permite fazer correções na árvore do problema. A árvore de objetivos é uma tradução em negativo da “árvore do problema”, mas não é apenas isto. Ela é um momento de criatividade no qual o grupo começa a desenhar, a partir do problema e de suas explicações, o futuro desejado. Ela é como que um desdobramento da árvore do problema, uma seqüência lógica de uma análise feita no momento anterior. Ela orienta a formulação do projeto.

planejamento adaptado com técnicas do ZOPP, e não aponta nenhuma experiência de sua utilização como foi apresentado na árvore de problemas.

Neste ponto, a maioria das experiências, nas quais vivenciei, em cursos ministrados sobre o método ZOPP, a árvore de objetivo é trocada pela identificação de causas críticas ou nó crítico como definido no método PES.

Análise de Alternativas

Esta etapa do ZOPP ocorre quando se definem os elementos de montagem da

lógica vertical da MPP;

é a etapa que pode definir ou redefinir um projeto. Como a

preocupação de CECILIO se restringe ao ZOPP como seminário, sem

considerar suas fases e ainda tratando como planejamento de um

ator, é conduzido a ignorar o fato de que o método permite

construir plano para viabilizar resultados desejados. Neste caso é

necessário redefinir o problema proposto, ou a idéia inicial do projeto definida nas fases anteriores (ZOPP 0, ZOPP 1 e ZOPP 2).

Análise das alternativas, cujo produto é a definição de resultados que deverão ser alcançados pelo projeto. A definição de resultados, na técnica original do ZOPP, é fruto de uma certa análise de factibilidade tendo em vista o grau de governabilidade que o ator que faz o projeto tem. Neste sentido, os resultados têm como uma de suas exigências que sejam “realistas”. Isto é perfeitamente aceitável em determinadas condições de baixíssima governabilidade ou quando o objetivo maior é a simples captação de recursos via projeto. Na minha experiência sempre adotei a orientação de estimular o ator que estava planejando, em situações, a definir resultados menos “realistas” e mais condizentes com o projeto político em jogo. Isto significava uma “mixagem tecnológica” ao fazer uma utilização de categoria de formas de operacionalizar do ZOPP, porém com uma leitura “situacional” típica do PES, ao estabelecer, por exemplo, resultados “irrealistas” que deveriam ser transformados em realidade, ou, no dizer de Matus, para os quais era necessário construir viabilidade. Neste sentido, a técnica de planejamento que foi utilizada em todas estas experiências, ao mesmo tempo em que fazia uma clara referência ao PES enquanto enfoque metodológico, trazia a marca da “heterodoxia” na medida em que lançava mão de uma técnica de fazer projeto” (no caso o ZOPP) que parecia mais adequada às condições reais de trabalho. Embora o ZOPP apenas fosse insuficiente.

Na lógica do Método ZOPP, para além do Seminário de Planejamento, a busca, por resultados *menos realista*, pode ensejar talvez a necessidade de rever o projeto, ou o

grupo que foi identificado como envolvido com o projeto, ou seja projeto daquele grupo talvez seja outro.

O mix entre ZOPP e PES como CECILIO define, atende as necessidades de um seminário de planejamento e também a elaboração de um plano operacional para um ator social, porém, desconsidera o instrumento de gestão compartilhada do ZOPP.

Matriz de Planejamento de Projeto MPP

O que se observa neste momento, é o tratamento da MPP apenas como instrumento operacional, do plano de um determinado ator, uma vez que, não há, na lógica descrita por Cecílio a gestão compartilhada por diversos atores.

MPP Descrição Sintética do projeto

Aqui CECÍLIO, apresenta a lógica vertical da MPP comparando com a definição de operação e ação do Método PES

Elaboração de uma “matriz de planejamento do projeto” que explicita o objetivo superior e o objetivo específico do projeto e os resultados que devem ser alcançados, através de quais atividades (ou de quais operações e ações conforme utilizado no PES)

MPP – Pressuposto

A utilização do ZOPP como planejamento de um ator, leva a interpretação dos pressupostos, ou suposições, como utilizado por CECILIO, como insuficiente sendo necessário incluir instrumentos de construção de viabilidade. Novamente aqui, a lógica é constituir outro projeto, para viabilizar o inicialmente proposto. Quando pensado a

Além disso, ela explicita os pressupostos para se alcançar cada um dos níveis do projeto (resultados, objetivo do projeto e objetivo superior). Pressupostos é tudo aquilo que precisa acontecer e que o ator que faz o projeto não controla. É um acontecimento adicional (e necessário) ao projeto e que vem de fora. Esta idéia de pressupostos é muito útil na medida em que ela permite ao grupo tomar consciência do seu grau de governabilidade e, por tabela, da factibilidade ou do “realismo” das atividades propostas. Pressupostos importantes, porém improváveis, são denominados de letais e implicam, no ZOPP original, no abandono de determinadas atividades e até na redefinição de resultados mais “realistas”.

partir dos envolvidos, participantes do seminário, significa a necessidade de rever o grupo inicialmente formado para a implementação do projeto.

Pressupostos e análise estratégica

A descrição estabelecida, desvirtuada do âmbito da finalidade para a qual o ZOPP foi desenvolvido, as adaptações sofridas, o uso das técnicas e as interfaces com os demais métodos de acordo com a necessidade para a qual é utilizado, está bem expressada neste quadro.

Neste sentido, mais uma vez, a utilização da técnica “ZOPP” foi alterada sempre que, pela própria natureza do trabalho institucional, de atores em processo de Governo, eram assumidos alguns resultados com “pressupostos letais” e incorporadas ao projeto operações K (mais uma vez usando o Matus), ou seja, aquelas que criam viabilidade ao plano. Ou seja, o ZOPP era “enriquecido” com uma análise de viabilidade e, mais do que isto, com operações de criação de viabilidade

Tratando o pressuposto apenas no limite da MPP, ignorando as orientações do Método, para que na elaboração e escolhas dos pressupostos ou suposições, sejam consideradas a árvore de problema, a árvore de objetivo e a análise de alternativa.

Se considerado todo o significado das articulações para o planejamento e a implementação de um projeto, o fato de ocorrer uma suposição fatal não líquida com a

preocupação em relação à situação problemática, mas permite identificar análises não feitas no decorrer das negociações, que pudessem identificar outros agentes necessários

Pelo ZOPP são definidas apenas atividades (operações) que podem, com toda certeza, ser desenvolvidas (inclusive da utilização de recursos que serão captados pelo projeto) No caso do setor público, freqüentemente, mesmos os pressupostos para as atividades (ou operações) são fatais na medida em que é comum, mesmo a alta direção de uma secretaria de saúde, trabalhar com baixas condições de governabilidade, em função, por exemplo, das características centralizadoras da máquina pública. Assim, a Secretaria de Saúde de Piracicaba, para desenvolver a atividade (operação) “contratar auxiliares de saúde para os centros de saúde”, dependia de pressupostos tais como “Câmara Municipal autorizar a ampliação de quadros” ou “Secretário da Administração autorizar o concurso”. Considerando que o prefeito não tinha apoio da maioria da Câmara, esta atividade poderia ter sido descartada por ser fatal, segundo o ZOPP, coisa que não foi feita...

para participar do seminário de planejamento, ou ainda que o proponente do projeto não tem todas as condições necessárias para implementá-lo.

MPP – Indicadores

Os indicadores, um instrumento de acompanhamento e confiabilidade entre os parceiros, na gestão de um projeto, ganha um significado restrito de instrumento de controle externo da agência

de fomento. Se considerados neste grau de redução, os indicadores, a substituição pelas ferramentas utilizadas no PES, são realmente mais potentes. No entanto, se considerar que mais atores participam da gestão deste projeto e que podem estar

A matriz de planejamento de projeto traz ainda o conjunto de indicadores para acompanhamento do projeto. No ZOPP, a idéia de indicadores é muito subordinada ao controle externo das promessas contidas no projeto (por parte de quem o financia). No contexto de um modelo de gerência democrática, a concepção de indicadores ajuda a dar mais transparência para o sistema e, em grande medida, a enfrentar a dificuldade e a falta de avaliação dos serviços públicos. No PES, a construção dos indicadores é uma consequência lógica do “vetor de definição do problema”, depois transformado em “vetor de definição de resultado”. Na minha experiência, a utilização de descritores (inspirada no PES e não adotada no ZOPP) facilitou a elaboração de indicadores, como desdobramento do projeto.

em lugares geograficamente diferentes e distantes, a exclusão ou inclusão de indicadores poderia inviabilizar tomadas de decisão, bem como daria a cada um dos envolvidos com o projeto, critérios

diferentes de avaliação.

Por fim, CECILIO narra o que tem ocorrido com a maioria dos moderadores, pesquisadores e técnicos que atuam na área, ou seja que tem

Ou seja, tenho utilizado “técnicas de planejamento” que são mais simples do que o PES e mais complexas que o ZOPP. Sinto-me bastante seguro ao praticar esta “heterodoxia” e, principalmente, de considerar estas técnicas potentes enquanto orientadoras da formulação de projetos, respaldado nos resultados obtidos nas experiências relatadas e em outras que não estão incluídas no presente trabalho. As técnicas, para serem ‘boas’, precisam de alguns pré-requisitos inegociáveis:

- As etapas, momentos ou fases da montagem do projeto precisam guardar uma coerência entre si. Cada fase do projeto tem que ser preparatória da seguinte.*
- O projeto que resulta da aplicação destas técnicas tem de ser “nidificado” em um sistema de direção que lhe dê vida, assumido por sujeitos em processos de direção.*

utilizado, na aplicação do Planejamento Estratégico Situacional de Carlos Matus, técnicas do ZOPP que tanto pode facilitá-lo como reformulá-lo.

Ao considerar apenas a estrutura de seminário e do acompanhamento como sendo o método, e concluindo com a definição de junção dos dois métodos e de um sistema de direção, pode-se dizer que se está criando ou narrando uma nova metodologia de planejamento, em que se juntam técnicas do método ZOPP e do PES e, ainda, incluem-se outras técnicas e instrumentos.

O que se observa nessas adaptações, retratando as experiências, é que, por um lado, elas inserem no PES técnicas de participação e visualização oriundas do ZOPP e, por outro, se incluem na estrutura do seminário de planejamento do ZOPP instrumentos de análise estratégica. O exemplo claro é dado pelas narrativas de CECÍLIO (1994).

Essa idéia de restringir o ZOPP ao suposto interesse da GTZ contribuiu para uma mitificação do método, paralisando o necessário aprofundamento que permitiria apropriar-se de uma técnica mais apurada de relações institucionais no âmbito público, totalmente ignorado nas críticas feitas ao método.

Na descrição em etapas da narrativa deste autor, vê-se a expressão da leitura feita do método pelos diversos grupos que trabalham com planejamento no setor público, entre os partidos de esquerda e o movimento sindical.

No apêndice deste trabalho encontra-se o documento utilizado para orientação dos participantes de seminários de planejamentos com as interfaces dos métodos utilizados.

Os principais documentos da GTZ que circularam no Brasil entre os técnicos e pesquisadores que trabalhavam com o ZOPP e PES e suas variantes são:

1. ZOPP FLIPSHART, aparentemente montada para ou a partir de um texto para apresentação em início de seminário;
2. Introdução à Moderação e ao Método ZOPP Planejamento de Projeto Orientado por Objetivos - Método ZOPP - Guia para Aplicação e;
3. O Método ZOPP – Iniciação ao Método.

Os documentos 1 e 2, parecem ser os mais consultados e utilizados por aqueles que trabalharam com o método. São citados pela maioria dos autores que escrevem sobre o ZOPP. Por último não em ordem cronológica vem o documento 3, parece um material de preparação inicial para os moderadores e os envolvidos com os projetos .

Apenas no último texto é que aparecem as diferenças, os momentos e a reflexão para aplicação do Método ZOPP, quanto às suas fases (de 1 a 5). Nos demais, o seminário é apresentado como sendo O Método.

Definir como sendo ZOPP, ou sendo outro método, ou sendo a adaptação, ou ainda, a apropriação do Método, é uma tarefa desnecessária, pois este tipo de julgamento pouco contribuiria com as inúmeras variantes construídas no Brasil e no mundo e que, tal qual a própria GTZ, continuará reformulando e reconstruindo a partir do *start* dado pela ação de qualquer agente que comece a transmitir as técnicas necessárias. No entanto, deve ser considerado que muitas variantes continuarão utilizando o mesmo nome.

É intrigante, porém, o fato de a GTZ conceber um método bem-sucedido e assimilado por vários organismos e instituições, e não tê-lo, ao longo de sua construção e aplicação, divulgado como um todo. Talvez isso ocorra pela dificuldade em convencer os parceiros da importância da participação dos envolvidos com o projeto e da participação na gestão, através de processos transparentes de envolvimento.

Pode-se incluir nos motivos destas variações, por um lado, os possíveis desvios de traduções da língua alemã para o português, por outro, o caráter “antropofágico” dos técnicos brasileiros, o aprendizado simultâneo com o Planejamento Estratégico Situacional, somando-se ainda a pouca informação disponibilizada pelas agências alemãs, que contribuíram com a leitura de que o método se limita ao seminário de planejamento, aos registros do plano, ao acompanhamento posterior, e de que é uma exigência do Governo Alemão através da GTZ.

SOUZA (1998), em entrevista para a pesquisa após a participação no Seminário ZOPP 5, também interpreta como sendo o Método ZOPP apenas os seminários.

Nas demais entrevistas com os parceiros e os envolvidos com o projeto em Santa Rita do Sapucaí, o ZOPP se restringe ao seminário e ao acompanhamento posterior resultante do seminário.

Os documentos de divulgação sobre o método contribuem para fazer essa confusão; pouco valorizam, nos textos, as diversas fases do ZOPP, bem como não dizem haver diferença entre um seminário e outro, quando da realização do ZOPP 3 e 4. Isso se explica, provavelmente, pelo objetivo dessas publicações, restrito a orientação e preparação de moderadores e gestores de projetos, citando apenas bibliografias que tratam do enfoque participativo e da moderação no âmbito do projeto:

“3. Para quem, e com que finalidade, foi elaborado este guia?

Este guia destina-se às pessoas que possuem conhecimentos básicos sobre o Método ZOPP, mas que ainda procuram orientações metodológicas e práticas mais detalhadas. Ele se dirige preferencialmente aos integrantes de projetos de cooperação técnica que dominam o vocabulário⁶⁵.

As pessoas sem conhecimento prévio sobre o Método ZOPP não deveriam tentar aplicá-lo baseando-se somente neste guia. É imprescindível o apoio de um moderador experiente.

Este guia pode ser utilizado como manual de referência e texto de consulta sobre o Método ZOPP, porém ele não fornece indicações para a organização e realização de reuniões de planejamento participativo. Para tal fim, e para uma introdução sucinta, o interessado dispõe de outras publicações” BROSE (1993).

O primeiro documento encontrado, que narra as fases do Método ZOPP é o documento *ZOPP - Iniciação ao método*: a aplicação prática do método ZOPP dentro da GTZ, GTZ (1987)

Para os técnicos, que a partir do conhecimento da estrutura e das técnicas agrupadas pelo método no seminário de planejamento passaram a adotá-las para planejamentos de instituições e governos, e encontraram um instrumento que permitia a rápida análise da situação e a participação de toda uma equipe, a contribuição dada por estas metodologias e técnicas foi um grande avanço, permitindo a governos assumidos por oposições responder

⁶⁵ Krappitz, U; Ulrich, G; de Souza, J. Enfoque Participativo para o Trabalho em Grupos. Recife: ASSOCENE/DSE/FNN, 1986. E Markus Brose, Introdução à Moderação e ao Método ZOPP. Recife; Projeto PAPP; Capacitação. GTZ, 1993.

rapidamente a demandas que, pela forma tradicional, levaria tempo mais longo que o permitido para ser feito.

Técnicas como as utilizadas nos seminários de planejamento do método ZOPP, Árvore de Objetivos e Estrutura Lógica, ajudam a valorizar o esforço de ordenação, hierarquização e clara explicitação dos objetivos como elemento essencial para a gerência adequada da implantação de um projeto.

Os diversos métodos de planejamento com técnicas participativas, independentemente de sua origem, propiciaram na história do moderno planejamento público no Brasil um significativo avanço para a democratização e a transparência das estruturas rígidas e, muitas vezes, corruptas da burocracia.

Esse talvez seja o principal motivo do grande sucesso alcançado entre os partidos e organizações de esquerda no início da década de 1990.

Conclusões

CONCLUSÕES

Este estudo concentrou-se na preocupação com o estudo do método ZOPP, olhando tanto para sua origem, como para um caso específico em que é aplicado no planejamento do projeto de consolidação do Pólo Tecnológico de Santa Rita do Sapucaí, e, por fim, as mudanças sofridas tanto endógenas quanto exógenas.

Consideram-se mudanças endógenas, aquelas ocorridas no método, no seu próprio processo de aplicação e na sua evolução no âmbito dos acordos de cooperação internacional do governo alemão.

Consideram-se mudanças exógenas aquelas ocorridas no método, na suas aplicações e adaptações por diversas instituições ao longo de sua introdução no Brasil.

Na origem do Método, foi possível identificar sua relação com o pensar planejamento e gestão orientada por objetivo, que tem início nas experiências empresariais e na organização militar na Segunda Guerra Mundial generalizando-se, a partir daí, tanto para o setor empresarial, principalmente grandes corporações, que necessitavam de instrumentos eficazes de acompanhamento à distância, quanto para as organizações públicas.

No final da década de 1960, essas técnicas começam a ser incorporadas nas negociações dos Acordos de Cooperações Internacionais,⁶⁶ sendo aos poucos adotadas pelos organismos executores destes acordos, na maioria dos países capitalistas centrais, que tinham políticas de acordos bilaterais de apoio aos países da periferia do capitalismo, e nos organismos multilaterais, como descrito na primeira parte desta dissertação.

Nesse contexto, depois de experiências da USAID com o LFA, antecessor do ZOPP, na década de 1970, o governo Alemão através da GTZ começa as experiências para adaptar

⁶⁶ Em 1969 a USAID começa a utilizar a Matriz Lógica.

ou desenvolver instrumentos para gestão e avaliação dos Acordos de Cooperação Internacional.

Após testar o LFA, a GTZ desenvolve o Método ZOPP incluindo na estrutura do LFA as análises de envolvidos, problemas, objetivos e alternativas. Na década de 1980, decide-se utilizar o ZOPP nos seus Acordos de Cooperações Internacionais.

Tendo desenvolvido o método sob encomenda para atender aos ACIs, a GTZ foi moldando-o e adaptando-o ao longo dos últimos 20 anos.

A partir de meados da década de 1990, vários documentos referentes à execução dos projetos passaram a ser divulgados, demonstrando maior flexibilidade da GTZ em relação à utilização do próprio método ZOPP; no entanto, as exigências de participação dos envolvidos, os levantamentos e as análises de problemas e de objetivos e os instrumentos de identificação das responsabilidades, estão sempre incluídos.

Somada a essa flexibilização, a GTZ passa a utilizar outro instrumento que permite sistematizar o acompanhamento dos projetos, trata-se do Ciclo de Gestão do Projeto, que pode utilizar o método de planejamento mais adequado para a realidade dos parceiros, no entanto, mantém o ZOPP como seu referencial de qualidade dos planejamentos de projetos.

Incluir essa informação na análise do Método ZOPP, ganhou significado para diferenciar a concepção, o desenvolvimento e as adaptações e transformação que se deram ao longo de sua introdução no Brasil, como deve ter acontecido em outros países que contam com apoio de organismos internacionais.

A valorização do seminário ou *workshop* encontra-se principalmente influenciada pelos treinamentos e consultorias empresarias, que passam, por sua vez, a valorizar as dinâmicas de grupos como forma de envolver e estimular a interação entre os executivos na gestão e nos projetos das empresas.

Também, no caso do Brasil, influenciou a valorização dos seminários, a necessidade de participação e envolvimento da população, por parte daqueles que estavam envolvidos com diversos projetos de cooperação, como os organismos internacionais, particularmente quando se tratavam da cooperação envolvendo os movimentos sociais e instituições de oposição aos governos autoritários.

Além desses motivos externos, que contribuíram para a divulgação e as adaptações ao método e às técnicas, acrescenta-se o impacto da própria técnica pelos seus recursos visuais, inovadores nestes meios, sendo de fácil assimilação, permitindo a participação de todos os envolvidos presentes no evento, independentemente do grau de autoridade ou de formação, além da praticidade do registro do evento.

O uso dos instrumentos didáticos de visualização, bem como os de registros permitem influenciar, e influenciam, não só os técnicos como os dirigentes, que encontram nessas técnicas formas de ampliar sua proximidade com os dirigentes intermediários e com a própria base.

Na década de 1990, quando o método ZOPP, como seus similares tem maior divulgação pelo país, os movimentos sociais, as ONG, os Sindicatos, os partidos políticos, e até mesmo alguns governos já estão usando as técnicas dos seminários, da análise de problemas e de objetivos, da elaboração da Matriz de planejamento de projetos e o acompanhamento.

A influência do seminário de planejamento participativo, utilizando as técnicas do ZOPP, é perceptível desde os meios acadêmicos e de governos até os movimentos como o dos trabalhadores rurais sem terra, movimentos de moradia e outros movimentos sociais.

Nas experiências observadas, principalmente a de Santa Rita do Sapucaí, os participantes demonstram na avaliação dos trabalhos gostarem da experiência e dos resultados apresentados nos seminários. Nas entrevistas com os envolvidos, pode-se identificar este interesse, particularmente no INATEL, na ETE e na AISRS, cujos entrevistados afirmaram sempre utilizar os cartões coloridos nas reuniões.

José Geraldo de Souza, quando perguntado sobre assimilação do método, pelos participantes, afirma: “toda vez que tem reunião aparecem os cartões coloridos e quando não aparecem, sempre alguém pergunta pelos cartões⁶⁷”, embora isso não responda pela assimilação do método, como perguntado, demonstra a incorporação da técnica como facilitadora das reuniões.

⁶⁷ Cartões coloridos adotados da técnica do Metaplano.

Na ETE, os entrevistados também confirmam utilizar os cartões coloridos nas reuniões, não só no planejamento.

A maioria dos entrevistados, exceto o representante do IP, trata o ZOPP como o seminário, as técnicas de visualização, a moderação, a Árvore de Problemas e de Objetivos, a MPP e, posteriormente, o acompanhamento, como sendo o Método ZOPP.

Na entrevista com o representante da Faculdade de Administração e Informática junto ao projeto, percebe-se pela informação dada a não utilização dos recursos e técnicas do Método nas suas atividades e na própria escola até aquele momento, janeiro de 1999.

A prefeitura, que durante a segunda etapa do projeto teve como benefício a contratação por parte do projeto de consultoria para a elaboração do plano diretor do município, já concluído em janeiro de 1999, porém, não havia enviado à Câmara Municipal para discussão e posterior aprovação.

Quando da realização do ZOPP 6, maio de 2001, o Prefeito ainda não tinha enviado à Câmara Municipal o plano diretor.

Apesar de os entrevistados que participaram do seminários terem declarados que foi uma experiência interessante, entendiam que o Método não era adequado à realidade do município. O julgamento dos motivos que levaram a esta declaração não é objeto deste trabalho, na pessoa do entrevistado. No entanto, essa afirmação retrata uma fonte de críticas aos métodos de planejamento participativo, em especial o ZOPP, que é classificado por essa linha de comportamento como inadequado para a realidade local, tendo em vista a necessidade de realizar coisas, de responder rapidamente às demandas e o povo não estar acostumado à participação, ou ainda, que este tipo de atividade amarra o dirigente impedindo sua atuação.

Esses argumentos escondem uma prática de gestão autoritária que não necessita de responsabilidade dos gestores com as conseqüências e resultados de seus atos, com os insumos despendidos, com a transparência dos atos e, principalmente, com os envolvidos e o público-alvo beneficiário do projeto ou programa desenvolvido.

Portanto, para a adoção de instrumentos de planejamento e gestão participativa e compartilhada não se pode prescindir da preocupação com transparência, democracia e envolvimento dos agentes, permitindo, assim, a gestão de alta responsabilidade.

Ressaltar a importância deste Método como instrumento de acordos de cooperação reside principalmente no significado de planejamento e gestão compartilhada, um dos importantes resultados alcançados, porém pouco valorizado nas diversas literaturas até mesmo naquelas internas ao próprio método.

O planejamento e gestão compartilhada não receberam destaque na apresentação e introdução do método, nas diversas circunstâncias em que foi aplicado no Brasil, uma vez que se valorizou o seminário de planejamento.

Nesse sentido, entendeu-se que observar os métodos de planejamento e gestão do Projeto de Cooperação Internacional do PTSRS, adotados para a implementação, é portanto, de fundamental importância para melhor compreender não só a experiência mas o Método de Planejamento utilizado, dentro do contexto dos chamados métodos estratégicos e/ou participativos.

Particularmente, a experiência de aplicação do Método ZOPP em Santa Rita do Sapucaí permitiu entender para além do que era conhecido como sendo o ZOPP, abrindo para uma estrutura de processo que permite às partes envolvidas compartilhar e compreender as decisões tomadas durante a execução do Projeto.

A referência ao método no dia-a-dia do projeto demonstra, diferentemente do que apontam algumas críticas à sua flexibilidade acordada, que “... *tudo que se propunha fazer, o Gestor representante do IP perguntava [se] está previsto em que resultado do projeto...*”; afirmação de um dos entrevistados, pela qual se interpreta que é possível restabelecer, criar ou excluir atividades se houver relação com os resultados esperados.

No entanto, observa-se nos próprios documentos da GTZ que é possível fazer a recontração entre as partes, se houver necessidade de mudanças mais significativas, como alteração ou criação de resultados, ou ainda, mudanças no objetivo e na estrutura do projeto.

Poder observar o Projeto permitiu, ainda, entender o valor dado pela GTZ em relação aos Projetos de Cooperação que estão sob sua responsabilidade e, também, conhecer a dinâmica de contratação de instituição para representar a GTZ no projeto, neste caso, o Instituto de Planejamento de Projetos (IP).

É importante observar, porém, que a flexibilização da aplicação não pode ignorar as exigências quanto às definições e ao monitoramento do projeto, condições estabelecidas pelo órgão financiador, o BMZ. É necessário manter a prestação de contas do uso do recurso. Portanto, a flexibilização não permite eliminar esses aspectos, mesmo que se venha a utilizar, complementarmente, de outros instrumentos.

Por outro lado, quando a preocupação fica restrita ao método de planejamento ZOPP, focado nos seminários nas fases 3 e 4, sem considerar o conjunto do processo, este perde suas principais virtudes, que são a de criar a possibilidade de participação dos representantes de todos os grupos de interesse envolvidos ou atingidos pelo projeto, e que tem início nas fases anteriores (GTZ, 1987, p.4), a de compartilhamento da gestão e a de sistematização contínua do processo que permite a transparência e da credibilidade aos gestores.

Essa participação contribui para o monitoramento e a co-responsabilização destes grupos, além de dar condições para que todos possam acompanhar a implementação do projeto. Apesar da discussão de eficiência, rigidez, imposição ou ortodoxia do Método, o simples fato de permitir a participação e o monitoramento público é, em si, uma virtude.

A construção dos instrumentos de sistematização compartilhada, permitida a partir da utilização das ferramentas, como a visualização móvel (cartões coloridos escritos pelos participantes a partir de perguntas elaboradas pelo moderador), a construção dos quadros e fluxos explicativos, como a avaliação dos envolvidos, a escolha e explicação dos problemas aparecem em todas as entrevistas, porém ficou muito forte a exigência da precisão da redação dos cartões.

O estudo do tratamento dado pela GTZ nesse processo trouxe uma contribuição importante para a reflexão sobre os métodos de planejamento existentes. Ele possibilitou também uma leitura melhor sobre a relação do ZOPP com o processo de avaliação de

programas financiados com recursos públicos que, nas últimas décadas, se consolidam em países capitalistas centrais e começam a ser institucionalizados nos países periféricos.

O presente estudo permite confirmar que o Método ZOPP constitui-se num conjunto de instrumentos para planejamento e gestão, o qual abarca desde o levantamento da capacidade dos parceiros de implementar o projeto proposto, o compartilhamento da leitura da realidade e das proposições entre os envolvidos, passando pela reelaboração do projeto para alcançar os resultados, pelo acompanhamento, monitoramento e avaliação por parte dos envolvidos e, finalmente, pela definição sobre encerramento ou continuidade do projeto.

O método comporta ainda instrumentos para o estabelecimento de contratos das instituições gestoras⁶⁸ entre si e com as instituições beneficiárias, permitindo que se articulem em torno do projeto, mesmo que essas instituições tenham seu próprio plano estratégico, construindo um novo *ente*, o Projeto. Avança, assim, muito além da tradicional prática de planejamento e gestão restrito de uma instituição. Pode-se sintetizar como sendo um método amplo de Planejamento e Gestão que permite o compartilhamento entre instituições para implementar um programa ou projeto.

Inclui-se, ainda, nessa conclusão, a necessidade de reflexão sobre como os instrumentos aqui apresentados podem ser usados no momento em que a preocupação com a autonomia de instituições públicas, como escolas, hospitais e outros serviços de natureza pública, demanda formas efetivas de participação e de gestão compartilhada com alto grau de responsabilidade.

Esse Método se não é adequado para aplicação direta, ao menos fornece uma gama de instrumentos para compor um importante arcabouço de normas no que se refere ao planejamento e à gestão pública compartilhada.

⁶⁸ Normalmente tem seu planejamento estratégico, que define sua ação no próprio contrato.

ENTREVISTAS

ABREU, Gerardo C. Entrevista concedida a Josefina Carazzato, José Geraldo de Souza e Mauro Zeuri, Santa Rita do Sapucaí, MG, 29 de Janeiro de 1999.

GUIMARÃES, Dayani A. Entrevista concedida a Josefina Carazzato, José Geraldo de Souza e Mauro Zeuri, Santa Rita do Sapucaí, MG, 29 de Janeiro de 1999.

KALLÁS, Elly Entrevista concedida a José Geraldo de Souza, Lindabel Delgado Cardoso, Mauro Zeuri e Solange Corder. Santa Rita do Sapucaí, MG, 02 de outubro de 1998.

PEREIRA, José C. Entrevista concedida a Josefina Carazzato, José Geraldo de Souza e Mauro Zeuri, Santa Rita do Sapucaí, MG 29 de Janeiro de 1999.

REZENDE, Roberto Entrevista concedida a Mauro Zeuri. Santa Rita do Sapucaí, MG, 10 de maio de 2001

SILVA, Paulo de Tarso M. e Mendes Telma H.D. Entrevista concedida a José Geraldo de Souza, Lindabel Delgado Cardoso, Mauro Zeuri e Solange Corder. Santa Rita do Sapucaí, MG, 01 de outubro de 1998.

SOUSA, ANTONIO M. Entrevista concedida a Josefina Carazzato, José Geraldo de Souza e Mauro Zeuri, Santa Rita do Sapucaí, MG, 29 de Janeiro de 1999.

TAKEHARA, LUIS E. Entrevista concedida a Josefina Carazzato, José Geraldo de Souza e Mauro Zeuri, Santa Rita do Sapucaí, MG, 28 de Janeiro de 1999.

TWELSIEK, Dirk. Entrevista concedida a Josefina Carazzato, José Geraldo de Souza e Mauro Zeuri, Santa Rita do Sapucaí, MG, 29 de Janeiro de 1999.

TWELSIEK, Dirk. Entrevista concedida a José Geraldo de Souza, Lindabel Delgado Cardoso, Mauro Zeuri e Solange Corder. Santa Rita do Sapucaí, MG, 02 de outubro de 1998.

VILELA, Marcos G. Entrevista concedida a José Geraldo de Souza, Lindabel Delgado Cardoso, Mauro Zeuri e Solange Corder. Santa Rita do Sapucaí, MG, 01 de outubro de 1998.

SOUZA, José Geraldo, Entrevista concedida Lindabel Delgado Cardoso, Mauro Zeuri e Solange Corder. Santa Rita do Sapucaí, MG, 01 de outubro de 1998.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BROSE, Markus. Gerenciamento participativo e o Método ZOPP da GTZ. In: KLAUSMEYER, RAMALHO (Org.). *Introdução a metodologias participativas*: um guia prático. Recife: SACTES-DED, 1985.

_____. (Tradução e adaptação). “*Introdução à Moderação e ao Método ZOPP*”. Recife: s.ed., (1993).

_____. *Introdução à moderação e ao Método ZOPP*. Recife: GTZ, 1993

BRASIL. MRE/ABC Formulação de Projetos de Cooperação Técnica Internacional Multilateral. Brasília, DF Fundação Alexandre Gusmão, 1996.

_____. Diretrizes Gerais para o Desenvolvimento da Cooperação Técnica Internacional (PCT). Brasília, DF Fundação Alexandre Gusmão, 1996.

CANO, Wilson. “Cuestion Regional y Urbanización en el desarrollo economico Brasileño”. *Estudos Territoriales*, Separata del nº 33, 1990.

BOHÓRQUEZ, Hercilio Castelhana. La planificación en la encrucijada. *Cadernos del CENDES*, v.12, n. 29/30, mayo/dic. 1995.

CECILIO, Luiz Carlos de. *Inventando a mudança na administração pública*: reconstituição e análise de três experiências na saúde. Campinas, 1993. 2v. Dissertação (Mestrado em Medicina Preventiva e Social) - Faculdade de Ciências Médicas, UNICAMP.

_____. Contribuição para uma teoria da mudança do setor público. In : *Inventando a mudança na saúde*. São Paulo : Hucitec, 1994.

CURY, Antonio. *Organização e Métodos: Perspectiva Comportamental e Abordagem Contingencial*, 5ª. ed. S.Paulo: Ed Atlas S.ª, 1990.

DEMATOS, Marta. “*Pólos Tecnológicos: Um Estudo de Caso*” CEDEPLAR UFMG, Belo Horizonte-MG, 1990.

Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) . *Guia para o Controle do Avanço de um Projeto (PFK)*, trad. bras., Eschborn, 1999.

_____. ZOPP (Iniciação ao método), trad.bras.

_____. *ZOPP: Planejamento de Projetos Orientado por Objetivos* (Um guia de Orientação para o Planejamento de Projetos Novos e em Andamento). Trad.bras.

_____. Planejamento de Projeto Orientado por Objetivos: Método ZOPP (Guia para aplicação), trad.bras. (título original: GTZ Zielorientiertes Planen von Projekten und Programmen der Technischen Zusammenarbeit (ZOPP), 1989), Recife, Editora Matilde J. de Freitas, 1993.

_____. *ZOPP: FLIPCHARTS*, trad.bras.

_____. *O Enfoque PCM/Zopp da GTZ para o Gerenciamento de Projetos* (um guia), trad bras. (título original “Project Management (PCM) und Zielorientierte Projektplanung (ZOPP)-1^a. ed., 1995).

_____. *Marco de Orientação para a implementação dos Projetos de Cooperação Técnica do Governo Alemão Através da GTZ*, tradução para o português do texto original alemão “Orientierungsrahmen für die Durchführung von Vorhaben der deutschen TZ durch die GTZ”, 1^a. ed, 1995.

_____. *Introdução à Moderação e ao Método ZOPP*, tradução de Markus Brose, Recife, GTZ, 1993

DROR, Yehezkel. “Enfrentando la Incertidumbre y la Viabilidad Política” in Revista PES nr.2, Fundacion Altadir, Caracas, 1993.

DRUCKER, Peter F. *Administrando em Tempos de Grandes Mudanças.*, 2^a. ed. S.Paulo: Pioneira, 1995.

_____. *Sociedade Pós-Capitalista*, trad. bras, S.Paulo, Pioneira, 1993

FORSTER, Reiner/ Juliane Osterhaus. “Análise dos Grupos-Alvo: Para que, Quando, O que e como?”, in *Marco de Orientação para a implementação dos Projetos de Cooperação Técnica do Governo Alemão Através da GTZ*, trad.port.

FRIEDMANN, John R. P. *Introdução ao planejamento democrático*. Tradução Armando Mendes. Rio de Janeiro: FGV, 1959. (Título original: *The nature and practice of democratic planning: an introduction*).

FRIEDMANN, John. *Planning in the public domain* : from knowledge to action. Princeton: NJ: Princeton Univ., 1987.

FRIEDMANN, John. Planejamento na América Latina: da ilusão tecnocrática à democracia aberta. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL ESTADO E PLANEJAMENTO: OS SONHOS E A REALIDADE. 1986, Brasília, DF. *Trabalhos apresentados no...* Brasília, DF: IPEA-CENDEC, 1988.

_____. *Planificación en el ámbito público*. Tradução S Godé Puyuelo. Madrid: INAP, 1991.

GOMES ERASMO J. *A Experiência Brasileira de Pólos Tecnológicos: Uma abordagem Político-Institucional*. Campinas, 1995. Dissertação (Mestrado)—Instituto de Geociências, UNICAMP

HAM, Christopher, HILL, Michael. *“The Policy Process in the Modern Capitalist State”* second edition.. Haverster Wheatsheaf, second edition, Londres, 1993.

HUERTAS, Franco. *O método PES* : entrevista com Matus. Tradução Giselda Barroso Sauveur. São Paulo: FUNDAP, 1996.

_____. *El metodo PES* : entrevista con Matus. Caracas: Altadir, 1994.

INATEL / GTZ, “Boletim nº1, nº2 e nº3 Projeto de Consolidação do Pólo Tecnológico de Santa Rita do Sapucaí – MG”. Sapucaí: INATEL, 1995.

INEP- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. Ana Cristina Leonardos, Candido Alberto Gomes e Robert K. Walker: “Estudo de caso aplicado às inovações educacionais: uma metodologia”, Brasília, 1992.

KALLÁS, Elias “Telecomunicações na Rota do Sul de Minas” Pólo Tecnológico de Santa Rita do Sapucaí, Telexpo 96 - 4º Prêmio Telespo de Telecomunicações - INATEL, MG, 1995. (Mimeografado).

KLIKSBERG, Bernardo. *O Desafio da Exclusão*: para uma gestão social eficiente, S.Paulo: Edições Fundap1977.

LEWIN, Kurt *Resolving Social conflicts (1948) & Field Theory in Social Science(1951)*. Washington, DC, American Psychological Association, 1997

MAQUIAVEL, Nicolau. *O Príncipe*: comentários de Napoleão Bonaparte, 12ª. ed. S.Paulo: Hemus, 1996.

MATUS, Carlos. *Planificação, liberdade e conflito*. São Paulo: ILDES, 1991.

_____. *O plano como aposta*. São Paulo: ILDES, [1991?]d

_____. O Plano como aposta. *São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, v.5, n.4, p.28-42, out./dez. 1991e. (Crise do Estado e do Planejamento).

_____. *Política, planejamento & governo*. Brasília, DF: IPEA, 1993c. Tomos I e II

_____. El plan como apuesta. *Revista PES*, Caracas, n.2, p.9-59, abr.1993b

_____. *El metodo PES, reingenieria publica y la teoria de las conversaciones*: trabas y problemas. Bogotá: Altadir, 1994a. (Colección: Ciencias y Técnicas del Gobierno).

MATUS, Carlos. *Estratégias políticas: Chimpanzé, Maquiavel e Ghandi*. Tradução Giselda Barroso Sauveur. São Paulo: FUNDAP, 1996a. (Título original: *Chimpancé, Machiavello y Gandhi: estratégias políticas*).

_____. O método PES, reengenharia pública e a teoria das conversações: *entraves e problemas*. In: *APOSTILA do Curso Estratégias para a reforma das organizações públicas*. Tradução Giselda Barroso Sauveur. São Paulo: FUNDAP, 1996b.

_____. *Roteiro de análise teórica*. Tradução de Giselda Barroso G. A. Sauveur. São Paulo: FUNDAP, 1996c.

_____. *Adeus, senhor presidente: governantes governados*. Tradução de Luís Felipe R. del Riego. São Paulo: FUNDAP, 1997a.

_____. *El líder sin Estado mayor : la oficina del gobernante*. La Paz: Altadir, 1997b.

_____. *Roteiro de análise teórica*. Bogotá[Natal]: Altadir, 1997. (Mimeografado.).

MACEDO, Mariano de Matos. *Experiências de Planejamento em Contextos de Integração Econômica* (tese de doutoramento apresentada ao Inst. De Economia da Universidade Estadual de Campinas), junho 1994.

MERHY, Emerson Elias. *Agir em Saúde*, Campinas, 1996 (texto produzido para discussão da área de planejamento do dmps/fcm/ Unicamp)

MORAES, Walkyria B. C. Técnica Metaplan *Disponível na Word Wide Web* <<http://www.participando.com.br>>

MODERARE, Materiais para a técnica metaplan (2001) *Disponível na Word Wide Web* <<http://www.moderare.com.br/>>

MYRDAL, Gunnar. *O Estado do Futuro: O planejamento econômico nos estados de bem-estar e suas implicações internacionais*. Tradução de Blacheyere, Affonso. Rio de Janeiro: Sahar Editora, s.d.

Practical Concepts Incorporated (PCI). *The Logical. Framework: A Manager's Guide to a Scientific Approach to Desig & Evaluation*, Washignton.

PEREIRA, Luis Carlos Bresser. *Tecnoburocracia e Contestação*, Petrópolis, Vozes, 1972.

PFEIFFER, Peter Planejamento Estratégico Municipal no Brasil: Uma nova abordagem. Textos para discussão ENAP, Número 37, Brasília: ENAP (2000):

PFEIFFER, Peter. *Glossário MPP [online] MPP Management de Processos e Projetos LTDA Disponível na Word wide web* <[http:// www.mpprio.com.br](http://www.mpprio.com.br) (2001)

PINTO, Ana M. R. *O mundo capitalista e a transformação do fordismo: a reabilitação da Escola Clássica na Era das Máquinas Inteligentes*, São Paulo, 1991. Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

RABELO, Rita M. de Cássia Freitas. "Planejamento e Gestão da Ação Planejada" (texto para debate com a equipe do PASC), S.Paulo, Escola Sindical 7 de Outubro, Julho 1992.

RAIFFA, Howard. *Teoria da Decisão*, Petrópolis: Vozes: Editora da Universidade de São Paulo, 1977.

ROSEMBERG, Nathan. "Sobre as Expectativas Tecnológicas" trad. brasileira (título original "On Technological Expectations") in *Inside the black Box: Technology and Economica*, Cambridge: Cambridge University Press, 1982.

SEBRAE, MG Sistema Informações Mercadológica Municipais - Santa Rita do Sapucaí - Diagnóstico Municipal, MG 1995

SOUZA, José Geraldo. "*Análise Crítica de uma Proposta Educacional. O Instituto Nacional de Telecomunicações de Santa Rita do Sapucaí [INATEL] (um estudo de caso)*" Campinas, 1994. Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Campinas, SP.

_____. *Educação e desenvolvimento: uma abordagem crítica analítica a partir do Pólo Tecnológico de Santa Rita do Sapucaí, MG*. Campinas, 2001. Tese de Doutorado – UNICAMP, SP.

TAVARES, Maria da Conceição. *Acumulação de Capital e Industrialização no Brasil*. São Paulo: Editora da UNICAMP, 1985.

WAGNER, Carmen Lucia Furrer Arruda. *Financiamento da Educação Pública: Análise da aplicação de recursos na educação no município de Campina – 1986 a 1999*(dissertação de mestrado apresentado para a faculdade de educação da Unicamp), Campinas, 2001.

Apêndice

Apêndice 1

Texto para a oficina de Planejamento Participativo
Base - Método ZOPP –
Planejamento de Projetos Orientado para Objetivos

Índice

1. Introdução
2. Análise de Envolvimento (1ª parte)
3. Análise de Problemas
4. Análise de Objetivos
5. Análise de Alternativas
6. Matriz de Planejamento do Projeto - MPP
 - 6.1. MPP - Análise de Envolvimento (2ª parte)
 - 6.2. MPP - Atividades
 - 6.3. MPP - Levantamento de Pressupostos
 - 6.4. MPP - Formação dos Indicadores
 - 6.5. MPP - Descrição das Fontes de Informação
7. Avaliação dos Riscos
8. MPO – Matriz do Plano Operacional
- 9 Anexo 1:

1- Introdução

Z IEL	=	OBJETIVO
O RIENTIERTE	=	ORIENTADO
P ROJEKT	=	PROJETO
P LANUNG	=	PLANEJAMENTO

ZOPP = planejamento de projeto orientado para objetivos

Projeto: empreendimento claramente delimitado pelos seus objetivos, atividades, abrangência temporal e financeira, bem como beneficiários diretos e indiretos. Possui:

- caráter inovador,
- capacidade de transformação da realidade,
- solução para problemas complexos e multidisciplinares/ interinstitucionais,
- tarefas inovadoras (criativas).

1.1. Por que planejar?

- Reduzir a possibilidade de impactos negativos;
- Garantir respeito às necessidades dos beneficiários, através do permanente sistema de monitoramento e avaliação;
- Antecipar mentalmente ações futuras, para poder preparar melhor a execução destas ações.
 - ↳ *Um grupo que compartilhe idéias organizadas está em melhores condições de cumprir com as suas atribuições, de forma organizada.*

1.2. O Método ZOPP

- Baseia-se no Marco Lógico (Logical Framework Approach), um instrumento de planejamento, implementação e gerenciamento de projetos, desenvolvido para a USAID, no final dos anos 60;
- O Marco Lógico corresponde à Matriz de Planejamento do Método ZOPP;
- Nos anos 70 foram desenvolvidas pela Metaplan as técnicas de moderação e visualização;
- No início dos anos 80, a GTZ integrou e aperfeiçoou estes elementos no Método ZOPP, adaptando algumas etapas e modificando algumas aplicações;

- Princípio básico: o enfoque participativo, ou seja, a participação ativa no planejamento do projeto de todos aqueles que estarão diretamente envolvidos com ele, especialmente os beneficiários;
 - ↳ *Pesquisa científica sobre comportamento individual no trabalho em pequenos grupos, prova que um comportamento individual criativo e inovador na solução de problemas é mais provável em equipes não hierarquizadas que em formas organizacionais burocratizadas.*
- Ao lado da orientação para objetivos, foi ressaltada a orientação para os problemas existentes, como etapa anterior do trabalho;
- A Análise do Envolvimento de indivíduos e instituições no projeto surge como passo inicial para as etapas analíticas dos problemas e objetivos, bem como para avaliar a coerência do sistema de objetivos da matriz de planejamento;
- Os resultados do trabalho em grupo são visualizados e documentados;
- Planejamento e implementação não podem ser separados.

Concluindo...

- Formalização e documentação de processos decisórios, responsabilização de todos os envolvidos no planejamento, devem nortear as ações de instituições eficazes;
- A forma como se planeja é mais importante que o apego a diferentes etapas e regras de trabalho;
- Fatores subjetivos como ética de planejamento, experiências e opiniões individuais, profissionalismo e valores morais devem ser reconhecidos como pressupostos para a eficácia de técnicas e métodos, e, portanto, devem ser respeitados.

O ZOPP, COMO MÉTODO, É SUSTENTADO PELO CONHECIMENTO, IDÉIAS E EXPERIÊNCIAS QUE OS PARTICIPANTES TRAZEM PARA A OFICINA.

1.3. Objetivos do Método ZOPP¹

O ZOPP foi introduzido na GTZ, para:

- definir objetivos de longo prazo, claros e realistas;

¹ Método ZOPP - incorpora o “Logical Framework”, desenvolvido pela USAID nos anos 60, foi revisto pela Metaplan, empresa de assessoria alemã e GTZ, instituição vinculada ao governo alemão, que utiliza o método em todos os projetos que financia.

- melhorar a comunicação e a cooperação entre projeto central e a organização do parceiro através do planejamento conjunto e de claras definições e documentação do projeto;
- determinar a área de responsabilidade da equipe do projeto.
- servir de base ao monitoramento e avaliação.

1.4. Características/ Princípios do ZOPP

- Procedimento gradual através de uma seqüência de etapas sucessivas e interligadas de planejamento
- Permanente visualização e documentação de todas as etapas do planejamento
- Enfoque no trabalho em equipe (participativo)

1.5. A Lógica Interna

A seqüência das etapas do método se dá a partir de alguns princípios básicos:

- A cooperação entre diversas pessoas e/ou organizações funciona melhor se houver um consenso de todos sobre alguns **objetivos** precisos e claros
- O trabalho na solução de problemas é tanto mais eficaz quanto maior for o grau de conhecimento das suas causas. É muito útil, portanto, se for possível, partir de uma análise dos **problemas**, suas **causas** e **efeitos**, para determinar os objetivos realisticamente alcançáveis
- Os problemas e suas causas nunca estão dissociados de pessoas, grupos ou organizações, por isso a análise dos problemas é tanto mais completa e realista quanto melhor for a análise das **pessoas, grupos e organizações envolvidos**

1.6. Etapas do ZOPP

Fase de Análise

- Análise de Envolvimento (1ª Parte)
- Análise dos Problemas
- Análise dos Objetivos
- Análise das Alternativas

Fase de Planejamento

- Elaboração da Matriz de Planejamento do Projeto (MPP)

- Descrição Sumária: Objetivos, Resultados e Atividades
- 2ª Parte da Análise de Envolvimento
- Indicadores Objetivamente Comprováveis (IOC's)
- Pressupostos/ suposições importantes
- Fontes de Comprovação/ Verificação
- Análise de Riscos
- Elaboração da Matriz de Planejamento Operacional (MPO)

2- Análise de Envolvimento (1ª parte)

Dá uma idéia geral de todas pessoas, grupos e organizações ligados ao projeto.

Analisa os Interesses e as Expectativas daquelas pessoas, grupos e organizações que podem ser importantes para o projeto.

2.1. Premissas

- Quando ocorre a oficina de planejamento, já ocorreram análises e discussões anteriores, com o esboço da situação problemática e das abrangências geográfica e temporal.
- Nessa etapa, o moderador deve evitar ao máximo que se fale no “projeto”. Por enquanto, trata-se de uma abordagem ampla, generalizada e sem grandes definições temáticas.
- Um pressuposto básico para o sucesso de um projeto é que os seus objetivos reflitam as necessidades da sociedade e de certos grupos que se quer apoiar e não apenas as demandas internas de instituições.

2.2. Procedimentos

- Levantar todos os grupos, pessoas e instituições ligados, de alguma forma, à área problemática a ser discutida.
- Efetuar uma primeira estruturação por categorias: grupos de pressão, indivíduos, instituições públicas, empresas privadas, beneficiários diretos e indiretos, afetados, participantes diretos, etc., conforme o grupo achar mais prático, para ressaltar os problemas e objetivos comuns a cada categoria.
- Caracterizar cada pessoa, grupo e instituição/ organização:
 - função, características sociais, estrutura, situação e problemas,

- interesses, motivos (expectativas) e atitudes,
- forças, fraquezas e deficiências (potenciais),
- de que forma poderia contribuir para o projeto.
- Obter consenso sobre a questão: que interesses e problemas individuais, grupais e institucionais serão determinantes para o planejamento?
- Analisar mais detalhadamente os problemas, interrelações, recursos, objetivos do grupo ou categoria escolhida (*vide propostas de planilhas/ matrizes para fazer o detalhamento*)
 - Esta discussão leva ao segundo passo: determinação do **Problema Central**

2.3. Modelos de Matrizes/ planilhas para Análise de Envolvimento

ANÁLISE DO ENVOLVIMENTO/ PARTICIPAÇÃO					
Participante/ Envolvido	Principais Recursos	Principais debilidades e/ou vulnerabilidades	Como pode contribuir com o Projeto	Como pode dificultar/ atrapalhar o Projeto	Como vamos atuar em relação ao Participante/ Envolvido

Análise de Envolvimento/ Participação –1ª. parte				
Envolvidos	Participante/ Instituição	Recursos que controla	Interesses no Projeto	
A			Favor	Contra
B				

Matriz de Interrelações entre os Envolvidos						
Como estes envolvidos caracterizam a sua relação em termos de:						
	Contribuições para com	Exigências feitas ao	Contribuições para com	Exigências feitas ao	Contribuições para com	Exigências feitas ao
	Envolvido A		Envolvido B		Envolvido C	
A						
B						
C						

3- Análise de Problemas

Descreve analisa uma situação existente a partir de um problema, que o projeto quer melhorar ou alterar;

Identifica os problemas importantes na situação e as relações entre eles;

Visualiza e analisa as relações de causa-efeito (hierarquiza os problemas em uma árvore).

A importância de um problema não se mede pela sua posição na hierarquia!

3.1. Premissas

Determinar o Problema Central, problema-chave ou problema focal.

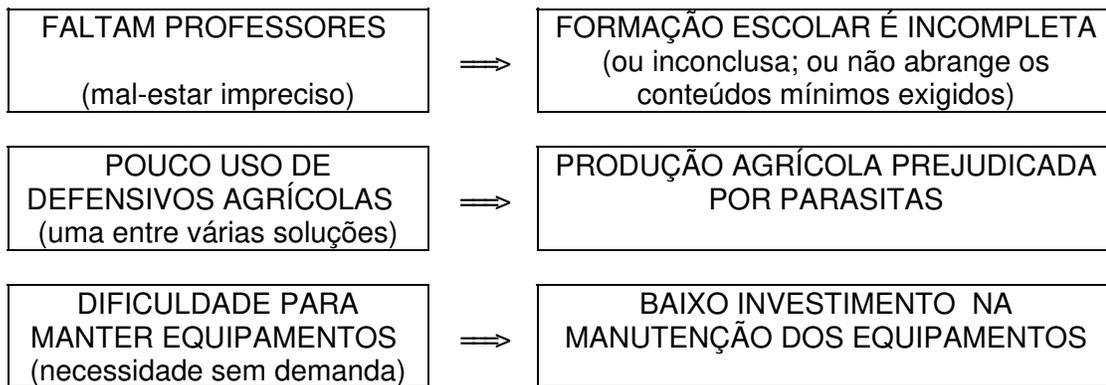
- O problema central é um ponto de partida para “desfiar o novelo”. Não é, nem deve ser confundido com o problema a ser resolvido pelo projeto;
- Cada participante deve fazer uma curta reflexão sobre a análise de envolvimento e formular, então, um problema que ele julga central.

3.2. Como formular Problemas

- Escrevê-lo como condição negativa;
- Identificar problemas existentes e não problemas possíveis, imaginários ou futuros;

- Um problema não é uma ausência de solução, mas sim um estado negativo existente (a discrepância entre o que ocorre e o que queremos que ocorra);
- Formular o problema mais preciso e conciso possível, para evitar que ocorram interpretações conflitantes, posteriormente.
- Escrever um problema por cartão.

Exemplos de Problemas:



3.3. Procedimentos

Os cartões deverão ser escritos e o processo reiniciado, tantas vezes quantas forem necessárias, até que o grupo chegue ao consenso sobre o Problema Central.

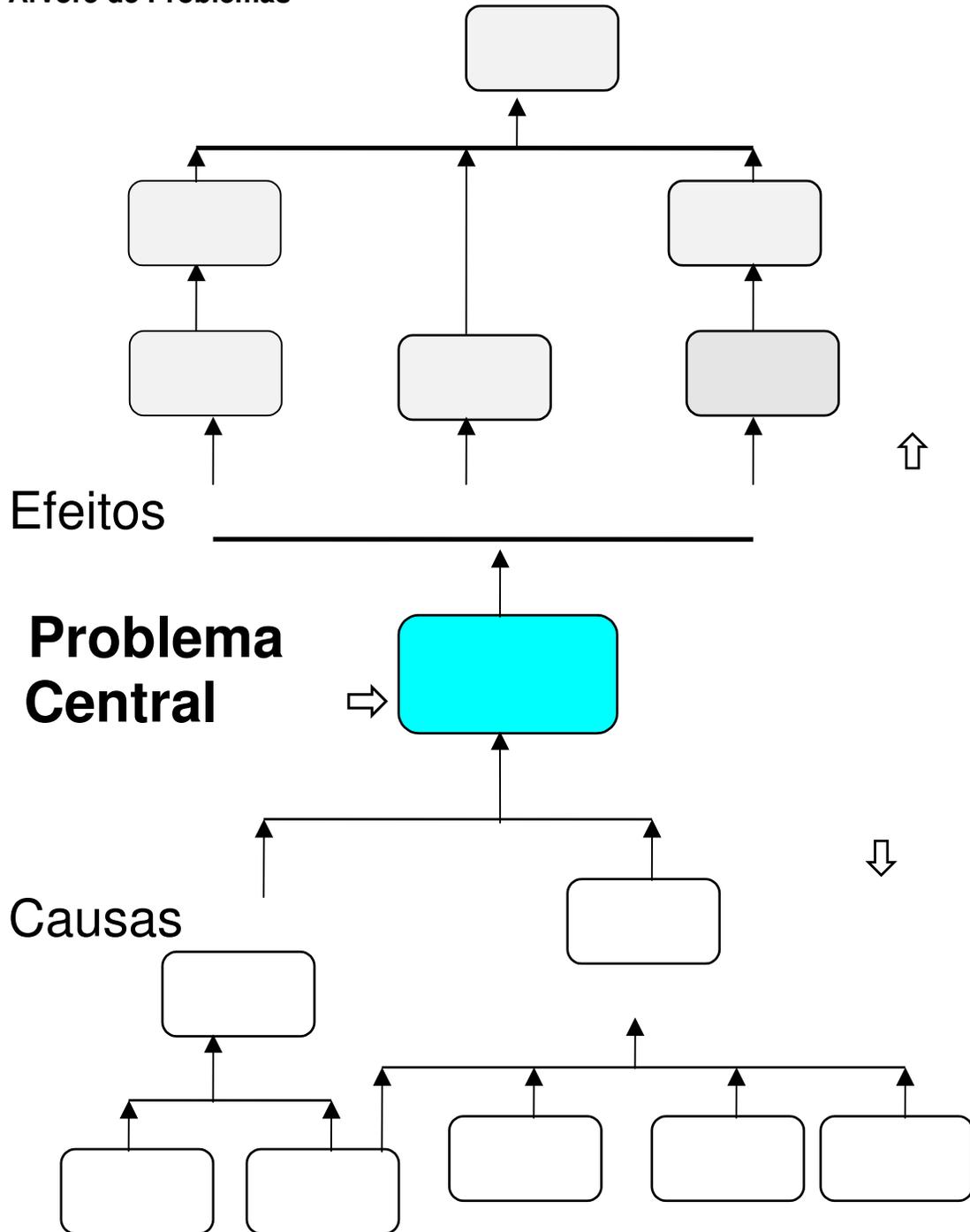
- l Nesse processo, algumas das formulações poderão ser aproveitadas como causas ou efeitos do problema-central.

Completar a Árvore do Problema, estabelecendo uma **hierarquia de causa-efeito** para a situação problemática analisada.

- Evitar que a preocupação “onde se encaixará nosso projeto?” restrinja a criatividade e a análise geral do grupo.
- Não existe um local “certo” ou “errado” para situar um problema na árvore.
- Determinar todas as **causas** diretas e essenciais do problema central e agrupá-las **abaixo** deste.
- Determinar todos os **efeitos** diretos e essenciais do problema central e agrupá-los **acima** deste.
- Completar a árvore, seguindo o raciocínio de **causa-efeito** entre os problemas.

- Rever a árvore de baixo para cima, perguntando se falta alguma explicação (causas e efeitos) e se a árvore montada atende à percepção do grupo em relação à situação analisada.

Árvore de Problemas



4- Análise de Objetivos

Descreve a possível situação que será alcançada quando os problemas forem resolvidos. Identifica possíveis alternativas para o projeto.

4.1. Premissas

- A análise de envolvimento, a definição do problema central e a montagem da árvore de problemas constituem os três passos para a elaboração do diagnóstico da situação problemática. A etapa seguinte é a do **prognóstico**, com o estabelecimento de uma **hierarquia de relações meio– fim**;
- A Árvore de Problemas será transformada em **Árvore de Objetivos** (a cada problema deve corresponder um objetivo)
- Com a situação existente (problemas) e a situação utópica (objetivos) diante de si, o grupo terá maior clareza para definir como passar de uma situação a outra, ou seja, definir o projeto que possibilitará esta transição;
- Neste passo ainda não se deve pensar no “projeto”;
- A situação futura é formulada como já alcançada, trata-se de uma “fotografia tirada no futuro”. O grupo deve ser levado a se colocar na situação resolvida, olhar para trás e identificar as ações que foram desenvolvidas para o enfrentamento dos problemas, ou seja, identificar o **projeto**.

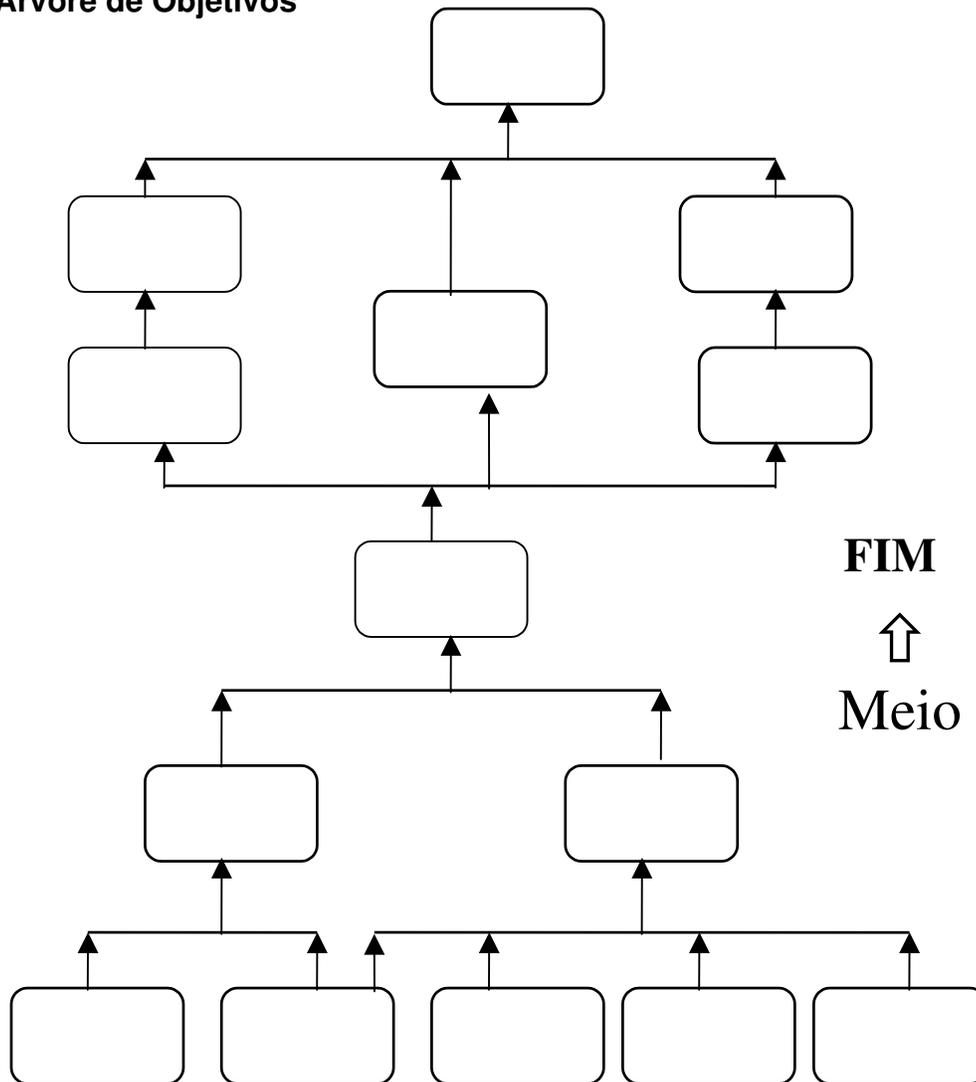
4.2. Procedimentos

Começando de cima para baixo (efeitos para causas), reescrever na árvore todos os problemas na forma de objetivos, considerando:

- objetivo é uma situação positiva alcançada;
- o problema central deixa de ser ressaltado e transforma-se em um objetivo como os outros;
- que a dificuldade na transformação de um problema em objetivo indica imprecisão na formulação do problema. É necessário rever e adaptar aquela parte da árvore de problemas.

Rever a árvore de cima para baixo (efeitos para causas), analisando se todas as relações meio–fim são necessárias e suficientes para se atingir o objetivo imediatamente superior. Se faltar informação, adicionar os cartões necessários.

4.3. Árvore de Objetivos



4.4. Como se faz a hierarquização dos Objetivos

Reformular todas as situações negativas da hierarquia de problemas, convertendo-as em situações positivas que sejam

- desejáveis,
- realisticamente alcançáveis.

Examinar as relações meio-fim:

- conexões corretas?
- nenhuma relação importante foi omitida?

Se for necessário:

- alterar formulações

- acrescentar novos objetivos
- suprimir objetivos.

5- Análise de Alternativas

Identifica possíveis soluções alternativas

Identifica causas do problema cujo enfrentamento é indesejável ou inviável

Identifica uma ou mais estratégias do projeto

Determina a estratégia a ser adotada pelo projeto

5.1. Premissas

Neste passo, o grupo deve:

- discutir as diferentes alternativas de ação que estão delineadas na árvore de objetivos,
- esclarecer as vantagens e desvantagens de cada uma,
- decidir-se por uma estratégia a ser seguida pelo projeto.

As alternativas estão representadas pelas diferentes **relações meios-fins**;

Se a árvore não oferecer alternativas excludentes entre si, deve-se analisar os diferentes encadeamentos meios-fins na perspectiva de se tornarem componentes do mesmo projeto.

Pela composição do grupo, com pessoas experientes e realistas, pressupõe-se que a decisão tomada em grupo corresponda a melhor relação custo/ benefício.

5.2. Procedimentos

Visualizar:

- recursos disponíveis (quantidades),
- horizonte de tempo,
- nº de pessoas/ instituições envolvidas no projeto,
- recursos disponíveis para implantação do projeto.

Identificar encadeamentos meios-fins (diferentes “escadas meio-fins”) na árvore como possíveis estratégias alternativas ou como componentes do projeto, nomeando-os (exemplos):

- enfoque de produção,
- enfoque educacional,
- enfoque fortalecimento institucional.

Identificar e marcar os objetivos:

- fora do alcance de qualquer ação dos envolvidos, isto é, não podem ser alcançados devido a limitação de recursos (indesejáveis e inviáveis),
- que estão sendo trabalhados por outro grupo ou projeto,
- que são indiretamente influenciáveis pelo projeto.

Estabelecer uma matriz para avaliação:

- das alternativas isoladas,
- da opção de se trabalhar duas ou mais alternativas simultaneamente,
- da alternativa zero (não existe projeto).

Identificar a alternativa que representa a melhor estratégia do projeto, em termos de:

- limitações de recursos,
- probabilidade de êxito,
- medidas políticas governamentais,
- relação custo-benefício,
- riscos sociais,
- horizonte temporal.

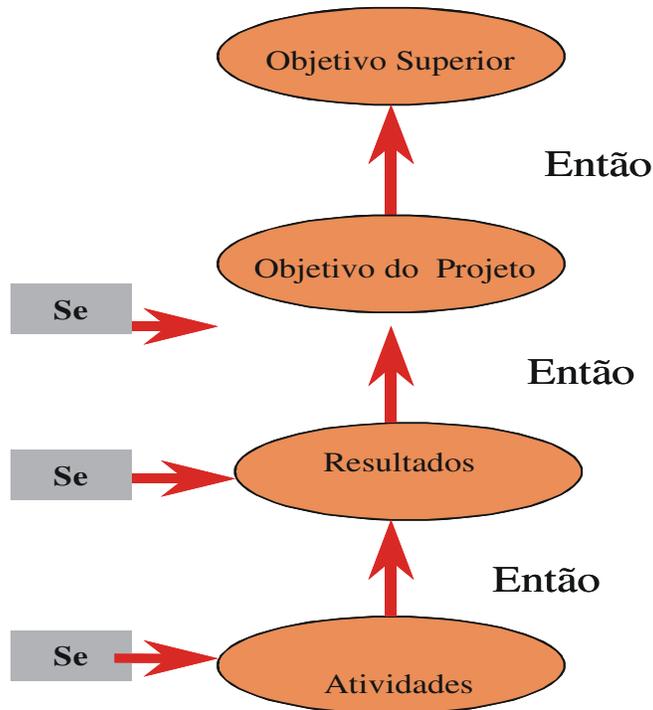
Critérios opcionais para avaliação, pelo grupo:

- custo após término do projeto: baixo / médio / alto
- experiências disponíveis: poucas / muitas
- riscos/ efeitos negativos: poucos / aceitáveis / altos
- custo: baixo / médio / alto
- relação custo/ benefício: favorável / desfavorável
- prioridade dos beneficiários: baixa / alta aceitação
- efeitos ambientais: nenhum / monitoráveis / altos
- potencial dos envolvidos: oposição / indiferença / apoio

Registrar os motivos e ponderações para a escolha da alternativa.

Uma boa análise de alternativas tem também sua utilidade por registrar aquilo que o projeto **não** irá fazer.

Estratégia do Projeto



6- Matriz de Planejamento do Projeto

A MPP resume numa página:

- Porque o projeto é executado;
- O que o projeto quer alcançar;
- Como o projeto vai obter os resultados;
- Quais os fatores externos importantes para o êxito do projeto;
- Como se pode/ consegue avaliar o êxito do projeto;
- Onde vão ser encontrados os dados para a avaliação do projeto;
- Quanto custará o projeto.

Procedimentos

Descrição Sumária: corresponde à primeira coluna à esquerda na Matriz de Planejamento do Projeto (MPP):

- Objetivo Superior – OS;
- Objetivo do Projeto – OP;
- Resultados;
- Atividades.

Os cartões da(s) alternativa(s) escolhida(s) vão para outro painel, com o esquema da coluna previamente preparado, observando-se:

- Começar de cima para baixo, com o Objetivo Superior; o objetivo abaixo deste, na árvore, torna-se OP, e assim por diante;
- Um projeto só tem um OS e um OP;
- Os objetivos, tal qual estavam formulados na árvore, devem ser reescritos, precisados e delimitados o quanto possível;
- OS, OP e Resultados são formulados como situações positivas alcançadas.

Descrição Sumária	Indicadores Objetivamente Comprováveis	Fontes de Comprovação	Suposições
Objetivo Superior:			
Objetivo do Projeto:			
Resultados	<i>10º Passo</i>	<i>11º Passo</i>	<i>9º Passo</i>
1-	1.1- e 1.2- ,, ,, ,, ,, ,,		
2-	2.1- e 2.2-	<i>11º Passo</i>	<i>9º Passo</i>
3-	3.1-	<i>11º Passo</i>	<i>9º Passo</i>
Atividades <i>8º Passo</i>	custos e insumos	<i>11º Passo</i>	<i>9º Passo</i>

Atividades

- As atividades do projeto devem levar aos resultados pretendidos.

Resultados

- São mudanças alcançadas através das atividades e no seu conjunto são **relevantes, necessários e suficientes** para se chegar ao Objetivo do Projeto (OP);
- Os resultados são formulados como situações positivas alcançadas (verbo no particípio passado, igual aos objetivos).

Objetivo do Projeto (OP)

- Sintetiza o uso que os beneficiários ou público-alvo fazem dos resultados;
- É a apropriação, socialização ou internalização do projeto por aqueles para quem ele será desenvolvido.

- Como para alcançar o Objetivo do Projeto depende-se da ação de grupos/ instituições não subordinados ao projeto, o OP não é garantido pela sua equipe. Mas os Resultados deverão dar uma contribuição expressiva para que, com a ocorrência de alguns fatores externos, o OP possa ser alcançado.

Objetivo Superior (OS)

- Benefícios decorrentes da utilização dos resultados do projeto pelos beneficiários, ou seja, do alcance do OP;
- O OP deve dar uma contribuição importante para que o OS seja atingido, com a ocorrência adicional de alguns fatores externos.

6.1 - MPP - Análise de Envolvimento (2ª parte)

Projeto mais claro e preciso, voltar e completar a **Análise de Envolvimento – 1ª parte.**

6.2 - MPP - Atividades

- Atividades são as ações efetivas do projeto e demandam recursos (financeiros, materiais e humanos);
- Atividades são formuladas no infinitivo (Ex.: Realizar; Implantar);
- Cada resultado possui um conjunto de atividades;
- Sendo necessário, detalhar cada atividade em sub-atividades.

R1: _____

Atividades	Sub-atividades
R1 - A1 ou A1.1.	1.1.1.
R1 - A2 ou A1.2.	1.2.1.

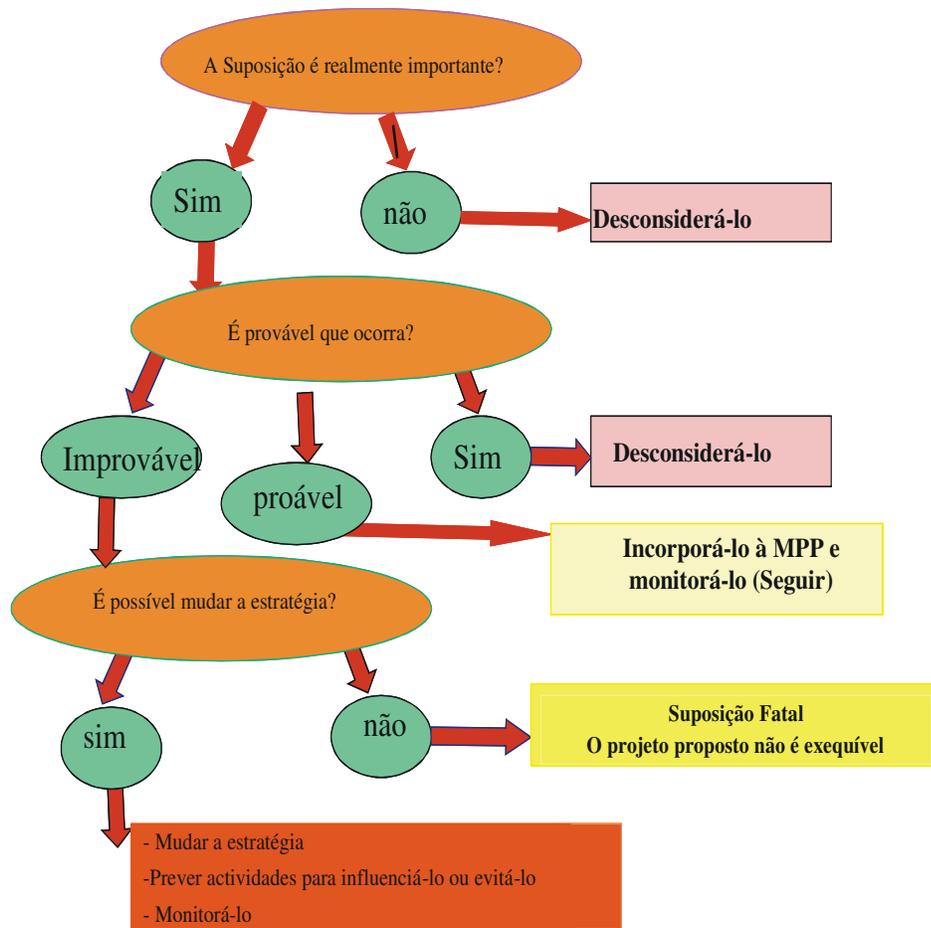
6.3 - MPP - Levantamento de Pressupostos [Suposições]

Fatores que são importantes para o êxito do projeto, mas que estão fora do controle do projeto:

- podem ser definidos a partir da hierarquia de objetivos,
- são formulados positivamente, tal como os objetivos,
- são medidos segundo importância e grau de probabilidade,

- são monitorados com indicadores (é necessário formulá-los).

6.3.1. Avaliação dos Pressupostos [das Suposições]



6.4 - MPP: Indicadores Objetivamente Comprováveis

Descrevem os objetivos e resultados do projeto em termos de:

- identifica a idéia do indicador: O Quê?**
- sujeito da ação: Para quem?**
- quantidade: Quanto?**
- qualidade: Como?**
- tempo/ prazo: Quando?**
- local (geograficamente): Onde?**

- Obrigam os planejadores a rever se os objetivos e resultados podem ser alcançados;
- Mostram a dimensão do projeto;
- São a base para o monitoramento e a avaliação do projeto;
- São padrões para avaliar se os objetivos e resultados do projeto foram alcançados.

6.5 - MPP: Descrição das Fontes de Comprovação [Verificação]

Fornecem os dados para a verificação e a comprovação dos indicadores:

- reunindo as fontes existentes,
- examinando quão confiáveis são as fontes,
- examinando se é necessário criar novas fontes,

Fontes a criar ou dados a colecionar pelo projeto afetam as atividades e por consequência os recursos e custos.

Se não for possível encontrar uma fonte para um indicador ele terá que ser mudado.

6.6 - MPP: Avaliação dos Riscos do Projeto

- Examinar se o projeto pode causar efeitos indesejáveis (por exemplo: efeitos sociais ou ambientais);
- Examinar quão prováveis são as suposições;
- Examinar se a gestão do projeto pode garantir a realização dos resultados;
- Examinar se a estrutura do projeto é lógica e completa;
- Examinar se os recursos são suficientes para realizar o projeto.

7. ANÁLISE DOS RISCOS – Verificação:

1- O projeto pode causar efeitos indesejáveis (por exemplo: criar novos problemas ou agravar problemas existentes)?

2- A gestão do projeto pode garantir a realização dos resultados?

3- A estrutura do projeto é lógica e completa?

4- O responsável controla recursos adequados e suficientes para realizar o projeto?

8 - MPO: MATRIZ DE PLANEJAMENTO OPERACIONAL

Resultado 1: _____

Nº, Atividade	Nº, Sub Atividade, Tarefas	Produto Parcial	Cronograma	Pessoal		Recursos Necessários					
				Resp. (dias)	Equipe (dias)	Equipamentos	Serviços de Terceiros	Materiais de trabalho	Despesas de Viagem	Outros	

8.1. QUADRO PARA PLANO DE TRABALHO INDIVIDUAL

Responsável: _____

Nº	Atividade / Sub Atividade	Trabalho estimado em dias /mês				Total
		Mês1	Mês 2	...		
		Planej.				
		Realiz.				
		Planej.				
		Realiz.				
		Total Planejado:				
		Total Realizado:				
		Diferença entre planejado e realizado:				

8.2. Orientações para o trabalho do grupo

Plano de Execução

1. Definição das atividades/ transferência das atividades da MPP.
2. Divisão em subatividades, se for necessário.
3. Definição dos indicadores e pontos intermediários para as atividades.
4. Avaliação da duração das atividades e subatividades.
5. Determinação da seqüência das atividades na base das relações entre as mesmas.
6. Determinação de etapas do projeto e de pontos de decisão.
7. Definição dos recursos necessários para cada atividade.
8. Avaliação da capacidade dos recursos e ajustamento da sua utilização.
9. Planejamento da aquisição de recursos ainda não disponíveis.
10. Cálculo dos custos e elaboração do orçamento.

Critérios para seleção de causas críticas

Dentre as causas apontadas, são consideradas críticas aquelas que:

- a. são centros práticos de ação, isto é, qualquer dos jogadores pode atuar prática, efetiva e diretamente sobre ela, sem necessidade de se ver obrigado a atuar sobre as causas desta causa. Em outras palavras, uma causa crítica não pode ser mero efeito de síntese de várias causas práticas que aparecem antes na cadeia causal;
- b. apresentam alto impacto sobre a descrição do problema. Há sensibilidade da descrição frente a mudanças na carga negativa da causa;
- c. são centros oportunos de ação política durante o período do plano. Implica um juízo preliminar de sua viabilidade política e da relação benefícios-custos políticos. Esta última condição implica um juízo de valor que não deve descartar casos duvidosos.

Podemos considerar, ainda, neste critério:

- capacidade institucional para executar o projeto
- custo de manutenção do projeto pós implantação
- horizonte temporal
- limitação de recursos
- relação custo-benefício
- riscos sociais
- medidas político-governamentais

Seqüência de Quadros para Oficina

Quadro 01 – Memória de Processamento / Equipe / Informações Gerais
Quadro 02 – Descrição (ou Evidências) do Nó Crítico
Quadro 03 – Árvore de Problemas
Quadro 04 – Seleção de Centros para a Ação
Quadro 05 – Matriz de Planejamento do Projeto
Quadro 06 – Avaliação das Suposições
Quadro 07 – Análise de Riscos
Quadro 08 – Matriz para Planejamento Operacional

Apêndice 2

As Técnicas Metaplan para Moderação de Planejamento Participativo

As Técnicas Metaplan¹

As informações deste apêndice, bem como os quadros, expostos nas páginas a seguir foram elaborados a partir das pesquisas realizadas para esta dissertação. Os quadros a seguir foram adaptados a partir de duas fontes bibliográficas, publicações da GTZ de a outra das empresas de moderação, com páginas na rede mundial de computadores².

A principal finalidade deste apêndice, é a de fornecer um breve conteúdo sobre as técnicas de moderação e de Visualização incorporadas nos seminários do ZOPP e largamente usadas em outros métodos de planejamento participativo, bem como em organização de reuniões.

O Metaplan, apóia-se em três componentes fundamentais: (1) a visualização constante de todo o trabalho produzido, (2) o trabalho em grupo e (3) o trabalho de moderação. São técnica que contribuem para promover o envolvimento das pessoas numa discussão, gerenciar conflitos e buscar os objetivos propostos.

A Visualização

Entende-se por visualização a escrita em fichas coloridas, de tamanho e formato específicos, com pincel de ponta de feltro (Ver os quadros a seguir), tem a finalidade de registrar todas as idéias ou o resumo de discussões ocorridas no grupo, garantindo que as contribuições feitas pelos presentes ficam registradas e visíveis para o grupo durante todo o trabalho

Considerando que entre os objetivos da visualização, estão a facilitação de entendimento das idéias discutidas e, a socialização do conhecimento gerado na discussão, é essencial que o painel produzido atinja tais objetivos. Para isto, foram criadas algumas recomendações, registradas nos próprios painéis.

¹ GTZ 1998

O Trabalho em Grupo

O objetivo principal do trabalho em grupo é o de melhorar o desempenho geral em relação ao individual, através do estabelecimento de uma discussão mais profunda das idéias pelos membros do grupo, o que seria impossível numa grande assembléia. Além disso, como a meta é o trabalho participativo, o trabalho em grupo permite a maior participação de todos nos processos de discussão, do planejamento, da tomadas de decisão, etc

A moderação

O moderador é a pessoa que introduz a pergunta de forma clara e concisa, acompanhada de uma explicação breve sobre os objetivos da mesma e o produto esperado. Ele deve ser neutro e usar do princípio da mínima intervenção, ou seja, não induzir ou opinar sobre o conteúdo da matéria em discussão.

O moderador deve gerenciar os conflitos existentes ou latentes para tornar a discussão o mais produtiva possível. O moderador tem um papel de facilitador e organizador das discussões e demais trabalhos do grupo e das discussões em plenária..

A seguir apresenta-se uma seqüência de 10 painéis: de orientação das técnicas de visualização no processo de moderação de um seminário e materiais necessários para o processo de moderação.

São os seguintes Painéis 1 vantagens da visualização, 2 recomendações para escrita em fichas, 3 recomendações para estruturar o grupo, 4 o papel do moderador, 5 papel do moderador, 6 compromisso do grupo, 7 recomendação para organização dos painéis, 8 forma de apresentação dos painéis, 9 materiais para moderação, 10 Modelo de cartões utilizados

² MORAES, W B. C. Técnica Metaplan *Disponível na* <<http://www.participando.com.br>>. MODERARE, Materiais para a técnica metaplan (2001) *Disponível* <<http://www.moderare.com.br/>>

Vantagens da Visualização

Painel 1 Vantagens
da Visualização

Cria um centro de atenção comum

**Registra todas as contribuições dos
Participantes**

**Facilita a estruturação das idéias e
Discussões**

**Facilita a documentação
Final do trabalho**

**Promove a participação de todos nas
Discussões**

Apoia a apresentação dos resultados

Facilita o entendimento das mensagens

Auxilia na síntese das idéias discutidas

**Torna as discussões e tomadas de
Decisões mais transparentes e objetivas**

**Recomendações
para a escrita em
Fichas**

**O que
se deve
Fazer**

Escrever uma só idéia
por Ficha

Não mais do que
Quatro linhas
por ficha

Usar de Preferência
Letras de Fôrma

Usar de Preferência
letras Maiúsculas
e Minúsculas

As Idéias devem ser
claras, concisas e
Objetivas

Evitar o uso de termos
Genéricos ou Ambíguos

Coordenar o uso de
formas e cores das
fichas

**Por
que?**

Facilita a Estruturação
das Idéias

Facilita a leitura à
Distância

Facilita a Leitura

**SÓ LETRAS
MAIÚSCULAS
CONFUNDEM
A VISÃO**

Não Precisa de
Explicações Adicionais

Reduz os
Mal-Entendidos

Torna o Painel mais
visual e claro,
facilitando a
compreensão

Recomendações para a estruturação do Grupo

Painel 3
Rocomendações para estruturar o Grupo

Ao dividir o grupo, procurar Fazê-lo

Com base no conhecimento Especializado

Com base nas Características pessoais

Como grupos Multidisciplinares

Com base na Estrutura Social

Com base nas conveniências Técnicas

Separando focos de Conflitos

Ao dividir o grupo, procurar Fazê-lo

O Grupo escolhe o coordenador dos Debates

O grupo escolhe um relator para Apresentação Final dos Resultados

O Coordenador estrutura as Etapas do trabalho em função do tempo

O Coordenador gerencia o tempo na Execução da Tarefa

O Coordenador modera e Estrutura o Painel

O Coordenador faz uma leitura final de todas as fichas antes da Apresentação

Papel do Moderador

Painel 4
Papel do Moderador

Qual o papel do Moderador do Evento?

Assessorar na preparação e organização do evento

Manter as discussões dentro dos limites do tema

Propiciar a participação equilibrada de todos

Estruturar as discussões através de resumos, observações e perguntas

Estabelecer regras para uma discussão objetiva

Estruturar as discussões em plenária

Assegurar a visualização dos pontos mais importantes

Estimular o grupo a tomar suas próprias decisões

Fazer com que as regras sejam cumpridas

Painel Papel do Moderador

ATITUDES POSITIVAS DO MODERADOR

NÃO DAR SOLUÇÕES PRONTAS, MAS FAZER COM QUE O GRUPO AS ENCONTRE

ASSUMIR POSIÇÃO NEUTRA EM CASO DE DISCUSSÃO NO GRUPO

MANTER-SE DISCRETAMENTE ATENTO E INTERESSADO, SEM INTERFERIR NAS DISCUSSÕES

PROCURAR OUVIR INICIALMENTE AS COLOCAÇÕES DO GRUPO

DESCREVER CLARA E OBJETIVAMENTE A TAREFA A SER REALIZADA

RELACIONAR A TAREFA COM OS OBJETIVOS, NECESSIDADES E EXPECTATIVAS

PROPORCIONAR UMA VISÃO GERAL SOBRE O ASSUNTO EM DISCUSSÃO

VARIAR OS RECURSOS DE COMUNICAÇÃO

NÃO MONOPOLIZAR A FALA E NEM IMPOR SEU PONTO DE VISTA

CONDUZIR OS TRABALHOS DE FORMA DEMOCRÁTICA E FLEXÍVEL

SER ABERTO E COMUNICATIVO COMO FACILITADOR E ORIENTADOR DOS TRABALHOS

Painel 6
Compromissos do
Grupo

Todo painel depois de
Pronto deve conter



O que é preciso para que esta Oficina
Tenha Êxito



Devemos Fazer:	Devemos Evitar:
Dialogar	Fumar na sala
Participar	Atrasos
Ser Objetivo	"Panelinhas"
Compartilhar conhecimentos e Emoções	Conversas Paralelas
Xxxxxxxxxxxxx	Usar o celular

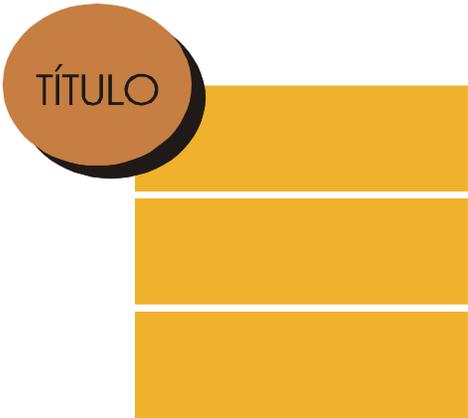


Painel 7
Recomendação para organização dos painéis

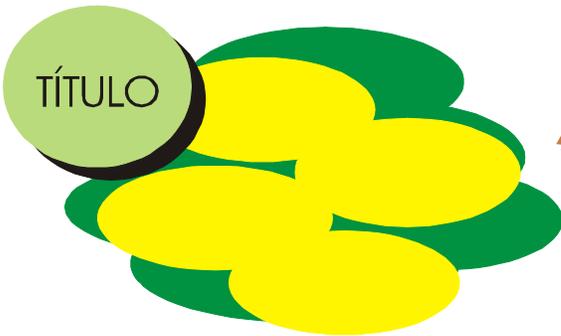
**RECOMENDAÇÕES
PARA A ORGANIZAÇÃO
DOS PAINÉIS**

**O PAINÉL NÃO DEVE
FICAR SOBRECARGADO
COM FICHAS**

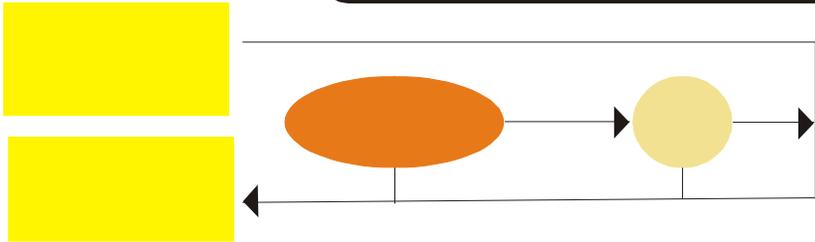
**OS CONJUNTOS DEVEM FICAR
EQUILIBRADAMENTE
DISPOSTOS NO PAINEL**



**AS IDÉIAS PODEM SER
AGRUPADAS NUMA COLUNA OU
NUMA NUVEM COM O TÍTULO
GENÉRICO APARENTE**



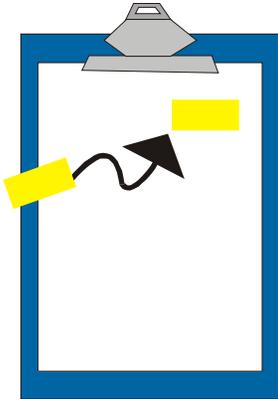
**AS FICHAS PODEM SER
RELACIONADAS POR MEIO DE
SETAS**



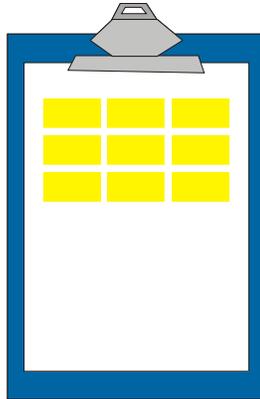
Painel 8
Formas de apresentação dos painéis

Apresentação dos Painéis

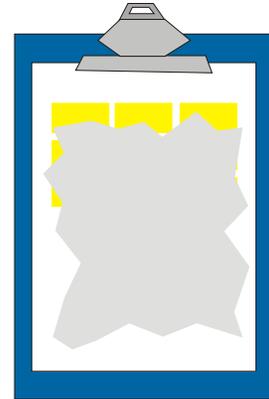
Apresentação do painel pode ser feita de diversas formas:



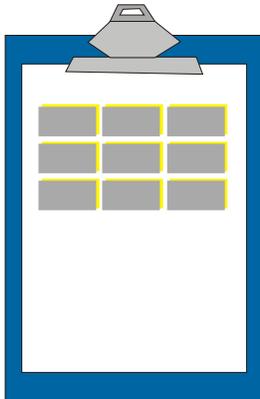
No começo sem nada no painel as fichas são colocadas uma a uma



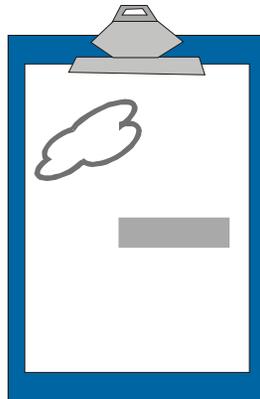
As fichas ficam fixadas no painel com a face escrita voltada para o painel e são desviradas uma a uma



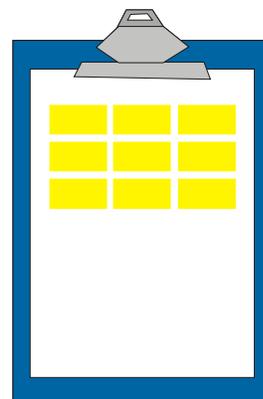
Todas as fichas Fixadas porém Recobertas com Um papel que vai Sendo retirado Aos poucos



Todas as fichas fixadas e recobertas por fichas limpas que vão sendo retiradas uma-a-uma



Apenas os títulos para orientar a distribuição de fichas posteriormente



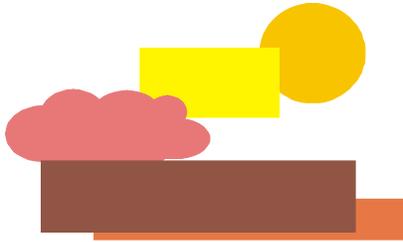
Todas as fichas Visualizadas desde o início

Painel 9
Materiais para a Técnica Metaplan

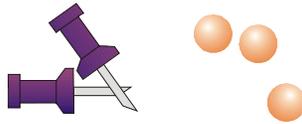
Material para
Técnica Metaplan

Do que precisamos
para trabalhar com a
Técnica Metaplan?

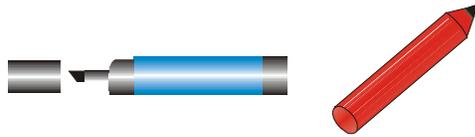
Fichas de
cores e
tamanhos
variados



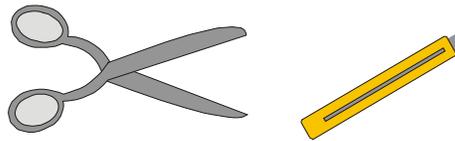
Alfinetes de
Mapa



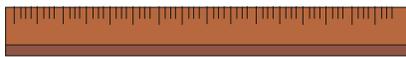
Pincel de Ponta
de Feltro



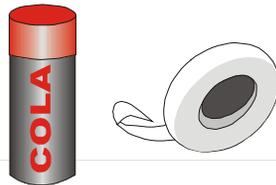
Tesoura e
Estilete



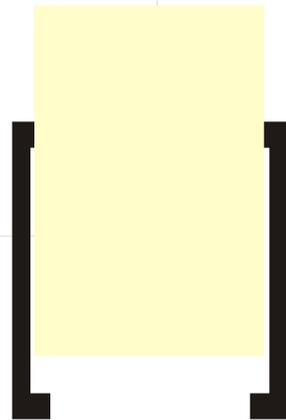
Régua



Cola
e
Fita Crepe



Painéis e Papel
para cobrí-los

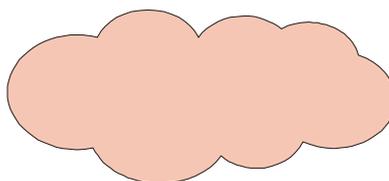


Tipos de tarjetas Usadas

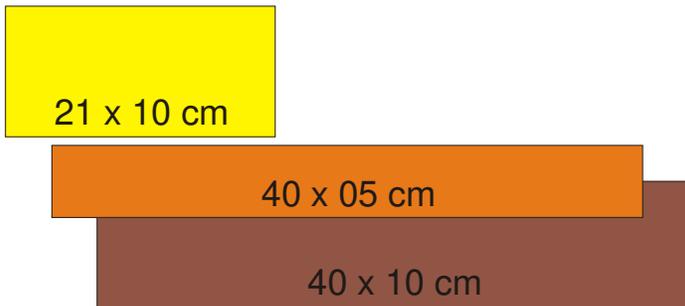
Painel 10
Modelos de Cartões
(Tarjetas) utilizadas

1. Fichas de cores Claras e Variadas

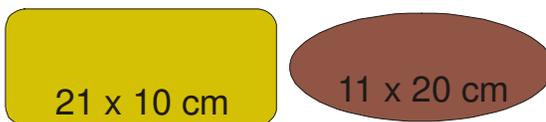
Nuvens Para os
Títulos



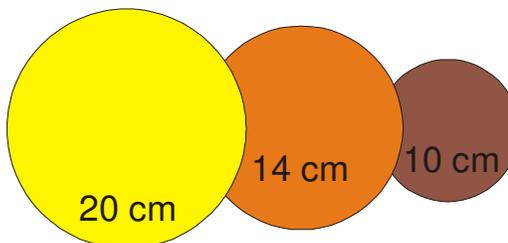
Retangulares para
Uso Geral



Ovais para Explicar



Redondas para
Organizar,
Ressaltar ou
Numerar



Apêndice 3

Glossário de Termos de Planejamento e Gestão

Glossário

Este Glossário foi introduzido como instrumento de complementação do texto da dissertação, também com a preocupação de estabelecer algumas informações sobre as interpretações dadas.

Este apêndice foi adaptado do Glossário MPP, da MPP Management de Processos e Projetos, e é uma compilação de termos e conceitos sobre planejamento e gestão, de autoria de Peter Pfeiffer e do Glossário da GTZ¹

A principal finalidade deste apêndice é fornecer orientações sobre termos e conceitos utilizados nesta dissertação, e comumente na áreas de Planejamento Estratégico, Gerenciamento de Projetos e Desenvolvimento Organizacional.

As inclusões e exclusões aqui realizadas são por interpretações entendidas adequadas a esta dissertação. O Glossário consultado esta disponível na rede mundial de computadores na página <<http://www.mpprio.com.br>>

.

¹ as bibliografias estão registradas nas Referências bibliográficas

Glossário

Ação	Uma medida que visa influenciar o curso de um projeto ou um programa, usado também como sinônimo de atividade.
Alta direção	[inglês: upper management]. Abrange os executivos ou líderes de escalões superiores, que compartilham a responsabilidade principal pelo desempenho e pelos resultados da organização.
Ambiente	Conjunto de todos os fatores que, dentro de um limite específico, se possa conceber como tendo alguma influência sobre o funcionamento do sistema considerado. Também chamado entorno. Não se limita ao "meio ambiente".
Ameaças	Forças ambientais, incontroláveis pela organização, que criam obstáculos à sua estratégia, mas que poderão ou não ser evitáveis, desde que reconhecidas em tempo hábil
Ator Social	Abrange pessoas, ou instituição ou grupo organizado, com projeto e capacidade de produzir fatos, capaz de fazer pressão em direção a seus objetivos, pode acumular força, gerar e mudar estratégias. Na mistura do PES e ZOPP substitui-se a análise de envolvidos por análise de atores.
Atividade	A menor unidade de trabalho dentro de um projeto. Atividades podem ser agregadas numa tarefa.
Atividades Principais	Elementos do Quadro Lógico e da Matriz de Planejamento de Projeto. Cada resultado é desagregado em atividades principais que representam subsídios para uma primeira estimativa dos recursos necessários para a realização do projeto.
Avaliação	Comparação do planejado com o alcançado. Para medir o grau e a qualidade de um objetivo (de um projeto, por exemplo) utiliza-se indicadores, previamente estabelecidos ou posteriormente desenvolvidos. Serve também para obter subsídios a fim de melhorar sucessiva e sistematicamente o planejamento e a implementação de projetos, e com isso o desempenho da organização.
Benefícios	As vantagens e/ou melhorias que o grupo-objetivo (Beneficiário), alcança através de um projeto de intervenção.
Beneficiário	Indivíduo, grupo ou instituição beneficiados pela intervenção de um projeto
Caminho Crítico	Num diagrama de rede (PERT), a seqüência de atividades mais longa do início até o término do projeto, sem qualquer possibilidade de reduzir a duração. Portanto, o caminho crítico representa o tempo mínimo possível da duração de um projeto.
Chuva de idéias	[Inglês: Brainstorming]. Exercício criativo no qual se solicita aos participantes expressar rapidamente as suas idéias a respeito de um tema ou uma pergunta definida, sem pensar imediatamente nas conseqüências. As contribuições podem ser feitas por escrito em fichas ou faladas em voz alta. As idéias são visualizadas e estruturadas conjuntamente. Durante a chuva de idéias não se deve avaliar as idéias como, por exemplo, boas/ruins ou adequadas/ inadequadas.
Consenso	Processo decisório onde se procura encontrar uma proposta aceitável o bastante para que todos os membros de um grupo possam apoiá-la; para que nenhum membro se oponha a ela.
Desempenho	Resultados obtidos de processos e de produtos que permitem avaliá-los em relação às metas, aos padrões, aos resultados históricos e a outros processos e produtos.
Desenvolvimento	Processo em que uma seqüência de atividades visa melhorar sucessiva e sistematicamente uma determinada situação.

Desenvolvimento sustentável	Conceito de desenvolvimento que tem como idéia básica a promoção de um modelo ou padrão de desenvolvimento permanente, com durabilidade de resultados e que tenha condições de manter-se ao longo do tempo.
Diretrizes	O conjunto de instruções, procedimentos, propósitos, normas ou indicações que devem ser considerados para se levar a termo um plano de ação. Incluem-se aqui a Missão, a Visão e os objetivos da organização.
Efetividade	Refere-se à relação entre os resultados alcançados e os objetivos propostos ao longo do tempo.
Eficácia	É fazer as coisas certas, produzir alternativas criativas, maximizar a utilização de recursos, obter resultados.
Eficiência	É fazer as coisas bem, resolver problemas, salvaguardar recursos, cumprir com seu dever e reduzir os custos.
Empowerment	[inglês]. Trata-se de uma concepção normativa que, em última análise, aponta para a distribuição ou redistribuição mais justa do poder. Na cooperação para o desenvolvimento, o termo "empowerment" designa formas de atuação coletiva de grupos marginalizados e desprivilegiados, os quais querem, através da articulação e organização dos seus interesses, melhorar sua posição nos processos de decisão sociais, econômicos e políticos e influenciar neste sentido as condições gerais estruturais. Em tradução livre usa-se empoderamento.
Estratégia	O caminho mais adequado a ser seguido para alcançar os objetivos da organização.
Estratégico	Caracteriza um assunto em questão como especialmente importante ou como fundamental para a organização. O valor estratégico decorre do impacto excepcional que um assunto tem, tanto positivamente quando ele for melhorado ou resolvido, como negativamente se ele for ignorado.
Estrutura organizacional	Identificação dos principais envolvidos de um projeto e as suas relações hierárquicas.
Execução	Fase do projeto. O mesmo que implementação.
Facilitador	O mesmo que moderador. O papel do gerente de projeto é muitas vezes visto como o de facilitador.
Finalização	Última fase do ciclo de projeto, na qual os beneficiários das melhorias pretendidas pelo projeto são preparados para assumir adequadamente a manutenção e garantir a sustentabilidade.
Fonte de verificação	Indica onde se encontram os dados ou as informações relativos a um projeto, terceira coluna da MPP, identifica as fontes de verificação dos Indicadores.
Gerência	No sentido institucional. Refere-se às pessoas (ou grupos) que executam funções gerenciais, às suas atribuições e papéis.
Gerenciamento	No sentido funcional. Trata-se de um conjunto estruturado e interativo de processos e funções, entre eles: Planejamento Estratégico e operacional, Desenvolvimento Organizacional, relações de trabalho (motivação, supervisão, desenvolvimento de equipes, gerenciamento de conflitos, etc.), auto-gerenciamento (tempo, estresse, etc.). No Gerenciamento predomina a conotação técnica, à diferença da gestão.

Gerenciamento administrativo	[inglês: Administrative Management]. Gerenciamento que opera no setor público em administrações nacionais, regionais ou locais. Desenhado para existir permanentemente e visando a criação de condições favoráveis para o desenvolvimento.
Gerenciamento de processos	[inglês: Process Management]. Prática gerencial que procura o maior esclarecimento sobre o funcionamento da organização. Os processos são identificados, descritos e sistematicamente adequados às necessidades dos clientes, visando uma maior agregação de valor e a maior satisfação do cliente. A sua aplicação está geralmente ligada à busca da qualidade total.
Gerenciamento de Projeto	[inglês: Project Management]. Aplicação de conhecimento, capacidades, ferramentas e técnicas nas atividades do projeto a fim de alcançar os objetivos e satisfazer as necessidades dos seus stakeholders. Isto implica no exercício das funções de planejamento, organização, direção e controle.
Gerenciamento por Objetivos	[inglês: Management by Objectives]. Abordagem gerencial que enfoca em metas para a organização e que valoriza relativamente pouco o planejamento. O processo começa com o estabelecimento de metas mensuráveis pela alta direção ou uma gerência. O planejamento pode ser feito imediatamente antes ou simultaneamente com a atividade, se tiver que ser realizado. Em GPO, o termo objetivo é usado como sinônimo de meta.
Gerenciamento por Projetos	[inglês: Management by Projects]. Abordagem sistêmica de gerenciamento de uma organização pela qual se organiza os processos gerenciais em projetos, utilizando instrumentos e técnicas de gerenciamento de projetos.
Gestão	Administração no sentido <i>latu</i> . Predomina a conotação política (tanto no setor público como em empresas privadas a "política institucional"), à diferença do gerenciamento. Geralmente, o termo gestão é vinculado ao gestor superior (p. ex., o Prefeito ou o presidente da empresa) ou se refere ainda a um determinado período (p. ex., uma legislatura).
Grupo-objetivo	São as pessoas às quais se destinam os benefícios de um projeto. Também denominado grupo-alvo, usuários, ou beneficiários. Este grupo faz parte dos stakeholders, que são os envolvidos ou interessados no projeto.
Impacto	Efeito negativo. Apesar do seu significado lexical, encontra-se o uso de "impacto positivo", usado para identificar as alterações provocadas na realidade após a intervenção a implementação de um projeto.
Implementação	Fase de projeto. A realização da intervenção na situação inicial através de atividades planejadas a fim de alcançar mudanças significativas e positivas da situação. O mesmo que execução.
Indicador	Uma situação ou característica que serve como sinal comprobatório de um outro fato. O método ZOPP utiliza indicadores objetivamente verificáveis, isto significa que eles contêm informações objetivas, quantitativas e qualitativas, que podem ser verificadas por qualquer especialista no tema que se está trabalhando. Existem diversos tipos de indicadores. Aqueles que quantificam e qualificam os <i>inputs</i> , <i>outputs</i> e processos podem ser denominados indicadores de acompanhamento, aqueles que se referem aos objetivos podem ser denominados indicadores de efeito. Ambos os tipos são indicadores de desempenho.
Indicador de acompanhamento	Geralmente utilizado para especificar os resultados. São indicadores diretos, isto é, eles estão diretamente ligados às atividades. Expressam diretamente em números (absolutos ou relativos) e/ou em palavras aquilo que diz respeito ao conteúdo de um resultado ou objetivo.

Indicador de desempenho	de	Qualquer medição de características de produto ou processo utilizada pela organização para avaliar e melhorar seu desempenho e acompanhar o progresso.
Indicador de efeito		São indicadores indiretos, ou seja, eles expressam os efeitos em nível de objetivo de um projeto e que são produzidos através dos resultados. Pode-se elaborar vários indicadores "aproximados" para descrever ou circunscrever os efeitos.
Inputs		[inglês]. Insumos; entradas. Conjunto de recursos e informações que são transformados através de processos em outputs (produtos ou serviços). Outputs de uma fase do projeto se transformam em inputs da fase seguinte.
Instituição		Estrutura decorrente de necessidades sociais básicas, com caráter de relativa permanência, e identificável pelo valor de seus códigos de conduta, alguns deles expressos em leis.
Management Matriz de responsabilidades	de	[inglês]. Em português pode significar: gerenciamento, gerência, gestão ou administração. Um instrumento gerencial para determinar e visualizar claramente as diferentes responsabilidades de cada membro da equipe. [inglês: Logical Framework]. Estrutura dos elementos e informações mais importantes de um projeto. A matriz permite a sua apresentação sistemática, lógica e sucinta.
Matriz Lógica (No ZOPP Matriz de Planejamento de Projeto)		A matriz contém uma descrição da lógica de intervenção, incluindo o objetivo superior, ao qual o projeto pretende contribuir, o objetivo do projeto, definindo a situação futura desejada ao final do projeto, os resultados esperados, que são os bens e serviços que o projeto produzirá e com os quais se alcançará o objetivo do projeto, e as atividades principais necessárias para a produção dos bens e serviços. As atividades previstas são compatibilizadas com os recursos disponíveis. A Matriz ainda contém indicadores de acompanhamento ou de efeito, fontes de comprovação dos indicadores e suposições importantes, que consideram especificamente os riscos que o projeto pode enfrentar. O mesmo que matriz de planejamento de projeto, utilizado no método ZOPP.
Meta		[inglês: Target]. Etapa que é realizada para o alcance do desafio. São fragmentos dos desafios e sua utilização permite melhor distribuição de responsabilidade, como também melhor controle dos resultados concretizados por cada elemento da equipe.
Método		A maneira ou forma como o trabalho é realizado. Quando a maneira para executar um determinado trabalho é prescrito o método se torna procedimento.
Método de moderação	de	Sistema de técnicas e métodos individuais para a condução de eventos participativos. Elementos centrais são visualização, técnicas de perguntas em grupos, participação ampla e ativa.
Modelo		A descrição esquemática das características de um sistema, uma teoria ou um fenômeno. A abstração e simplificação da realidade visa facilitar a sua compreensão.
Moderação		Forma e modo de conduzir e orientar trabalhos em grupos, cuja finalidade é alcançar a participação ativa dos membros destes, assim como a orientação para objetivos e resultados.
Moderador		Pessoa que facilita a comunicação entre os participantes de um evento e promove o processo de trabalho em grupos através da aplicação do método de moderação. Sua tarefa consiste em ajudar ao grupo no processo de encontrar um resultado comum. O moderador não necessariamente precisa ser especialista no tema tratado, mas tem que dominar os mecanismos da comunicação, dinâmicas e técnicas que facilitam o trabalho em grupo, O seminário de Planejamento do ZOPP é realizado com a presença de moderador.

Monitoramento	Função e atividade gerencial que visa o acompanhamento permanente e contínuo das atividades de um projeto e a apreciação quantitativa e qualitativa dos seus avanços.
MPM	[inglês: Modern Project Management]. O termo é usado para distinguir a abordagem ampla de gerenciamento de projeto (escopo, custo, tempo, qualidade, risco, comunicação, recursos humanos, aquisição e contratos e integração) da tradicional e mais estreita que enfoca apenas em custo e tempo.
Objetivo	Estado positivo ou situação futura que se pretende atingir.
Objetivo do projeto	[inglês: Outcome]. Descreve a nova situação que se pretende alcançar com a realização do projeto. Ele expressa as mudanças que ocorreram em relação ao grupo-objetivo.
Objetivo superior	[inglês: Goal]. Descreve uma situação melhorada, para a qual um projeto pretende contribuir.
Oficina de Projetos	Tradução livre do inglês: Project Office. Unidade organizacional onde se detém e domina a metodologia utilizada pela organização para gerenciar projetos. Ela assessora todos os projetos da organização na aplicação de métodos e técnicas de gerenciamento de projeto e estabelece e mantém um sistema de informação gerencial para os projetos.
Operação	Um conjunto de atividades permanentes, repetitivas ou rotineiras, em diferença ao projeto, que é temporário e único. Um projeto pode servir para construir e implantar uma nova unidade. Depois do alcance do objetivo continua a operação da unidade por tempo indeterminado.
Operacional	Estar em condições para realizar operações. Após o planejamento geral, seja estratégico ou seja de um projeto, os objetivos são operacionalizados, a fim de averiguar as condições de serem realizados. Ver também Planejamento operacional.
Oportunidades	Forças ambientais incontroláveis pela organização, que podem favorecer a sua ação estratégica, desde que reconhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto perduram.
Organização	(1) Companhia, corporação, firma, órgão, instituição ou empresa, ou uma unidade destas, pública ou privada, sociedade anônima, limitada ou com outra forma estatutária, que tem funções e estrutura administrativa próprias e autônomas..(2) Estabelecimento da estrutura formal de autoridade através da qual as subdivisões de trabalho são classificadas, definidas e coordenadas para o objetivo definido.
Organização matricial	Forma de organização que visa otimizar o aproveitamento de diversos especialistas distribuídos (lotados) em departamentos funcionais de uma organização em torno de uma finalidade comum, de um projeto, por exemplo. Os membros da equipe são coordenados por um gerente de projeto, enquanto os vínculos com o departamento funcional de origem permanecem.
Outputs	[inglês]. Produtos ou serviços alcançados através da transformação de recursos e informações (inputs). Outputs de uma fase de projeto se transformam em inputs da fase seguinte. Na Matriz Lógico, output é idêntico com resultado.
PERT	[ingles: Program, Evaluation and Review Technique]. Uma técnica de gerenciamento de projeto para determinar quanto tempo um projeto precisa até a sua conclusão. A duração de cada atividade é estimada. A seqüência daquelas atividades que duram mais tempo é chamado caminho crítico e representa o tempo mínimo da duração do projeto.
Planejamento	Fase no ciclo do projeto. Função gerencial que engloba a identificação, análise, estruturação de problemas e soluções, a definição de propósitos, estratégias, objetivos, metas, políticas, programas, projetos e atividades, bem como a coordenação das expectativas, crenças, comportamentos e atitudes, a fim de se alcançar de modo mais eficiente, eficaz e efetivo o máximo do desenvolvimento possível, com a melhor concentração de esforços e recursos pela organização.

Planejamento de projeto	O processo de identificar os meios, recursos e ações necessários para alcançar o objetivo. Apesar de ser também uma fase do projeto, planejamento ocorre praticamente durante todo o ciclo do projeto. Metodologia específica para tornar os diversos elementos relevantes de um projeto coerentes e orientar o rumo das atividades.
Planejamento Estratégico	Metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando um maior grau de interação com o ambiente. Trata-se de um processo contínuo durante o qual são definidos e revisados a missão da organização, a visão do futuro, os objetivos e os projetos de intervenção que visam a mudança desejada.
Planejamento Estratégico Situacional	Método de planejamento estratégico, para alta direção do setor público, desenvolvido por Carlos Matus
Planejamento Operacional	Tradução do planejamento global de um plano estratégico ou de um projeto em atividades operacionais e executáveis, considerando os recursos (humanos, materiais, financeiros e tempo) disponíveis. É o guia para a atuação concreta a fim de alcançar os resultados esperados e serve como base para o monitoramento e a avaliação.
Planejamento tático	A metodologia gerencial que tem por finalidade otimizar uma situação futura desejada de determinada área da organização.
Plano	Formulação do produto final da utilização de determinada metodologia de planejamento. Documento formal que consolida as informações, atividades e decisões desenvolvidas no processo. Descrição do curso pretendido das ações.
Plano Estratégico	Produto do processo de planejamento estratégico em forma de documento.
Problema	Estado negativo existente.
Produtividade	Refere-se aos indicadores de eficiência na utilização de recursos.
Produto	[inglês: Output]. Resultado de atividades ou processos. Um produto pode ser tangível (como, por exemplo, equipamentos ou materiais) ou intangível (por exemplo, conhecimento ou conceitos). Em inglês também chamado deliverable.
Programa	Conjunto de projetos homogêneos ou semelhantes, coordenado de tal maneira que o esperado benefício é maior do que a sua execução individual.
Projeção	Situação em que o futuro tende a ser igual ao passado.
Projeto	Um conjunto de atividades ou medidas planejadas para serem realizadas, com responsabilidade de execução definida, a fim de alcançar determinados objetivos e resultados mensuráveis (quantificação, qualificação e localização dos benefícios), prazo de duração limitado e considerando os recursos específicos (humanos, financeiros, materiais, equipamento). O objetivo do projeto alcançado contribui para um objetivo superior. Um projeto cria produtos ou serviços únicos, inovadores, em diferença a operação, que são atividades rotineiras e repetitivas. Na Cooperação Internacional ganha identidade própria, assumindo a característica de Pessoa jurídica, com tempo para terminar.
Projeto (Ciclo de Projeto)	[inglês: Project Cycle]. Um conjunto de fases cujo número e denominação são determinados pelas necessidades da organização responsável pelo projeto. As quatro fases básicas são concepção, planejamento, implementação e finalização.

Projeto (Concepção de projeto)	A primeira das quatro fases seqüenciais do ciclo de projeto genérico, na qual são analisadas as possíveis alternativas, objetivos, resultados e recursos. A fase termina com uma decisão formal se haverá ou não um projeto.
Fase de projeto	A divisão do ciclo de projeto no maior conjunto lógico de atividades relacionadas.
Subprojeto	Um projeto complexo pode ser dividido em componentes mais gerenciáveis, ou em subprojetos.
Projeto de intervenção	Projeto com a intenção de intervir numa situação social, relativamente complexa, a fim de transformar a situação no sentido de um desenvolvimento sustentável.
Projeto estratégico	Projeto com capacidade específica de provocar um efeito multiplicador ou de desencadear um processo de desenvolvimento, orientado por um plano Estratégico.
Recurso	A identificação das alocações ao longo do processo decisório (equipamentos, materiais, financeiros, humanos).
Responsabilidade	Em Gerenciamento de Projeto, responsabilidade tem dois significados: (a) dizer respeito à pessoa que está encarregada a fazer um determinado trabalho (inglês: Responsibility), ou (b) dizer respeito à pessoa que responde administrativamente, se algo sair errado (inglês: Accountability).
Resultado	[inglês: Output]. Um bem ou um serviço produzido pelo projeto. Ver também outputs. Na área de Administração de Empresas, resultado geralmente está relacionado benefícios financeiros ou estratégicos da organização.
Retroalimentação	[inglês: Feedback]. Processo de comunicação que reage a uma informação. Elemento fundamental na comunicação humana e especialmente para trabalho em equipe.
Risco	A probabilidade de um efeito indesejável.
Sistema	Conjunto de partes interagentes e interdependentes, conjuntamente, formam um todo unitário com objetivo e efetua uma função.
Sistema de gerenciamento	Conjunto de estruturas organizacionais, instrumentos gerenciais e procedimentos administrativos que definem como uma organização ou um projeto é gerenciado.
Sistema de informações	O processo, estruturado e interativo, que envolve pessoas, máquinas e procedimentos, desenhado para transformar dados em informações.
Sistema de informações gerenciais	O processo, estruturado e interativo, que envolve pessoas, máquinas e procedimentos, desenhado para transformar dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da organização. O processo inclui a coleção, o registro, a seleção e distribuição de informações pertinentes para as partes interessadas.
Sustentabilidade	Qualidade de um sistema que é sustentável; que tem a capacidade de se manter em seu estado atual durante um tempo indefinido, principalmente devido à baixa variação em seus níveis de matéria e energia; desta forma não esgotando os recursos de que necessita. Ver desenvolvimento sustentável.
Suposição	É um fator externo a um projeto, não controlável pelo gerenciamento, mas que pode influenciar o seu desempenho. Representa um risco, cujo possível impacto deve ser estimado e seu desenvolvimento monitorado.
Tarefa	Conjunto (relativamente pequeno) de atividades. Tarefas podem ser agregadas em atividades principais.
Usuário	Pessoa, grupo de pessoas, organização ou área de uma organização a quem se destina um determinado produto.

Visualização	Registro escrito de declarações, desenhos ou gráficos em um cartaz visível e legível para o plenário. Importante é não apenas o produto final num cartaz, mas também o processo da elaboração do seu conteúdo. A visualização torna discussões mais objetivas. Elemento central do método de moderação.
ZOPP	[alemão: Zielorientierte Projektplanung] . Planejamento de Projeto Orientado para Objetivos. É uma metodologia para a estruturação de processos de planejamento participativo que faz parte do gerenciamento de projeto. Consiste de elementos de análise e de planejamento e utiliza a moderação como método de trabalho. Integra um conjunto de técnicas e instrumentos gerenciais. O instrumento central é a matriz de planejamento de projeto, o mesmo que Quadro Lógico.

Aurélio (1996): Dicionário eletrônico. Rio de Janeiro: Ed. Nova Fronteira.

Bryson, John M. (1995): Strategic Planning for Public and Non-Profit Organizations. A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Cleland, David I. (1994): Project Management. Strategic design and implementation. New York: McGraw-Hill, Inc.

EFQM – European Foundation for Quality Management (1999). (Glossário de termos para aplicação do modelo de excelência da EFQM). Bruxellas: EFQM.

FPNQ – Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (1999): Primeiros Passos para a Excelência. Critérios para o bom desempenho e diagnóstico da organização. (Glossário de termos para aplicação do modelo de excelência da FPNQ). São Paulo: FPNQ.

FPNQ – Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (2000): Critérios de Excelência. O estado da arte da gestão para a excelência do desempenho. (Glossário). São Paulo: FPNQ.

Füermann, Timo / Carsten Dammasch (1997): Prozessmanagement. Anleitung zur ständigen Verbesserung aller Prozessoren im Unternehmen. München: Hanser.

Graham Jr., Cole Blease / Steven W. Hays (1994): Para administrar a organização pública. Rio de Janeiro: Zahar.

GTZ - Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (1997): Ziel Orientierte Projekt Planung - ZOPP. Eine Orientierung für die Planung bei neuen und laufenden Projekten und Programmen. Eschborn: GTZ.

GTZ - Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (1997): Compêndio do Vocabulário da GTZ. Eschborn: GTZ.

Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças de (1994): Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas.

Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças de (1999): Sistemas de Informações Gerenciais. São Paulo: Atlas. 6a. Edição.

Pfeiffer, Peter (2000): O Quadro Lógico: um método para planejar e gerenciar mudanças. In: Revista do Serviço Público. Ano 51, Número 1, Jan-Mar 2000, Brasília: ENAP.

Pfeiffer, Peter (2000): Planejamento Estratégico Municipal no Brasil: Uma nova abordagem. Textos para discussão ENAP, Número 37, Brasília: ENAP.

Polloni, Enrico G.F. (2000): Administrando Sistemas de Informação. São Paulo: Futura.

PMI - Project Management Institute. Standards Committee (2000): A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 2000 Edition. CD-ROM.

Valeriano, Dalton L.(2001): Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos. São Paulo: Makron Books.

Welcom - Project Management Solutions (1999): Project Management Glossary. Versão eletrônica.

Wideman, R. Max (2000): Comparative Glossary of Common Project Management Terms. Versão eletrônica.