

# Planejamento: construindo pontes e derrubando a pirâmide - uma abordagem sistêmica e holística<sup>1</sup>

Zélia Carneiro\*

*"As organizações que realmente terão sucesso no futuro serão aquelas que descobrirem como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da instituição"*

Peter Senge

O nosso domínio conceitual tem o poder de clarear ou turvar nossa visão; enriquecer ou empobrecer nossa análise e, conseqüentemente, nos levar à essência das coisas e ao óbvio ou deles nos afastar. Carlos Matus<sup>2</sup> chegou a afirmar que "O mundo de um homem é do tamanho dos conceitos que conhece"<sup>3</sup>. Entretanto, esse é apenas um indicador de nossas potencialidades: a dimensão do nosso mundo – a dimensão cognitiva. Há um outro, igualmente importante, a nossa dimensão, enquanto ser humano: a dimensão afetiva/comportamental. Importante, porque a mediação entre o conhecimento e a ação, a carga do planejamento, há que ser construída em equipe, através da ativação de processos mentais e emocionais, individuais e grupais.

Este, o papel reservado ao planejamento: trabalhar as dimensões do saber e do ser, transformando-as. Cabe-lhe construir as pontes entre o conhecimento e a ação, entre a situação atual e a situação desejada, explicando a primeira e delineando a segunda. Explicação e delineamentos que devem ser engendrados a partir do pensar, do sentir e do querer das pessoas envolvidas. Significa, também, construir as pontes entre os servidores e a Instituição e entre esta e a sociedade.

Tarefa árdua e complexa que exige cientificidade e participação, mas que distingue o planejamento como um poderoso instrumento gerencial, transformador,

catalisador, formador da consciência coletiva de uma instituição, um "humanizador" de pessoas - uma esperança de um futuro melhor, um motivador e incentivador de atitudes e comportamentos que substituam a competição pela cooperação, a desunião pela coesão, a sinergia negativa, pela sinergia positiva.

Há, ainda, outras virtudes que lhe são impostas. Além de ser um processo científico e participativo, há que ser contínuo, interativo, iterativo, seletivo, realístico e coerente. Mais ainda, a sua prática, deve ser "para as pessoas e grupos, tão simples como andar", e a sua concepção há que buscar "uma sólida sustentação teórica", no dizer de Danilo Gandin<sup>4</sup>.

Neste sentido, a Teoria do Planejamento tem utilizado princípios e ferramentas emprestados de teorias que lhes são complementares, como a Teoria Geral de Sistemas, a Teoria das Decisões, a Teoria das Situações, a Teoria da Inteligência e da Aprendizagem, a Holística, a Gestão da Qualidade, a Dinâmica de Grupo, entre outras.

Indubitavelmente, a incorporação dos avanços dessas teorias na atividade de planejar foi um grande passo para o resgate dessa função administrativa. Carlos Matus ao desenvolver sua Teoria de Planejamento Estratégico Situacional, lançou mão dos conceitos e princípios da Teoria Geral dos Sistemas, da Teoria das Situações, da Teoria da Decisão e da Teoria dos Jogos<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Artigo publicado também na Revista *Participe*, Porto Alegre, Associação Participe/Fundação / Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho, ago. aqui em Porto Alegre, que custeia as despesas de editoração e gráfica. N.3, ago. 2002.

<sup>2</sup> Carlos Matus pós-graduou-se na Universidade de Harvard. Autor dos livros *Planificación de Situaciones*, editado pela Fondo de Cultura Económica, México, 1978. Adeus Sr. Presidente: *Planejamento, Antiplanejamento e Governo*, editado pela LITTERIS, no Recife, e pela FUNDAP, em São Paulo e: *Política, Planejamento e Governo*, editado pelo IPEA, entre outros. Ex-ministro do Governo Allende, desenvolveu a metodologia de planejamento estratégico situacional, que tem como pré-requisito a democracia e a participação. Entre 1989 e 1993 ministrou 24 cursos no Brasil, dois dos quais para o Poder Executivo do Estado de Pernambuco.

<sup>3</sup> Matus, Carlos. Adeus, Sr. Presidente: *Planejamento, Antiplanejamento e Governo*. Recife, Litteris, 1989, p.39.

<sup>4</sup> GANDIN Danilo. *A prática do Planejamento Participativo*. Rio de Janeiro: Vozes, 1994, p.157

<sup>5</sup> MATUS, CARLOS. *Política, Planejamento e Governo*. Brasília, IPEA, 1997, pp. 204, 401 e 502.

Os instrumentos oferecidos pela Teoria Geral dos Sistemas para a análise de fenômenos, através da definição de suas fronteiras com o ambiente, caracterizando o objeto de análise como um sistema, ou seja “um conjunto de elementos, dinamicamente relacionados, formando uma atividade para atingir um objetivo, operando sobre dados/energia/matéria/ para fornecer informação/energia/matéria”<sup>7</sup>, juntamente com os princípios que informam essa teoria, provocaram alterações em muitas ciências, especialmente nas administrativas.

A organização científica do trabalho proposta por Taylor, baseada no reducionismo e mecanicismo, abriu espaço para a especialização e o individualismo. Esse, gerado pela ausência da visão do todo e da importância dos efeitos que cada segmento ocasiona nos outros. A solução dos conflitos surgia através de um processo autoritário e sem a participação dos envolvidos. Com o desenvolvimento dos preceitos sistêmicos, essa teoria foi substituída pela teoria de Shewhart<sup>8</sup>, baseada no expansionismo, no pensamento sintético e no teleologismo<sup>9</sup>. Para Shewhart os resultados globais dependem mais das relações entre os componentes do que dos seus desempenhos individuais<sup>10</sup>. Essa teoria contrariou a anterior, que sugeria a centralização dos esforços no desempenho individual, desbravando caminho para as modernas teorias administrativas.

Com o advento da Teoria Geral dos Sistemas, o planejamento passou a ser tratado como um processo - um dos elementos básicos de um sistema, juntamente com as “entradas”, “saídas” e “retroalimentação” - e

suas inter-relações com os demais processos passaram a ter importância fundamental. O objeto a ser planejado, também passou a ser analisado sob a ótica sistêmica. Enfatiza-se a visão do todo, o papel de cada parte e suas interfaces; a dinamicidade dos fatos e; as inter-relações entre os problemas a serem superados, entre as oportunidades a serem aproveitadas e entre ambos.

A conceituação e finalidade do planejamento, atendendo a novos paradigmas, foram revisadas para qualificá-lo como uma “ferramenta indispensável à transformação de pessoas, tecnologias e sistemas”<sup>11</sup>; um “mediador entre o conhecimento e a ação”<sup>12</sup>; “o processo de abrir espaço para que as pessoas discutam sua utopia”<sup>13</sup>. Para Danilo Gandin, “planejar é agir de um determinado modo, para determinado fim; é construir a realidade com as características que se deseja para a mesma; é interferir na realidade para transformá-la numa direção claramente indicada”<sup>14</sup>. Mitzberg, Henry,<sup>15</sup> citando Arie de Geus<sup>16</sup>, defende que “o propósito do planejamento efetivo não é fazer planos, mas mudar os modelos mentais que os tomadores de decisão carregam em suas cabeças”<sup>17</sup>.

Esse novo enfoque do planejamento, contrapõe-se ao desgastado e desacreditado planejamento tradicional. Autoritário, por buscar soluções em gabinetes, impor atitudes e comportamentos e cobrar produtividades muitas vezes irrealistas, porque definidas por quem não pratica o fazer<sup>18</sup>.

Burocrático, por se consubstanciar na simples tarefa de organizar, sistematizar atividades, em planilhas, sem

<sup>7</sup> CHIAVENATO Idalberto. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo. McGraw-Hill, 1987, p.279

<sup>8</sup> ARIOLI, Edir Edemir. *Análise e Solução de Problemas. O método da Qualidade total com Dinâmica de Grupo*. São Paulo, Qualitymark, 1998, p.5

<sup>9</sup> Princípio do expansionismo - todo fenômeno é parte de um fenômeno maior - em substituição ao reducionismo - todo fenômeno pode ser decomposto e reduzido em seus elementos fundamentais; Princípio do pensamento sintético em substituição ao pensamento analítico-, a explicação do todo não é a soma da explicação das partes, examinadas de forma independente, mas, sim, do papel que cada uma das partes desempenha no todo e das suas inter-relações; Princípio teleológico, em substituição ao mecanicismo- a causa é uma condição necessária mas nem sempre suficiente para que surjam os efeitos. O mecanicismo leva a sistemas determinísticos, o teleologismo leva a sistemas probabilísticos ( CHIAVENATO Idalberto, op. cit. p.270 ).

<sup>10</sup> ARIOLI, Edir Edemir. *Análise e Solução de Problemas. O método da Qualidade total com Dinâmica de Grupo*. São Paulo, Qualitymark, 1998, p.4.

<sup>11</sup> REBOUÇAS, DJALMA Pinho de Oliveira. *Planejamento Estratégico*. São Paulo. Atlas, 1989, p.23

<sup>12</sup> MATUS, Carlos. *Política. Planejamento e Governo*. Brasília, IPEA, 1997, p.18

<sup>13</sup> Francisco Ferreira, *apud* GANDIN Danilo. *A prática do Planejamento Participativo*. Rio de Janeiro. Vozes, 1994, p. 50

<sup>14</sup> GANDIN Danilo. *A prática do Planejamento Participativo*. Rio de Janeiro, Vozes, 1994, p.34

<sup>15</sup> MITZBERG, HENRY- The Fall and Rise os Strategic Planning-harvard Business Review , may, jun-1990, *in* TROUILLET, Sérgio Augusto. *Criatividade, Intuição e Planejamento Estratégico: A Aplicação do Conhecimento*. www.unikey.com.br

<sup>16</sup> DE GEUS, Arie, Plannig as Leming- harvard Business Review, mar, abr-1988 *in* TROUILLET, Sérgio Augusto. *Criatividade, Intuição e Planejamento estratégico: A aplicação do Conhecimento*

<sup>17</sup> *apud* TROUILLET, Sérgio Augusto. *Criatividade, Intuição e Planejamento estratégico: A aplicação do Conhecimento*. www.unikey.com.br

<sup>18</sup> Carlos Matus, Francisco W. Ferreira e Danilo Gandin discorrem, nas obras citadas, sobre as características do “planejamento tradicional” – expressão adotada pelo primeiro autor citado.

ter capacidade para encetar a transformação da realidade necessária ao alcance dos objetivos.

Anticientífico, por não seguir os passos do procedimento científico e adotar técnicas inválidas em discussões técnico-científicas, como a superação de divergências e escolha de prioridades através de votação.

Supérfluo, por definir ações/atividades sem o aprofundamento necessário à compreensão da realidade, através de análises causa-efeito, não presidindo, portanto, a ação.

Irreal, tanto por desconsiderar os recursos disponíveis e não ter integração com os instrumentos oficiais de planejamento (Plano Plurianual – PPA, Lei das Diretrizes Orçamentárias- LDO e Lei Orçamentária Anual- LOA) - no caso do planejamento no setor público-, quanto por desconsiderar as expectativas dos envolvidos, compreendendo a participação como sinônimo de validação.

A opção entre uma ou outra prática de planejamento é a mesma opção entre ser conduzido ou conduzir; acelerar/acentrar tendências arraigadas ou buscar ideais, entre um método anticientífico e um método científico, que se situa entre o “ser” e o “dever ser” e faz parte do círculo virtuoso, de que fala Paulo Freire, da “ação-reflexão”, no qual cada nova ação é avaliada, gerando novas idéias e, estas, novas ações.

Mas, essa reflexão há que ter a amplitude e profundidade necessárias e há que ser sistemática e coletiva, há que adotar a visão sistêmica e seguir os passos do método científico. Não se deve fazer escolhas na base do “eu acho” e muito menos escolhas individuais. É preciso que as escolhas realizadas possuam um embasamento teórico, além do empírico, e representem o “querer” da Instituição.

Não há dúvidas que, antes de tudo, faz-se necessário definir onde se quer chegar, respondendo a indagações do tipo: Como queremos ser daqui a 10 anos? O que a sociedade espera de nós e qual será o seu nível de exigência no final da década que se inicia? O que nos levará a ser uma instituição moderna, na vanguarda,

reconhecidos pela sociedade por estarmos cumprindo com eficiência e eficácia a nossa missão? Quais os nossos fatores críticos de sucesso? Como é hoje e como deveria ser a nossa interação com o ambiente externo? Quais as ameaças e oportunidades desse ambiente? Como superá-las e aproveitá-las em nosso favor? Que mudanças são esperadas? Que políticas devemos praticar para nos preparar para acompanhá-las? Qual a estratégia de nossa ação? Qual o norte das nossas decisões de médio e curto prazos? Quais os pontos fortes e fracos do nosso ambiente interno? O nosso “modus operandi” e a nossa estrutura organizacional são adequados ao alcance dos nossos objetivos? Quais as disfunções dos nossos processos<sup>19</sup>? Bem oportuno lembrar o dizer de Francisco W. Ferreira “balançar as certezas com uns tantos “para quês” pode ser muito salutar”<sup>20</sup>.

Entretanto, não basta responder a essas indagações. Ao respondê-las, retrata-se, a situação atual, desenhando os marcos referenciais, o situacional (ser) e o doutrinal (deve-ser)<sup>21</sup>. Primeiro, é preciso respondê-lo em conjunto, formando a consciência coletiva da Instituição, construindo as pontes entre o pensamento individual e a visão da Instituição; entre o sentir das pessoas que fazem a Organização e os valores, a identidade desta; entre o querer e o fazer. Segundo, é preciso, também em conjunto, construir o caminho para chegar ao ponto desejado e fazer essa caminhada, descobrindo atalhos, corrigindo rotas, porque só caminhando se conhece as dificuldades do caminho.

Duas questões fundamentais concernentes ao processo de planejamento, a cientificidade e a participação, até aqui tangenciadas, merecem um aprofundamento.

A cientificidade do método está em seguir procedimentos científicos. Segundo Marilena Chauí<sup>22</sup>, a ciência não trabalha com fatos e acontecimentos, mas com problemas e obstáculos e necessita explicá-los, dissecá-los, através das mais variadas teorias e técnicas. O planejamento não teoriza, não levanta suposições para criar leis de aplicação geral, portanto não é uma ciência. Mas, explica problemas e obstáculos,

<sup>19</sup> O termo processo é utilizado aqui como o conjunto de atividades que, de forma articulada, transforma inputs (entradas ou insumos) em outputs (saída ou resultados).

<sup>20</sup> FERREIRA, W. Francisco. *Planejamento Sim e Não*. São Paulo. Paz e Terra, 1978. p. 117

<sup>21</sup> GANDIN Danilo, *op.cit.*, pp.63-70

<sup>22</sup> Marilena Chauí. *Convite à Filosofia*. São Paulo. Ática, 1996, pp. 249-251.

estabelecendo relações causais, para encontrar soluções, e, posteriormente, avalia se esta explicação funciona e se a solução apontada logrou alcançar os objetivos almejados, buscando medidas quantitativas e qualitativas, critérios de comparação e de avaliação.

Além do que, qualquer método de planejamento há de seguir, passo a passo, os procedimentos científicos, que se iniciam com a compreensão da situação, através da definição do marco referencial, que compreende o marco situacional (“a instituição compreende-se parte do mundo”<sup>23</sup> - identifica problemas e oportunidades); o marco doutrinal (a instituição firma proposta baseada em uma teoria, e o operativo- “(a instituição firma o ideal de sua prática”<sup>24</sup>) e finda com a avaliação de todo o processo, para recomençar com a implementação das correções que se fizerem necessárias.

São, portanto, inafastáveis da atividade de planejar os seguintes procedimentos: a) conhecer a situação atual, fundamentando-se em teorias e experiências, explicando os problemas e identificando causas e conseqüências; b) definir a situação desejada, fazendo opções entre várias alternativas e considerando o cenário de mudanças esperadas- o que é ideal hoje, pode não ser amanhã, em função da dinamicidade dos fatos; c) comparar as duas situações e identificar os “problemas a superar” e as oportunidades e fortalezas a aproveitar, para se chegar à situação desejada; d) definir objetivos, resultados esperados, indicadores para acompanhamento/avaliação, ações, atividades, metas, atitudes, comportamentos e normas necessários à superação dos problemas escolhidos para objetos do plano; e) acompanhar a execução e avaliar o alcance dos objetivos, os resultados alcançados e a validade das teorias e experiências que embasaram essas proposições e f) reiniciar o processo, fazendo as correções necessárias decorrentes da avaliação realizada e de mudanças não previstas.

Esses procedimentos se repetem em diferentes momentos<sup>25</sup>: no do planejamento estratégico, que tem

como objetivo levar a instituição a um comportamento reigente, adaptativo e inovativo frente às oportunidades, ameaças e mudanças do ambiente externo, bem como, aos pontos fortes e fracos do ambiente interno<sup>26</sup>, através da definição de macroobjetivos e macropolíticas de médio prazo, que servirão de norte aos objetivos gerais de cada gestão e específicos de cada exercício.

O momento do planejamento tático tem como objetivo levar a instituição a combinar os recursos disponíveis de forma eficiente, harmônica e coerente com os objetivos definidos. No momento do planejamento operacional são estabelecidas metas, definidas atividades, recursos e implantado o sistema de monitoramento.

Tradicionalmente, esses momentos do planejamento eram correlacionados à pirâmide hierárquica da instituição: o estratégico cabia à alta administração, o tático aos diretores e o operacional aos gerentes. Aos demais sobrava a “validação” das propostas.

Hoje, na abertura do terceiro milênio, novos paradigmas, exigem novas posturas. As pessoas assumem um papel fundamental nas instituições,. Com o reconhecimento de que os desejos, as convicções, os gostos, os interesses pessoais são fatores decisivos no sistema de decisão, assim como a personalidade determina estilos de liderança, a dinâmica organizacional passa a ser analisada sob um novo prisma que prioriza a otimização do subsistema humano.

As estruturas organizacionais são redesenhadas, achatam-se as pirâmides, tornado-as mais horizontais, de forma a privilegiar a comunicação, a flexibilidade e a melhor utilização dos recursos<sup>27</sup>. O modelo de gestão passa a enfocar os processos, a partir de uma visão sistêmica. Os estilos de liderança se adequam aos novos tempos e ao perfil do liderado, jamais desprezando o compartilhar, o respeitar, o encorajar,

<sup>23</sup> GANDIN Danilo, *op.cit.*, pp 48-52

<sup>24</sup> GANDIN, Danilo. *A Prática do Planejamento Participativo*. Petrópolis, Rio de Janeiro, vozes, p. 79

<sup>25</sup> A expressão “momentos”, ao invés de fases ou etapas, foi utilizada por Carlos Matus, para preservar a característica da iteratividade do processo e pelo fato de que nenhum deles “fica definitivamente para trás, nem se esgota numa só instância, ele volta a se repetir, para dominar transitoriamente, várias vezes mais, no futuro.” Vide MATUS Carlos. *Política, Planejamento e Governo*. Brasília, IPEA, 1997,v.2, p. 297.

<sup>26</sup> VASCONCELLOS, Paulo Filho; MACHADO Antônio de Matos Vieira. (Org.). *Formulação, Implantação e Controle do Planejamento Estratégico*. Fundação João Pinheiro. Minas Gerais, Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 1979, p.1

<sup>27</sup> ARAÚJO, Luis César Gonçalves de. O fim da estrutura hierárquica. *Cadernos Ebape*. Rio de Janeiro, Escola Brasileira de Administração Pública de empresas, n.116, junho/2001.

o desafiar, o conhecer e o orientar.

O planejamento, acompanhando essa onda de mudanças, derruba a pirâmide hierárquica e constrói pontes, para viabilizar um processo participativo. Um grande desafio, que sem dúvidas, trará grandes benefícios. Com certeza, aumentar-se-ão as chances de se conseguir soluções criativas e impactantes, co-responsabilidade, motivação, o comprometimento da equipe e a parceria com a sociedade.

O depoimento das empresas Trescinco<sup>28</sup>, relativo a sua experiência, na prática de 10 anos de planejamento, a partir de uma abordagem holística, é ilustrativo: “na abordagem holística, com as pessoas tornando-se mais conscientes de sua importância e, portanto, de sua responsabilidade, o planejamento tomou forma, a estrutura se inverteu: antes o presidente da Trescinco definia quanto a empresa ou setor deveria crescer, passando as informações para os diretores. Estes decidiam as estratégias dos gerentes que por sua vez elaboravam ações operacionais. Aos colaboradores sobrava aceitar as devidas orientações. Nessa estrutura, as cobranças eram cruéis porque não levavam em consideração a possibilidade de cada pessoa ou departamento.... O respeito pelas pessoas, qualquer que seja seu lugar na hierarquia, e a clara noção de que quem sabe mais de um trabalho e de suas possibilidades é o próprio ocupante da função trouxeram mudanças qualitativas de planejamento”.<sup>29</sup>

Segundo o responsável pela área de planejamento da empresa: “à medida que a idéia da prática holística foi sendo difundida na empresa, o processo de planejamento foi também se transformando. Em lugar de reuniões apenas com os gerentes, passou-se a envolver todos os colaboradores. As reuniões departamentais passaram a abranger pessoas das diversas áreas das empresas. Este envolvimento deu-lhes a oportunidade não só de contribuir no levantamento de problemas e no estudo de suas causas, mas também de sugerir e buscar soluções em que

puderam se colocar como co-responsáveis em cada etapa das ações por eles traçadas. Pelo interesse com que participaram, pudemos sentir que isso foi resultado do sentimento de valorização e de integração numa grande equipe”<sup>30</sup>.

Essa experiência vem corroborar os ensinamentos de Batmman e Snell<sup>31</sup>, Bolay, F.W, Carlos Matus, Francisco W. Ferreira, Danilo Gandin, Markus Brose, entre outros, sobre a importância de um processo de planejamento participativo.

Há que se enfatizar que o êxito desse processo participativo depende da utilização de métodos e técnicas capazes de suportá-lo.

A teoria do Planejamento Estratégico Situacional, desenvolvida por Carlos Matus volta-se para o setor público e para a democracia. É, portanto, participativa. Substitui as etapas estanques do planejamento tradicional por movimentos interativos entre a análise situacional, os problemas a resolver, as propostas de solução, a ação, a avaliação e novamente a ação, recomeçando o círculo.

O conceito de planejamento, como uma sistematização de atividades em um plano-fechado, sem realimentação e sem a definição de indicadores para acompanhamento e avaliação; o afastamento da realidade por desconsiderar os recursos disponíveis, as expectativas dos envolvidos e a incerteza, são substituídos pelo conceito de planejamento como um processo sistemático e contínuo, que utiliza informações gerenciais para um monitoramento constante e replanejamento e que substitui o seu processo de elaboração por um grupo completamente apartado do poder decisório superior e da equipe responsável pela sua execução, por um processo de elaboração participativo.

Entretanto, Carlos Matus desenvolveu um método de planejamento que tem por objeto intervenções em processos socioeconômicos de países democratas, que por esse motivo se torna bastante complexa<sup>32</sup>. O próprio

<sup>28</sup> Um grupo de empresas espalhadas em oito estados das Regiões Sudeste, Centro-Oeste e Norte do País e tendo como atividades a revenda e locação de automóveis e a prestação de serviços e um quadro de pessoal de 539 funcionários e 294 terceirizados.

<sup>29</sup> KURAMOTI, Makio Nishimura. *Uma Abordagem Holística para a Excelência*. São Paulo, ed. Infinito, 2000, p. 23.

<sup>30</sup> *Idem, ibidem*, pp. 24/25

<sup>31</sup> Batmman e Snell, *Administração: Construindo Vantagens Comparativas*. São Paulo, Atlas, 1998, p.125.

<sup>32</sup> MATUS, Carlos. *Política, Planejamento e Governo*. Brasília, IPEA, 1993, v 1, p.200

Carlos Matus, em seus cursos, recomendava o uso da Metodologia de Planejamento de Projetos por Objetivos - Método ZOPP, para realidades menos complexas que o intrincado processo socioeconômico. Método perfeitamente adequado à conceituação e aos princípios da sua teoria.

O ZOPP foi desenvolvido no final da década de setenta por uma empresa alemã, a METAPLAN, com base no marco lógico, “ Logical Framework”, desenvolvido na década de sessenta por uma empresa americana, com base na experiência de gerenciamento de projetos da NASA, a pedido da United States Agency for International Development-USAID. O principal objetivo do ZOPP é oferecer instrumental para imprimir maior objetividade ao planejamento e viabilizar trabalhos em equipe. Seu enfoque é participativo. Utiliza técnicas de visualização, permitindo uma “visualização continuada e instantânea do processo de debates e tomada de decisão pelo grupo”,<sup>33</sup> técnicas de moderação, adotando “um conjunto de procedimentos que são utilizados por uma pessoa na condução e apoio ao processo de trabalho em grupo”<sup>34</sup> e técnicas de suporte, um conjunto de procedimentos para definir, problemas, objetivos, resultados, indicadores, pressupostos, suposições, etc. e reuni-los em uma matriz – a matriz de planejamento.

O ZOPP assemelha-se ao MASP holístico<sup>35</sup> - Método de Análise e Solução de Problemas, sendo bem mais completo e melhor estruturado, sob a ótica do planejamento. Pode ser aplicado tanto para o momento estratégico, como para os tático e operacional, fazendo-se necessária apenas a utilização de técnicas apropriadas a cada um desses momentos. Técnicas, essas, que podem ser complementadas e enriquecidas com a criatividade e o saber de cada um. Ademais, a adoção do Método ZOPP garante o elo entre o planejamento estratégico, o tático e o operacional, funcionando como um fio condutor.

Ambos os métodos lançam mão da teoria geral dos sistemas, da teoria do conhecimento e da aprendizagem e da dinâmica de grupo, sob uma ótica holística, porque colocam o ser humano no centro de suas atividades, resgatando a sua valorização e desenvolvendo a capacidade de interação e comunicação, a criatividade,

a cooperação, estimulando a auto-avaliação e a busca de satisfação no desempenho de suas atividades e exigindo um estilo de liderança que propicie relações interpessoais adequadas, cultivadas com o respeito, a generosidade e a afetuosidade.

Ambos devem partir da certeza indelével de que um fator de sucesso fundamental a toda e qualquer instituição pública é o comprometimento com a coisa pública e com o social, que se impõe não só aos dirigentes, mas a cada um de nós, como servidores e como cidadãos.

## BIBLIOGRAFIA

ALVES, Rubens. **Filosofia da Ciência**. Edições Loyola. São Paulo, Brasil, 2000.

ARAÚJO, Luís César Gonçalves de. **O Fim da Estrutura Hierárquica. Cadernos Ebape**. Rio de Janeiro, Escola Brasileira de Administração Pública de empresas, n.116, junho/2001.

ARIOLI, Edir Edemir. **Análise e Solução de Problemas. O Método da Qualidade Total com Dinâmica de Grupo**. São Paulo, Qualitymark, 1998.

ARMANI, Domingos. **Como elaborar Projetos? Guia Prático para a Elaboração e Gestão de Projetos Sociais**. Coleção Amencar. Porto Alegre, Tomo Editorial, 2001.

BOLAY, F.W. **Planejamento de Projetos Orientados por Objetivos - Método ZOPP- Guia para Aplicação**. Recife, GTZ, 1993.

BROSE, Markus. **Marco Lógico, Metaplan e ZOPP**. Rio Grande do SUL, GTZ/Prorenda, 2002.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Moderação e ao Método ZOPP**. Recife, GTZ, 1993.

\_\_\_\_\_. (org.). **Metodologia Participativa: Uma introdução a 29 Instrumentos. Coleção Participe**. Porto Alegre, Tomo editorial, 2001.

BATMMAN E SNELL. **Administração: Construindo Vantagens Comparativas**. São Paulo, Atlas, 1998.

CHAUÍ, Marilena. **Convite à Filosofia**. São Paulo. Ática, 1996.

CHIAVENATO Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo, McGraw-Hill, 1987.

FERREIRA, Francisco W. **Planejamento Sim e**

<sup>33</sup> Brose Markus. **Marco Lógico, Metaplan e ZOPP**. Rio Grande do SUL, GTZ/Prorenda, 2002, p.2

<sup>34</sup> *Idem, ibidem*.

<sup>35</sup> Anoli, Edemir Edir. **Análise e Solução de Problemas - O Método da Qualidade Total com Dinâmica e Grupo**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1998, pp.17-23

Não. São Paulo, Paz e Terra, 1978

GANDIM, Danilo. **A Prática do Planejamento Participativo**. Rio de Janeiro. Vozes, 1994

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são Grandes Coleções de Processos. **Revista de Administração de Empresas - RAE**. São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, v. 40, n. 1, jan-mar, 2000.

\_\_\_\_\_ Processos que são Processos? **Revista de Administração de Empresas - RAE**. São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, v.41,n.3, jul-set, 2001.

HELMING Stefan e Göbel Michel. **ZOPP. Planejamento de Projetos Orientado por Objetivos: Um Guia para o Planejamento de Projetos Novos e em Andamento**. Eschborn, República Federal da Alemanha, Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit – GTZ 1998.

KRAPPTIZ Uwe; ULLRICH Gabriele J., SOUZA; Joelson Passos. **Enfoque Participativo para Trabalhos em Grupo: Conceitos Básicos e Um Estudo de Caso**. Associação de Orientação às Cooperativas do Nordeste -ASSOCENE/ Deutsche Stiftung für Internationale Entwicklung/DSE/ZEL ( Fundação Alemã para o Desenvolvimento Internacional-centro de Fomento para Alimentação e Agricultura), Recife, Única Ltda, 1988.

KLINGER Erich e STEIGERWALD Volker.

**Monitoramento em Projetos: Um Guia de Orientação para Projetos de Cooperação Técnica**. Eschborn, República Federal da Alemanha, Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit – GTZ 1998.

KURAMOTI, Makio Nishimura. **Uma abordagem Holística para a Excelência**. São Paulo, ed. Infinito, 2000.

MATUS, Carlos. **Política, Planejamento e Governo**. Brasília, IPEA, 1993.

\_\_\_\_\_ **Adeus, Sr. Presidente: Planejamento, Antiplanejamento e Governo**. Recife, Litteris, 1989, p.39.

OHMAE Kenichi. **O Estrategista em Ação: A arte Japonesa de Negociar**. São Paulo, Pioneira, 1985.

REBOUÇAS DE OLIVEIRA, Djalma Pinho. **Planejamento Estratégico**. São Paulo. Atlas, 1989

TROUILLET, Sérgio Augusto. **Criatividade, Intuição e Planejamento estratégico: A aplicação do Conhecimento**. [www.unikey.com.br](http://www.unikey.com.br)

VASCONCELLOS, Paulo Filho; MACHADO Antônio de Matos Vieira. ( Org.). **Formulação, Implantação e Controle do Planejamento Estratégico**. Fundação João Pinheiro. Minas Gerais, Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 1979.

---

\* Auditora da Contas Públicas do TCE/PE, aposentada do Instituto de Planejamento de Pernambuco - CONDEPE, pós-graduada em Economia ( Curso de Mestrado em Economia da UFPE), pós-graduada em Direito Administrativo e Constitucional pela UFPE. Cursos na área de Planejamento: "Planejamento e Governo" – ministrado pelo Prof. Carlos Matus / FUNDAÇÃO ALTADIR ; "Planejamento de Projetos Orientado por Objetivos - método ZOPP" / Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit/ GTZ – Alemã. " Aperfeiçoamento ZOPP" / GTZ – Alemã, e "Teoria, Planejamento e Controle de Sistemas" – PROCENGE/CONDEPE.