



EACH



Elaboração de Projetos no Setor Público

Método Zopp

Profa. Ursula Dias Peres

Método ZOPP



- Desenvolvido pela GTZ
 - *Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit*
 - Agência Alemã para Cooperação Internacional

- ZOPP
 - Ziel Orientiert Project Planung
 - Planejamento de Projetos Orientado por Objetivos

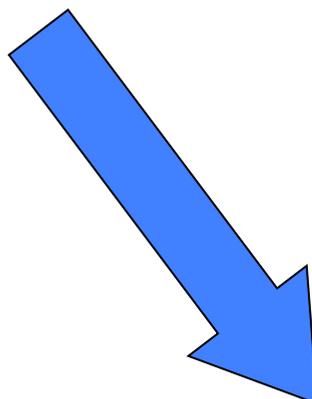
- Elaborado a partir do Marco Lógico
 - Resultados insatisfatórios dos programas de cooperação internacional de desenvolvimento
 - Distanciamento da comunidade
 - do centro de poder de tomada de decisão
 - da seleção do foco do projeto e das ações

Método ZOPP

- Objetivo: modificar a realidade que incomoda
 - Projetar uma situação mais satisfatória do que a situação atual



Situação inicial (problemática)



Situação-objetivo

(com os resultados que se deseja obter)



- Projeto
 - Conjunto de atividades capaz de modificar a realidade e, portanto, atingir o objetivo
 - no horizonte do prazo considerado

Método ZOPP

■ Características básicas

1. É um procedimento gradual através de uma seqüência de etapas sucessivas e interligadas de planejamento,
2. Procura garantir a permanente visualização e documentação de todas as etapas do planejamento,
3. Baseia-se em um enfoque no trabalho em equipe (participativo),
4. Pressupõe que planejamento e implementação não se separam, portanto, os potenciais beneficiários dos planos e programas devem ser parte ativa no processo de planejamento, juntamente com a equipe técnica.

A participação de todos os envolvidos com a situação problemática a ser enfrentada no planejamento aumenta as chances de sucesso do plano a ser executado.

Método ZOPP

■ Quem são os envolvidos?

- Pessoas ou organizações que têm ligação direta ou indireta com a situação problemática em questão
- Possíveis beneficiários do projeto a ser elaborado

■ Técnicas utilizadas

- Trabalho em subgrupos
 - Formação de pequenos grupos para discutir o problema
- Moderação
 - Uma ou mais pessoas responsáveis pela regulação e facilitação das discussões
 - Neutralidade em relação ao tema

Uso de perguntas

Método ZOPP

☐ Visualização

- registrar por escrito e manter visíveis as idéias relevantes para a discussão do grupo,
- Uso de materiais como painéis de cortiça, cartolina, pincel atômico, flip chart



Etapas do ZOPP

1. Etapa de análises

1.1 Análise de envolvimento

1.2 Análise de problemas

1.3 Análise de objetivos

1.4 Análise de alternativas

2. Etapa de concepção do plano do projeto

2.1 Elaboração da Matriz do Planejamento do Projeto

2.2 Análise de riscos

2.3 Definição de recursos e insumos

Etapa de análises

1.1 Análise de envolvimento

- Identificação de todos os grupos, pessoas e instituições
 - Envolvidos direta ou indiretamente com as ações do projeto
 - Levantar informações sobre:
 - expectativas
 - interesses
 - disponibilidade
 - Identificar possíveis apoios, oposições e contribuições ao projeto.



Modelo de matriz para análise de envolvimento

Envolvidos	(categorias) (função)	Grupos de pressão	Instituições públicas	Empresas privadas	Beneficiários	Outros
1ª Parte	Recursos (que tem condição de alocar para enfrentar a situação problemática)					
	Interesses, objetivos, problemas individuais ou institucionais que o motivam					
	Elementos de força, potenciais					
	Limites, debilidades ou dificuldades internas					
2ª Parte	Revisão dos itens da 1ª parte, agora à luz do projeto mais definido					
	Matriz de Interesses para os atores mais relevantes (apóiam, rejeitam ou são indiferentes)					

Etapa de análises

1.2 Análise de problemas

■ Identificação do problema central

- Estimular a identificação dos problemas que o grupo reconhece na realidade e acha ser o mais importante para solucionar através de ações.
- Elaborar uma pergunta relacionada com a realidade do projeto.
 - Ex.: Qual é o problema que se quer resolver ou a oportunidade que se quer aproveitar?
- O problema corresponde a um *estado negativo existente*. Ex.:

Desemprego elevado na região X

Alta ocorrência de acidentes com ônibus



Etapa de análises

1.2 Análise de problemas

- Um problema NÃO É a ausência de uma solução, mas sim um estado negativo existente:

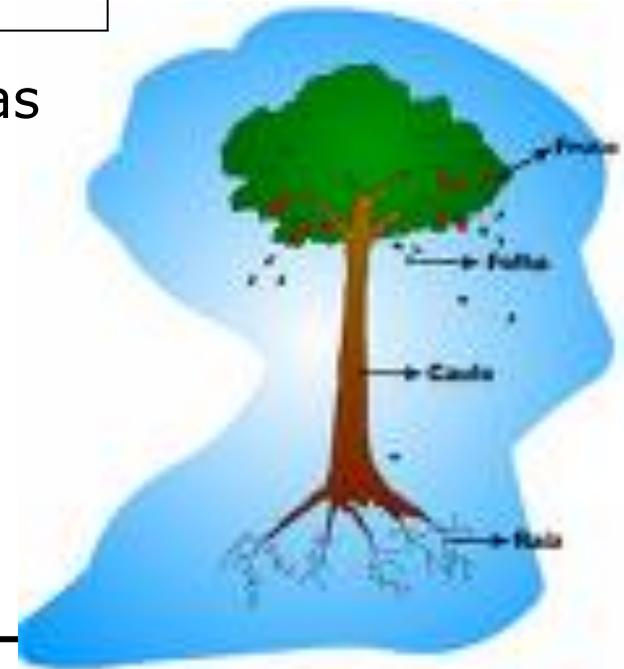
Errado:

Não há inseticidas

Correta:

Colheita é destruída por parasitas

- Construção da cadeia causal dos problemas
 - ❑ Causa → efeito
 - ❑ Permite uma abordagem sistêmica da situação a ser enfrentada
- Técnica da Árvore de Problemas
 - ❑ Identificar as causas com possibilidade e oportunidade de agir



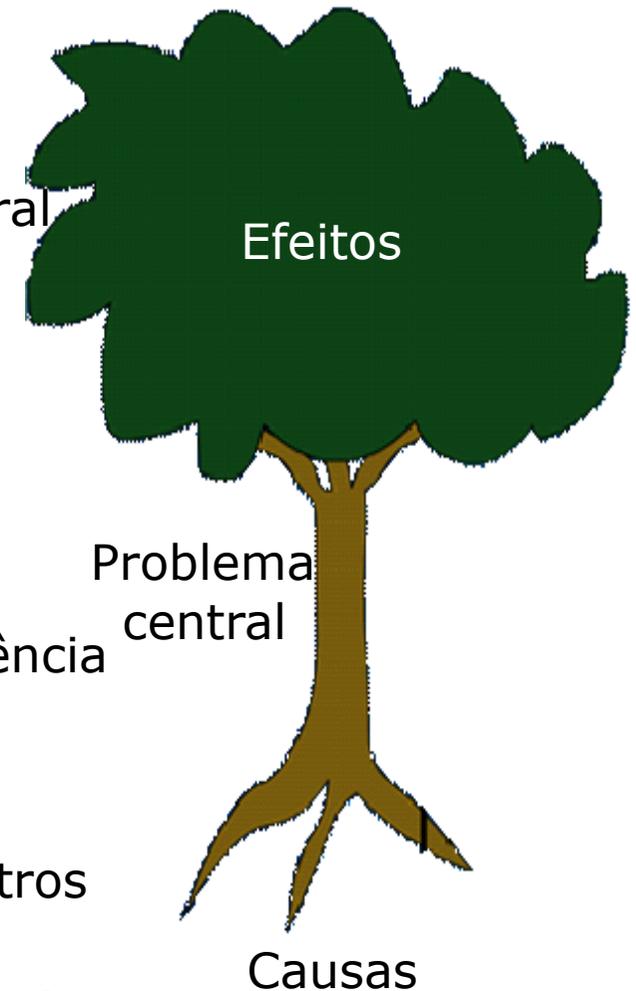
Etapa de análises

Características da árvore de problemas

- O tronco da árvore representa o problema central
- As raízes são as causas
- A copa são os efeitos

- Podemos raciocinar do seguinte modo:
 - de um lado, o problema central é consequência de outros problemas da realidade socioeconômica,
 - por outro lado, o problema central gera outros

- A árvore de problemas espelha a rede causal, quer dizer, a relação entre causas e efeitos.

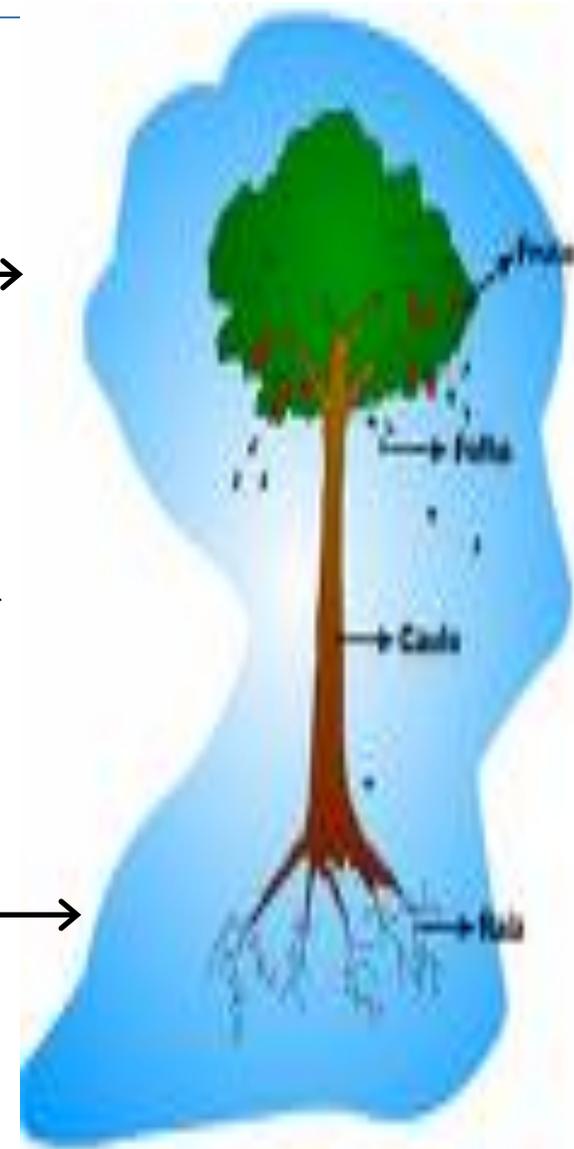
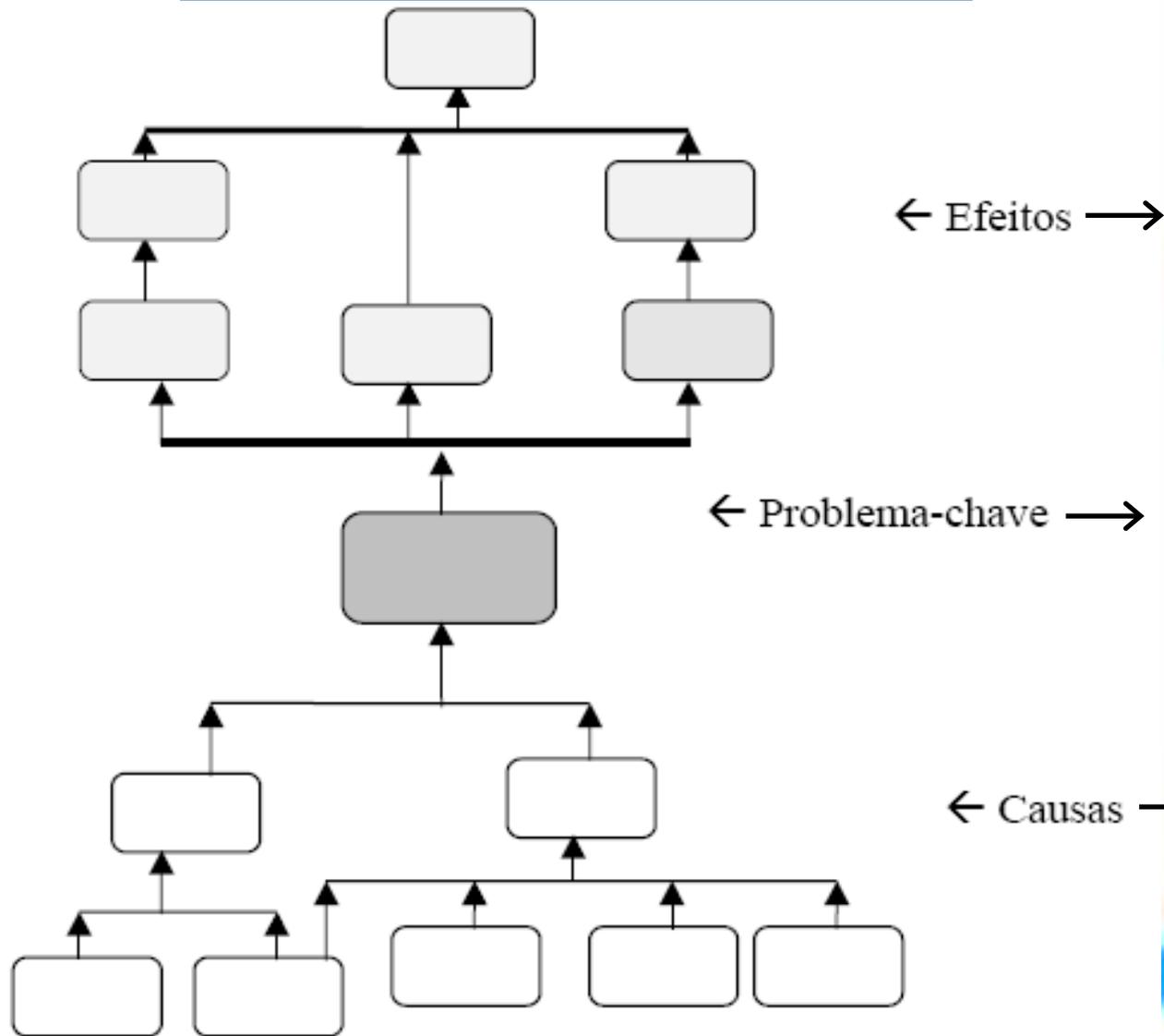


A árvore de **problemas**

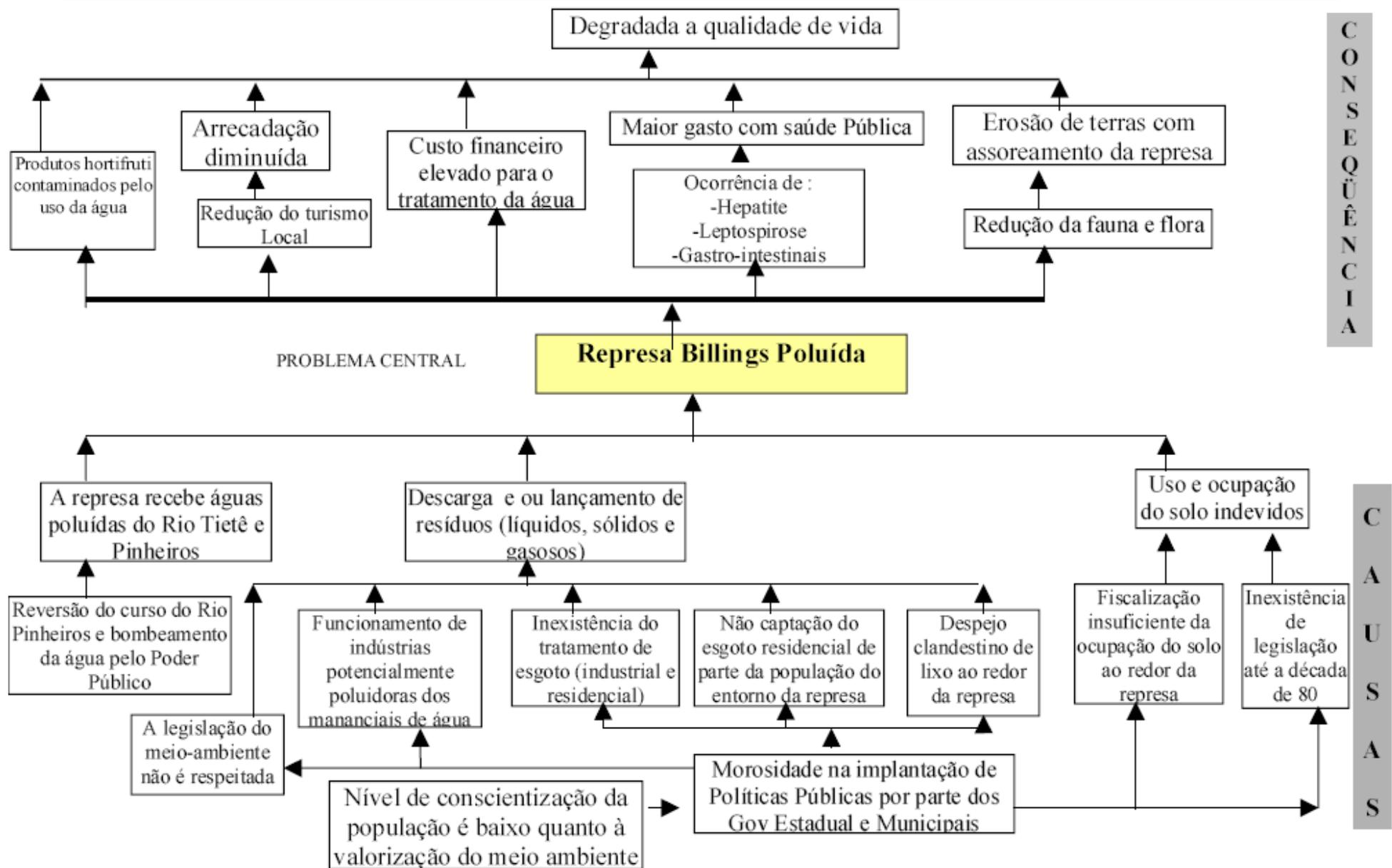
Como construir uma árvore de problemas

- Identificar os problemas
 - Objetivo: modificar a realidade a partir do enfrentamento de problemas
- Determinar o problema central
 - seleção do problema a ser “atacado”
 - é o problema central → tronco da árvore
- Identificar os efeitos produzidos pelo problema central
 - são os galhos da árvore
- Estabelecer as relações entre os efeitos
- Discutir e identificar as causas do problema central
 - são em diversas formas: políticos, socioeconômicos, de ordem administrativa ou cultural
 - são as raízes da árvore
- Estabelecer relações entre as causas identificadas

A árvore de problemas



A árvore de problemas



A árvore de problemas

- Construir uma árvore para cada problema
- Um problema retrata sempre uma situação negativa
 - expressar de forma clara e compreensível
- Nessa fase da construção da árvore ainda não se fala em soluções do problema, mas:
 - explicação de sua existência
 - Identificação de suas consequências
 - identificação de suas causas
 - o ator social atuará nas causas, pois, só assim, poder-se-á obter a modificação e transformação do problema.

A árvore de problemas

- A “Árvore de Problemas” permite visualizar:
 - ❑ um **problema inicial** que enuncia e sintetiza a situação-problema
 - ❑ as **causas imediatas** que determinam os sintomas (descritores) do problema e que, de um modo geral, estão dentro do espaço de governabilidade do ator social que iniciou o processo de planejamento
 - ❑ as **causas mais distantes da situação-problema**, muitas vezes de pouca ou nenhuma governabilidade do(s) ator(es) iniciador(es) do processo
 - ❑ os **efeitos da situação-problema**, já em curso ou em potencial
 - ❑ **algumas atividades** que deverão ser realizadas

Etapa de análises

1.3 Análise de objetivos

■ Árvore de objetivos

- Consiste na descrição da situação futura que será alcançada quando os problemas forem resolvidos
- Transformação da carga negativa do problema em um objetivo realista e desejável
- Identifica possíveis alternativas para o projeto.
- Representação de meios e fins

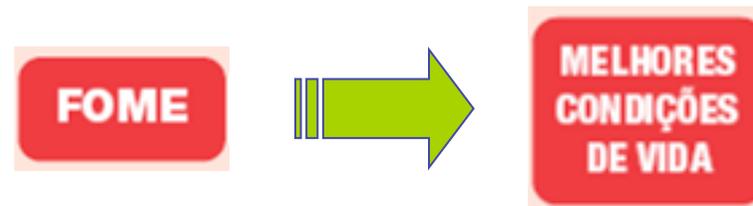
■ Transformar problemas em objetivos

- Análise crítica das relações de causa-efeito
- Nem toda causa-efeito se constitui numa relação meio-fim

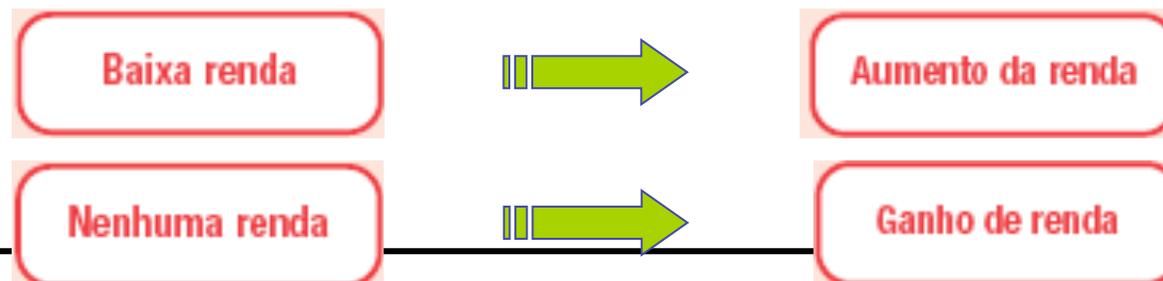
A árvore de **objetivos**

Como construir uma árvore de objetivos

- Transformar o problema central da árvore de problemas em um objetivo e colocá-lo no centro da árvore de objetivos



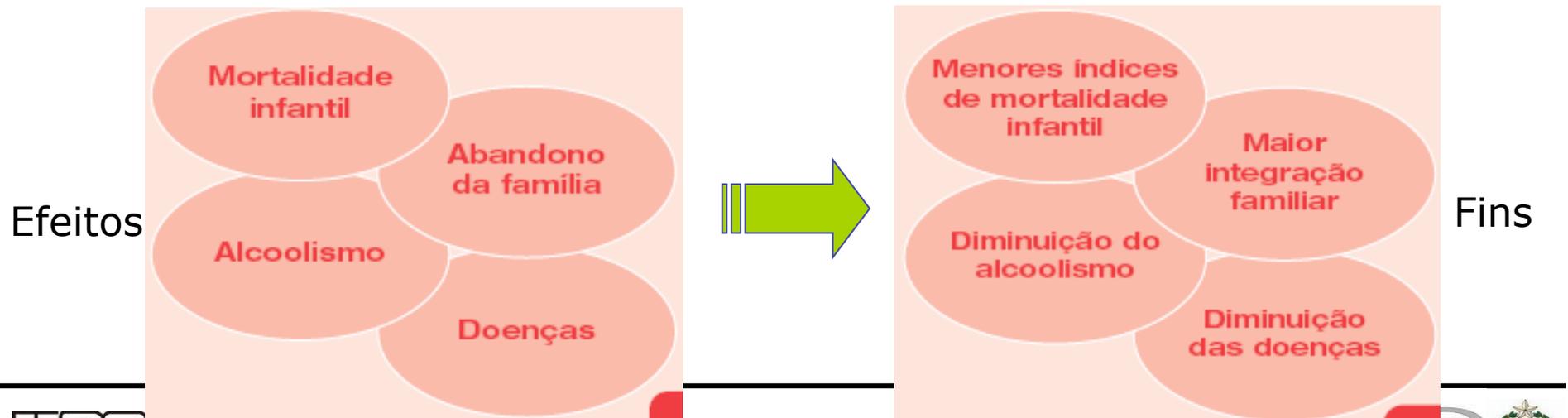
- Reformular as demais condições negativas da árvore de problemas em condições positivas desejáveis
 - As respostas são colocadas na árvore de objetivos, no lugar das causas a ela relacionadas



A árvore de objetivos

Como construir uma árvore de objetivos

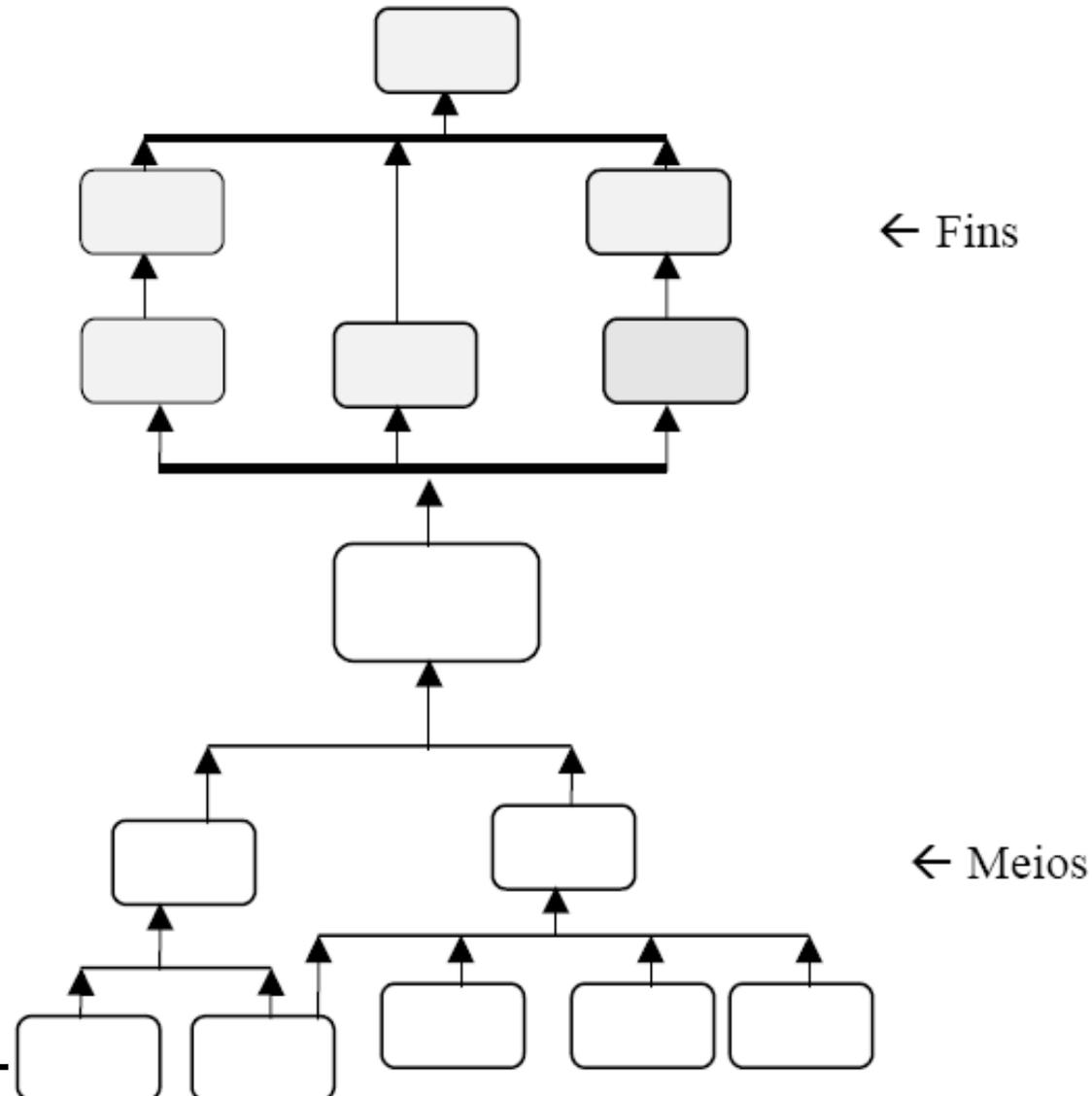
- Identificar todas as causas suscetíveis de transformação,
 - incluir aquelas para as quais não se pode promover nenhuma ação de modificação (clima, desastres naturais etc.)
- Analisar os efeitos da árvore de problemas e convertê-los em fins
 - em seguida, analisar as relações meio-fim



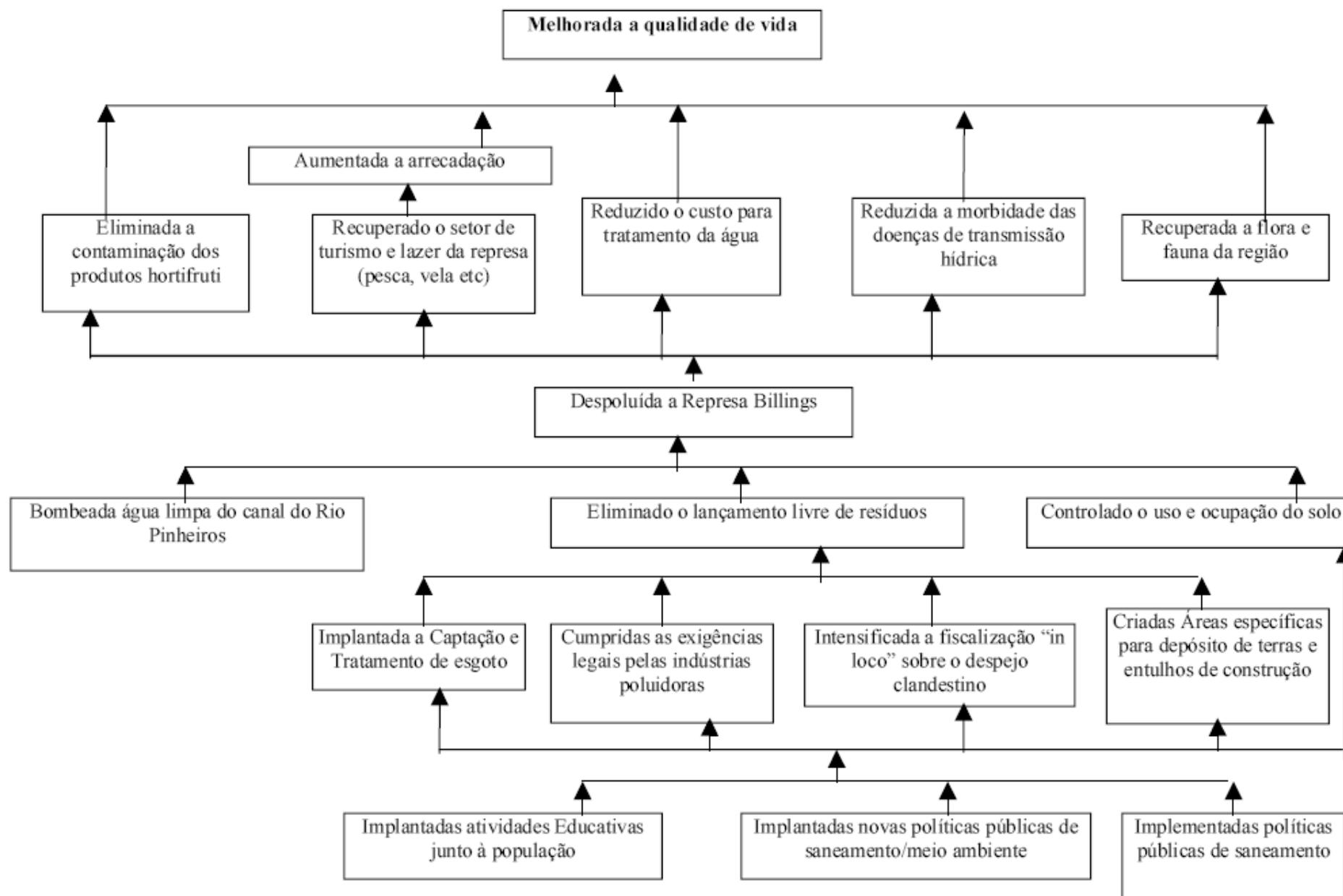
A árvore de objetivos

- Nesta etapa ainda não se deve pensar nem em um projeto nem na viabilidade dos objetivos
 - concentrar-se na situação desejável
 - resultado é um quadro complexo
 - extrapola o alcance do grupo
- Na transformação de um problema em objetivo podem também ser aclaradas idéias até então encobertas.
- Dificuldade na transformação de um problema em objetivo
 - imprecisão na formulação do problema
 - rever e adaptar aquela parte da árvore de problemas

A árvore de objetivos



A árvore de objetivos



Etapa de análises

1.4 Análise de Alternativas

- Realizar escolha estratégica dos objetivos a partir do conjunto identificado anteriormente
 - ❑ corresponderá ao objetivo final do projeto.
- Dimensionar os recursos disponíveis e necessários → restrições
 - ❑ recursos financeiros
 - ❑ recursos políticos (de poder e articulação)
 - ❑ tempo, materiais, humanos, tecnológicos, de conhecimento etc.
- A árvore de objetivos permite
 - ❑ identificar as alternativas de intervenção do Projeto
 - ❑ refletir sobre a viabilidade das ações a serem empreendidas
 - o gestor não vai promover todos os objetivos identificados, mas somente aqueles factíveis e reais

Etapa de análises

- Critérios para a análise:



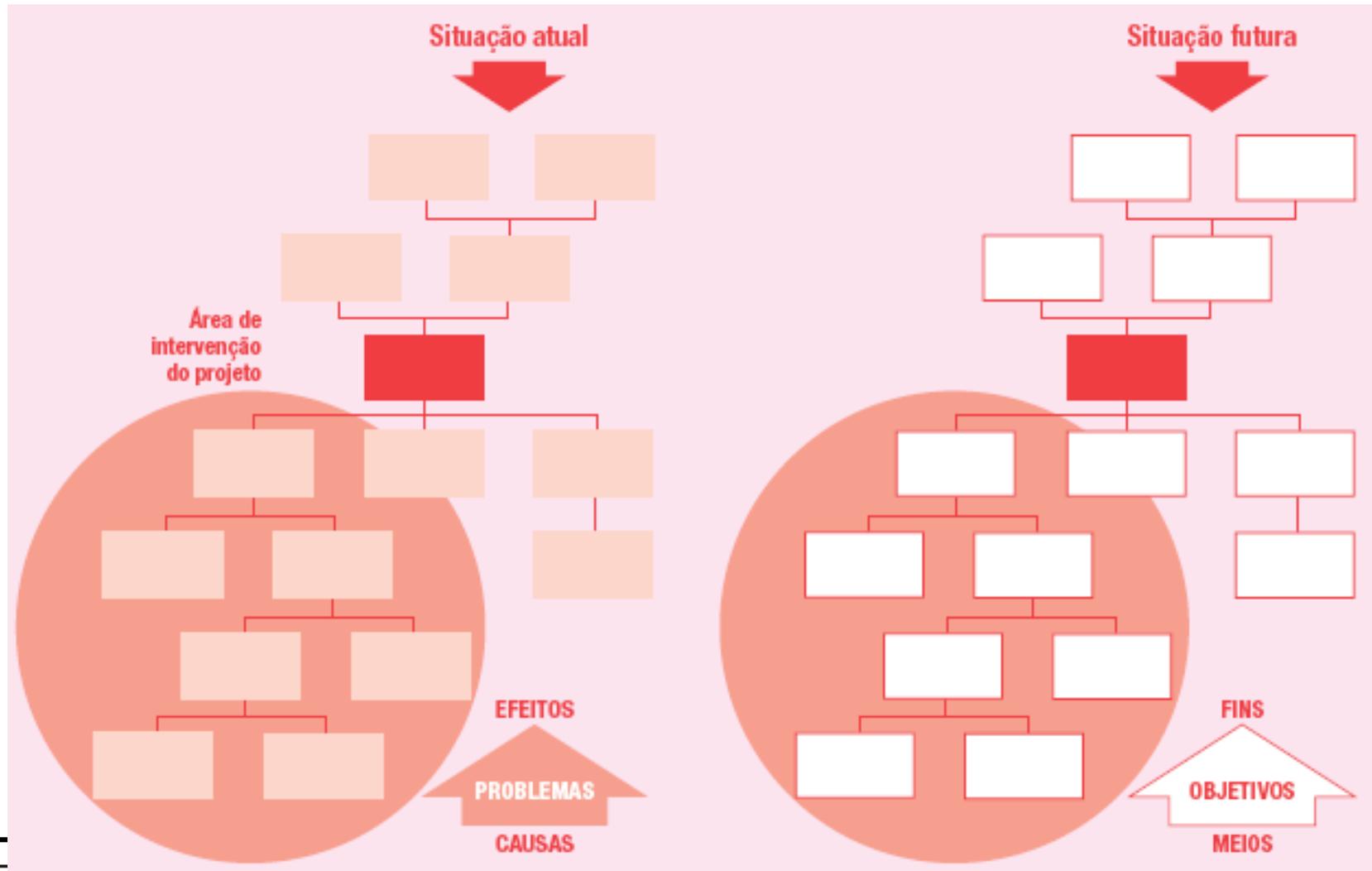
Etapa de análises

Selecionar objetivos factíveis

- Identificar as causas e excluir aquelas não-modificáveis no contexto do projeto
- Classificar os meios analisados em termos de possibilidades de ação, combinando essa análise com o balanço de recursos necessários para sua produção.
- Verificar a capacidade de realização da equipe
 - Recursos disponíveis: econômico-financeiros, capacidade institucional, políticos, conhecimento, tecnológicos, vantagens comparativas em relação a outros atores.

Etapa de análises

- Situação objetivo



O Planejamento do Projeto

Matriz de Planejamento do Projeto (MPP)

- Essa etapa resulta no planejamento do projeto e inclui
 - elaboração da Matriz de Planejamento do Projeto
 - inicialmente uma descrição sumária
 - a complementação da análise de envolvimento
 - a identificação
 - dos indicadores objetivamente comprováveis
 - dos pressupostos/suposições
 - das fontes de comprovação/verificação dos indicadores
 - a análise de riscos
 - a definição dos recursos necessários e suas fontes.

O Planejamento do Projeto

A MPP se resume em uma página:

- Por quê o projeto é executado? → Finalidade ou objetivo superior
- O que o projeto quer alcançar? → Objetivo do projeto e resultados
- Como o projeto irá obter os resultados? → Atividades
- Quais os fatores externos importantes para o êxito do projeto? → Suposições
- Como se pode / consegue avaliar o êxito do projeto? → Indicadores
- Onde serão encontrados os dados para a avaliação do projeto? → Fontes de verificação
- Quanto custará o projeto e com quais recursos deve contar? → Estrutura quantificada de recursos
- Quais as condições mínimas essenciais para o início do projeto? → Pré-requisitos

Matriz de Planejamento do Projeto (MPP)

		Estratégia	Indicadores	Meios de verificação	Suposições
Hipóteses de Fatores	desenvolvimentos controláveis	<p>Objetivo Superior ou Finalidade Expressa o objetivo nacional/ regional de desenvolvimento para o qual o projeto contribui.</p> <p style="text-align: right;">1</p>	<p>Descritos corretamente em termos quantitativos, qualitativos e temporais, possibilitam avaliar a contribuição do projeto para o alcance do objetivo superior.</p> <p style="text-align: right;">9</p>	<p>Indicam as fontes ou meios de verificação dos dados contidos no(s) indicador(es) do objetivo superior.</p> <p style="text-align: right;">12</p>	<p>Expressam hipóteses e são descritos objetivamente como fatores externos à gerência para que o objetivo superior seja mantido a longo prazo.</p> <p style="text-align: right;">8</p>
		<p>Objetivo do Projeto Expressa o benefício ou utilidade do projeto para a população-alvo.</p> <p style="text-align: right;">2</p>	<p>Descritos corretamente em termos quantitativos, qualitativos e temporais, possibilitam avaliar o alcance do objetivo do projeto.</p> <p style="text-align: right;">10</p>	<p>Indicam as fontes ou meios de verificação dos dados contidos no(s) indicador(es) do objetivo do projeto.</p> <p style="text-align: right;">13</p>	<p>Expressam hipóteses e são descritos objetivamente como fatores externos à gerência, necessários para se alcançar o objetivo superior.</p> <p style="text-align: right;">7</p>
		<p>Resultados Expressam os meios para se alcançar o objetivo do projeto. São objetivos específicos setoriais, produtos, bens ou serviços obtidos ou prestados pelo projeto.</p> <p style="text-align: right;">3</p>	<p>Descritos corretamente em termos quantitativos, qualitativos e temporais, possibilitam avaliar o alcance dos resultados.</p> <p style="text-align: right;">11</p>	<p>Indicam as fontes ou meios de verificação dos dados contidos no(s) indicador(es) dos resultados.</p> <p style="text-align: right;">14</p>	<p>Expressam hipóteses e são descritos objetivamente como fatores externos à gerência, necessários para se alcançar o objetivo do projeto.</p> <p style="text-align: right;">6</p>
		<p>Atividades Expressa o benefício ou utilidade do projeto para a população-alvo.</p> <p style="text-align: right;">4</p>	<p>Estrutura Quantificada de Recursos Quanto custa ou quais os insumos requeridos (incluindo pessoal) para executar cada uma das atividades?</p> <p style="text-align: right;">15</p>	<p>Que documentos comprovam os indicadores a serem medidos?</p> <p style="text-align: right;">16</p>	<p>Expressam hipóteses e são descritos objetivamente como fatores externos à gerência, necessários para se alcançarem os resultados.</p> <p style="text-align: right;">5</p>
					<p>Pré-requisitos Condições prévias e requisitos mínimos para implementar as atividades.</p> <p style="text-align: right;">17</p>

Matriz de Planejamento do Projeto (MPP)

- Corresponde a uma apresentação estruturada do conteúdo de um projeto de intervenção
- Existe uma relação causal entre os diversos níveis:
 - atividades/resultados
 - resultados/objetivo do projeto
 - objetivo do projeto/objetivo superior
- Essa cadeia e suas relações devem ser lógicas e plausíveis, mas não se trata de uma simples relação de causa-efeito.
- Considerando-se que um projeto de desenvolvimento necessariamente encontra barreiras e limitações, também precisa ser incluído nessa lógica o elemento **suposições** importantes, que são fatores externos ao projeto, mas necessários para o seu êxito

Matriz de Planejamento do Projeto (MPP)

Estratégia do Projeto

■ Finalidade ou objetivo superior (OS)

- ❑ contribuição do projeto para alcance de um objetivo de desenvolvimento do país, da região, da organização ou de um Programa
- ❑ benefícios decorrentes do fato de utilizarem-se - os beneficiários - dos resultados do projeto, ou seja, de que o Objetivo do Projeto (OP) seja alcançado.

■ Objetivo do projeto (OP)

- ❑ utilidade ou benefício do projeto para o grupo-alvo
- ❑ 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.

Matriz de Planejamento do Projeto (MPP)

Objetivo do projeto (cont.)

- ❑ O alcance do objetivo do projeto depende-se da ação de grupos / instituições não subordinados ao projeto,
 - o OP não é garantido pela equipe
 - mas os resultados contribuir para que, com a ocorrência de alguns fatores externos, o OP possa ser alcançado
 - O OP deve dar uma contribuição importante para que o OS seja atingido, com a ocorrência adicional de alguns fatores externos

Matriz de Planejamento do Projeto (MPP)

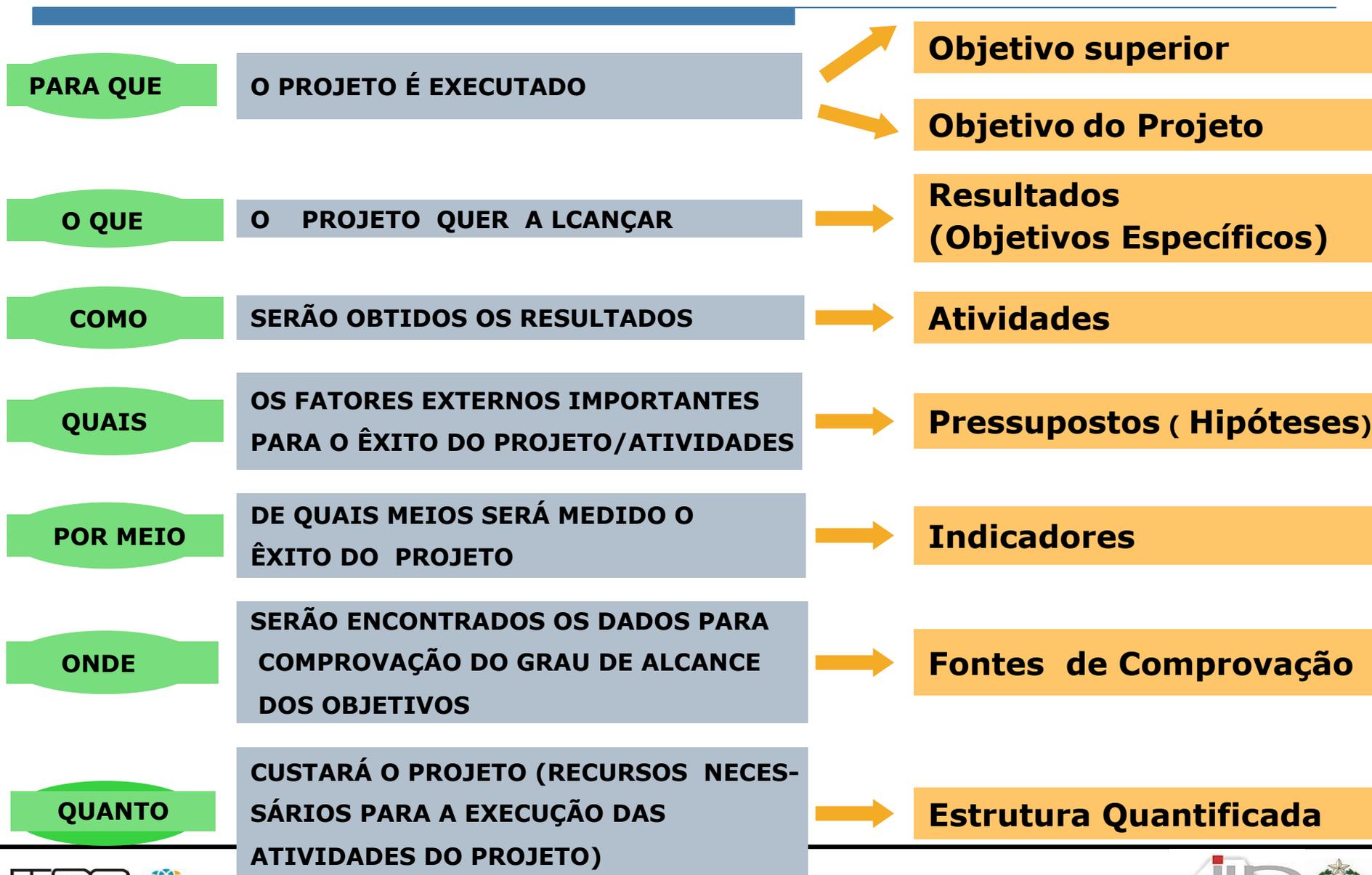
■ Resultados

- ❑ produtos, bens ou serviços prestados ou obtidos pelo projeto
- ❑ mudanças alcançadas através das atividades e no seu conjunto são relevantes, necessários e suficientes para chegar-se ao objetivo do projeto (OP)
- ❑ Os resultados são formulados como situações positivas alcançadas

■ Atividades

- ❑ ações que o projeto realiza para alcançar os resultados; devem levar aos resultados pretendidos.

Matriz de Planejamento do Projeto (MPP)



Matriz de Planejamento do Projeto (MPP)

■ Indicadores objetivamente comprováveis

- ❑ Descrever os objetivos e resultados do projeto em termos de:

Identificar a idéia do indicador:	O quê?
Destinatário da ação:	Para quem?
Quantidade:	Quanto?
Qualidade:	Como?
Tempo/prazo:	Quando?
Local (geograficamente):	Onde?

- ❑ Obrigam os planejadores a reverem o alcance dos objetivos e resultados
- ❑ 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

Matriz de Planejamento do Projeto (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
 - indicando fontes a criar ou dados a coleccionar pelo projeto que afetam as atividades e, por consequência, os recursos e custos
 - Se não for possível encontrar uma fonte para um indicador, ele terá de ser mudado.

Matriz de Planejamento do Projeto (MPP)

■ Suposições relevantes

- ❑ Fatores que são importantes para o êxito do projeto, mas que estão fora do controle do projeto
 - podem colocar em risco o êxito do projeto
 - **fatores críticos para o sucesso do projeto**

- ❑ Onde identificar os pressupostos ou suposições?
 - árvore de objetivos
 - análise de envolvimento
 - outras fontes de informação

- ❑ São formulados positivamente, tal como os objetivos.

- ❑ São medidos segundo importância e grau de probabilidade
 - avaliação das suposições

Matriz de Planejamento do Projeto (MPP)



Análise de riscos do projeto

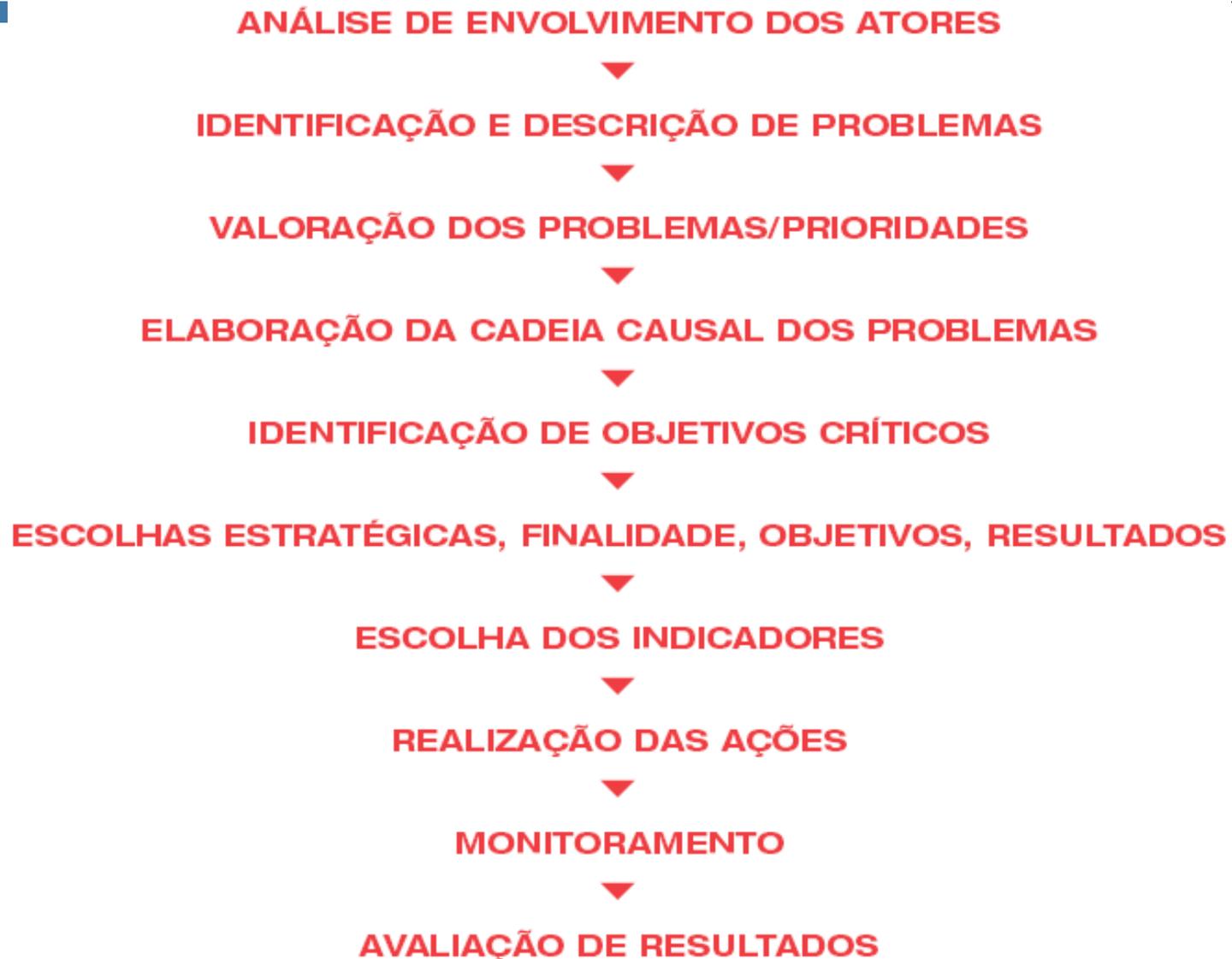
- Analisar se
 - O projeto pode causar efeitos indesejáveis?
 - Por ex., criar novos problemas ou agravar problemas existentes
 - A gestão do projeto pode garantir a realização dos resultados?
 - A estrutura do projeto é lógica e completa?
 - Quão prováveis são as suposições?
 - Os recursos são adequados e suficientes para realizar o projeto?

Definição de recursos e insumos

- Definir custos e insumos para todas as atividades e ou subatividades
- Utilizar a matriz do planejamento operacional – MPO
 - ❑ transportar as atividades e as subatividades estabelecidas para o projeto
 - ❑ associar custos e insumos necessários para o desenvolvimento do projeto
 - ❑ a matriz proporciona a visão de um mapa geral do projeto
 - ❑ importante para apoiar o gerenciamento do projeto, incluindo monitoramento e avaliação.

Matriz do planejamento operacional											
N. da atividade	N. da subatividade	Produtos	Prazos		Pessoal		Recursos necessários (não inclui pessoal fixo)				
			Início	Fim	Resp. (dias)	Equipe (dias)	Equipamentos	Serviços de terceiros	Materiais de trabalho	Despesas de viagem	Outros

Síntese do ZOPP



Leitura

Textos principais

FUNDAP. Planejamento e gerenciamento de projetos. (Coleção Programa de Desenvolvimento Gerencial — Educação Continuada). São Paulo: Fundap, 2006. Disponível em: http://www.fundap.sp.gov.br/debatesfundap/pdf/Gestao_de_Poi%C3%ADticas_Publicas/PLANEJAMENTO_E_GERENCIAMENTO_DE_PROJETOS.pdf

FUNDAP. O planejamento público e a construção de Programas. (Coleção Capacitação para desenho e avaliação dos programas do PPA 2008-2011, n. 3). São Paulo: Fundap, 1998. Disponível em: http://www.fundap.sp.gov.br/debatesfundap/pdf/Gestao_de_Poi%C3%ADticas_Publicas/O_PLANEJAMENTO_P%C3%A9BLICO_E_A_CONSTRU%C3%87%C3%83O_DE_PROGRAMAS.pdf

Textos auxiliares

BOLAY, F.W.. Guia para aplicação: planejamento de projeto orientado por objetivos- método Zopp. Tradução de Markus Brose, Recife/PE: GTZ, 1993.

MARKUS, Brose et. al. *Metodologia participativa: Uma introdução a 29 instrumentos*. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2003

GTZ. ZOPP - Planejamento de projetos orientado por objetivos: Um guia de orientação para o planejamento de projetos novos e em andamento. Alemanha: Multiprint, 1998.

GTZ. Planificación de Proyectos Orientada a Objetivos. Introduccion al metodo. Definiciones. Procedimientos tecnicos. Disponível em: http://www.iicadesertification.org.br/imagem/noticia/File/Resultados_do_Programa/Relatorio_Desertificacao_Workshop_Brasilia_ZOPP.pdf.