

I J
00553

GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO
COORDENAÇÃO ESTADUAL DO PLANEJAMENTO

PLANO DIRETOR DE DESENVOLVIMENTO DO ESPÍRITO SANTO

EQUIPE BASE

RELATÓRIO DE ANDAMENTO DOS TRABALHOS



553
E.1

não
circula

651.78
159p
8814/89
ex. 1

INSTITUTO JONES DOS SANTOS NEVES

651.78
IS9 18
8844/89
202

GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO
COORDENAÇÃO ESTADUAL DO PLANEJAMENTO
INSTITUTO JONES DOS SANTOS NEVES

PLANO DIRETOR DE DESENVOLVIMENTO DO ESPÍRITO SANTO

EQUIPE BASE

RELATÓRIO DE ANDAMENTO DOS TRABALHOS

SETEMBRO/1988

123

* ra

APRESENTAÇÃO

O presente relatório tem por objetivo mostrar o andamento da elaboração do PDD-ES - as etapas já vencidas e o cronograma das atividades previstas.

Importa dizer que a atual situação de instabilidade econômica, social e política do país, geradora de consequências imprevisíveis determina aos planejadores a necessidade de uma ampla e profunda reflexão sobre os temas e variáveis a serem analisados com vista a se estruturar as incertezas do futuro.

A Equipe Base encarregada de elaborar o PDD-ES entende ser indispensável estabelecer um cronograma rígido e com tempo até certo ponto muito curto, porém, também não desconhece os riscos de elaborar sobre conclusões apressadas considerando a complexidade dos assuntos a serem estudados.

ÍNDICE

PÁGINA

APRESENTAÇÃO

1. RELATÓRIO DOS TRABALHOS REALIZADOS	4
2. TRABALHOS EM ELABORAÇÃO E FORMA DE ENCAMINHAMENTO DO <u>PRO</u> CESSO DE ELABORAÇÃO DO PDD/ES	9
3. CONCLUSÃO	14

ANEXOS

1.

RELATÓRIO DOS TRABALHOS REALIZADOS

A Equipe Base efetivamente iniciou suas atividades em 09/08/1988. Tendo em vista que tal equipe somente foi consolidada, de fato, nesse momento os registros dos trabalhos/eventos realizados, relacionados a seguir, tomam como referência inicial essa data.

DATA	EVENTOS/ATIVIDADES	RESULTADOS
09/08/88 e 10/09/88	- Primeira tentativa de sistematizar o entendimento global do PDD/ES	- Preparação da discussão com Consultoria
	- Ficou claro que tal entendimento passaria, em termos metodológicos, pela construção de cenários futuros globais da sócio-economia capitalista	
11/08/88	- Reunião com o Consultor Paulo Vasconcellos a) Leitura e discussão do material apresentado pelo Consultor b) Discussão das prováveis expectativas (Governo-ES, Comunidade, Grandes Empresas e Equipe Base) em relação ao PDD/ES c) Primeira discussão para o entendimento do PDD/ES em sua globalidade d) Discussão e montagem do cronograma de atividades	- Primeiro entendimento do PDD/ES enquanto processo - Cronograma de atividades, contemplando as seguintes etapas: (Anexo 1) . Coleta de informações . Elaboração de cenários . Elaboração do PDD/ES enquanto documento . Implantação do PDD/ES

DATA	EVENTOS/ATIVIDADES	RESULTADOS
15/08/88 a 26/08/88	- Trabalhos realizados: a) Avaliação da reunião explicitada no item anterior b) Discussão do marco teórico em vista da metodologia de abordagem regional c) Preparação de seminário relativo ao item "b", anterior	- Realização de seminário para definição do marco teórico-metodológico (26/08/88)
29/08/88 a 14/09/88	- Operacionalização do processo de discussão teórico-metodológicas anteriores	a) Definição preliminar dos subsistemas para entendimento da macro-realidade sócio-econômica do Espírito Santo: Grandes Empresas, Indústrias tradicionais, Agricultura, Investimento Público, População, Emprego/Mercado de Trabalho, Sócio-político, Meio Ambiente b) Definição de metodologia para tratamento de cada subsistema e de suas interações recíprocas c) Definição de especialistas para tratamento de cada subsistema d) Documento: "Esboço Preliminar para discussão da metodologia de como entender o Espírito Santo para formular o PDD-ES (Anexo nº 2)"

DATA	EVENTOS/ATIVIDADES	RESULTADOS
		e) Quadro: "Proposta metodológica para a primeira fase do PDD/ES (Anexo nº 3)
15/09/88	<p>Reunião com Consultores Paulo Haddad e Paulo Vasconcellos:</p> <p>a) Discussão e avaliação dos documentos referidos anteriormente:</p> <ul style="list-style-type: none"> . "Esboço Preliminar para discussão da metodologia de como entender o Espírito Santo para formular o PDD-ES; e . Proposta metodológica para a primeira fase do PDD/ES <p>b) Relato das experiências vivenciadas pelo consultor (Paulo R. Haddad)</p> <p>c) Destino e objetivo de um plano</p> <p>d) Funções de um plano</p> <p>e) Processo de elaboração</p>	<p>Relatório:</p> <p>"Síntese reunião realizada com Consultores" (Anexo 4)</p>

DATA	EVENTOS/ATIVIDADES	RESULTADOS
16/09/88	- Reunião com os Consultores Raimundo Nonato e Paulo Vasconcellos	
21 e 22/09/88	<p>- Reunião com os Consultores Roberto Garcia <u>Si</u>mões e Celso Rodrigues</p> <p>a) Discussão e avaliação dos documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Esboço Preliminar para discussão da metodologia de como entender o Espírito <u>San</u>to para formular o PDD-ES . Proposta metodológica para a primeira <u>fa</u>se do PDD/ES <p>b) Discussão sobre as tendências de desenvolvi<u>men</u>to do Espírito Santo</p>	Documento em elaboração
23/09/88	- Contato com Consultor de cenários, Eduardo Mar <u>ques</u> , no Rio de Janeiro/RJ	Informes e discussão sobre metodologia de cenários

2. TRABALHOS EM ELABORAÇÃO E FORMA DE ENCAMINHAMENTO DO PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PDD/ES

Esse item objetiva mostrar o desenvolvimento das etapas previstas para a elaboração do PDD-ES, conforme cronograma estabelecido em 11/08/88, com assessoria do Consultor Paulo Vasconcellos (em anexo).

2.1. CONCEPÇÃO TEÓRICA

(Item 2.2 do Cronograma)

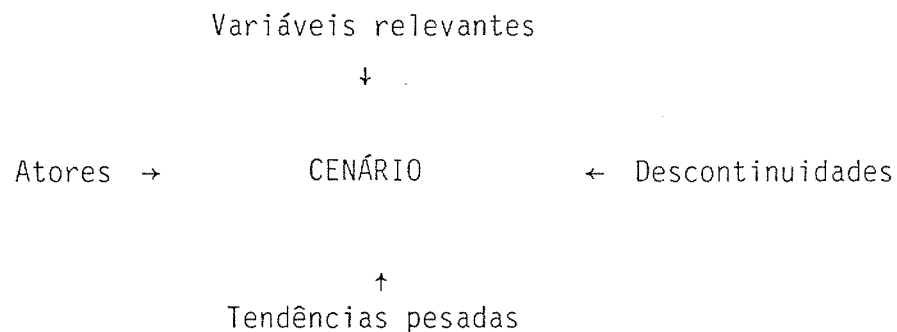
Durante os últimos dois meses, a Equipe Base, em sucessivas reuniões (Consultores externos, Consultores do Século XXI e internamente) trabalhou no entendimento das macro-determinações da realidade do Espírito Santo para definição do sistema de variáveis a ser analisado para montagem de cenários.

Essas discussões levaram a definição de que a compreensão da problemática do desenvolvimento do Espírito Santo passa pelo entendimento dos seguintes aspectos:

- Caracterização do estágio atual do processo de desenvolvimento do Espírito Santo, bem como de seus limites e de suas possibilidades atuais e futuras.
- Caracterização das tendências Internacionais (nova divisão internacional do trabalho, tendência dominação policêntrica, etc.);
- Caracterização das tendências Nacionais (divisão inter-regional do trabalho, nova ordem política estabelecida pela constituinte, etc.);
- Efeitos e rebatimentos dessas tendências no Espírito Santo.

Nesse processo torna-se imprescindível a compreensão dos condicionantes e das potencialidades presentes no atual estágio do desenvolvimento estadual e seus possíveis desdobramentos futuros a nível de possíveis modificações nos quadros econômico, político e social.

Em suma, o que se pretende é pensar o Espírito Santo no futuro. Mas como pensar o futuro? O futuro é incerto. O que se pode fazer é estruturar as incertezas do futuro, identificando-se o que tende a permanecer e o que tende a mudar. Quatro elementos (ou quatro categorias de análise) devem ser considerados, a saber:¹



Dessa perspectiva faz-se mister a montagem de pelo menos dois cenários: um tendencial e um alternativo. No entanto, para isso, duas dimensões importantes precisam ser melhor explicitadas: o horizonte de tempo a ser prospectado e os objetivos que o PDD deve abarcar.

A Equipe Base entende que essas definições extrapolam sua área de competência. Elas devem se dar na esfera política, ou seja, a nível das diversas instâncias de representação política previstas no organograma do PDD. Nesse sentido, sugere-se que tais definições sejam feitas o mais rápido possível para que a Equipe Base possa avançar em seu trabalho.

¹De acordo com método desenvolvido por Eduardo Marques

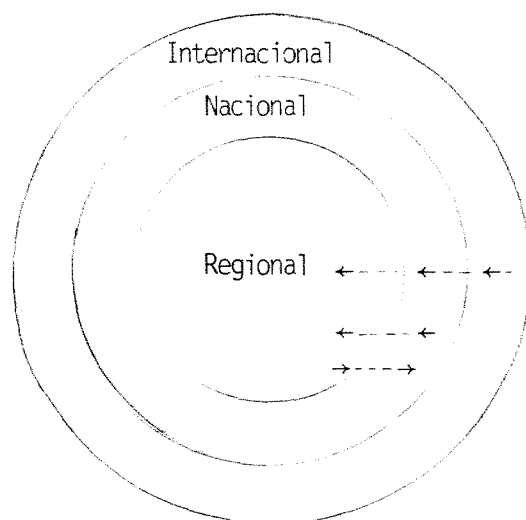
2.2. METODOLOGIA

(Item 2.3 do Cronograma)

A partir dessa concepção explicitou-se os seguintes subsistemas a serem analisados em suas diversas dimensões internas:

- Grandes Empresas
- Agricultura
- Investimento Público
- Emprego e Mercado de Trabalho
- Sócio-Político
- Meio Ambiente
- Nacional
- Internacional

A escolha desses subsistemas se justificou pela necessidade de estabelecer as relações e interdependências recíprocas na dinâmica do desenvolvimento estadual. Isso de acordo com o referido entendimento do atual estágio de desenvolvimento do Espírito Santo.



2.3. OPERACIONALIZAÇÃO

(Item 2 do Cronograma)

1. Definição dos subsistemas a serem tratados (já definidos)
2. Levantamento de expectativas e objetivos políticos (Reunião Comitê)
3. Discussão dos subsistemas com Consultores (já feito a discussão com Haddad, Nonato, Eduardo Marques, em fase de definição final)
4. Definição das variáveis relevantes dentro de cada subsistema
 - Em fase de elaboração (discussão interna da equipe)
 - Discussão prevista com Eduardo Marques
 - Discussão com Comitê
 - Reestruturação do modelo metodológico apontado no item 2 e análise da interdependência das variáveis escolhidas
 - Checagem da consistência estrutural das variáveis

(Item 3 do Cronograma)

1. Tratamento dos subsistemas e das variáveis
 - Elaboração de roteiro para tratamento de cada variável
 - Levantamento exploratório das informações disponíveis
 - Pesquisa de campo junto a pessoas e instituições
 - Trabalho junto aos especialistas de cada área contemplada nos sub sistemas

2. Análise dos subsistemas (reestruturação dos modelos metodológico e checagem de consistência através de modelos (a serem definidos com Consultor)

(Item 4 do Cronograma)

1. Montagem dos cenários
2. Discussão do cenário com Comitê.

3.

CONCLUSÃO

Para tentar dar uma ordem mais simples e clara ao que foi exposto neste breve relatório, podemos listar as seguintes questões que embasam (ou situam) o trabalho da Equipe Base:

1. Que o PDD está entendido enquanto processo de planejamento, ou possibilidade de dar início (reformular) a uma sistemática de planejamento mais moderna e mais de acordo com as questões complexas que se colocam hoje para o Governo Estadual e que passa por várias fases.
2. Que a primeira fase implica na elaboração de um documento que contemple as principais questões do desenvolvimento do Espírito Santo.
3. Que esse documento será elaborado pela Equipe Base com o acompanhamento (várias discussões) do Comitê de Planejamento.
4. Que a Equipe Base precisa ter clareza do real papel do Comitê de Planejamento no processo PDD. Por exemplo: é papel do Comitê definir objetivos para o PDD ou apenas discutir documentos elaborados pela Equipe Base.
5. Que esse documento terá a forma de cenário, ou seja, prospecção sobre o futuro.
6. Que podem ser trabalhados dois cenários:
 - a. Um cenário tendencial, que especularia sobre os rumos do modelo de desenvolvimento hoje em vigor dadas as condições discutidas no item Concepção Teórica. Nesse cenário, se apontaria as ten

tências e suas consequências (resposta a 1ª questão colocada no roteiro metodológico).

b. Um cenário alternativo

- . Este cenário contemplaria objetivos de desenvolvimento, ou seja, pretende-se atingir determinados objetivos e para tanto trabalha-se sobre as possibilidades futuras e as estratégias de ação dos vários atores para isso (resposta à 2ª questão levantada no roteiro metodológico).
- . A grande contribuição para a discussão do futuro do estado se dará com esse cenário, quando se prospectam alternativas para solução de problemas hoje existentes, ou se prospectam alternativas para evitar problemas futuros.
- . A elaboração desse cenário só é possível com a clara definição dos objetivos que se pretende atingir.
- . A Equipe Base entende que por ser questão política (objetivo de desenvolvimento) extrapola sua competência.
- . A Equipe Base a priori definiu objetivos como sugestão e não como definitivos (emprego, meio ambiente, serviços sociais).
- . A definição desses três objetivos contém implicitamente uma concepção de desenvolvimento com a qual a Equipe Base concorda, mas que não pretende torná-la questão fechada de trabalho.
- . A definição desses três objetivos se dá já por uma análise das principais consequências negativas que a reprodução do modelo de desenvolvimento hoje existente traz e ampliará no futuro, quais sejam: baixa geração de emprego com concentração urbana, degradação do meio ambiente e baixa capacidade financeira do Estado aliado a crescentes pressões populares para resolução

de problemas de infra-estrutura urbana.

- . E finalmente, como questão fundamental para o andamento dos trabalhos da Equipe Base que esses objetivos ou outros levanta dos sejam discutidos e definidos o mais rapidamente possível, ou se clareia no processo do PDD, o momento e as instâncias para essa definição.

ANEXO I

CRONOGRAMA DE ELABORAÇÃO DO PDD-ES

PDD/ES - PLANO DIRETOR DE DESENVOLVIMENTO DO ESPÍRITO SANTO
 CRONOGRAMA DE ELABORAÇÃO DO PDD-ES

PRAZOS	PARTICIPANTES ATIVIDADES	GOVERNO	COPLAN	COORD. GERAL	COMUNI DADE	COMITÉ PLANEJ.	EQUIPE BASE	EQUIPE SETORIAIS	CONSULT.
21/07	1. Apresentação do Projeto	R	R	P			P		P
12/08	Montagem Cronograma com Paulo Vasconcellos								
8 semanas	2. METODOLOGIA								
	2.1. Identificação das Expectativas		P	P	P		R		R
	2.2. Concepção Teórica/Experiências						R		P
	2.3. Elaboração da Metodologia						R		P
	2.4. Checagem da Consistência					P	P		R
	2.5. Aprovação da Metodologia			R	R		P		
	2.6. Definição do Processo de Divulgação						P	R	
	2.7. Divulgação da Metodologia					R			
8 semanas	3. INFORMAÇÕES PARA O PDD/ES								
	3.1. Obtenção das Informações					R	R	R	
	3.2. Análise das Informações					P	R	P	R

Continuação

PRAZOS	PARTICIPANTES		GOVERNO	COPLAN	COORD. GERAL	COMUNIDADE	COMITÊ PLANEJ.	EQUIPE BASE	EQUIPE SETORIAIS	CONSULT.
	ATIVIDADES									
8 semanas	4. CENÁRIOS									
	4.1. Montagem dos Cenários							R		P
	4.2. Checagem da Consistência						P	P		R
	4.3. Discussão dos Cenários			P	P	p	P	R	P	P
	4.4. Escolha do Cenário Desejado			R	R	P	P	P		
	4.5. Apresentação do Cenário Escolhido		P	R	P	P	P	P	P	P
12 semanas	5. PLANO DIRETOR DE DESENVOLVIMENTO									
	5.1. Formulação do PDD/ES						P	R	P	P
	5.2. Checagem da Consistência							P		R
	5.3. Discussão do Plano			P	P	P	P	R	P	P
	5.4. Aprovação		R	R	R					
	5.5. Definir Processo de Divulgação			P				R		P
	5.6. Divulgação do Plano		P	R	P	P	P	P	P	P

Continuação

PRAZOS	PARTICIPANTES ATIVIDADES	GOVERNO	COPLAN	COORD. GERAL	COMUNI DADE	COMITÊ PLANEJ.	EQUIPE BASE	EQUIPE SETORIAIS	CONSULT.
6.1. Sugerir o Processo Implantação			P				R		P
6.2. Aprovação do Processo Implantação		R	R						
6.3. Divulgação do Processo		P	R	P	P	P	P	P	P
6.4. Início da Implantação		R							

OBS.: 15/08/88 - Início trabalho da Equipe Base

P = Participante

R = Responsável

DETALHAMENTO DO CRONOGRAMA DE ELABORAÇÃO DO PDD/ES

ELABORAÇÃO: PAULO VASCONCELOS, SEBASTIÃO J. BALARINI, EQUIPE BASE

EM: 28/09/88

DATAS	ATIVIDADES
Até 07/10	1. Reunião da Equipe Base com Secretário para validar os objetivos do PDD
11 e 12/10	2. Reunião da Equipe Base/Eduardo Marques para definir a metodologia de cenários/PDD
13 e 14/10	3. Reunião da Equipe Base para organizar a reunião com o Comitê (Método, Programação, Papel do Comitê no PDD)
18/10	4. Reunião do Comitê, Eduardo Marques, Paulo Vasconcellos, Equipe Base para: a) Informar sobre o processo e metodologia b) Identificar as expectativas do Comitê etc. Informar sobre o papel do Comitê e cronograma para a participação
19 a 21/10	5. Tratamento das variáveis e subsistemas a) Elaboração de roteiro - EB
24 a 28/10	b) Levantamento exploratório das informações disponíveis
31/10 a 11/11	c) Pesquisa de campo
14/11 a 25/11	d) Consulta a especialistas
28/11 a 2/12	e) Análise dos subsistemas - com Consultor
	6. Montagem dos cenários - com Consultor
12/12 a 30/12	a) Cenário Tendencial - Equipe Base/Eduardo Marques/Especialistas
16 a 17/01	b) Discussão com Comitê
18 a 20/01	c) Checagem da consistência do cenário - Equipe Base/Eduardo Marques/outros

Continuação

DATA	ATIVIDADES
23/01 a 27/01	d) Divulgação do cenário - Equipe Base, Comitê, Governo, etc.
23/01 a 17/02	e) Cenário Alternativo (desejado/viável) - Equipe Base/especialistas/Consultor
20/02 a 24/02	f) Discussão com Comitê
27/02 a 03/03	g) Checagem da consistência do cenário alternativo - Equipe Base/Eduardo Marques/outros
06/03 a 10/03	h) Divulgação do cenário alternativo - Equipe Base/Comitê/Governo
06 a 31/03	7. Formulação da "Primeira Versão" do PDD (objetivos, cenários, objetivos específicos, estratégias, indicação dos programas setoriais - Equipe Base/Paulo Haddad, outros)
03 a 14/04	8. Discussão da 1ª versão do PDD - Equipe Base/Comitê/Consultores
17 a 21/04	9. Ajustes no PDD
26/04	10. Apresentação do PDD à Coordenação Geral, Comitê e Governo
Até 30/04	11. Aprovação formal do PDD

ANEXO II

ESBOÇO PRELIMINAR PARA DISCUSSÃO DA METODOLOGIA DE COMO
ENTENDER O ESPÍRITO SANTO PARA FORMULAR O PDD/ES

ROTEIRO PARA EXPOSIÇÃO

1. DUAS QUESTÕES FUNDAMENTAIS DEVERÃO SER TRATADAS

- 1) Que rumos toma ou poderá tomar o processo de desenvolvimento do E.S.
- 2) Que possibilidades tem o Governo Estadual e as forças políticas locais de interferir no processo de forma a:
 - Potencializar as oportunidades de geração de emprego (especialmente a incorporação das massas urbanas - subempregados)
 - Minimizar a degradação do meio ambiente
 - Capacitar o Estado financeira e institucionalmente para que possa responder às necessidades de investimento em infra-estrutura social.

A idéia básica é que discutir os rumos do processo de desenvolvimento do E.S. deve ter como objetivo vislumbrar possibilidades de melhoria de qualidade de vida da população entendidas como: acesso a emprego, acesso a serviços públicos e condições ambientais adequadas. Dessa forma, o tratamento teórico das questões afetas ao processo deve ter sempre como parâmetro essas três premissas.

2. ABORDAGEM TEORICA

- Como acontece e como tende a evoluir o processo de modernização capitalista iniciado há praticamente uma década?
- Questões fundamentais:
 - . O Corte Regional - entender o Espírito Santo com espaço

integrado ao Mercado Nacional e Intermunicipal - Divisão Regional do Trabalho

- . Região formal (político-administrativa) X região - como resolver isso teoricamente
 - . Como se dá a articulação para fora e como se redesenha o espaço interno (nem sempre homogêneo).
- Dois momentos (ou dois veios de tratamento):
- . As condições internas
 - . As condições externas
 - . Rumos da economia nacional
 - . Mudanças nos padrões de crescimento internacional (especialmente a questão tecnológica)
 - . Políticas do Governo Federal
 - . Reforma Tributária

Como tratá-los - paralelamente ou em momentos distintos?

3. OS RUMOS DO DESENVOLVIMENTO (TOPICOS A SEREM TRATADOS)

3.1. PRODUÇÃO E REPRODUÇÃO MATERIAL

SETORES DE PONTA

- CST
- CVRD
- Aracruz (+ Suzano)
- Petrobrás
- Reserva gaz/Salgema (pólo petroquim.)
- Carboquímica
- Informática (ind.)

Possibilidades de desenvolvimento

24

- Ind. Metalmeccânica
- Química fina

INVESTIMENTO PUBLICO

Ao k

- Energia
- Transporte: rod., fer.
- Comunicação
- Agua
- Setor Portuário
- etc...

Para a população

- Habitação
- Saneamento
- Agua
- Transporte Coletivo
- Saúde
- Educação
- Lazer
- Segurança pública
- etc...

Fontes de Recursos

- Receitas Fiscais
- Receitas grandes empresas
- Capacidade de endividamento do Estado

INDUSTRIAS TRADICIONAIS

- Mármore
- Confecção
- Alimentares

RELAÇÕES DE PRODUÇÃO NO CAMPO

- Café
- Prod. alimentares básicos
- Eucalipto (prod. de)
- Cana e ind. alcooleiras
- Pecuária (outros menos importantes)

Trata-las sob que viés?

- . manchas
- . destino produção
- . uso de tecnologia
- . modernização

*Como tratar o problema do K comercial (?)

3.2. POPULAÇÃO

Nesse bloco buscar-se-á responder basicamente a seguinte questão: que capacidade tem essa economia de gerar emprego? Quais as possibilidades ou os setores que potencialmente podem gerar maior volume de emprego e que especializações são ou serão exigidas - mercado de trabalho.

POPULAÇÃO

- Concentração e esvaziamento no espaço
- Taxa de urbanização
- Projeções
- Dinâmica populacional e sua articulação com a reprodução do K
- Emprego

3.3. MEIO AMBIENTE

- Reprodução do K no setor de ponta o meio
- Poluição e seu controle: ar, água, solo
- Agrotóxicos e fertilizantes X agricultura alternativa
- Bacias e microbacias

4. POSSIBILIDADES DE INTERVENÇÃO (tópicos a serem tratados)

SOCIO-POLITICO

A. Estrutura e dinâmica das forças sociais

- Padrões de representação
- Diferenciação de classes e frações
- Formas de organização
- Tendências

B) Planejamento e políticas públicas no E.S.

- Papel do Estado (modernização e instituições)
- Poder municipal

Grandes interrogações:

- Como tratar a cidade enquanto algo em si
- Economia de serviços
 - . Comércio
 - . Serviços
 - . "Setor informal"
 - . Comunicação

GRUPOS DE TRABALHO

N	TEMA	PARTICIPANTES (EXTERNOS)
01	Grandes empresas/CST/CVRD/ Aracruz/Petrobras/Salg./ outras OBJETIVO: Problemas ja co- locados e rumos	Eq. Base - Haroldo/Bubu/ Guilherme (BANDES)
02	Industrias tradicionais (confeccao, alimentares, marmore, corredor exp.) OBJETIVO: Idem	Eq. Base - Hilton/Neyde/ BANDES Gilson/Alvaro/Haroldo
03	Agricultura	Volmar/Ricardo Santos/Bu- bu/Paulo Fraga/Marcelo
04	Investimento público	
05	População	Celso
06	Emprego/Mercado de tra- balho ... Setor Tercia- rio (teórico)	
07	Socio-politico (classes e forcas sociais/poli- ticas sociais	A. Medeiros/Marta
08	Meio ambiente	Helo - indicar

- a) Como organizar e elaborar o material/discussões acumuladas?
- b) Redirecionar o trabalho a partir dos seminários (pensar sua sequência)

ANEXO III

1ª PROPOSTA METODOLÓGICA PARA A PRIMEIRA FASE DO PDD/ES

PROPOSTA METODOLÓGICA PARA A PRIMEIRA FASE DO PDD/ES

1. OBJETIVO:

Entendimento das macro-determinações da realidade do Espírito Santo para montagem de cenários.

2. ETAPAS PREVISTAS:

Através de uma ordenação lógica, tais momentos do trabalho terão a seguinte trajetória no tempo:

Nº ORDEM	ETAPA	PERÍODO
2.1	Discussão e checagem dos subsistemas propostos a) Grandes Empresas (e outras possibilidades de investimento) b) Indústrias tradicionais c) Agricultura d) Investimento público e) População f) Emprego/mercado de trabalho g) Sócio-político h) Meio ambiente	
2.2.	Forma de tratamento de cada subsistema	

Nº ORDEM	ETAPA	PERÍODO
2.3	Divisão do trabalho (interna à Equipe Base)	
2.4	Elaboração de roteiros visando a primeira abordagem dos subsistemas	
2.5	Levantamento exploratório de informações (inclusive entrevistas)	
2.6	Interpretação e tratamento dos subsistemas pelas subequipes	
2.7	Discussão da Equipe Base, buscando o entendimento das relações e articulações inter e intra subsistemas em vista de suas relações globais	
2.8	Discussões com os especialistas convidados (reuniões de trabalho)	
2.9	Elaboração da versão preliminar para discussão	
2.9.1	Entrega do documento ao Comitê de Planejamento	
2.10	Discussão com o Comitê de Planejamento	
2.11	Elaboração da Versão final	

ANEXO IV

SÍNTESE REUNIÃO REALIZADA COM CONSULTORES

SÍNTESE REUNIÃO REALIZADA COM CONSULTORES

CONSULTORES: Paulo Haddad e Paulo Vasconcellos

DATA: 19/09/88

PARTICIPANTES: Diretor IJSN: Sebastião José Balarini

Equipe Base: (Deneval, Penha, Renato, José Carlos, Madalena, Augusto, Ana Luzia, Nildete, Marta)

Membro Equipes Setoriais: Heloisa

RELATORES: Marta Zorzal e Ana Luzia

. PAULO HADDAD

1. RELATO EXPERIÊNCIAS VIVENCIADAS DESTACANDO SEGUINTE PONTOS:

- Significado do Planejamento Governamental
- Dimensão do processo de planejamento em sua perspectiva institucional

1.1. Significado Planejamento Governamental

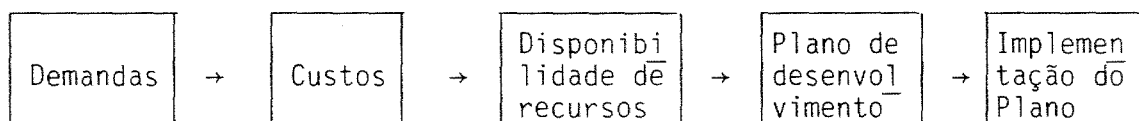
Nesse aspecto, chamou atenção para as diferenças existentes entre a elaboração de planos que considere os fins últimos a atingir em termos de objetivos políticos, e planos que se detém na elaboração de diagnósticos, mais detalhados, na maioria das vezes com acentuado enfoque acadêmico. Estes últimos nem sempre conseguem conciliar a dimensão do conhecimento com a dimensão da intervenção, da orientação de decisões que se requer de um Plano de Governo. Enfatizou, assim, a necessidade de se "queimar etapas" no processo de planejamento para orientar decisões

visando o desenvolvimento.

1.2. Dimensão institucional do Planejamento

Ressaltou as diferenças entre processo de planejamento e processo de formulação de planos.

- . O processo de planejamento é entendido como uma forma de atuação institucional que visa a maior orquestração da ação governamental.
- . A formulação de planos tem objetivos específicos e pré-determinados. Constitui um mecanismo para orientar o processo de tomada de decisões, alocação de recursos e de definição de políticas públicas, ou para orientar os rumos do desenvolvimento. São documentos que devem ter um caráter operacional e se constituir em instrumentos de trabalho.
- . Dessa perspectiva é preciso compatibilizar demandas e recursos para evitar frustração e descrédito para o processo de Planejamento.
- . Fases do processo:



- . Plano de desenvolvimento deve conter:
 - a) Propostas mais genéricas, sem muito compromisso, quando os recursos não estão ainda assegurados
 - b) Propostas mais específicas quando os recursos já estão assegurados
- . A Implementação do Plano implica:
 - a) Gerenciar o orçamento
 - b) Gerenciar os programas

- . O plano para se tornar exequível deve ser feito através de um esforço colaborativo com a máquina político/administrativa do Estado. Além disso, é preciso questionar de imediato que instrumentos de política econômica devem ser acionados já, para transformar o plano em resultados. Isto implica em assegurar recursos utilizando o plano como instrumento para negociação, ou, fazer Fundo para assegurar a implantação do plano.

2. QUEM QUER O PLANO E PARA QUE SE QUER UM PLANO?

- . Há que se considerar:

- a) Os níveis de decisão (Governador e Secretários)
- b) Os tipos diferentes de Governadores e, portanto, de demandas para o planejamento

- . Em relação aos níveis de decisão, ressaltou, que são bastante distintas as expectativas e o significado do planejamento para essas duas esferas de decisão. Para o Governador geralmente o plano tem um caráter de globalidade e de definição de determinados rumos políticos e econômicos. Para o Secretariado o planejamento nem sempre é visto com bons olhos. Isto porque, normalmente, existe uma cadeia de interesses que se articula ao redor de cada Secretário, constituindo "anéis burocráticos" que articulam clientelas específicas em cada Secretaria. Nesse âmbito dois problemas se colocam para o planejamento. De um lado, nem sempre, esse grupo de interesses configurado afina-se com os objetivos traçados para o plano e, de outro, normalmente, esses grupos pressionam por ações de curto prazo, portanto, demandam ações de caráter mais pragmático para o planejamento. Nesse sentido, a nível de Secretários de Governo, não há demanda para o planejamento enquanto um processo organizador e orientador de decisões integradas visando atingir objetivos comuns.

- . Em relação aos tipos diferentes de Governadores especificou dois tipos:

- a) Aqueles voltados para objetivos imediatos, i.e., de curto prazo. Caracterizam-se por serem mais clientelistas, e, por isso, não necessitam de planejamento. Precisam de Secretários ágeis e de um bom Secretário de Fazenda para administrar a alocação de recursos.
- b) Aqueles preocupados com as grandes questões que afetam o processo de desenvolvimento em curso, portanto, orientados para objetivos de longo prazo. Estes realmente necessitam de uma estrutura de planejamento eficiente, capaz de traduzir tais preocupações em planos de ação.

. OBS.:

O imperativo do planejamento na ação governamental era comum quando, na época da ditadura, havia a necessidade de se buscar recursos, em virtude da centralização administrativa e financeira imposta pelo poder central. Atualmente o Governo Estadual está recuperando seu espaço de atuação regional e, portanto, retomando sua dimensão mais clientelista nesse nível. As decisões passam a se dar mais no nível político do que, como anteriormente, a nível de determinados programas e projetos. Dessa perspectiva mais clientelista o plano caiu em desuso como atrativo de investimentos.

3. QUESTÕES A CONSIDERAR NA ELABORAÇÃO DE PROGRAMAS E PLANOS GOVERNAMENTAIS

Questão fundamental: Planejar o Planejamento.

Verificar quais os recursos (humanos, materiais, financeiros, etc.) que se dispõe para ser utilizado pelo planejamento, e as práticas que tem sido utilizadas no processo.

- . Considerar o envolvimento da máquina administrativa do Estado no processo de elaboração do plano. Planos elaborados sem a cooperação da máquina administrativa do Estado tem grandes possibilidades de não serem aceitos, ou melhor, de não se transformarem em ação efetiva do Estado.

. Considerar o que é que deve ser feito para implementar o plano (instrumentos de política econômica, reformas institucionais, administrativas, financeira - recuperação incentivos fiscais, etc.).

. Exemplos:

. Plano da C.V.R.D.

a) PRODIAT - Não foi implementado

b) Plano Grande Carajás - (P.G.C.) - Proposta para implantação do Complexo Metalmeccânico - Pará/Maranhão. Início implantação com CVRD em 1989. Sede Projeto Brasília. Houve articulação entre o processo de elaboração e de execução do plano.

4. FUNÇÕES DO PLANO

O plano pode exercer quatro funções distintas, não necessariamente excludentes:

- . Negociação
- . Reprogramação
- . Compensação
- . Ativação social

4.1. Planejamento para Negociação

Predominou, principalmente, no período do regime autoritário. Efetivamente, desde os anos 50 os Governos Estaduais vieram perdendo autonomia financeira em relação ao Poder Central. A partir de 1964 os instrumentos de política econômica foram gradativamente sendo centralizados na esfera federal. Tal processo produziu a seguinte configuração nas Receitas públicas estaduais:

- . Década 70: Receitas próprias + Transferências
- . Década 80: Receitas próprias + Transferências - a política de transferências passou a não funcionar mais, devido incremento crescente das despesas correntes, não sobrando recursos para o investimento público.

Nesse contexto o Plano cumpre a função de buscar recursos no plano do Governo Federal, bem como, em organismos internacionais, tais como: Banco Mundial, entre outros. Sua dimensão principal é a negociação de recursos nessas instâncias de Poder.

Tal conjuntura caracteriza a inviabilidade de fazer planejamento em termos clássicos. Posto que, o planejamento em termos clássicos, implica que a definição de objetivos tem que estar acoplado com os mecanismos e instrumentos de política econômica que se dispõe, para poder viabilizar os programas que permitem alcançar tais objetivos. Estes mecanismos o poder regional não detinha controle sobre eles nos anos 70 e 80.

Vantagens e desvantagens **atuais** dessa função:

a) Vantagem:

- . É eficaz quando se trata de resolver problemas de interesse regional que de alguma forma é complementar com o interesse nacional predominante. Exemplo: Proposição do parque Minero-metalúrgico de exportação no Espírito Santo.

é viável do ponto de vista do Governo Federal na medida em que aponta para a integração com o parque industrial nacional, e para o processo de substituição de importações.

- . Em caso de interesse regional não coincidente com interesse nacional o processo se torna altamente ineficaz.

b) Desvantagens:

- . Reforço da dependência política e financeira do Governo Estadual em relação ao federal
- . Perigo de se criar o vício de se pensar de forma fragmentada as questões do Estado, na medida em que se elabora planos para solução de problemas específicos. Isto é, busca de recursos condicionada pelo plano, onde a SEPLAN torna-se "Balcão de Projetos".

- . Não produção de cenários e de soluções alternativas para a solução dos problemas por outros caminhos.

4.2. Planejamento para Reprogramação

- . Caracteriza-se, principalmente, pelo caráter institucional e pela dimensão orçamentária que está embutida nessa função.
- . Normalmente essa função de reprogramação é exercida sem uma avaliação crítica mais rígida no sentido de se questionar os programas e as instuições que os executam. Isso tanto em termos de sua pertinência, como da necessidade de ajustes internos, ou mesmo a nível mais global diante da nova realidade atual. (Crise social, crise energética, crise financeira/dívida externa, etc.).
- . Efetivamente o planejamento em sua função de reprogramação deveria proceder uma análise dos programas e projetos de cada instituição e desembocar em planos que contemplassem reformas programáticas e institucional.

4.3. Planejamento para Compensação

Caracteriza-se pela consideração da dimensão espacial, em termos dos efeitos implícitos nas políticas macro-econômicas federais.

Dessa perspectiva a equipe de planejamento estadual decodifica os possíveis efeitos e rebatimentos estaduais que determinadas políticas federais provocam no espaço territorial do estado. Seu principal objetivo é municiar o Governo para negociar com o poder central em função dos impactos diferenciados que tais políticas detonam, visando buscar compensação para os impactos negativos.

Exemplo: uma política de promoção de exportações pode agravar desequilíbrios regionais. Pode se buscar compensação via incentivos fiscais.

4.4. Planejamento visando a Ativação Social

Caracteriza-se pela perspectiva de buscar mobilizar recursos latentes existentes na sociedade. Premissa básica: Existem muitos recursos latentes/adormecidos que podem ser ativados se for modificada a forma de relação entre o Estado e a Sociedade Civil.

Considerando que os recursos sempre são escassos, raros, é possível através de mecanismos políticos/institucionais estimular a sociedade (agricultores/empresários/políticos/comunidade) para solucionar seus problemas de desenvolvimento através da ação complementar do Estado.

Exemplo:

- . Minas Gerais: PRODECOM - Programa de Desenvolvimento das Comunidades - Produziu 900 projetos alternativos - Utiliza a mobilização da população na concepção de uma proposta de soluções alternativas tais como: Hortas Comunitárias, Habitação popular, mobilização de poupança local, etc.

Perigo dessas soluções: ação populista

4.4.1. Formas de Mobilização da sociedade e de participação em tais processos

- . Mobilização: Espontânea ou Induzida
- . Participação: Autônoma ou Incorporadora (institucionaliza a forma de participação da comunidade)

5. PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANO

Questão fundamental: Como pensar o diagnóstico, e como relativizá-lo, considerando a perspectiva de curto prazo para elaboração do Plano?

- . A utilização de "estudos de base" (agricultura, industrialização, urbanização, etc.) existentes são de grande valia, na medida em que oferecem marcos de referência que trazem indispensáveis subsídios à compreensão da realidade considerada.
- . Formas de compensar a carência de conhecimentos mais profundos ("estudos de base") com a necessidade de se ter conhecimento mínimo capaz de embasar a formulação do Plano.

OBS.:

Elaboração de diagnósticos amplos consomem tempo e, na maioria das vezes, são produzidos sem uma preocupação com elaboração de propostas de ação, e dessa forma acabam por se tornarem irrelevantes.

- . Alternativa de encaminhamento quando não se dispõe de "estudos de base" (longa maturação).
 - "Queimar etapas", utilizando para tanto especialistas que podem auxiliar trazendo grandes contribuições.
 - Não detalhar programas e projetos.
 - Deve se fazer um documento que responde as principais inquietações existentes no Estado, isto é, que capte a demanda latente, a qual tem que ser processada.
 - Deve conter uma visão macro das grandes questões. (Propõe-se elaboração num prazo de 6 meses de um documento que mostre os principais problemas vividos no Espírito Santo atualmente).

- Deve conter uma compreensão abrangente das principais tendências internacionais (nova divisão internacional do trabalho, mercados internacionais para produtos produzidos no Espírito Santo, etc.) e das principais tendências nacionais (divisão inter-regional do trabalho, nova ordem política estabelecida pela Constituinte, a onda de neo-liberalismo econômico/privatização e a necessidade de se resgatar o planejamento como processo, etc.) e verificar os possíveis efeitos dessas tendências no Espírito Santo.
- Deve se considerar os principais atores econômicos e políticos do Espírito Santo e verificar quais são suas principais preocupações em relação ao desenvolvimento do Espírito Santo. Ou seja, com que problemas os demandantes do Plano estão preocupados?

OBS.:

É importante montar cuidadosamente roteiros para realizar entrevistas com esses atores.

- Deve se ligar o processo de elaboração do diagnóstico com a formulação de políticas e programas governamentais. Dessa forma deve se pensar a questão da reprogramação orçamentária e institucional do Estado e, nesse processo, verificar que programas e projetos podem ser rebatidos para o IJSN.

OBS.:

No processo de elaboração do Plano o IJSN deve exercer o seguinte papel:

. Expressar boa visibilidade do processo para a comunidade

. Político

+
Articulação/compartilhada
tornando Plano instrumento
para:

- | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| . Negociação
. Articular Órgãos/programas das Secretarias
. Reprogramação
. Ativação Social
. Compensação | } |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|

- . Em síntese o Plano, para ser implementado, deve ser suficientemente detalhado para não se transformar em documento de princípios.

6. DISCUSSÃO DA PROPOSTA METODOLÓGICA APRESENTADA PELA "EQUIPE BASE"

- . 1ª Questão colocada pela Equipe Base: É possível, através do esquema metodológico apresentado, dar conta da problemática do desenvolvimento do Espírito Santo para a elaboração do PDD/ES? Há consistência interna nessa forma de divisão operacional do processo em blocos de estudos? A forma de encaminhamento e as etapas sugeridas são pertinentes?
- . Haddad: Questionou o detalhamento de cada bloco, colocando, como exemplo, a questão de como se pensa tratar o investimento público? Chamou atenção para o cuidado que se deve ter com o detalhamento excessivo.
- . Sugeriu como primeiro exemplo de veio condutor a temática da população, cujo veio condutor poderia ser o demográfico. Dessa forma poderia se partir das seguintes questões:
 - . Quanto seremos?
 - . Onde viveremos?
 - . Como viveremos?
(emprego, distribuição renda etc.)
- . Como segundo exemplo, sugeriu a utilização de uma concepção básica, onde os diversos temas vão sendo articulados, tal como a concepção de ecossistema proposta por "Inácio Sack" (?). Dessa forma a dimensão cultural, ecológica, ambiental, etc. se articulam em uma concepção maior que constitui o veio condutor do trabalho.
- . Coloca, assim, a necessidade de se estabelecer um tema basilar que costure todo o trabalho, constituindo seu veio condutor.

- . 2ª Questão colocada pela Equipe Base: Considerando a proposta metodológica apresentada, qual o viés de abordagem seria mais plausível:
 - . Viés da Regionalização (Economia Regional)
 - . Viés da Modernização Capitalista
 - . Viés da integração do mercado capitalista, i.e., do Espírito Santo no mercado nacional.

- . Haddad: Cita como exemplo o Plano Mineiro - (Nova Industrialização e Industrialização Mineira) que seguiu o viés da Modernização Capitalista.

- . Viés da modernização mostra:
 - Desequilíbrios regionais (mazelas da modernização industrial recente)
 - Novos potenciais e problemas
 - Quadro novo do perfil do Brasil onde se deveria resolver aquelas questões.

- . Em relação ao tripé proposto: meio-ambiente, emprego e renda e sua inter-relação com a dinâmica da estrutura econômica e social do Espírito Santo, sugeriu ampliar tal concepção considerando de uma perspectiva mais ampla a preocupação com a preservação da qualidade de vida. Em síntese, procurar estabelecer um padrão de crescimento de acordo com o padrão de acumulação que preserve o meio ambiente. Assim, pode-se garantir a articulação das abordagens em vários níveis, detalhar mais ou menos, em função da relevância do tema para o Plano. No entanto, é importante se manter uma análise integrada desde o primeiro momento até o final do Plano.

. 3ª Questão: Como tratar, operacionalmente, estas diversas dimensões, ou seja, como tratar dos aspectos específicos na dinâmica da totalidade?

. Haddad: Pode se eleger temas onde os diversos aspectos vão sendo integrados e analisados em função da dinâmica do processo.

Pode-se, por exemplo, tomar o enfoque do cidadão comum com relação as suas preocupações com as questões do desenvolvimento. Estes podem colocar como questões do desenvolvimento os problemas do desequilíbrio regional, as desigualdades sociais, etc.

Dessa perspectiva há que se questionar:

- a) Porque está assim?
- b) Que problemas críticos tal processo de desenvolvimento apresenta (pobreza, habitação, saneamento, meio ambiente, etc.)
- c) Que potencialidades tal processo gerou e capacidades de mobilizar recursos que ele detém?
- d) Que objetivos e que formas de tratamento devem ser eleitos para conduzir nas próximas décadas,

. Como forma de operacionalizar e materializar essas preocupações em um plano de governo, sugeriu o seguinte roteiro:

1. Caracterização da evolução recente do desenvolvimento do Espírito Santo

. Como se configurou o quadro que se apresenta atualmente?

. Analisar os processos (industrialização, modernização, urbanização, etc.) verificando a forma que eles atuaram na evolução recente do desenvolvimento do Espírito Santo.

2. Caracterização das questões atuais do desenvolvimento do Espírito Santo

- . Que problemas tais processos provocaram?
 - . Pobreza urbana, favelização, déficit habitacional, déficit de saneamento, desequilíbrios inter-estadual, etc.

3. Caracterização das potencialidades latentes e engendradas

- . Elaboração de cenários que contemple:
 - . Tendências que o processo de desenvolvimento em curso aponta.
 - . Condicionais (em sentido amplo) que limitam tais tendências
 - . Fatos portadores de futuros presentes no processo (tecnologia, nova constituição, nova divisão internacional do trabalho, etc.).

4. Formulação de objetivos a atingir

- . Esboço de grandes objetivos a atingir
 - . Definição de linhas programáticas prioritárias

5. Avaliação e Acompanhamento

- . Definição de instrumentos institucionais que garantam a implementação do Plano
- . Caracterização das mudanças que precisam ser realizadas no Estado para que o plano possa atingir os objetivos definidos.

- . 4ª Questão: Este esquema, na verdade, é o esboço do documento final que deve ser apresentado. Entretanto, há uma questão anterior que é teórico-metodológica. Trata-se do processo de apreensão, de conhecer a realidade. Ou seja, como chegar a isto? Como desvendar e tratar as grandes questões aí dentro? Ou por outros termos: Quem define os grandes temas? Onde a equipe se embasa para trabalhar problemas já estabelecidos? Como trabalhar a questão dos objetivos técnicos versus objetivos políticos?

- . Haddad: Deve se elaborar um "boneco" para discussão mais ampla com segmentos mais modernos da sociedade. Fazer concomitantemente um trabalho pedagógico de discussão, o qual minimiza as defasagens que podem existir entre a questão técnica e política?

Com relação ao tratamento teórico-metodológico sugeriu o seguinte esquema, exemplificando com a agricultura.

- . Compreensão da Agricultura no desenvolvimento recente do Espírito Santo
 - Qual foi o desenvolvimento recente da agricultura?
 - Quais são os problemas e potencialidades da agricultura?
 - Quais são as restrições e limites existentes?
 - O que está acontecendo no Brasil que vai provocar mudanças no setor agrícola? (Reforma Agrária, movimentos populares no campo, UDR, etc.).
 - Principais objetivos que agricultura deve atingir
 - Principais programas que podem ser desenvolvidos.
- . 5ª Questão: Como se amarra do ponto de vista teórico-científico as informações levantadas (agricultura, indústria, urbanização, etc.) se não se elege uma linha teórica orientadora do trabalho?
- . Haddad: Propõe que se faça um roteiro a ser levado ao Governo (Governador, Comitê do Plano, etc.).
- . Considera a dimensão "arte do Plano" no processo. A questão de como trabalhar os problemas que ficaram em suspenso. Em todo plano existe espaço para a criatividade.

. 6ª Questão: Existem duas questões inter-relacionadas. A primeira trata-se de como entender e explicar o processo de desenvolvimento do Espírito Santo, e a segunda de como se processar, concomitantemente, a costura política que deve permear a elaboração do plano? Qual o papel específico da Equipe Base nesses dois processos?

. Haddad: Propõe realização de entrevistas/discussão com grupos (Comitê) ao longo de todo o processo de elaboração do plano.

O cronograma proposto pela "Equipe Base" é muito longo. Politicamente ele é inviável. Se a "Equipe base" não tem informações trabalhadas, partir para soluções mais rápidas e mais viáveis.

Sugere, como alternativa, eleger um cenário nacional (por exemplo os elaborados por Cláudio Porto) e verificar os efeitos possíveis daquelas projeções no Espírito Santo. Isso em função da dinâmica econômica do Espírito Santo. Portanto, há a necessidade de se esmiuçar a economia regional.

7. AVALIAÇÃO CONSULTORIA E LEVANTAMENTO DE PENDÊNCIAS EXISTENTES

. PAULO VASCONCELLOS: Sugestão de Agenda para 15/09

1. Definir prazo para entrega do Plano

Definido a data de 30/04/89

2. Definir condições trabalho pendências internas ao IJSN

. Consultoria:

S. Balarine: Resolvido, contrato da CVRD firmado com Clodoaldo (contrato "guarda-chuva")

. Pessoal para a equipe:

S. Balarine: Pensando em revolver via contrato com a Vale

- . Seminário de Campinas:
S. Balarine: Resolvido, envia 6 técnicos.

3. Reflexão sobre proposta metodológica da Equipe Base diante das idéias do Paulo R; Haddad.

- . Paulo Vasconcellos: Sugere levar questões centrais ao Governador:
 - Questões
 - Objetivos
 - Linha programática

Levar documentos parciais ao demandante com uma certa frequência para:

- a) Possibilitar negociações relativas a prazo
- b) Possibilitar uma calibragem do processo

Com relação a metodologia observou que Haddad não excluiu itens nem incluiu outros nos blocos propostos. Fica, portanto, subentendido que ele concordou com os itens propostos.

- . Equipe Base: Propõe vinda consultor de cenários já, posto que, existe uma série de dúvidas que precisam ser sanadas para dar continuidade ao trabalho.

- . Paulo Vasconcellos:

- a) Sugere como Consultores:
 - Eduardo Marques
 - Cláudio Porto

- b) Sugere elaborar agenda de questões/dúvidas que devem ser tratadas com Consultor de Cenários.

. Agenda elaborada:

1. Conceito de cenário
2. Como se elabora cenários
 - Métodos
 - Instrumentos
 - Modelos
 - Utilização de SOFT
3. Projeções: Quantitativas? } ou ambas?
Qualitativas? } o que priorizar?
4. Momento para se iniciar a elaboração de cenário (partir-se-ia com a perspectiva do cenário já no início da elaboração do documento ou haveria um "momento" específico para o tratamento do cenário?)
5. Como incluir na pesquisa para identificação dos principais processos determinantes da atual realidade do ES, a dimensão da perspectiva de cenários?
 - 5.1. Como extrair do entrevistado as informações para elaboração de cenário?
6. Seleção/detalhamento e forma de tratamento dos temas/assuntos para elaboração de cenários.
7. Critérios para montagem de cenários nacionais/internacionais (enc^o menda de cenários prontos X montagem de tais cenários)
8. Como identificar (e/ou incluir) os rebatimentos dos cenários Nacio^o nal e Internacional no cenário do ES?
9. Forma de participação das equipes setoriais no processo de elabora^o ção de cenários

10. Papéis da Equipe Base no processo de elaboração do cenário

SUGESTÃO DE CONSULTORES

- . Cláudio Porto
- . Eduardo Marques

