



UFPB
CAMPUS IV
Rio Tinto e Mamanguape

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CAMPUS IV
CENTRO DE CIÊNCIAS APLICADAS E EDUCAÇÃO

**PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL
DO CCAE**

METODOLOGIA
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO
(PEP)

Maria Angeluze Soares Perônico Barbotin

BARBOTIN, M.A.S.P.

Apostila sobre Metodologia de Planejamento Estratégico Participativo. 1ª ed.
Mamanguape; Universidade Federal da Paraíba: 2018, 18p.

Bibliografia

1. Planejamento 2. Participação 3. Sustentabilidade Organizacional

SUMÁRIO

1 – APRESENTAÇÃO	4
2 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO	5
3 – ETAPAS E CONCEITOS	7
REFERÊNCIAS:	9

1 – APRESENTAÇÃO

Este documento tem por objetivo nivelar os conhecimentos de todas as pessoas que participarão do processo de construção do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do Centro de Ciências Aplicadas e Educação (CCAЕ). Neste sentido, importa dizer que a UFPB constrói seu PDI para uma temporalidade de cinco anos, tendo sido o último elaborado para o período de 2014-2018.

Deste modo, para que o CCAЕ possa participar de modo mais efetivo, tanto da construção do PDI da UFPB quanto das políticas dessa instituição, é necessário que o próprio centro também se planeje de modo estratégico. Portanto, é a necessidade de se projetar no longo prazo, de modo que as ações de curto e médio prazos sejam orientadas por uma missão clara, valores compartilhados e uma visão de futuro definida coletivamente, a principal razão para a construção do PDI do CCAЕ.

Importa dizer que o processo de construção de um PDI pode ser orientado por diversos tipos de metodologias, e neste sentido, cabe a cada instituição utilizar aquela que mais corresponda às suas expectativas em termos de vontade de envolver os públicos internos e externos, disponibilidade de tempo dos atores, capacidade técnica para manejar a metodologia escolhida, entre outros.

Portanto, considerando a vontade de realizar um planejamento estratégico com o envolvimento do maior número de pessoas da comunidade acadêmica e dos principais *stakeholders* do CCAЕ, a escolha que essa direção de centro faz é pela metodologia de Planejamento Estratégico Participativo (PEP) desenvolvida pelo professor Joel Souto-Maior, uma vez que foi concebida pensando as especificidades de órgãos públicos (além de organizações do terceiro setor) tendo sido amplamente utilizada, e recentemente submetida a um processo de avaliação de sua efetividade (Souto-Maior, 2013).

Além do fato da metodologia PEP corresponder às necessidades de uma organização pública, correspondendo ao perfil do CCAЕ, importa destacar o fato de que a direção deste centro dispõe das competências necessárias para a devida aplicabilidade dessa metodologia, uma vez que a diretora desse centro já facilitou diversos planejamentos estratégicos participativos, no Brasil e em Moçambique, utilizando essa metodologia. E no sentido de ampliar as possibilidades de participação, a aplicação da metodologia PEP para elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional do CCAЕ irá fazer uso de ferramentas eletrônicas e de momentos presenciais.

Por fim, esse texto apresentará, em linhas gerais, os principais conceitos e as etapas pelas quais se desenvolve um PEP, metodologia que permitirá a construção do PDI do CCAЕ. Ele foi elaborado a partir, principalmente, dos trabalhos do professor Joel Souto-Maior. Importa dizer que a leitura e a compreensão dessa metodologia, já fazem parte do processo de planejamento estratégico.

Esperamos que vocês tenham uma boa leitura!

Esperamos contar com cada um e cada uma no processo de pensar estrategicamente nosso CCAЕ!

Maria Angeluze Soares Perônico Barbotin
Diretora do CCAЕ/UFPB

2 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO

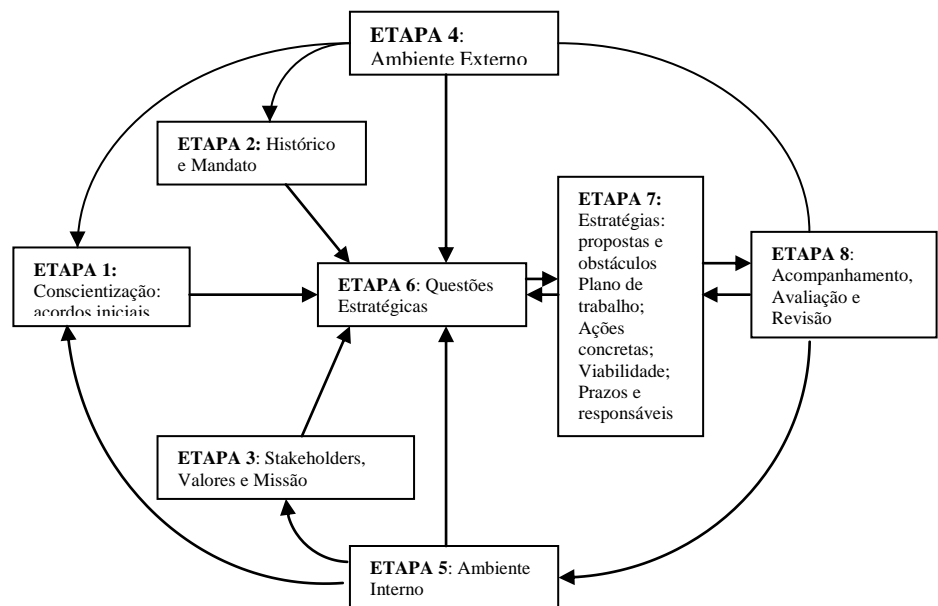
A metodologia de **Planejamento Estratégico Participativo (PEP)** foi desenvolvida pelo professor Souto-Maior (1994), podendo ser compreendida como uma metodologia que permite a organização desenvolver e implementar, disciplinada e participativamente, um conjunto de estratégias, decisões e ações fundamentais e cruciais para a sua sobrevivência, eficácia, efetividade e sustentabilidade organizacional.

Na sua essência, a metodologia **PEP** consiste de um processo de facilitação da interação comunicativa à luz de ideais e valores comuns, e não da condução, de maneira instrumental, de pessoas em direção a objetivos competitivos pré-determinados. Ao mesmo tempo em que desenvolvem estratégias para promover a efetividade e sustentabilidade organizacionais, os participantes se capacitam como sujeitos na interação pedagógica que caracteriza todo o processo, tornando-se cada vez mais conhecedores de sua própria realidade e capazes de se realizarem enquanto promovem os objetivos de sua organização.

Assim, um dos elementos que diferencia essa metodologia de tantas outras é a participação, entendida por Souto-Maior (1994) como “ter ou tomar parte em alguma coisa, ou comunicar alguma coisa”. Portanto, no **PEP**, a participação na definição das estratégias é de fundamental importância para o desenvolvimento da organização, pois se pretende chegar a um entendimento legítimo e compartilhado através do diálogo.

Contudo, considerando a dificuldade de reunir todos os membros de uma organização, bem como todos os atores com os quais ela se relaciona (*stakeholders*), o **PEP** propõe a participação seletiva, precedida de uma etapa de sensibilização e motivação de todos os que poderiam participar do processo.

Outro elemento diferenciador da metodologia do PEP diz respeito às etapas de seu desenvolvimento.



Tradicionalmente, as etapas de um planejamento estratégico variam, na seqüência e no grau de desenvolvimento, dependendo da abordagem, e são: definição da missão; análise do ambiente externo e interno; delineamento das estratégias; execução, acompanhamento, controle e avaliação.

No entanto, no PEP, essas etapas foram subdivididas em oito, caracterizando o processo como estratégico e ao mesmo tempo, participativo.

Logo, de acordo com Souto-Maior, o PEP engloba os melhores elementos do planejamento estratégico e do planejamento participativo, pois enquanto que, o primeiro enfrenta resistências internas para produzir as ações e as mudanças que estão no plano, dificultando sua implementação, a participação traz a força para a ação que emerge do processo participativo.

ETAPA 1 – Acordo entre os tomadores de decisão e conscientização (Preparação para o PEP).

Nessa etapa, as pessoas que conhecem um pouco mais sobre Planejamento Estratégico têm a missão de transmitir esse conhecimento para o restante do grupo, ressaltando a importância da participação e do planejamento. Quando todos souberem o que significa, quais as suas vantagens e desvantagens é que poderão tomar a decisão da necessidade de realizá-lo ou não. Também, é nesse momento que devem ser definidos alguns detalhes operacionais: contratar um facilitador externo, em quanto tempo se pretende fazer o PEP, quais as pessoas que participarão, realizar seminário de sensibilização etc. O objetivo é, por meio da conscientização e mobilização, obter o envolvimento abrangente para o PEP, de membros (internos e externos) que represente o ambiente relevante da organização.

ETAPA 2 – Levantamento da história e mandato da organização:

Resgatam-se os aspectos mais importantes da evolução da entidade, visando uma compreensão histórica e crítica. Esclarecer tendências, como:

- A organização vem se afastando de que?
- Está caminhando em direção a que?

Neste ponto é possível chamar membros mais antigos ou ex-membros para relatar sua percepção de como a organização evoluiu. Também, nessa etapa defini-se o mandato: esclarecer os estatutos, normas, regulamentos e tradições que determinam o que a entidade pode ou não fazer e quais leis regulam sua atuação.

ETAPA 3 – Identificação dos stakeholders, definição dos valores e da missão:

Definir quais são os principais *stakeholders* (os públicos que afetam e são afetados pela organização), quais as suas expectativas em relação à organização e qual a sua importância.

Exemplos de stakeholders: comunidade, financiadores, mídia, empresas...

Definir os valores que orientam a organização e que servirão para formulação da missão.

Exemplos de valores: eficiência, honestidade, pontualidade, qualidade...

Definir qual a sua área de atuação principal (o que é e o que não é o seu negócio?) e qual o seu diferencial, marcando claramente em que área a organização pretende atuar. Importante perceber que uma organização sozinha não consegue trabalhar de maneira eficiente e eficaz com todas as problemáticas sociais, portanto é necessário que se defina em que aspecto específico ela contribuirá: este será seu “negócio” e a forma de desenvolvê-lo será o seu “diferencial”.

Definir qual a sua missão. A missão representa os ideais que deverão nortear todos os trabalhos seguintes de formulação e implementação do PEP. Ela é o motivo pelo qual a organização existe, sua razão de ser. A declaração da missão age como uma mão invisível que guia os integrantes de uma organização em direção as suas metas, possibilitando uma maior coesão e um senso de direção.

Poderá ser formada uma equipe para descrever o histórico da organização, seus valores e a missão estabelecida para serem aprovados em reunião do PEP.

ETAPA 4 – Análise do ambiente externo

Conhecer o ambiente onde a organização está inserida e de que forma, algumas variantes desse ambiente, podem interferir na organização. São analisadas tendências políticas, sociais, econômicas, legais, trabalhistas, tecnológicas etc. Nesta análise procura-se fazer uma concepção do ambiente relevante e identificar duas situações em relação a cada uma dessas tendências ambientais:

- **Oportunidades:** analisar que fatores do ambiente externo podem influenciar de maneira positiva na organização.
Exemplos: leis de isenção de imposto, financiamentos, postura social das empresas, demanda pelo trabalho da organização...
- **Ameaças:** fatores do ambiente externo que podem influenciar de forma negativa na entidade. Exemplos: falta de ética de outras ONG's, saída de financiadores...

ETAPA 5 – Análise do ambiente interno.

Análise dos pontos fortes e fracos da entidade para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças. Nesta etapa, faz-se uma análise bastante real da situação da organização: sua imagem, seus recursos humanos, seus financiamentos, sua metodologia, sua gestão e patrimônio etc. Procura-se identificar dois tipos de situação:

- **Pontos fortes:** são aspectos internos da organização que contribuem para que ela atinja sua missão, aproveite as oportunidades e neutralize as ameaças do ambiente externo;
- **Pontos fracos:** são aspectos internos da organização que dificultam o alcance de sua missão, não permitem o aproveitamento das oportunidades do ambiente externo e faz com que as ameaças tenham um impacto ainda maior.

Após a conclusão das etapas 4 e 5 será elaborada um quadro com o resumo dos pontos fracos e fortes, oportunidades e ameaças que servirá de base para as próximas etapas.

ETAPA 6 – Definição das questões estratégicas.

Uma questão estratégica é algo que afeta toda a organização e que, para resolvê-la a organização precisa de novos recursos ou remanejamentos. É algo que influencia significativamente o funcionamento da organização e na sua capacidade de atingir objetivos, alcançar resultados e cumprir sua missão. Ela tem implicações a médio e longo prazo. É uma questão que não tem solução imediata e necessita de muita criatividade para sua resolução.

O número de questões estratégicas que podem ser geradas é enorme, porém é interessante trabalhar com no máximo cinco questões. É bom lembrar que **uma questão estratégica puxa a organização para frente ou para trás.**

Neste momento, a ideia é identificar problemas e dificuldades e não soluções.

Exemplo: Como a AZ pode criar uma integralidade das ações diante das demandas internas e externas, garantindo projetos com demandas quantitativas mais “justas” com a equipe e com os parceiros?

ETAPA 7 – Formulação de propostas.

Aqui se discute, em subgrupos, as propostas para solucionar as questões estratégicas fundamentais e quais são os principais obstáculos à sua implementação. Estas propostas são objetivadas em planos operacionais temáticos que dirão quem fará o quê, quando e como.

ETAPA 8 – Definição dos mecanismos de avaliação e controle.

Nesta etapa são definidos os instrumentos de monitoramento do andamento dos planos. Estes mecanismos são de fundamental importância para que, de fato, as coisas sejam implementadas ou redirecionadas de acordo com a realidade. Para tal atividade é possível criar um comitê gestor ou um grupo coordenador.

REFERÊNCIAS:

SOUTO-MAIOR, Joel. Planejamento Estratégico Participativo: uma abordagem para o setor público. Anais do XVIII ENANPAD, 1994.

_____. Planeação Estratégica e Participativa. João Pessoa: Editora Universitária da UFPB, 2012.