

# GESTÃO DA FACULDADE DE ESTUDOS SOCIAIS APLICADOS DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UNB

*Gileno Fernandes Marcelino \**

## INTRODUÇÃO

As universidades federais brasileiras, como toda a administração pública nacional, passam por período de transformações resultado de avanços tecnológicos e significativas mudanças sociais, econômicas e políticas. O modelo burocrático que evoluiu a partir da década de 1930 não atende a este novo momento da sociedade brasileira. A gestão baseada em princípios racionais-burocráticos, que representou grande avanço no passa-

do, limitou-se a padrões hierárquicos rígidos e concentrou-se no controle dos processos e não nos resultados.

Esse modelo que ainda permeia a administração pública brasileira em todas as dimensões e níveis organizacionais é gerador de extensas burocracias que se tornaram um fim em si mesmas, com estruturas administrativas centralizadas e padronizadas e serviços que não atendem aos desafios de uma sociedade baseada no conheci-

\* Doutor em Administração, com livre-docência na USP e pós-doutoramento na J. L. Kellogg Graduate School of Management da Northwestern University. Atualmente, professor do Departamento de Administração e diretor da Faculdade de Estudos Sociais Aplicados – FA/UnB. Ex-professor associado da Faculdade de Economia e Administração – FEA/USP.

mento e na informação. Sociedade que se modifica rapidamente, como visualizava Peter Drucker

[a] diversidade, a flexibilidade e a competição tornar-se-ão mais importantes no que tange ao conhecimento quanto mais este se tornar básico para a sociedade.<sup>1</sup>

A universidade pública brasileira integra a administração federal indireta que se caracteriza por conceder maior flexibilidade ao setor público e, neste sentido, representa um conjunto de estruturas organizacionais descentralizadas buscando flexibilizar e desconcentrar a gestão pública. Contudo, a universidade é uma organização conservadora por excelência, quer em suas práticas, quer em suas posturas. Sua gestão ainda é, ou sempre foi, tradicionalista, burocrática e governamental. E, por conseqüência, tem resistido a examinar com profundidade a aplicação de um novo modelo organizacional.<sup>2</sup>

Essa situação começa a mudar em razão dos novos modelos de administração pública cujos princípios envolvem mudança na estratégia de gestão, agora voltada para resultados e focada

no atendimento às demandas dos cidadãos, como usuários e clientes dos serviços públicos. O cidadão passa a ter um papel de destaque na definição das estratégias de desenvolvimento das organizações públicas.

Desta forma, faz-se necessário examinar referências novas para o planejamento e a organização das unidades acadêmicas, na busca de atender questões como: prestação de serviços, qualidade, tecnologia, custos, eficiência interna, economia e eficácia organizacional.

Inserir-se nesse cenário a Faculdade de Estudos Sociais Aplicados da Universidade de Brasília, com atribuições de

coordenar e avaliar as atividades de ensino, pesquisa e extensão nas respectivas áreas; decidir sobre a organização interna; e, planejar e administrar os recursos humanos, orçamentários, financeiros e materiais sob sua responsabilidade.<sup>3</sup>

Integram a estrutura da faculdade, os cursos de Administração, Ciências Contábeis, Biblioteconomia e Arquivologia, com as suas respectivas estruturas acadêmico-administrativas. Identifi-

fica-se na atribuição de coordenar e avaliar as atividades de ensino, pesquisa e extensão nas respectivas áreas o grande desafio da administração da faculdade, dentro de uma perspectiva de resultados de médio e longo prazo.

Acrescente-se ao desafio exposto outras duas dificuldades que ainda continuam presentes no cenário das universidades brasileiras:

1. recursos financeiros escassos e necessidade de fazer com que o produto organizacional tenha um preço social que o torne atraente; e,
2. visão a longo prazo da organização, onde ela construa alternativas que possam fundamentar ações permanentes.<sup>4</sup>

Dificuldades que, no passado, em nível internacional, foram dimensionadas por Philip H. Coombs como:

- a. a grave penúria dos meios, que impede os sistemas de ensino de melhor responder às novas exigências;
- b. a inércia inerente a estes sistemas, de onde provém excessiva lentidão com a qual têm adaptado suas estruturas internas às necessidades externas...;
- c. a inércia do corpo social em si mesmo, que, atado às suas tradições, suas crenças, seus sistemas de valores e de estímulos e suas instituições...<sup>5</sup>

Estas são questões que permeiam o tecido gerencial da universidade e terminam por fazer parte da agenda dos dirigentes em qualquer nível organizacional. Assim, foi proposto um Plano de Gestão com destaque para a elaboração de Plano Estratégico Plurianual, com ampla participação de professores, alunos e funcionários. Este Plano Estratégico foi definido como

um plano ambicioso, mas viável; com fundamento no extraordinário potencial da Universidade de Brasília, na visão estratégica; na administração transparente e participativa; na sinceridade de propósitos e na competência gerencial.<sup>6</sup>

Busca-se, no planejamento estratégico, a oportunidade de promover ampla discussão sobre os objetivos a longo prazo e meios e ações para alcançá-los, promovendo orientações estratégicas que possam alinhar os subsistemas internos da instituição às mudanças do ambiente, antecipando percepções e exigências de sua clientela. As mudanças ambientais levam a exigências de mudanças nos mecanismos de gestão e das estruturas organizacionais.

O pressuposto é que a estratégia é um raciocínio que liga a situação ex-

1 Peter F. Drucker, *Uma era de descontinuidade: Orientações para uma sociedade em mudanças*, Rio de Janeiro, Zahar, 1974.

2 Almeri Paulo Finger, *Gestão de universidades: Novas abordagens*, Champanhat, 1997.

3 Art. 23 do Regimento Geral da Universidade de Brasília.

4 Almeri Paulo Finger, *Gestão de universidades: Novas abordagens*, op. cit.

5 Philip H. Coombs apud Nelson de Figueiredo Ribeiro, *Administração acadêmica: A teoria e métodos*, Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1977.

6 Gileno F. Marcelino, "Plano de Gestão da FA/UnB", Brasília, UnB, 2001, mimeo.

terna (oportunidades e ameaças) com a capacidade interna da instituição (pontos fortes e fracos). Como explica a literatura de planejamento estratégico: o primeiro momento da formulação estratégica considera as variáveis ambientais que influenciam a institui-

ção, identificando aquelas que concorrem para sua vulnerabilidade interna e os pontos que possibilitam aproveitar as oportunidades. A fase seguinte é destinada a definição estratégica apropriada para promover a inserção da instituição no futuro desejado.



### SITUAÇÃO ATUAL

Durante o processo eleitoral para o cargo de Diretor da Faculdade de Estudos Sociais Aplicados – FA, realizado em maio de 2001, foi proposto um Plano de Gestão, com destaque, entre outros, para os seguintes propósitos:<sup>7</sup>

1. Integração entre os departamentos que compõem ou que venham a compor a faculdade, através da dotação de facilidades que possibilitem o contato e o intercâmbio entre as diversas unidades e a participação mais ativa dos Órgãos Colegiados da Faculdade;
2. Criação de núcleos ou centros de formação e pesquisa de natureza multidisciplinar em áreas de vanguarda como Novas Fronteiras da Administração Pública, Gestão da Inovação Tecnológica e Sistemas de Informação;
3. Elaboração de Plano Estratégico Plurianual para fortalecimento da FA

e dos seus departamentos associados, com ampla participação de professores, alunos e funcionários.

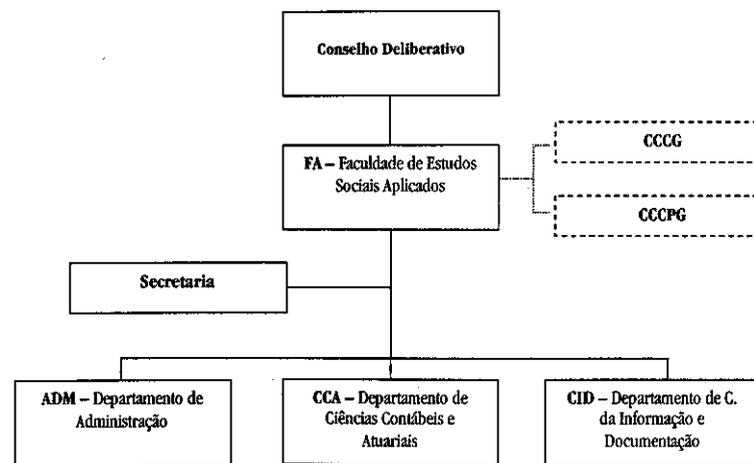
De acordo com esses objetivos, imediatamente após a eleição, foram iniciados os trabalhos de diagnóstico da faculdade, com o objetivo de desenvolver um plano estratégico envolvendo ações distribuídas em cinco áreas temáticas: Planejamento, Organização e Estrutura, Marketing, Finanças e Cooperação Nacional e Internacional.

Nesse sentido, o presente artigo retrata a situação atual da FA, destacando as áreas de Administração Geral, Estrutura Organizacional, Métodos e Processos Administrativos, além de informações sobre infra-estrutura física e força de trabalho, assim como apresenta diagnóstico e analisa algumas propostas de ações a serem implementadas a curto, médio e longo prazo.

O resultado dos levantamentos preliminares realizados teve o objetivo de apresentar os dados e informações apuradas, bem como registrar algumas proposições iniciais visando, a partir de um diagnóstico organizacional da faculdade, a elaboração e proposição de um plano estratégico e de um novo modelo de gestão que englobará também atribuições e competências propostas bem como o detalhamento da estrutura organizacional.

A FA é constituída por três departamentos, organizados por área de conhecimento: Administração – ADM, Ciências Contábeis e Atuariais – CCA e Ciências da Informação e Documentação – CID. Compõem ainda a FA três colegiados: Conselho Deliberativo da FA, a Congregação de Carreira de Curso de Graduação – CCCG e a Congregação de Carreira de Curso de Pós Graduação – CCCPG.

FIGURA 1  
ESTRUTURA BÁSICA DA FA



Após a realização de entrevistas diretas com dirigentes e professores, especialmente com o ex-diretor da FA, foi possível elaborar o seguinte quadro:

➤ A versão mais recente do Regimento Geral da UnB foi aprovada em 14.12.2000 e publicada em

25.04.2001, razão pela qual não houve tempo hábil para a elaboração do Regimento Interno da FA, por parte da gestão anterior.

➤ Originalmente, também integravam a FA os departamentos de Direito, Ciências Políticas e Relações Internacionais, os quais foram transfor-

7 Gileno F. Marcelino, "Plano de Gestão da FA/UnB", op. cit.

mados em faculdades ou institutos específicos.

- Não foi identificada nenhuma sistematização do processo decisório, tanto em relação à periodicidade das reuniões de Conselho e Congregações como em relação ao objeto de apreciação e deliberação.
- Porém, tanto a composição como as atribuições e competências relativas às unidades acadêmicas e seus departamentos, assim como ao Conselho, demais colegiados, à Direção e aos chefes dos departamentos encontram-se definidas no Regimento Geral da UnB, sendo possível, portanto, que o trabalho normativo consequente se inicie deste ponto em diante.
- Não existe um processo interno de planejamento estratégico e operacional desenvolvido pela e para a FA, tampouco planos de objetivos e metas;
- O processo de elaboração do orçamento geral é formal, coordenado pela Secretaria de Planejamento – SPL da UnB e tem origem em cada faculdade ou instituto que, por intermédio de seus diretores, especificam suas necessidades de recursos (em tese). O processo prevê algumas instâncias de decisão e negociação, que são compostas pelos vários diretores e sua finalização acontece na Câmara de Assuntos Financeiros, na Reitoria da UnB. En-

tretanto, no que diz respeito a procedimentos internos de planejamento e dimensionamento de recursos para a FA, não existe um fluxo formal e sistematizado, sendo possível, portanto, caracterizar o referido processo como apenas reativo às solicitações anuais de informações por parte da SPL/CAF.

- Os recursos destinados a despesas e investimentos são liberados na Reitoria pela Câmara de Assuntos Financeiros – CAF, de acordo com as solicitações realizadas e obedecendo uma “cota” específica para cada unidade acadêmica. Embora formalmente tal cota seja estabelecida e destinada previamente, o que ocorre, na realidade, é que as unidades acadêmicas nem sempre ficam a par do montante destinado às suas necessidades orçamentárias para aquele exercício e muito menos do saldo de recursos existente no decorrer do ano, após a efetivação das realizações orçamentárias.
- Os limites de competências da FA estabelecidos no Regimento Geral e relativos ao diretor, vice-diretor, colegiados e chefias dos departamentos apresentam traços de centralização e resultam no grande volume de papéis que tramita entre os departamentos e destes para a FA, o que acaba por concentrar o processo decisório (principalmente)

na instância dos colegiados. Esse fluxo, além de sobrecarregar o funcionamento das sessões, implica em perda de agilidade, o que acaba por estimular decisões *ad referendum* por parte do diretor.



Após a realização deste diagnóstico preliminar, iniciou-se, em meados de junho, o processo de planejamento e administração estratégica da Faculdade de Estudos Sociais Aplicados – FA que se descreve nos itens seguintes.

## PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

A utilização de metodologias de Planejamento Estratégico nas organizações brasileiras vem experimentando nas últimas décadas uma crescente evolução em busca de patamares mais elevados de eficácia e eficiência na gestão das organizações. Numa perspectiva histórica dessa evolução, podemos considerar os sistemas de valor e os principais problemas, segundo o tipo de planejamento e perspectivas que prevaleceram em cada uma das quatro fases, assim caracterizadas:

### Fase 1 – Planejamento Financeiro

Nesta fase, a ênfase estava na elaboração do orçamento anual e o valor referenciado era o cumprimento desse orçamento. Entretanto, essa abordagem promovia uma miopia sobre a verdadeira natureza do planejamento, pois desconsiderava a complexidade mais abrangente das demais variáveis.

### Fase 2 – Planejamento a Longo Prazo

Na segunda fase, uma maior ênfase passou a ser dada à projeção das ten-

dências e definição dos objetivos, tendo como valor referencial a necessidade de projetar o futuro. O problema maior consistia na rigidez dos planos assim formulados que não consideravam as mudanças inevitáveis impostas pelas variáveis ambientais que não estavam sob estrito controle das organizações.

### Fase 3 – Planejamento Estratégico

O Planejamento Estratégico consiste numa abordagem que considera a análise do meio ambiente, contemplando cenários e as possíveis mudanças no ambiente de negócio para desenvolver as diretrizes estratégicas. O principal valor referencial está na preocupação de antecipar e determinar as ações futuras da organização num ambiente de incertezas e mudanças. Mas a adoção de fórmulas simplistas tende a comprometer muitas vezes os resultados desse planejamento.

### Fase 4 – Administração Estratégica

A abordagem mais moderna da Administração Estratégica representa a evolução do pensamento estratégico e

ênfatisa a adaptação visando reduzir dependências e incertezas ambientais, com base na orientação estratégica do próprio sistema de valores das organizações. Sua preocupação primordial é administrar o futuro da organização, considerando a dinâmica das turbulências ambientais, e sua principal dificuldade está na complexidade da coordenação de muitas variáveis ambientais.

Segundo Gileno Marcelino, Planejamento Estratégico

é um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente.<sup>8</sup>

Diferencia-se dos planejamentos tático e operacional pois engloba toda a organização, enquanto os outros estão relacionados com suas áreas específicas.

O Planejamento Estratégico não pode ser entendido como atividade clássica de planejamento, executável por comissões ou grupos de planejamento. Ele é de responsabilidade do nível hierárquico mais alto da organização, pois tem por objetivo o alcance de resultados, através de um processo sistemático de

antecipação de mudanças futuras. Analisando os pontos fortes e fracos da organização, o Planejamento Estratégico favorece o aproveitamento das oportunidades que aparecem e evita as ameaças externas, além de estabelecer e corrigir os cursos de ação a longo prazo.<sup>9</sup>

As organizações normalmente tendem, com o passar do tempo, a estabelecer-se excessivamente, a preocupar-se exclusivamente com sua sobrevivência e com a manutenção de seu *status quo*. O planejamento é importante no processo de induzir a organização a aceitar a mudança, as inovações e a se preocupar com seu crescimento e ajustamento ao meio ambiente. Paulo Motta ressalta que

o problema fundamental trazido pelo planejamento estratégico é o da decisão sob incerteza.<sup>10</sup>

As decisões estratégicas transcendem os limites da organização, ao contrário de outras decisões administrativas. O planejamento estratégico não retira da tomada de decisões o risco e a incerteza, mas aprimorando o conhecimento interno da empresa e também o conhecimento sobre os fatores ex-

ternos não controláveis, constitui um instrumento valioso para que os dirigentes possam melhor distinguir as alternativas que se apresentam.

Há diversas metodologias de implementação do planejamento estratégico. Djalma Oliveira divide a implementação em quatro fases:

- a. Diagnóstico organizacional – dividido em análise interna e externa à organização.
  - b. Estabelecimento da missão, dos propósitos, da postura estratégica, das macroestratégias e das macropolíticas.
  - c. Estabelecimento de instrumentos, considerando-se dois aspectos:
    - c1. Instrumentos prescritivos – estabelecimento de objetivos, objetivos funcionais, metas, estratégias, desafios;
    - c2. Instrumentos quantitativos – elaboração das projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário.
  - d. Controle e avaliação – consiste em verificar “como a empresa está indo” para a situação desejada.
- Autores como Russel Ackoff, Igor Ansoff, Gary Hamel e C. K. Prahalad concordam quanto aos conceitos relacionados à implementação do Planejamento Estratégico, como por exemplo:

- A missão corresponde à razão da existência da empresa, delimitando o espaço a ser ocupado no âmbito do negócio.
- O objetivo é o resultado final para o qual a atividade empresarial está voltada ou pretende alcançar. Pode ser enunciado como intenção genérica ou mediante fixação de valores estimados ou como expectativa de remuneração do investimento. Corresponde à explicitação e à delimitação da atividade empresarial, definindo os predicados do produto ou serviço a ser gerado, bem como a estimativa de sua participação no mercado ou o retorno do capital investido. Refere-se, pois, à natureza do produto ou serviço oferecido e à intenção de participar do mercado.
- A análise ambiental interna procura identificar os pontos fracos e fortes da organização, a fim de readequá-la para aproveitar as oportunidades que surgirem e evitar que ela fique vulnerável às ameaças externas.
- A análise ambiental externa, normalmente pode ser dividida em dois níveis:
  - a. Análise do macroambiente ou ambiente indireto – contexto sócio-

8 Gileno F. Marcelino, “Como planejar e estruturar uma organização a partir da Administração Estratégica”, Brasília, UnB, 1999, mimeo.

9 Djalma P. R. Oliveira, *Planejamento Estratégico*, São Paulo, Atlas, 1999.

10 Paulo R. Motta, “Planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos: Considerações sobre dificuldades gerenciais”, *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, FGV, jul-set 1979.

11 Cf. Russel L. Ackoff, “Planejamento empresarial”, LTC, Rio de Janeiro, 1975; Igor Ansoff, *Implantando a administração estratégica*, São Paulo, Atlas, 1993; Gary Hamel e C. K. Prahalad, *Competido pelo futuro*, Rio de Janeiro, Campus, 1995.

político-econômico e cultural do país e do mundo que afetam todas as organizações e são de difícil mensuração;

*b.* Análise do contexto operacional ou ambiente direto— trata-se do contexto específico de uma organização: concorrentes, clientes, fornecedores, empregados etc.

A missão é a determinação do ponto ao qual a organização pretende chegar, devendo ser definida em termos de atender a alguma necessidade do ambiente externo/clientela.

Segundo Igor Ansoff, existem duas posturas estratégicas possíveis: a competitiva e a empreendedora. Enquanto a primeira está centrada na questão do aumento da inserção de um produto já existente, no mercado, através de propaganda, diminuição de custos e preços etc, a segunda estratégia preocupa-se com a inovação e o lançamento de novos produtos, ainda não existentes, ou produtos já existentes mas diferenciados. Para o autor a maioria das organizações utiliza predominantemente a primeira estratégia, mas para sobreviver e crescer, precisam cada vez mais da segunda. As organizações deparar-se-iam, então, com um problema: a coexistência de duas culturas diferentes, já que não podem abando-

nar totalmente a primeira estratégia. Segundo as palavras de Igor Ansoff:

[...] para maximizar o sucesso, a agressividade da estratégia da empresa deve corresponder a turbulência do ambiente.<sup>13</sup>

As principais causas para o desajuste entre uma organização e seu ambiente, ainda segundo Igor Ansoff, são:

- a.* a agressividade do comportamento da organização em relação ao ambiente — ela precisa tornar-se mais agressiva para alcançar os concorrentes (quando o ambiente tem ainda potencialidade) ou alinhar-se a áreas de oportunidade mais promissoras (quando as oportunidades atuais estão perdendo vigor, como um poço de óleo em exaustão).
- b.* A agressividade estratégica está de acordo com a turbulência do ambiente futuro, mas a potencialidade disponível não condiz com a estratégia.
- c.* A organização preocupa-se com o planejamento estratégico, negligenciando a necessidade de alteração da cultura interna e de suas potencialidades.

A Administração Estratégica, apoiada pela alta administração, surgiu então como alternativa ao Planejamento Estratégico. Para desencadear um efetivo processo de mudança dentro da

organização, é necessário transformar suas aptidões internas. Neste contexto, o planejamento seria apenas um componente desta transformação.

Djalma Oliveira acredita, no entanto, que se trata de um engano considerar o planejamento estratégico como processo que tem seu ponto final na formulação de um plano formal e estruturado, pois o planejam-

to estratégico é muito mais que isso. O autor considera que a Administração Estratégica seria a soma da formulação do Planejamento Estratégico, seu desenvolvimento e o controle dos resultados gerados pelo mesmo e acha que não vale a pena separar cada um destes elementos, na prática empresarial, sob pena de esta tornar-se fragmentada.<sup>14</sup>



#### METODOLOGIA DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA FA

O trabalho de Planejamento Estratégico foi desenvolvido sob coordenação do diretor da FA, Prof. Gileno Fernandes Marcelino, o qual adotou uma metodologia por ele já utilizada e testada em varias oportunidades, quando do desenvolvimento do planejamento para órgãos públicos e privados.

A metodologia utilizou um enfoque participativo, por meio de uma série de reuniões de planejamento das quais participaram os professores dos departamentos de Administração, Contabilidade e Ciência da Informação — representando o corpo docente —, os funcionários do quadro técnico da FA e alunos membros dos diretórios acadêmicos e empresa júnior — represen-

tando o corpo discente. Além desses componentes dos grupos, foram convidados e compareceram às reuniões três ex-diretores da FA e representantes do Conselho Regional de Administração e dos Conselhos Federais de Contabilidade e Economia, como agentes do ambiente externo.

Operacionalmente, a metodologia foi desenvolvida em seis “Encontros de Planejamento e Administração Estratégica”, divididos em três momentos distintos:

- a.* no primeiro momento, os participantes utilizaram a técnica de *Brain-writing*, trabalhando individualmente, com formulários previamente estruturados, gerando idéias por escrito; é uma técnica de grupo no-

12 Igor Ansoff, *Implantando a administração estratégica*, op. cit.

13 Idem.

14 Djalma P. R. Oliveira, *Planejamento Estratégico*, op. cit.

minal, sem possibilidade de interação verbal, para que não se iniba a geração de idéias;

- b. no segundo momento, o grupo nominal transformou-se em grupo real de trabalho, no qual as idéias são discutidas em busca do consenso do grupo, utilizando as técnicas tradicionais de dinâmica de grupo;
- c. o terceiro momento aconteceu no grande grupo (plenária), através do debate e consenso sobre o tema, tendo como base as contribuições dos pequenos grupos.

A metodologia de Planejamento Estratégico que serviu de base à elaboração do Plano Estratégico da FA compõe-se de dez conjuntos de atividades inter-relacionadas, conforme mostra a Figura 2. O processo de formulação do Plano Estratégico para a FA foi desenvolvido através dos seguintes passos (Marcelino, 1999):

1. Cenários prospectivos do futuro da FA;
2. Definição da missão institucional da FA;
3. Análise ambiental externa: ameaças e oportunidades;
4. Análise ambiental interna: pontos fortes e pontos fracos;
5. Definição dos Objetivos Estratégicos;
6. Estratégias e Visão do Futuro – o Cenário Planejado;
7. Elaboração de Programas e Projetos;
8. (Re)desenho organizacional;

9. Orçamento estratégico;
10. Plano de Implantação.

A elaboração de cenários – passo inicial do processo de planejamento estratégico – não será detalhada neste artigo, por sua complexidade e extensão. Mas, de acordo com a literatura e a prática desses estudos, foram desenvolvidos três cenários: o primeiro, otimista, contando com recursos abundantes; o segundo, pessimista, com recursos escassos; e um terceiro, meio termo, com recursos adequados, propondo um cenário planejado para 2006, coerente com a visão de futuro da FA ao fim do processo atual de Planejamento e Administração Estratégica.

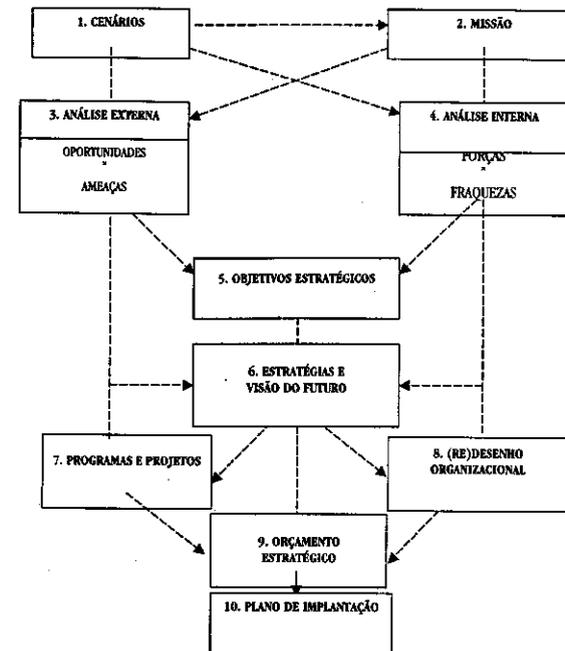
**CONCEITOS BÁSICOS**

Os conceitos definidos a seguir foram extraídos de trabalho anterior intitulado “Como planejar e estruturar uma organização a partir da Administração Estratégica”.

*Estratégia*

Conjunto coerente e sistêmico de prioridades e regras de decisão que orientam o desenvolvimento e construção do futuro de uma organização num horizonte de médio e longo prazos. Na elaboração das estratégias, são consideradas as janelas de oportunidades para a obtenção de melhorias na eficácia e na eficiência, traduzidas pelas ações nos níveis tá-

**FIGURA 2**  
**O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**



Fonte: Gileno E. Marcelino, “Como planejar e estruturar uma organização a partir da Administração Estratégica”, op. cit.

tico e operacional. É o determinante primário do êxito ou do fracasso da organização.

*Cenários*

Imagens de futuro configuradas a partir da combinação coerente entre hipótese sobre os prováveis comportamentos de variáveis determinantes de um sistema. Trata-se da discussão de um futuro possível, imaginável ou desejável para um objeto de seu contexto e para o caminho ou

trajetória que o conecta com a situação de origem. Na avaliação dos cenários são consideradas as variáveis econômicas, sociais, políticas e demográficas.

*Missão*

É a razão maior da existência de uma organização. É a função permanente da organização no contexto da sociedade. É o que a sociedade espera que a organização cumpra. É algo que legítima socialmente a organização.

### Objetivos Estratégicos

São os resultados prioritários, de médio ou longo prazo, que devem ser realizados ou alcançados no horizonte da estratégia. Podem ser qualitativos ou quantitativos e têm sempre uma amarração temporal.

### Oportunidades

Fenômeno ou condição externa, atual ou potencial, capaz de contribuir, substancialmente, e por longo tempo, para o êxito da missão e/ou objetivos permanentes da organização.

### Ameaças

Fenômeno ou condição externa, atual ou potencial, capaz de prejudicar ou dificultar substancialmente e por muito tempo, a missão e/ou objetivos permanentes da organização.

### Pontos Fortes ou Forças

Característica interna, atual ou potencial, que auxilia substancialmente e por longo tempo, o cumprimento da missão e/ou objetivos permanentes da organização.

### Pontos Fracos ou Fraquezas

Característica ou deficiência interna, atual ou potencial, que prejudica ou dificulta, substancialmente, e por longo tempo, o cumprimento da missão e/ou objetivos permanentes da organização.

### Avaliação das Opções Estratégicas

De acordo com as características do processo produtivo da empresa, os atributos do produto e as condições do mercado, cada organização seleciona a estratégia que lhe parece mais conveniente para a otimização de sua relação com o mercado. Assim, haverá sempre uma ou mais estratégias apropriadas para atingir o(s) objetivo(s), o que resulta na existência de uma enorme variedade de estratégias, cada uma com as suas próprias linhas de ação.

De maneira geral, as macroestratégias podem ser classificadas de acordo com a atitude estratégica da organização em relação ao mercado. Assim, uma tipologia pode agrupar as macroestratégias em: estratégias de expansão, estratégias de estabilidade, estratégias de sobrevivência.

### (Re)desenho Organizacional

Refere-se ao ajustamento do modelo de organização, tendo em vista o melhor cumprimento das missões e/ou objetivos da organização.

As principais decisões concernentes à adequação da organização em face das estratégias estabelecidas referem-se aos seguintes pontos:

- tamanho da organização;
- centralização × descentralização;
- bases de especialização;
- tendência atual para empresas: unidades estratégicas de negócios.

### Programas / Projetos Estratégicos

É uma carteira de iniciativas específicas a serem desenvolvidas sob gestão individualizada, visando alcançar condições essenciais para o êxito da estratégia.

Devem ser constituídos, preferencialmente, poucos projetos, mas de grande impacto.

### ESTRUTURA DO PLANEJAMENTO

A estrutura hierarquizada de planejamento que será adotada para a FA compreende três níveis de planejamento, assim caracterizados:

#### Planejamento Estratégico

Neste nível, a alta administração da organização, assessorada pelos coordenadores e chefes departamentais, reúne-se para definir os rumos da organização e para definir diretrizes e estratégias, fixando macro-objetivos que são traduzidos num elenco de programas e projetos prioritários, aos quais se vincula um orçamento estratégico.

#### Planejamento Tático ou Integrativo

No nível intermediário, os chefes dos departamentos, apoiados pelos respectivos coordenadores e supervi-

sores planejam para coordenar a alocação de recursos e os esforços das áreas em que atuam, fixando a direção para os esforços e definindo as táticas apropriadas às estratégias definidas pelo Plano Estratégico.

#### Planejamento Operacional

O planejamento de nível operacional detalha as ações estabelecendo o que deve ser feito, quem fará, e como serão alcançados os objetivos e metas propostas pelo Plano Tático ou Integrativo.

#### APLICAÇÃO DA METODOLOGIA

A aplicação da Metodologia de Planejamento Estratégico para a elaboração do Plano Estratégico da FA foi realizada por meio de reuniões programadas, previamente agendadas com os professores, funcionários e alunos que participaram dos trabalhos. Em cada reunião, discutiu-se um aspecto específico do planejamento, de acordo com os passos sequenciais da metodologia adotada. A discussão de cada tema foi orientada com base em questionários estruturados. No desenvolvimento dos trabalhos, utilizou-se a técnica de *brainwriting*, visando facilitar a obtenção do consenso geral sobre os temas abordados.<sup>15</sup>

15 Cf. Gileno F. Marcelino, "Como planejar e estruturar uma organização a partir da Administração Estratégica", op. cit.

### Descrição da técnica de Brainwriting

A técnica de trabalho em equipe designada como *Brainwriting* possui algumas semelhanças com a técnica de *Brainstorm*, esta já bem conhecida. A diferença básica está em que no *Brainwriting* as idéias são colocadas por escrito pelas pessoas, e não enunciadas verbalmente, como no *Brainstorm*. O termo *Brainwriting* não possui tradu-

ção apropriada em português, mas seu principal objetivo é o de facilitar o trabalho em equipe quando do desenvolvimento de soluções para problemas e mudanças, dando maior produtividade à geração de idéias e à construção de um consenso coletivo a partir das colaborações dos membros da equipe. O quadro a seguir mostra uma comparação entre as características das técnicas de *Brainwriting* e *Brainstorm*:

Aspecto:	Técnica de <i>Brainwriting</i>	Técnica de <i>Brainstorm</i>
Objetivo:	Gerar um grande número de idéias relacionadas a um assunto.	Idem.
Meio de comunicação:	Por escrito.	Verbal.
Tempo necessário:	Menos de uma hora.	Menos de uma hora.
Papel do facilitador:	Muito fácil. As pessoas mais inibidas escrevem suas idéias de maneira bem resumida.	Mais ou menos fácil. Relativamente fácil se as pessoas evitarem fazer comentários sobre as idéias dos outros. Para muitas pessoas, é mais difícil defenderem suas idéias verbalmente.
Documentação:	Bem feita, desde que todas as pessoas escrevam todas as suas idéias.	Bem feita, desde que sejam registradas todas as idéias dos participantes.

Fonte: Gileno E. Marcelino, "Como planejar e estruturar uma organização a partir da Administração Estratégica", op. cit.

### Descrição da dinâmica de grupo

Para a aplicação desta técnica são formadas pequenas equipes de cinco ou seis pessoas, máximo de sete pessoas, às quais se distribui um questionário previamente preparado com a descrição sumária do problema a ser resolvido. A técnica compreende três fases.

a. na primeira fase, geralmente denominada de grupo-nominal, as pessoas ficam organizadas em pequenos grupos mas trabalham individualmente – e daí vem a denomina-

ção. Cada pessoa procura escrever no papel suas próprias idéias sobre o problema proposto, evitando-se toda comunicação com os demais membros do grupo. Isto facilita a criatividade a partir de uma maior reflexão sobre o tema proposto e evita algumas desvantagens do *Brainstorm* como a contaminação pelas idéias dos demais membros ou a prevalência de alguns membros, em detrimento de outros.

b. Na segunda fase, as pessoas discutem as idéias elaboradas individual-

mente dentro dos pequenos grupos e procuram eliminar as redundâncias e obter um consenso sobre as idéias mais relevantes, consolidando-as num quadro que será utilizado na fase seguinte. Cada grupo obtém assim um resultado parcial em torno dos temas.

c. Na terceira fase, os grupos reúnem-se em plenária num espaço mais am-

plado e os quadros contendo as idéias de cada grupo são colocados à vista de todos. Segue-se um amplo debate em que são progressivamente consolidadas todas as idéias levantadas pelos grupos, obtendo-se como resultado uma única lista que deverá conter o resumo de todas as idéias consideradas relevantes sobre o assunto.



### ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA DA FA

Alguns autores propõem que o modelo de Planejamento Estratégico seja implementado com a participação dos representantes de todos os segmentos de uma organização – inclusive a clientela em algumas fases – e ressaltam que o planejamento participativo, quando bem conduzido, facilita a quebra das resistências à mudança. Citando Russel Ackoff:

O principal benefício do planejamento participativo não é seu produto, ou seja, o plano, mas o processo envolvido. Neste sentido, o papel do responsável pelo planejamento não é simplesmente elaborá-lo, mas facilitar o processo de sua elaboração pela própria empresa.<sup>16</sup>

Igor Ansoff acredita que o planejamento estratégico fracassou, na prática empresarial, porque seus preceitos são de difícil execução, gerando o que se chama "resistência ao planejamento" – a organização parece inerte e sem mudanças, após o desencadeamento do processo de planejamento.<sup>17</sup>

Os resultados dos seis "Encontros de Planejamento e Administração Estratégica" realizados na própria FA e coordenados pelo diretor, professor Gileno Fernandes Marcelino, estão descritos a seguir, a título de exemplificação e representam o consenso dos participantes.

16 Russel L. Ackoff, "Planejamento empresarial", op. cit.

17 Igor Ansoff, *Implantando a administração estratégica*, op. cit.

**MISSÃO**

No primeiro “Encontro de Planejamento e Administração Estratégica da FA” foi formulada a seguinte missão:

A missão da Faculdade de Estudos Sociais e Aplicados – FA é gerar e difundir o conhecimento em Ciências Sociais Aplicadas, promovendo a for-

mação profissional de alta qualidade, de forma a contribuir para a excelência da gestão organizacional, do indivíduo e da sociedade.

**ANÁLISE AMBIENTAL EXTERNA**

Em relação ao ambiente externo, foram propostas pelo grupo as seguintes oportunidades e ameaças:

Oportunidades	Ameaças
Estabilidade institucional da UnB	Restrições orçamentárias
Disponibilidade da infra-estrutura operacional da UnB como base para suas atividades.	Entraves legais e burocráticos, com prejuízo à flexibilidade e agilidade das atividades acadêmicas.
Boa imagem pública, que permite o uso da marca para a captação de contratos e recursos.	Riscos de eventual privatização, com decorrentes crises de adaptação à nova situação.
Grande demanda por cursos de graduação e pós-graduação no mercado local e nacional na área de atuação da FA.	Concorrência de outras instituições de ensino, no mercado local e nacional.
Demanda por cursos de especialização e outros, voltados para a educação continuada.	Número de docentes em declínio.
Potencial para a ampliação e diversificação de atividades educacionais, de pesquisa e de extensão em sua área de atuação.	Salários defasados e evasão de talentos.
Potencial para integração sinérgica com outras faculdades e institutos da UnB, para maior intercâmbio de experiências e conhecimentos.	Possibilidade de greves de professores e de funcionários da UnB.
Potencial para intercâmbio e/ou parcerias com outras instituições nacionais de ensino superior, institutos de pesquisas e outras, em seu campo de atuação.	Inadequação de instalações e de infra-estrutura física.
Potencial para intercâmbio e/ou parcerias com instituições e organizações estrangeiras.	Falta de integração entre as diversas áreas de conhecimento.
Possibilidade de maior aproximação com os Conselhos Profissionais, visando obtenção de vantagens recíprocas.	Desatualização do acervo da Biblioteca Central.
Possibilidade de maior interação com o poder público nas esferas nacional, estadual e municipal, visando atender demandas de Gestão Governamental.	Predomínio em certos casos, de interesses pessoais sobre as metas organizacionais.
Receptividade e interesse de organizações externas públicas e privadas em desenvolver projetos conjuntos com as faculdades e institutos da UnB.	Falta de maior atratividade com relação ao retorno dos ex-alunos à UnB, para cursos de pós-graduação e/ou especialização.
Localização na capital do país, com maior facilidade para contatos diretos com instituições nacionais e estrangeiras sediadas em Brasília.	Exigência de experiência profissional para a inserção dos alunos concluintes dos cursos no mercado de trabalho.
Disponibilidade de infraestrutura de tecnologia da informação, especialmente do acesso à Internet, como apoio às atividades inerentes ao seu campo de atuação.	
Possibilidade de incorporação de modernos recursos de tecnologia da informação.	

**ANÁLISE AMBIENTAL INTERNA**

Em relação ao ambiente interno,

foram propostos pelo grupo os seguintes pontos fortes e pontos fracos:

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Boa formação, motivação e dedicação da expressiva maioria dos membros do corpo docente e técnico – vestir a camisa da UnB.	Orçamento insuficiente, gerando problemas estruturais de obsolescência de instalações, laboratórios e equipamentos, e falta de recursos para investimentos em biblioteca, publicações, treinamentos e sistemas de tecnologia da informação.
Prestígio do corpo docente e elevado padrão de ensino, reconhecidos pela comunidade brasileira.	Dispersão física: departamentos distantes uns dos outros e da direção da FA.
Boa avaliação dos cursos da UnB pelos órgãos externos, como CAPES, CNPq, MEC e outros.	Falta de espaço físico suficiente para acomodar as atividades da FA.
Boa qualidade dos alunos matriculados, em decorrência das exigências do processo seletivo.	Falta de segurança interna e externa.
Boa motivação dos alunos, em relação às crescentes demandas de qualificação profissional para o ingresso no mercado de trabalho.	Número insuficiente de docentes e de técnicos e falta de concurso para provimento dos cargos e funções.
Existência de um mercado de trabalho dinâmico e crescente.	Salários defasados.
Estacionamento amplo e bem localizado.	Falta de atualização curricular, que contemple a integração multidisciplinar.
Capacidade institucional da FA, em termos de conhecimento e experiência acumulados.	Limitada interação entre docentes e discentes.
Existência de uma fundação (FEPAD) vinculada a um dos Departamentos da FA.	Falta de incentivos para uma melhor atualização e aprimoramento de professores e funcionários da área técnica.
Oferta de novos cursos de especialização e mestrado.	

**OBJETIVOS DA FA**

Quanto aos objetivos da FA, foi consenso do grupo dividi-los em objetivos

institucionais, objetivos estruturais e objetivos de ensino, pesquisa e extensão. Assim, foram estabelecidos os seguintes:

Objetivos Institucionais	Objetivos Estruturais
Tornar-se um centro de excelência de ensino e pesquisa em Administração, Ciências Contábeis e Atuárias, e Ciência da Informação.	Promover a reestruturação administrativa da FA e de seus departamentos visando adequado cumprimento de sua missão e objetivos.
Tornar-se um modelo de referência para as outras unidades da UnB na área de gestão e planejamento, e especificamente em Administração Estratégica.	Promover uma fundação de apoio aos departamentos.
Promover a integração dos cursos de Administração, Contabilidade, Ciências Econômicas e Ciência da Informação.	Captar recursos para promover estudos e pesquisas interdepartamentais.
Definir um novo nome, sigla e logotipo para a FA.	Obter a ampliação do quadro de professores e funcionários técnico-administrativos.
Promover a construção de um prédio para integração física dos departamentos da FA.	Promover a capacitação de professores e servidores e técnicos visando maior participação e crescimento dos mesmos no contexto da FA.
Promover a discussão e implantação de um orçamento estratégico e participativo para a FA.	Aumento dos recursos financeiros orçamentários e extra-orçamentários através de maior participação na matriz de recursos e captação de projetos.
Participar efetivamente dos conselhos superiores de administração da Universidade.	Criar instrumentos para disseminar entre os departamentos os atos e resoluções da FA.
Promover maior integração entre os corpos docentes, discente e de servidores.	Promover reuniões informais de integração do Diretor com os departamentos e demais unidades acadêmicas.

**Objetivos de ensino, pesquisa e extensão**

1. Promover a melhoria do nível de ensino de graduação e pós-graduação;
2. Contribuir para que os Departamentos ofereçam cursos de Doutorado: - Administração: em 2004; - Ciência Contábeis: 2006.
3. Promover cursos de especialização nas áreas de atuação da FA;
4. Fomentar a ampliação e modernização, ou instalação de novos laboratórios de informática nos Departamentos.
5. Institucionalizar o Centro de Estudos de Governo e Administração Pública;
6. Incentivar a produção acadêmica do corpo docente.
7. Promover cursos, seminários e congressos de interesse interdepartamental;
8. Apoiar o movimento de criação de empresas Júnior nos departamentos como forma de estimular o empreendedorismo na universidade;

**ESTRATÉGIAS E VISÃO DE FUTURO DA FA**

Por último, os participantes, no sexto e último encontro, definiram

**Curso de Economia Integrado à Estrutura da FA**

Motivações	Estratégias
Aglutinação natural por afinidade	Ressaltar a importância da integração e da interdisciplinaridade
Demanda do mercado	Oferecer infra-estrutura adequada também para o Departamento de Economia
Interdisciplinaridade	
Racionalização do uso de recursos	
Exemplos positivos em outras boas Universidades	

**Maior Oferta de Curso de Pós-Graduação e Extensão**

Motivações	Estratégias
Demanda do mercado	Estabelecer um programa de capacitação de professores para atuação em cursos de pós-graduação, especialmente doutorado
Limitação de expansão na graduação	Instituir entidade para ministrar cursos de especialização (MBA)
Educação Continuada	Desenvolver políticas mais agressivas de Marketing
	Formular programas de educação continuada para concluintes da graduação
	Aumentar a infra-estrutura para a pós-graduação

**Expansão do Orçamento**

Motivações	Estratégias
Possibilidade de investimentos em infra-estrutura	Criar novas fontes de recursos
Viabilizar o programa de desenvolvimento de docentes e técnicos	Fazer "benchmarking" com outras universidades que geram recursos próprios
Investimentos em programas de qualidade	Participar ativamente do processo orçamentário da UnB. Criar o Planejamento Orçamentário da FA, racionalizando a aplicação de recursos

as estratégias relevantes a serem desenvolvidas no Plano Estratégico da FA/UnB para o período 2001-2006:

**Excelência do Ensino**

Motivações	Estratégias
Atender de forma crescente a demanda do mercado identificada	Difundir e consolidar no âmbito da FA uma cultura de excelência do ensino
Manter a imagem já conquistada	Manter ou melhorar o nível de qualidade dos cursos de graduação e pós-graduação nas avaliações de ensino do MEC, visando alcançar a excelência.
Contribuir significativamente para a melhoria do ensino de nível superior	Promover a revisão dos currículos, visando a excelência do ensino.

**Integração entre Departamentos**

Motivações	Estratégias
Consolidar a noção de importância da sinergia	Promoção de eventos comuns, envolvendo todos os Departamentos
Alcançar níveis maiores de produtividade com a cooperação entre departamentos	Ressaltar a importância da interdisciplinaridade
Prestar mais e melhores serviços	Oferecer infra-estrutura adequada aos departamentos
Aprimorar a administração dos departamentos, racionalizando custos e democratizando tecnologias e conhecimentos	Conquistar e manter o nível de excelência nas avaliações de ensino do MEC

**Ser um Modelo de Organização para a UnB**

Motivações	Estratégias
Corresponder às necessidades do mercado de trabalho	Conseguir dos docentes e técnicos da FA o comprometimento com a visão concebida
Contribuir para o aprimoramento institucional da UnB	Intensificar o relacionamento com as entidades externas nacionais e estrangeiras
Implantar um modelo de referência da gestão estratégica na UnB	



**MATRIZ DE ANÁLISE ESTRATÉGICA**

**MATRIZ ESTRATÉGICA**

A Matriz Estratégica serve como instrumento fundamental para a definição do Plano de Ação e sua construção e análise está fundamentada, por um lado, no estudo da evolução do ensino superior no Brasil e em particular no contexto educacional específico da Região Centro-Oeste e do Distrito Federal, e, por outro, no diagnóstico organizacional da

FA elaborado a partir de um trabalho de levantamento e análise das condições de operação vigentes, abrangendo aspectos processuais e funcionais da sua atuação, durante o período analisado.

A metodologia adotada teve um caráter eminentemente participativo, reforçando a filosofia de gestão compartilhada. Utilizou-se amplamente da realização de reuniões para a discussão, análise e proposição de definições re-

lativas à missão, aos valores e à compreensão do negócio da FA, assim como da identificação das mais significativas oportunidades e ameaças ambientais e dos pontos fortes e fracos em sua atuação e desempenho. O produto foi resultado do consenso entre os componentes do grupo de estudos formado por representantes do corpo docente, dos funcionários do quadro técnico da FA e do corpo discente, com participação ainda de alunos membros dos diretórios acadêmicos e da empresa júnior. A expectativa manteve-se focada na importância da convergência de esforços e idéias, necessária para a proposta de um conjunto de projetos, programas e ações a serem implementados, coordenados e acompanhados pela direção da FA.

As diversas etapas que antecederam a composição da Matriz de Análise Estratégica possibilitaram ao grupo a oportunidade de reflexão sobre os problemas conjunturais enfrentados pela FA e sobre os aspectos positivos de sua estrutura operacional e funcional. Ao mesmo tempo permitiram a constatação da presença de oportunidades como, por exemplo, a de pertencer a um universo privilegiado e de excelente conceito no campo educacional brasileiro.

O resultado final de tais reflexões foi a escolha dos mais significativos parâmetros ambientais, representados por um elenco de oportunidades e outro

de ameaças, assim como a caracterização dos mais importantes traços organizacionais, representados por sua vez pelos pontos fortes e fracos identificados em seu âmbito de atuação. A escolha consensual destes fatores e o cruzamento de cada um deles com os demais, resultaram na aferição do potencial ofensivo e defensivo da FA assim como da sua vulnerabilidade e debilidade em relação a seus ofensores.

A interpretação do resultado de tais cruzamentos e a pontuação obtida para cada quadrante da Matriz Estratégica, comentada a seguir, serve como fundamentação do diagnóstico situacional da FA.

A FA está inserida em um ambiente bastante favorável que é a Universidade de Brasília. Sendo parte da UnB, a FA pode valer-se de elementos ambientais positivos como a localização estratégica na capital federal, a boa imagem institucional da UnB e a credibilidade que esta universidade consolidou ao longo de seus 40 anos de existência. Somamos a estes elementos do contexto educacional brasileiro algumas implicações decorrentes do fenômeno da globalização, principalmente no aspecto da economia, uma vez que esta trouxe uma nova dinâmica de mercado de trabalho e de desenvolvimento científico com o incremento da demanda por cursos de alta qualidade, maior especialização e maior diversidade. As novas exigências das empresas e o au-

MATRIZ DE ANÁLISE ESTRATÉGICA

POTENCIAL OFENSIVO	81	81	POTENCIAL DEFENSIVO
DEBILIDADE OFENSIVA	74	71	VULNERABILIDADE

PONTUAÇÃO	
1	- POUCO SIGNIFICATIVA
2	- SIGNIFICATIVA
3	- MUITO SIGNIFICATIVA

		OPORTUNIDADES						AMEAÇAS						SUBTOTAL		TOTAL
		1	2	3	2	3	3	1	2	3	2	3	2	14	31	
FORÇAS	1. Elevado padrão de ensino e boa formação e avaliação do corpo docente.	3	3	3	2	3	3	17	2	3	2	2	3	2	14	31
	2. Elevado padrão do processo seletivo.	3	2	1	1	2	1	10	1	2	1	1	1	1	7	17
	3. Bom nível de escolaridade dos alunos.	3	2	1	1	2	1	10	1	2	1	2	3	1	10	20
	4. Capacidade institucional da FA.	1	1	3	3	2	3	13	3	2	2	3	3	3	16	29
	5. Existência de uma Fundação de Apoio.	2	3	3	3	2	2	15	3	3	3	3	3	3	18	33
	6. Oferta de novos cursos de especialização e mestrado	3	3	3	2	3	2	16	3	3	2	2	3	3	16	32
SUBTOTAL		15	14	14	12	14	12	81	33	15	11	13	16	13	81	...
FRAQUEZAS	1. Orçamento insuficiente e precariedade das instalações, laboratórios e equipamentos.	3	3	3	2	3	3	17	3	3	3	3	2	1	15	...
	2. Dispersão física de suas unidades e necessidade de maior espaço físico	1	1	2	1	1	1	7	2	1	1	1	1	2	8	15
	3. Insuficiência de técnicos e docentes e salários defasados.	3	3	3	1	3	2	15	3	3	3	2	2	1	14	29
	4. Necessidade de atualização curricular.	2	2	3	1	2	2	12	1	2	1	2	3	2	11	23
	5. Pouco incentivo ao aprimoramento de docentes e técnicos.	3	2	3	1	2	2	13	3	3	3	2	2	2	15	28
	6. Falta de segurança interna e externa.	2	2	2	1	1	2	10	2	1	1	2	1	1	8	18
SUBTOTAL		14	13	16	7	12	12	74	14	13	12	12	11	9	71	...
TOTAL		29	27	30	19	26	24	155	27	28	23	25	27	22	155	...

mento da procura por profissionais mais versáteis e capacitados atçaram a concorrência pelos cursos oferecidos pela UnB que, além de serem ofertados como ensino público gratuito, são

considerados de excelente qualidade pelo mercado de trabalho.

Neste cenário foram identificadas oportunidades para o crescimento e consolidação da FA na área das ciên-

cias sociais aplicadas, ampliando o seu campo de atuação tanto em relação à diversidade de cursos na graduação e pós-graduação quanto também no aspecto da qualidade e originalidade dos recursos educacionais e outros produtos oferecidos ao mercado na forma de consultorias na esfera empresarial, por exemplo.

#### ANÁLISE DA MATRIZ

##### *Potencial Ofensivo e Defensivo*

A análise destes fatores apontou para um elenco de oportunidades que, confrontado com os pontos fortes identificados resultaram na constatação de um potencial ofensivo bastante otimista e, portanto, favorável ao estabelecimento de objetivos estratégicos e metas mais ambiciosas. Foram registrados 81 pontos para o potencial ofensivo da FA, significando dizer que as qualidades existentes na estrutura organizacional da FA são muito significativas para o aproveitamento das oportunidades que o ambiente oferece.

A possibilidade de incorporação de novos e modernos recursos de tecnologia da informação, aliada ao potencial para a ampliação e diversificação de cursos e pesquisas e de realização de intercâmbios e parcerias vêm ao encontro das necessidades de um mercado dinâmico e crescente. Estas oportunidades são potencializadas pelo reconhecido padrão de ensino e de for-

mação do corpo docente e pelo bom nível de escolaridade dos alunos que ingressam na UnB.

Tirar partido do momento de mudança parece ser estrategicamente importante para a FA, ampliando seu campo de atuação por meio da criação de novos cursos e adotando uma política de investimentos em infraestrutura visando a modernização de laboratórios e instalações. Isso irá estimular alunos e professores e promover a integração em torno de objetivos estratégicos da FA.

De forma semelhante, um resultado favorável foi obtido quando confrontadas as ameaças identificadas no ambiente com as mesmas qualidades reconhecidas como pontos fortes, suficientes para minimizar ou até mesmo neutralizar algumas dificuldades, como por exemplo, a existência de restrições orçamentárias, obstáculos burocráticos e outros entraves oriundos da legislação restritiva de uma administração pública. Os 81 pontos registrados para o Potencial Defensivo se deram principalmente em razão da possibilidade de se utilizar uma fundação de apoio como instrumento de ação da FA, a Fundação de Estudos e Pesquisas em Administração – Fepad, que, ao mesmo tempo, pode oferecer assessoramento técnico à FA em suas atividades precípuas e produzir recursos financeiros através da prestação de serviços de consultoria ao mercado de Brasília. Outras forças sig-

nificativas em relação às ameaças foram a capacidade institucional da FA e a possibilidade de oferta de novos cursos de especialização e mestrado.

##### *Debilidade Ofensiva*

Em contrapartida aos aspectos acima discutidos, os pontos identificados como fracos na dinâmica operacional e funcional da FA são também bastante significativos, a ponto de poder restringir o aproveitamento de oportunidades como, por exemplo, o potencial para ampliação e diversificação de cursos e pesquisas, a almejada integração com outras entidades e a viabilização de intercâmbios e parcerias com outras instituições.

A precariedade das instalações, laboratórios e equipamentos assim como a existência de insuficiência orçamentária apresentaram pontuação acima do nível aceitável como razoável no quadrante referente à debilidade ofensiva, sendo necessário, portanto, o estabelecimento de programas e ações que redirecionem e diminuam as disfunções mais críticas. O total de pontos para a Debilidade Ofensiva foi 74 o que significa que os pontos fracos têm uma grande importância em relação às oportunidades que o ambiente oferece, podendo dificultar ou mesmo até anular a possibilidade de aproveitamento dessas oportunidades. A identificação de disfunções tais como o pouco incentivo ao aprimoramento de docentes e téc-

nicos e a dispersão física das unidades da FA devem merecer uma atenção especial de modo que sejam reavaliadas e redirecionadas com a implantação de uma nova filosofia de atuação, visando revertê-las e até mesmo transformá-las em pontos fortes.

##### *Vulnerabilidade*

O grau de vulnerabilidade encontrado também é motivo de atenção especial uma vez que fica constatada, pela análise da Matriz Estratégica, a ausência de elementos internos que absorvam o impacto das ameaças. Como exemplo mais significativo podemos citar a precariedade das instalações e dos laboratórios e equipamentos, o que, em confronto com a ameaça de redução de investimentos em tecnologia, equipamentos e acervo técnico reduz as possibilidades de aproveitamento das oportunidades e pode até torná-la praticamente nulas. Os pontos fracos identificados, de maneira geral e, em especial, a insuficiência orçamentária e o pouco incentivo ao corpo docente e técnico, acabam por tornar ainda mais vulnerável a posição da FA diante das ameaças, tornando-se imprescindível a adoção de ações corretivas que redirecionem e transformem o quadro de debilidade encontrado. A soma neste caso foi de 71 pontos e também representa um nível acima do razoável no quadrante Vulnerabilidade.



## CONCLUSÕES

O processo de planejamento estratégico pretende ser um instrumento eficiente para elevar a FA à condição de referencial e modelo de gestão na Universidade de Brasília, aplicando as técnicas adequadas de administração e gestão de recursos e fundamentando-se em um Plano de Ação apropriado às suas necessidades. O Plano de Ação, já em plena implantação, consolidou o consenso dos participantes dos encontros e os agrupou em 7 programas, 17 projetos e 51 metas.

Assim sendo, as conclusões do processo de Planejamento e Administração Estratégica da FA podem ser sintetizadas da seguinte forma:

1. Existem elementos favoráveis no ambiente externo e o cenário planejado é promissor.
2. O confronto entre as oportunidades e as capacidades administrativas e operacionais da FA é satisfatório. Entretanto, atenção especial deve ser dada à implementação de estratégias e ao Plano de Ação no sentido de solucionar ou, pelo menos, minimizar as disfunções existentes de forma a aumentar a capacidade da FA para enfrentar e diminuir as ameaças e concorrentes presentes no ambiente externo.
3. O principal problema da FA está relacionado à insuficiência de profes-

sores do quadro para o atendimento das demandas da faculdade e seus departamentos. A defasagem dos salários dos professores vem provocando a evasão de talentos e o conseqüente declínio do número de docentes.

4. Faz-se necessária a complementação do quadro permanente de professores, para que, no menor prazo possível diminua-se a dependência hoje bastante expressiva de colaboração de professores substitutos. É visível a falta de incentivo para atualização e aprimoramento dos professores. Essa falta de incentivo também pode ser percebida com relação ao quadro técnico-administrativo.
5. Um dos problemas importantes da FA é a questão orçamentária. Uma vez equacionada ou minimizada esta questão, torna-se possível a realização de maiores investimentos em instalações, equipamentos, treinamento e remuneração do corpo técnico e docente, possibilitando, por sua vez, promover a atualização curricular de forma que os programas de cursos sejam adaptados às atuais exigências e necessidades da sociedade.
6. A construção de instalações próprias e exclusivas para a FA para abrigar, num mesmo espaço físico, todos os seus atuais cursos e bem assim acomodar a incorporação de

outros cursos como o de Economia também podem constituir-se em ações eficazes aos propósitos almejados. Essa integração física possibilitaria, também, a desejada integração acadêmica.

Concluído o diagnóstico sobre a situação atual da FA, a fase seguinte con-

siste na implementação do Plano de Ação, na viabilização de objetivos estratégicos e no desenvolvimento de metas para se alcançar tais objetivos, agrupadas nos programas e projetos que resultarão em uma gestão eficaz, focada na missão e nas competências essenciais da FA.



## BIBLIOGRAFIA

- ACKOFF, Russel L. "Planejamento empresarial", LTC, Rio de Janeiro, 1975.
- ANSOFF, Igor. *Implantando a administração estratégica*, São Paulo, Atlas, 1993.
- Brasil - Presidência da República/Câmara da Reforma do Estado. *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado*, Brasília, Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado, 1995.
- BERRÍOS, Rodrigo. "Mais competitividade no ensino", *América Economia*, n. 166, Santiago do Chile, set 1999, pp. 53-55.
- DRUCKER, Peter F. *Uma era de descontinuidade: Orientações para uma sociedade em mudanças*, Rio de Janeiro, Zahar, 1974.
- ETZIONI, Amitai. *Organizações modernas*, São Paulo, Pioneira, 1980.
- FINGER, Almeri Paulo. *Gestão de universidades: Novas abordagens*, Champanhat, 1997.
- HAMMEL, Gary & PRAHALAD, C. K. *Competido pelo futuro*, Rio de Janeiro, Campus, 1995.
- KETTL, Donald F. "A revolução global: Reforma da administração do setor público", in BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos & SPINK, Peter. *Reforma do Estado e administração pública gerencial*, Rio de Janeiro, FGV, 1998.
- KURTZ, Robert. *O colapso da modernização*, São Paulo, Terra e Paz, 1996.
- MARCELINO, Gileno F. "Planejamento Estratégico em Gestão Universitária: O caso da Faculdade de Estudos Sociais Aplicados da UnB", VI Congresso Internacional do Clad, Buenos Aires, 2001.
- . "Plano de Gestão da FA/UnB", Brasília, UnB, 2001, mimeo.
- . "Brain-writing, uma nova técnica de debates", *Revista de Serviço Público*, Brasília, Funcepe, out-dez 1987.
- . "Como planejar e estruturar uma organização a partir da Administração Estratégica", Brasília, UnB, 1999, mimeo.

- MOTTA, Paulo R. "Planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos: Considerações sobre dificuldades gerenciais", *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, FGV, jul-set 1979.
- OLIVEIRA, Djalma P. R. *Planejamento Estratégico*, São Paulo, Atlas, 1999.
- OSBORNE, David & GAEBLER, Ted. *Reinventando o governo*, Brasília, MH Comunicações, 1994.
- RIBEIRO, Nelson de Figueiredo. *Administração acadêmica: A teoria e métodos*, Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1977.
- SILVEIRA JÚNIOR, Aldery & VIVACQUA, Guilherme Antônio. *Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional*, São Paulo, Atlas, 1999.
- TOFFLER, Alvin. *A terceira onda*, Rio de Janeiro, Record, 1980.
- TOHA, Carolina & SOLARI, Ricardo. "Novas tendências do Estado e gerência pública", *Revista do Serviço Público*, Vol. 3, set-dez 1997.
- Universidade de Brasília. *Regimento Geral*, Brasília, Fundação Universidade de Brasília, 2001.
- WRIGHT, Peter L. ; KROLL, Mark J. & PARNELL, John. *Administração estratégica: Conceitos*, São Paulo, Atlas, 2000.

