

Gestão Estratégica em Universidade: O Caso da Faculdade de Estudos Sociais Aplicados da Universidade de Brasília (FA/UnB)

Autoria: Gileno Fernandes Marcelino

RESUMO

Este artigo apresenta a análise de um processo de Planejamento Estratégico de uma unidade acadêmica da Universidade de Brasília, a Faculdade de Estudos Sociais Aplicados – FA/UnB. A partir de “Encontros de Planejamento e Administração Estratégica” realizados na FA e com uma metodologia essencialmente participativa que envolveu professores, alunos, funcionários e membros do ambiente externo foram desenvolvidos consensos sobre a missão e os objetivos da Faculdade e realizadas análises dos ambientes interno e externo que resultaram em estratégias, programas e projetos que serão implementados no período de 2002 a 2006.

Este artigo também descreve um Plano de Ação para a Faculdade, desdobrado em 7 programas, 17 projetos e 51 metas e utiliza a técnica de matriz estratégica para análise das potencialidades ofensiva e defensiva, da debilidade ofensiva e das vulnerabilidades desta unidade acadêmica. Por último, faz recomendações e sugestões para a implementação do Plano Estratégico da FA/UnB a partir do corrente ano. Acredita o autor que o estudo de caso da FA poderá ser útil para outras organizações universitárias que enfrentam o desafio da mudança e da inovação.

1. INTRODUÇÃO

As universidades federais brasileiras, como toda a administração pública, passam por período de transformações resultado de avanços tecnológicos e significativas mudanças sociais, econômicas e políticas. O modelo burocrático implantado a partir da década de 30 não atende a este novo momento da sociedade brasileira. A gestão baseada em princípios racionais-burocráticos, que representou grande avanço no passado, 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 conhecimento e na informação. Sociedade que se modifica rapidamente, como visualizava Drucker (1974), “[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”.

A universidade pública brasileira integra a administração federal indireta que, 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 consequência, “tem resistido a examinar com profundidade a aplicação de um novo modelo organizacional” (Finger, 1997).

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.

Insere-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” (art. 23 do Regimento Geral da UnB).

Integram a estrutura da Faculdade os cursos de Administração, Ciências Contábeis, Biblioteconomia e Arquivologia, com as suas respectivas estruturas acadêmico-administrativas. Identifica-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 (Finger, 1997).

Dificuldades que, no passado, em nível internacional, foram dimensionadas por Philip H. Coombs (*apud* Ribeiro, 1977) 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...”.

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.

Busca-se no planejamento estratégico a oportunidade de promover ampla discussão sobre os objetivos a longo prazo e meios e ações para alcançá-los, com 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 externa (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 instituição, 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.

2. SITUAÇÃO ATUAL

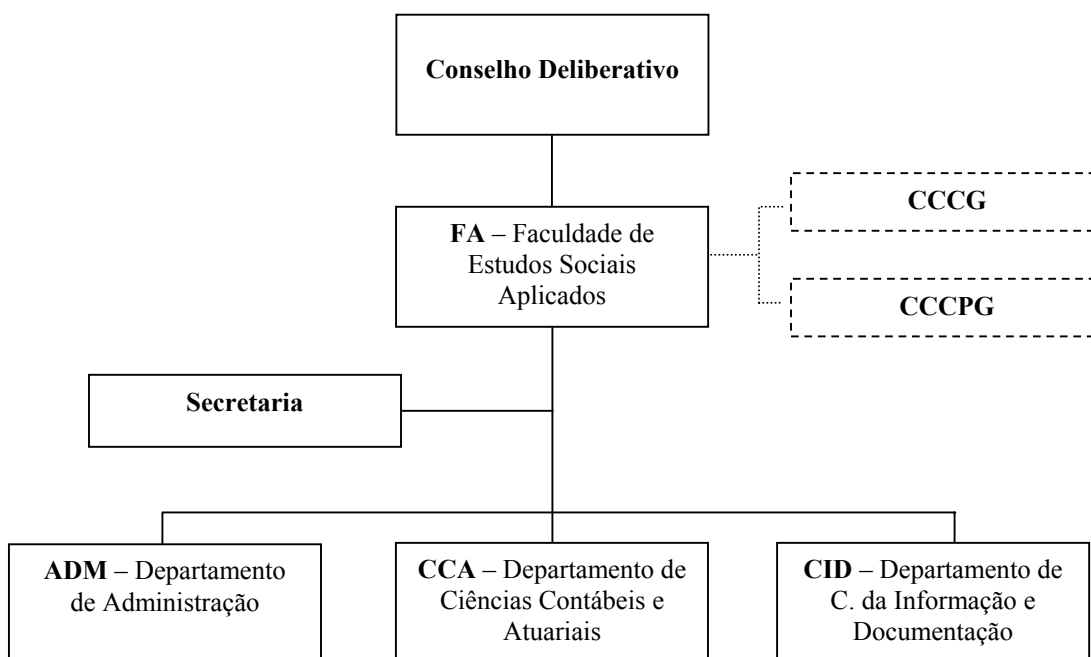
Durante o processo eleitoral para o cargo de Diretor da Faculdade de Estudos Sociais Aplicados – FA, realizado em maio de 2001, foi proposto um Plano de Gestão com destaque, entre outros, para os seguintes propósitos:

- a) 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;
- b) Criação de núcleos ou centros de formação e pesquisa de natureza multidisciplinar em áreas de vanguarda como Novas Fronteiras da Administração Pública e Gestão da Inovação Tecnológica;
- c) 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 o Plano Estratégico envolvendo ações distribuídas em cinco áreas temáticas: Planejamento, Organização e Estrutura, Marketing, Finanças e Cooperação Nacional e Internacional.

A FA é constituída por três Departamentos, organizados por área de conhecimento: Departamento de Administração – ADM, Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais – CCA e Departamento de 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.

O organograma abaixo representa a 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) A versão mais recente do Regimento Geral da UnB foi aprovada em 14/12/2000 e publicada em 25/4/2001, razão pela qual não houve tempo hábil para a elaboração do Regimento Interno da FA por parte da Gestão anterior;
- b) Originalmente, também integravam a FA os Departamentos de Direito, Ciências Políticas e Relações Internacionais, os quais foram transformados em Faculdades ou Institutos específicos;
- c) Não foi identificada nenhuma sistematização do processo decisório, tanto em relação à periodicidade das reuniões de Conselho e Congregações quanto em relação ao objeto de apreciação e deliberação.
- d) Porém, tanto a composição quanto 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;
- e) Não existe um processo interno de Planejamento Estratégico desenvolvido pela e para a FA, tão pouco Plano de Objetivos e Metas;
- f) O processo de elaboração do Orçamento Geral é formal, coordenado pela SPL – Secretaria de Planejamento da UnB - e tem origem em cada Faculdade ou Instituto que, através 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. Entretanto, 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.
- g) Os recursos destinados a despesas e investimentos são liberados pela Reitoria – 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.
- h) 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.
- i) Após a realização deste diagnóstico preliminar, iniciou-se em meados de junho o processo de planejamento e administração estratégica da FA – Faculdade de Estudos Sociais Aplicados que se descreve nos itens seguintes.

3. METODOLOGIA DO PROCESSO

A metodologia utilizou um enfoque participativo por meio de uma sequência 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, representando o corpo discente. Além desses componentes dos grupos, foram convidados e compareceram às reuniões três ex-diretores da FA e representantes dos Conselhos Regionais de Administração e Biblioteconomia 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:

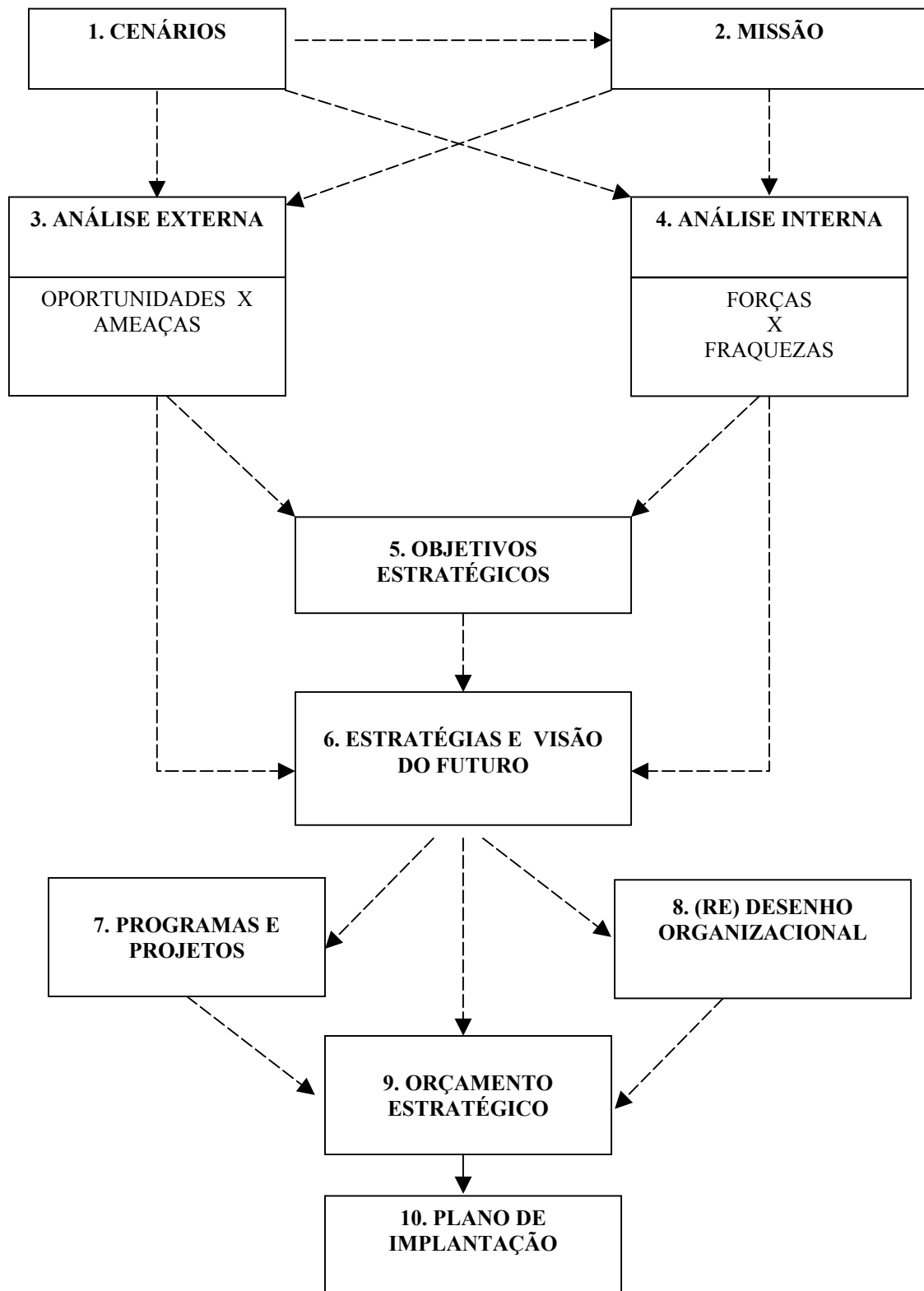
- a) no primeiro momento, os participantes utilizaram a técnica de “Brain-writing” , trabalhando, individualmente, com formulários previamente estruturados, gerando idéias por escrito; é uma técnica de grupo nominal, sem possibilidade de interação verbal para que não se iniba a geração de idéias;
- b) no segundo momento, o grupo nominal se transformou em grupo 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 1. O processo de formulação do Plano Estratégico para a FA foi desenvolvido através dos seguintes etapas:

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 não será detalhada neste trabalho, pela sua complexidade e extensão. Mas cabe informar ao leitor que, 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.

FIGURA 1: O Processo de Planejamento e Administração Estratégica



3.1 Aplicação da metodologia

A metodologia de Planejamento Estratégico para a elaboração do Plano Estratégico da FA foi desenvolvida, conforme já explicado, 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*, conforma descrita no item seguinte, visando facilitar a obtenção do consenso geral sobre os temas abordados.

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 uma tradução 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.	Gerar um grande número de idéias relacionadas a um assunto.
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.

4. 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, e ressaltam que o planejamento participativo, quando bem conduzido, facilita a quebra das resistências à mudança. Citando Ackoff (1975):

“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.’”

Ansoff (1990) acredita que o planejamento estratégico, na prática empresarial, fracassou porque os 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.

Os resultados dos 6 (seis) “Encontros de Planejamento e Administração Estratégica” realizados na própria FA, estão descritos a seguir, de forma resumida e representam o consenso dos participantes.

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

4.2 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 Atuariais 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, Economia 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;

4.3 Estratégias e Visão de Futuro da FA

Por último, os participantes, no sexto e último encontro definiram as estratégias relevantes a serem desenvolvidas no Plano Estratégico da FA/UnB para o período 2002-2006:

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 Cursos 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 concludentes 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

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	

5. MATRIZ DE ANÁLISE ESTRATÉGICA

5.1 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 lado, 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.

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 nas páginas seguintes, 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 aumento da procura por profissionais mais versáteis e capacitados ataçaram 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 ciências 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.

MATRIZ DE ANALISE ESTRATEGICA

POTENCIAL OFENSIVO	81	81	POTENCIAL DEFENSIVO
DEBILIDADE OFENSIVA	74	71	VULNERABILIDADE

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

		OPORTUNIDADES							AMEAÇAS								
		SUBTOTAL							SUBTOTAL							TOTAL	

5.2 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 formação 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 infra-estrutura 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, 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 significativas 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 técnicos 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*.

6. 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 e anseios. 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 professores 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 que esta questão seja equacionada ou minimizada, 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 pode constituir-se em ação eficaz aos propósitos almejados. Essa integração física possibilitaria, também, a desejada integração acadêmica.

Concluído o diagnóstico sobre a situação atual da FA, a fase seguinte consiste 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.

7. BIBLIOGRAFIA

- ACKOFF, Russel L. *Planejamento Empresarial*. Rio de Janeiro: LTC, 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, Santiago do Chile, n. 166, p. 53-55, set.1999.
- DRUCKER, Peter F. *Uma era de descontinuidade: orientações parra 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.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. *Competido pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- KETTLIL, Donald F. *A revolução global: reforma da administração do setor público*. In: BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos e 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. Como planejar e estruturar uma organização a partir da Administração Estratégica. Mimeo. UnB, Brasília, 1999.1
- MOTTA, Paulo R. *Planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos: considerações sobre dificuldades gerenciais*. In: Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: FGV, 1979, jul/set.
- OLIVEIRA, Djalma P. R. – *Planejamento Estratégico*, São Paulo, Atlas, 1999.
- OSBORNE, David e 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 e VIVACQUA, Guilherme Antônio. *Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional*. São Paulo: Atlas, 1999.
- TOFFLER, Alvin. *A terceira onda*. Rio de Janeiro: Record, 1980.
- TOHÁ, Carolina; SOLARI, Ricardo. *Novas tendências do Estado e gerência pública*. In: Revista do Serviço Público, v.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.