

Brasília - DF, 17 de outubro de 2014.

Ao Excelentíssimo Senhor
Prof. Dr. César Augusto Tibúrcio Silva
MD. Decano de Planejamento e Orçamento
Universidade de Brasília
Brasília, DF

Ref: Encaminhamento do Produto 3 – Relatório de Consolidação do Plano Estratégico, do Contrato nº 187/2014, relativo à Concepção do Novo Modelo de Gestão Estratégica e Planejamento Estratégico 2014-2017 da UnB e a respectiva nota fiscal de serviços.

Senhor Decano,

Segue anexo o Produto 3 – Consolidação do Plano Estratégico, citado em epígrafe, além da respectiva nota fiscal de serviços nº 8.

Reiteramos os dados da conta bancária desta empresa:

Banco: Caixa Econômica Federal (104)

Agência: 2304 (Parkshopping Brasília)

Conta: 30-5

Sem mais para o momento, nos colocamos à disposição para sanar eventuais dúvidas.

Atenciosamente,

Gileno Fernandes Marcelino
Sócio-Diretor

Concepção do Novo Modelo de Gestão Estratégica e Planejamento Estratégico 2014-2017 da Universidade de Brasília



PRODUTO 3 RELATÓRIO DE CONSOLIDAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

Brasília/DF,
Outubro de 2014

*Este documento é confidencial e de uso exclusivo
da Instituição à qual é dirigido*

SUMÁRIO

I.	APRESENTAÇÃO E DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES	03
II.	SUBSÍDIOS PARA A CONSTRUÇÃO DA MATRIZ SWOT	06
III.	A MATRIZ SWOT E SUA IMPORTÂNCIA	17
IV.	CONSOLIDAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO	21
V.	DECLARAÇÃO DE ENTREGA DO PRODUTO	29

I. APRESENTAÇÃO E DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES

A metodologia proposta para a Concepção do Novo Modelo de Gestão Estratégica e Planejamento Estratégico 2014-2017 da Universidade de Brasília prevê, na Etapa 4, a Consolidação do Plano Estratégico. Seguindo os termos da Proposta Técnica apresentada à Universidade de Brasília, os trabalhos da Etapa 4 compreenderam as atividades a seguir descritas:

ETAPA 4 – CONSOLIDAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

Esta Etapa se estrutura em duas atividades principais, descritas na seqüência:

Atividade 4.1 – Construção da Matriz SWOT (Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças)

Em mais uma tentativa de sistematizar o entendimento acerca da atuação e da operação da UnB, foi elaborada uma Matriz de Análise Estratégica, mais conhecida como Matriz *SWOT*, identificando as oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos da UnB e suas unidades intervenientes, com o objetivo de subsidiar a formulação de Objetivos & Estratégias para a instituição, em Etapa posterior. A **Figura** a seguir exemplifica a construção da matriz.

Matriz *SWOT*

	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
PONTOS FORTES	<p>Alto Poder Ofensivo Levantar as Oportunidades Focar Esforços</p>	<p>Alto Poder Defensivo Manter Competências</p>
PONTOS FRACOS	<p>Baixo Poder Ofensivo Dificuldade para Captura Construir Competências</p>	<p>Baixo Poder Defensivo Construir Competências Minimizar Perdas</p>

Para a construção da Matriz *SWOT*, as seguintes conceituações fazem-se necessárias:

- Pontos Fortes e Pontos Fracos – conjunto de informações que buscam captar as possibilidades e limitações internas à realidade da instituição, ressaltando os elementos facilitadores e restritivos ao seu desenvolvimento;
- Oportunidades e Ameaças – situa a instituição em seu contexto mais amplo nacional e internacional e os diversos condicionantes intersetoriais, procurando identificar os elementos externos que favoreçam ou dificultem seu desenvolvimento.

A Matriz, apresentada no Capítulo III deste Relatório, foi construída ao longo de diversas reuniões do Grupo de Planejamento formado após a realização do I Workshop de Planejamento Estratégico da UnB e cuja composição encontra-se retratada em quadro constante da página .

Atividade 4.2 – Sistematização e Consolidação do Plano Estratégico

A sistematização dos resultados de todas as atividades desenvolvidas até este momento, em reuniões com o Grupo de Planejamento formado a partir do I Workshop de *Planejamento Estratégico* (Atividade 1.1), resultou na primeira versão do “Plano Estratégico 2014-2017 da UnB”, contendo Missão, Visão de Futuro, Análise Ambiental, Objetivos & Estratégias, e Programas & Projetos da UnB, alicerçando, portanto, a visualização das tarefas operacionais que serão necessárias para o desenvolvimento da próxima Etapa.

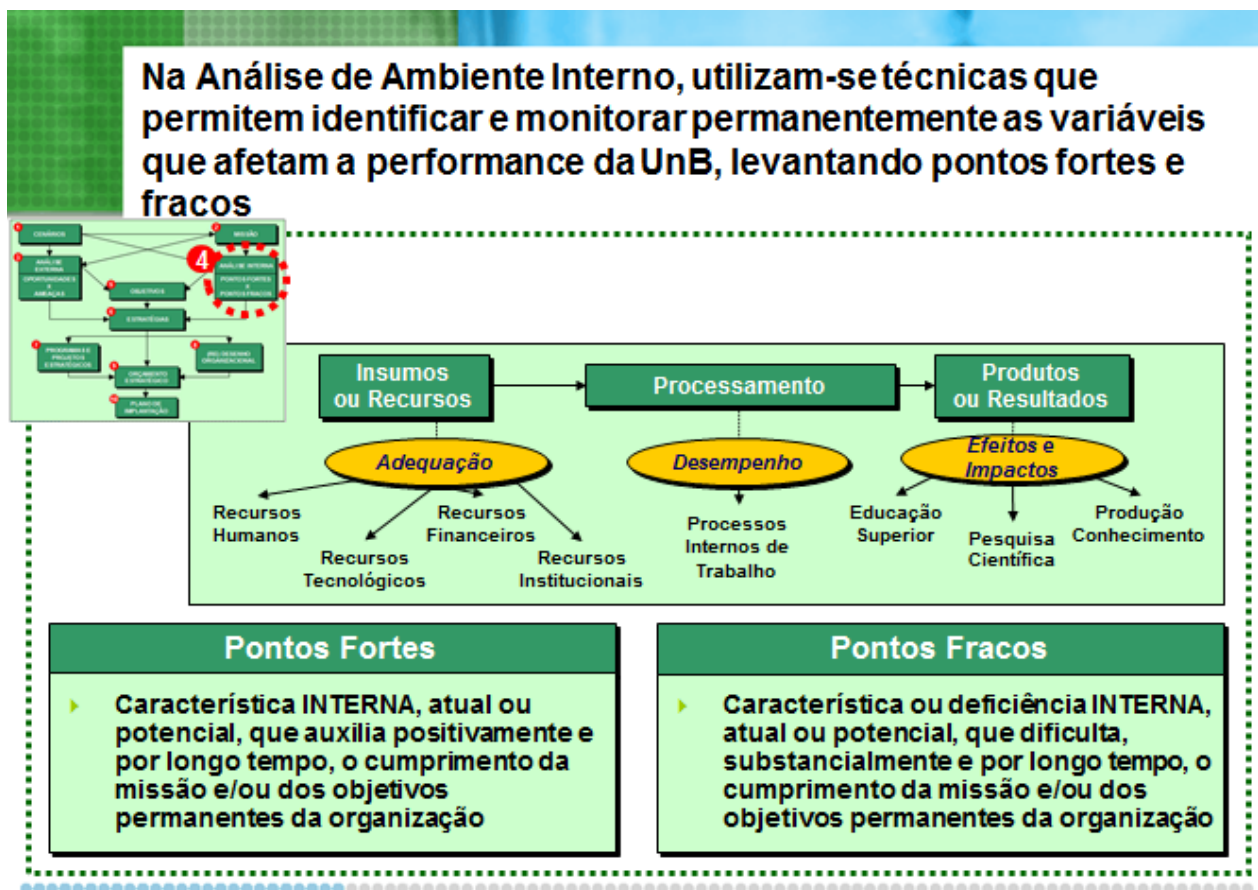
Estes documentos, em versão preliminar, devem a partir de agora ter ampla circulação entre os órgãos intervenientes de apoio e de direção superior da UnB, objetivando sua validação e a consolidação de uma mudança cultural desejada. Após esta validação e, em função dos ajustes daí provenientes, chega-se à versão final do Plano Estratégico, o qual será apresentado em sua íntegra em conjunto com o Produto 4 – Planos de Ação.

II. SUBSÍDIOS PARA A CONSTRUÇÃO DA MATRIZ SWOT

Preliminarmente à abordagem e dos resultados do processo de construção da Matriz SWOT, cabe rever seus subsídios principais, quais sejam os resultados das análises ambientais interna e externa, conduzidas ao longo da Etapa 1 dos trabalhos, bem como os trabalhos de sistematização e síntese destes resultados, os quais seguem:

II.1 – RESULTADOS DA ANÁLISE AMBIENTAL INTERNA

Na Análise do Ambiente Interno, utilizam-se os conceitos apresentados na Figura abaixo.



Foram os seguintes os aspectos positivos e negativos (pontos fortes e fracos) referentes ao Ambiente Interno da UnB identificados pelos participantes do I Workshop, já agrupados por afinidade – entre parênteses é apresentado o número do grupo que identificou cada aspecto:

PONTOS FORTES

1. Imagem Institucional da UnB, bem como o reconhecimento pela comunidade acadêmica (1) / Credibilidade interna (orgulho de ser UnB) (2) / Reconhecimento institucional junto à comunidade externa (3) / Forte identidade institucional da UnB (5) / Marca UnB (6)
2. Qualidade Intelectual e profissionais empenhados (1) / Docentes qualificados (2) / Existência de iniciativas/plano anual de capacitação de servidores e potencial para ampliação dessas iniciativas (3) / Capacitação e Qualificação de pessoal (4) / Alta capacitação de docentes, discentes e técnicos (5) / Oportunidade de capacitação (6) / Qualificação do corpo docente, técnicos e discentes (6)
3. Localização geográfica privilegiada (1) / Localização da UnB (2) / Localização privilegiada da instituição junto aos órgãos governamentais (3) / Localização geográfica (6)
4. Infraestrutura significativa e com potencial de melhoria (1) / Espaço físico abrangente (2) / Infraestrutura física dos campi (3) / Espaço físico apropriado (4) / Área física e predial geograficamente vasta e bem localizada (5) / Ambiente (6)
5. Busca por excelência constante (1) / Ilhas de Excelência (1) / Excelência de cursos de graduação e pós-graduação (3) / Cursos de graduação avaliados com excelência (5)
6. Fácil acesso aos gestores da alta administração (2) / Gestão democrática (3) / Gestão Colegiada (4) / Autonomia de decisões dos Decanatos (modelo de gestão democrática) (4) / Oportunidade de discussão e acesso à administração superior (6)
7. Coerência e compromisso institucional (3) / Solidariedade, Ética e Transparência entre as diretorias (4) / Integração, motivação e capacidade de trabalho da equipe de Administração Superior (5) / Compromisso da comunidade acadêmica com a instituição (6)
8. Inovação no ingresso e na inclusão de alunos (1) / Boa política de inclusão social (3)
9. Patrimônio imobiliário e capacidade de geração de recursos próprios (1) / Patrimônio imobiliário (3)
10. Política de expansão (1) / Estrutura multicampi (2) / Grande diversidade de Cursos (1)
11. Variedade de políticas de assistência estudantil (1) / Forte política de assistência estudantil (5)
12. Ingresso de novos técnico-administrativos (2) / Novos profissionais (6)
13. Recursos próprios (captação) (2) / Potencial de Captação de Recursos (4) /
14. Grande capacidade de gerar projetos inovadores (5) / Capacidade de inovação (6)
15. Identidade com os princípios norteadores na sua origem (Anísio Teixeira/Darcy Ribeiro) (3)
16. CESPE (1)
17. Programa de pós-graduação, pesquisas e EaD (1)
18. Discentes com bom nível acadêmico (2)
19. Criação da Diretoria de Processos (4)
20. Fluxo de análise de mérito (4)
21. Editais internos e externos (4)
22. Discentes representativos da sociedade brasileira (5)
23. Rapidez na aprovação de programas e projetos (5)

24. Boa disposição das unidades acadêmicas para apoiar as decisões administrativas relevantes (5)
25. Visibilidade da UnB a partir da adesão ao SiSU e mudança do perfil discente com maior excelência (5)

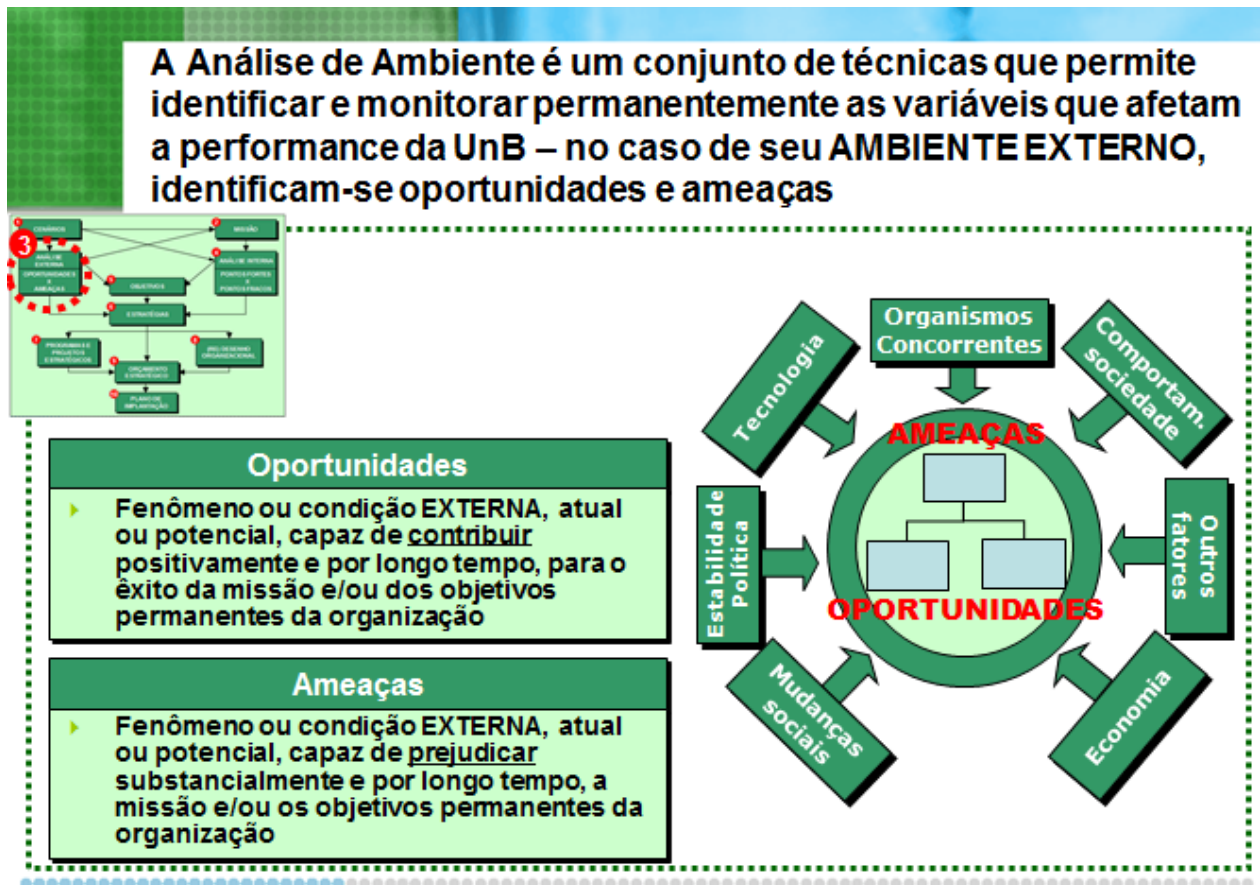
PONTOS FRACOS

1. Ineficácia na gestão do processo administrativo (1) / Lentidão dos processos (1) / Fragilidade dos Processos organizacionais (2) / Burocracia e ausência de fluxo de processos (4) / Ineficiência dos processos administrativos (4) / Processos ineficientes de trabalho (5) / Burocracia e morosidade (6) / Excesso de burocracia e de órgãos internos (2) / Modelo de gestão que não permite o autoconhecimento da organização e de seus processos de trabalho (3)
2. Falta de políticas de TI, de Gestão do Conhecimento e de Comunicação Interna, bem como sistemas de informação ineficazes e ausência de memória institucional (1) / Falta de sistemas de TI (2) / Falta informatização e integração de processos e bancos de dados (3) / Ausência de um sistema de gestão, e sistemas específicos integrados digital/TI (4) / Falta de sistemas integrados e infraestrutura de TI insuficiente e precária (5) / Gestão caótica na informação e falta de organização da informação para apoio a tarefas e decisão (5) / Sistemas de informação de suporte a gestão (6)
3. Comunicação interna frágil (3) / Fragilidade na Comunicação Interna (2) / Falta de comunicação entre decanatos e conselhos administrativos e acadêmicos gerando diagnósticos parciais e soluções fragmentadas (5) / Comunicação e integração (6) / Falta de diálogo com os discentes, docentes e técnicos (5)
4. Falta de assessoria jurídica própria (1) / Falta de flexibilidade jurídica (6)
5. Gastos excessivos por falta de priorização dos projetos (1) / Dificuldade de execução dos processos e falta de políticas de captação de recursos (5)
6. Falta de política sistematizada de prestação de serviços à Comunidade (1) / Comunicação com a comunidade (4)
7. Ausência de política para ex-alunos (1)
8. Ausência da política de Gestão de Pessoas e de sua atualização constante (1) / Política de gestão de pessoas pouco atrativa (2) / Servidores precarizados (3) / Precarização do quadro de pessoal (6) / Falta de políticas e programas para capacitação (5)
9. Falta de empoderamento e qualificação de servidores para atividades complexas (5)
10. Infraestrutura física e tecnológica para o novo contexto sociocultural, acadêmico e empresarial (1) / Inadequação do espaço físico (2) / Ambientes de trabalho inadequados (3) / Infraestrutura física precária (5) / Dificuldade de manutenção das instalações físicas (5) / Infraestrutura: instalações, espaço físico inadequado e insuficiente e falta de equipamentos (6) / Falta de condições de infraestrutura de apoio para execução de projetos (5)

11. Crescimento sem planejamento (2) / Inexistência de cultura de planejamento (5) / Falta de planejamento (6)
12. Incapacidade de execução de obras no tempo planejado (3) / Falta de organização; conservação e manutenção do espaço físico e infraestrutura (redesenha-los) (4) / Demora excessiva para elaboração de projetos de novos prédios, ocasionando devolução de altas somas de recursos financeiros (5)
13. Falta de gestão do patrimônio mobiliário e imobiliário (1) / Segurança patrimonial e institucional ineficiente (4) / Segurança (6)
14. Alta rotatividade dos técnico-administrativos (2) / Alta rotatividade de servidores técnicos administrativos de nível superior entre os quais engenheiros, cujos salários são muito inferiores ao mercado (5)
15. Insuficiência de recursos financeiros para os decanatos (2)
16. Falta de respeito e de reconhecimento hierárquico (2)
17. Falta de autonomia (3)
18. Processo de compra ineficiente (3) / Deficiência de padronização e normatização de aquisição de bens e serviços (4) / Dificuldade nas compras (6)
19. Fraco alinhamento entre objetivos individuais e institucionais (3) / Dificuldades na administração de pessoal (fiscalização, capacitação, 30h e conflitos) (4)
20. Melhor integração entre alunos do ensino presencial e a distância com definição de uma política acadêmica (3)
21. Estruturação de competências do DAF e DPO (4)
22. Ausência nas unidades de apoio a pós-graduação e projetos (4)
23. Formação docente precária (inicial e continuada) (5)
24. Necessidade de acolher melhor os novos estudantes (3) / Alta evasão de discentes (5) / Acolhimento dos estudantes de graduação para reduzir a retenção e evasão do aluno (5)
25. Iniciação científica na graduação deficitária (5)
26. Normas acadêmicas desatualizadas (5)
27. Excesso de controles externos e variação frequente na legislação de pessoas, ocasionando retrabalho, revisão de aposentadorias, ressarcimento ao erário e perdas financeiras para servidores e docentes (5)
28. Excesso de Processos Administrativos Disciplinares e Sindicâncias não concluídas (5)
29. Baixa equidade salarial externa para servidores e docentes (5)
30. Dificuldade de integrar e disseminar os diagnósticos para tomada de decisão (5)

II.2 – RESULTADOS DA ANÁLISE AMBIENTAL EXTERNA

Na Análise do Ambiente Externo, utilizam-se os conceitos apresentados na Figura abaixo.



Foram os seguintes os aspectos positivos e negativos (Oportunidades e Ameaças) referentes ao Ambiente Externo da UnB identificados pelos participantes do I Workshop, já agrupados por afinidade – entre parênteses é apresentado o número do grupo que identificou cada aspecto:

OPORTUNIDADES

1. Proximidade com o poder decisório e com as embaixadas (1) / Proximidade com gov. federal e local e com organismos internacionais (2) / Localização (4) / Agenda política internacional aproveitando a localização privilegiada junto às embaixadas e organismos internacionais; fomento e interesse à pesquisa no Brasil (5) / Localização (proximidade às fontes de recurso e do poder decisório) (6) / Estreitamento das relações com Políticos e Bancadas para financiamento da UNB (7)
2. Reconhecimento da UnB perante a sociedade e o governo (2) / Credibilidade nacional e internacional (4) / Posicionamento da UnB no cenário nacional como parceira do governo na implementação de políticas (5) / Marca UnB (6)
3. Avanços tecnológicos e tecnologia aplicada ao ensino (1) / Novas metodologias educacionais (EAD) (2) / Demanda por inovação pedagógica plural e multicultural (3) / Expansão da EAD e fomento à inovação pedagógica (5)

4. Legislação favorável à transmissão do conhecimento e à cultura (1) / Política de incentivo a educação e ciência e tecnologia (3) / Inovação em processos e produtos para uso público e privado viabilizados pela Lei de inovação (5)
5. Ampliação de recursos (1) / Aumento do volume de recursos dos órgãos financiadores e de fomento (1) / Fomento a pesquisa, ensino e extensão (papel dos fundos setoriais) (2) / Aumento de fontes de financiamento governamental (federal e local) (3) / Funcionamento contínuo da FAPDF (3) / Facilidade de captação de recursos públicos e privados (4) / Fortalecimento da Pesquisa com financiamento externo, público e privado (7)
6. Expansão da Universidade (1) / Políticas de expansão e facilidades de acesso (1) / Democratização do ensino superior – políticas de inclusão social (2) / Políticas de democratização de acesso e permanência dos estudantes (3) / Adesão aos Programas de ingresso de alunos (4) / Diversidade gerada pelas políticas públicas de inclusão social (4) / Expansão de políticas de acesso e de assistência estudantil no Ensino Superior (5)
7. Internacionalização da Universidade (1) / Internacionalização das IFES (2) / Processo de internacionalização (3) / Oferta de instituições internacionais para intercâmbios com a UnB (4) / Internacionalização da Educação Superior: fomento à mobilidade estudantil (ciência sem fronteira e outros) (5)
8. Grandes eventos no Brasil (1) / Eventos de grande visibilidade (Copa e Universiades) (5)
9. Autorização de concursos para novas vagas (1) / Liberação de vagas de servidores (3)
10. Proposta de disponibilização de recursos para capacitação profissional (1) / Interesse de diferentes órgãos em cursos de qualificação (3) / Atendimento às demandas do mercado público e privado (6) / Demanda social pela educação superior (3) / Demanda por editais de manutenção e infraestrutura (3) / Atendimento à demanda de formação inicial e continuada (6)
11. Criação da CEBRASPE e a possibilidade da UnB participar como protagonista dos avanços da pesquisa e inovação em avaliação (5) / CEBRASPE (6)
12. Alta demanda externa dos profissionais formados na UnB (4) / Ex-alunos (6)
13. Rapidez na proposta de soluções (1)
14. Novo sistema federal de Administração e Gestão de Pessoas: SIGEP (1)
15. Integração acadêmica do centro-oeste (2)
16. Industrialização do centro-oeste (2)
17. Novas de áreas de conhecimento (2)
18. Universiade (2)
19. Política de relacionamento com fundações de apoio (4)
20. Alta demanda da comunidade externa pela UnB, com vistas a ser servidor ou aluno (4)
21. Ampliação dos mecanismos de controle social e garantias na legislação (4)
22. Fomento à melhoria das licenciaturas e programas de iniciação à docência – PIBID (5)
23. Constituição de parceria público privado: royalties do petróleo e investimento da marca (5)
24. Formação de redes interinstitucionais em variados segmentos dentro do Brasil (5)

25. Liberação de vagas do MEC (6)
26. EBSERH (6)
27. Parcerias com a iniciativa privada a fim de formar novo patrimônio imobiliário (projeções desocupadas) (7)
28. Adquirir e Implantar um sistema de gestão pronto existente no mercado (ex: SAP implantado no TCU) (7)

AMEAÇAS

1. Conjuntura econômica e baixo crescimento do país (1)
2. Judicialização dos processos que poderiam ser resolvidos com diálogo (1)
3. Ingerência dos órgãos de controle com excesso de interferência (1)
4. Engessamento da administração causada pela legislação anacrônica (1)
5. Insegurança jurídica da URP (1)
6. Entidades sindicais com postura antagônica, sistemática à Administração (1)
7. Lei da Transparência (1)
8. Descompasso entre as inovações tecnológicas e a capacidade de incorporação (1)
9. Perda de credibilidade da sociedade e reconhecimento institucional (1)
10. Atitude passiva da sociedade frente às políticas de Estado (1)
11. Perda de servidores para empresas privadas, órgão públicos e requisição obrigatória (1)
12. Legislação vigente (2)
13. Inadequação do controle (TCU, CGU) (2)
14. Cenário político econômico (2)
15. Ingerência política partidária (2)
16. Instabilidade dos recursos financeiros locais para ciência, inovação e tecnologia (2)
17. Inadequação da infraestrutura local oferecida pelo GDF (transporte, segurança) (2)
18. Inadequação salarial (técnicos administrativos) (2)
19. Déficit orçamentário (2)
20. Serviços privados locais de baixa qualidade (2)
21. Alto custo de vida local (2)
22. Modelo inadequado de controle externo (3)
23. Remuneração dos servidores pouco atrativa (3)
24. Redução do financiamento governamental (federal e local) (3)
25. Mudança de políticas para educação decorrentes de mudança de governo (3)
26. Atribuições equivocadas para universidade por parte do governo (3)
27. Perda do patrimônio imobiliário (3)
28. Impossibilidade de substituição de quadros de servidores (3)
29. Falta de autonomia (3)
30. Legislações/normas e resoluções que dificultam o cumprimento de metas (3)
31. Falta de integração das políticas públicas (3)

32. Deficiência do ensino médio e ingresso de discentes com formação deficiente e economicamente vulneráveis (4)
33. Legislações que não contemplam as especificidades das IFES, inclusive para CTI&I (4)
34. Modelo de distribuição de orçamento feito pelo MEC e ANDIFES (4)
35. Baixos Salários (4)
36. Fragilidade das empresas terceirizadas (mão-de-obra, bens e serviços, obras) (4)
37. Ausência de financiamento local para a graduação e pós- graduação (FAPDF) (4)
38. Influências partidárias nas decisões institucionais (4)
39. Insegurança jurídica (4)
40. Ano eleitoral (descontinuidade de políticas de execução financeira/ administrativa) (5)
41. Mudança no perfil do aluno (5)
42. Insegurança/ aumento da violência no DF (5)
43. Greves frequentes (servidores/ sindicatos) (5)
44. Controle externo excessivo (TCU, AGU, MP não alinhado). Perda de autonomia (5)
45. Legislação de pessoal incompatível com atribuições da inovação universitária (5)
46. Política salarial incompatível com o mercado (5)
47. Crise mundial (economia, meio ambiente, política, conflitos, emprego) (5)
48. Afastamento da sociedade (mídia negativa) (5)
49. Mudanças no mercado de trabalho (mercantilização da Universidade, novos empregos) (5)
50. Falta de autonomia (6)
51. Excesso de legislação e inadequação da mesma (6)
52. Insegurança jurídica (6)
53. Fiscalização excessiva dos órgãos de controle (6)
54. Baixos salários em relação ao poder executivo do servidor técnico administrativo (6)
55. URP (6)
56. Orçamento da universidade (6)
57. Falta de compromisso com a sociedade (6)
58. Pequena inserção internacional (6)
59. Contingenciamento no Investimento Público (7)
60. Criação da O.S. CEBRASPE – Redução na captação dos recursos próprios (7)
61. HUB / EBSERH – Período de transição indefinido que gera dispêndio financeiro na UNB (7)
62. Excesso de Processos Judiciais Trabalhistas quando houver o desligamento do pessoal extra quadro (7)
63. Déficit Orçamentário Interno – Como honrar os compromissos assumidos (7)
64. Pseudo Autonomia Universitária que induz o Gestor a tomar decisões equivocadas (7)
65. Matriz Orçamentária – ANDIFES - não atende as demandas da UNB (7)

II.3 – RESULTADOS DA SISTEMATIZAÇÃO DOS RESULTADOS DA ANÁLISE AMBIENTAL

Conforme já explicitado, As atividades 1.3 e 2.2 previstas no Plano de Trabalho, voltadas à sistematização dos resultados do I Workshop de Planejamento, foram desenvolvidas com a colaboração de um Grupo de Planejamento que reuniu colaboradores dos diversos Decanatos da Reitoria da Universidade, conforme segue.

Componentes do Grupo de Planejamento

Nome	Unidade
Cristiano Barros de Melo	DPP
Heloisa Salles	DPP
Jorge H. C. Fernando	CPD
Jorge Rodrigues Lima	DPO
Junia Falqueto	DPO
Maria de Fátima R. Brandão	DEG
Nilce Santos de Melo	DEG
Sonia Carvalho	DAC
Tiago Mota	DCF
Gileno Fernandes Marcelino	Consultor
Gileno Schaden	Consultor

Os trabalhos desenvolvidos geraram os seguintes resultados, no que diz respeito à Análise Ambiental, em termos de consolidação preliminar dos aspectos identificados no I Workshop de Planejamento – Análise do Ambiente Interno (Pontos Fortes e Fracos) e Externo (Oportunidades e Ameaças).

Síntese da ANÁLISE AMBIENTAL (Contribuição do Grupo de Planejamento)

PONTOS FORTES

1. Imagem Institucional
2. Corpo docente, técnicos e discentes qualificados
3. Localização geográfica privilegiada junto ao centro do poder e ao centro do país
4. Patrimônio Imobiliário
5. Inovação no ingresso e políticas de inclusão em estrutura multicampi
6. Grande capacidade de gerar projetos inovadores
7. Programas de Pós-Graduação e Pesquisa
8. EAD - TICS na educação
9. Cursos de graduação com excelência
10. Gestão democrática e oportunidades de discussão

PONTOS FRACOS

1. Ineficiência dos processos administrativos e organizacionais (inclusive compras)
2. Ineficiência das políticas, normas e procedimentos em TI e comunicação
3. Falta de integração em sistemas de informação e comunicação
4. Fragilidade da comunicação interna e externa (comunitária, institucional e com a sociedade)
5. Fragilidade de políticas de gestão de pessoas
6. Inadequação qualitativa e quantitativa da infraestrutura física e tecnológica para o novo contexto sociocultural
7. Inexistência de cultura de planejamento
8. Incapacidade de execução de obras no tempo planejado
9. Fragilidade na gestão do patrimônio mobiliário e imobiliário
10. Insegurança patrimonial (física), intelectual (patentes, royalties, etc) e pública
11. Fragilidade na governança (transparência, planejamento, engajamento e prestação de contas)
12. Insuficiência de estrutura local nas unidades para apoio a pós-graduação, graduação e projetos
13. Fragilidade no acolhimento e acompanhamento dos estudantes de graduação
14. Déficit orçamentário interno

OPORTUNIDADES

1. Legislação favorável a transmissão do conhecimento e cultura e inovação em processos e produtos para uso público e privado viabilizados pela Lei de Inovação
2. Fomento à melhoria das licenciaturas e programas de iniciação à docência – PIBID
3. Adesão aos programas de ingresso de alunos e Expansão de políticas assistência estudantil no ensino Superior
4. Internacionalização, interculturalidade e mobilidade na educação superior
5. Universiade
6. Acordo e autorização de novas vagas e liberação de vagas de servidores
7. Industrialização do Centro-Oeste
8. Mudança no perfil do aluno
9. Avanços tecnológicos e tecnologia aplicada ao ensino, pesquisa e extensão com a Expansão da EAD e fomento à inovação pedagógica
10. Proximidade geográfica com o poder decisório
11. Marca UnB

AMEAÇAS

1. Restrição de recursos em função da conjuntura econômica e baixo crescimento do país
2. Insegurança jurídica e excesso de legislação e inadequação da mesma
3. Perda de servidores

4. Instabilidade dos recursos financeiros locais para ciência, inovação e tecnologia e redução do financiamento governamental (federal e local)
5. Greves frequentes
6. Inadequação da infraestrutura local oferecida pelo GDF (transporte, segurança)
7. Indefinição do período de transição HUB / EBSEH que gera dispêndio financeiro à UNB
8. Redução na captação dos recursos próprios em função da criação da O.S. CEBRASPE

III. A MATRIZ SWOT E SUA IMPORTÂNCIA

A Matriz de Análise Estratégica, mais conhecida como Matriz SWOT, serve como instrumento fundamental para a definição do plano de ação de uma organização. Sua construção e análise estão fundamentadas: (a) por um lado, no estudo das tendências do ambiente de atuação das IFES e, em particular, no contexto educacional específico da região Centro-Oeste e do Distrito Federal; (b) por outro lado, no diagnóstico organizacional da UnB, elaborado a partir de um trabalho de levantamento e de análise das condições de operação vigentes, abrangendo aspectos processuais e funcionais da sua atuação.

A metodologia adotada teve caráter eminentemente participativo, reforçando a filosofia da gestão compartilhada. Utilizou-se de reuniões do Grupo de Planejamento para a discussão e análise das proposições de definições relativas à missão e aos valores da UnB, assim como da identificação das mais significativas oportunidades e ameaças ambientais e dos pontos fortes e fracos em sua atuação e desempenho. O produto, apresentado no Capítulo 3 do Produto 1 e novamente transcrito no Capítulo 4 do presente Relatório, foi resultado do consenso entre os componentes do Grupo de Planejamento, formado por representantes de cada um dos Decanatos da Reitoria da UnB.

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 Reitoria.

As diversas etapas que antecederam a composição da Matriz SWOT possibilitaram ao grupo a oportunidade de reflexão sobre os problemas conjunturais enfrentados pela UnB 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 dessas reflexões foi a escolha dos parâmetros ambientais mais significativos (representados por um elenco de oportunidades e ameaças), assim como a caracterização de importantes traços organizacionais (representados pelos pontos fortes e fracos), identificados em seu âmbito de atuação. A escolha consensual desses fatores e o cruzamento de cada um deles com os demais resultaram na aferição do potencial ofensivo e defensivo da UnB, assim como de suas vulnerabilidade e debilidade, conforme demonstra a Matriz na próxima página.

A interpretação do resultado de tais cruzamentos e da pontuação obtida para cada quadrante da Matriz SWOT, comentadas a seguir, servem como fundamentação do diagnóstico situacional da UnB.

A UnB está inserida em um ambiente favorável, valendo-se de elementos positivos, como a localização estratégica na capital federal, a boa imagem institucional e a credibilidade conquistada ao longo de seus 50 anos de existência.

Somam-se a esses elementos o contexto educacional brasileiro, algumas implicações decorrentes do fenômeno da globalização, principalmente no aspecto da economia, uma vez que esta trouxe nova dinâmica ao mercado de trabalho e de desenvolvimento científico com o incremento da demanda por cursos de alta qualidade, maior especialização 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 elevada qualidade pelo mercado de trabalho.

No cenário projetado foram identificadas oportunidades para o crescimento e a consolidação da UnB.

Potencial ofensivo

A análise desses 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 228 pontos para o potencial ofensivo da UnB (pontos fortes versus oportunidades), significando que as qualidades existentes na estrutura organizacional da UnB são muito favoráveis ao 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 a diversificação de cursos e pesquisas e de realização de intercâmbios e parcerias para internacionalização, vem ao encontro das necessidades de um mercado dinâmico e crescente. Essas 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.

Potencial defensivo

Um resultado razoável foi obtido quando confrontadas as ameaças identificadas no ambiente externas 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 da administração pública. Os 145 pontos registrados para o potencial defensivo originaram-se, principalmente, em razão da força de trabalho altamente qualificada, da localização geográfica privilegiada da UnB e de seu patrimônio imobiliário.

Debilidade ofensiva

Em contrapartida aos aspectos discutidos, os pontos identificados como fracos na dinâmica operacional e funcional da UnB são também bastante significativos, a ponto de restringir o aproveitamento de oportunidades como, por exemplo, o avanço tecnológico aplicado na ensino, pesquisa e extensão, a industrialização do Centro-Oeste e a adesão aos programas de ingresso de alunos potencial e a expansão de políticas de assistência estudantil.

O total de pontos para a debilidade ofensiva foi 275, o que significa que os pontos fracos têm uma grande importância em relação às oportunidades que o ambiente oferece, podendo dificultar ou até anular a possibilidade de aproveitamento dessas oportunidades.

A identificação de disfunções, tais como a ineficiência dos processos administrativos e organizacionais, a falta de integração de sistemas de informação e comunicação e a inadequação qualitativa e quantitativa da infraestrutura física para o novo contexto sociocultural, devem merecer atenção especial, de modo que sejam reavaliadas e redirecionadas com a implantação de nova filosofia de atuação, visando revertê-las e até transformá-las em pontos fortes.

Vulnerabilidade

O grau de vulnerabilidade também é motivo para atenção especial uma vez que fica constatada, pela análise da Matriz SWOT, a ausência de elementos internos que absorvam o impacto de muitas das ameaças. Como exemplo mais significativo, pode-se citar a fragilidade das políticas de gestão de pessoas, o que, em confronto com a ameaça de perda de servidores para outros órgãos da administração pública, reduz as possibilidades de aproveitamento das oportunidades e pode até torná-las praticamente nulas.

A soma, no caso das Vulnerabilidades, foi de 279 pontos e também representa um nível acima do razoável no quadrante Vulnerabilidade.

Concluído e aceito o diagnóstico sobre a situação atual da UnB, a fase seguinte consiste na análise estratégica. Será concentrada: (a) na revisão de objetivos estratégicos, que devem ser exequíveis e consistentes com as orientações estratégicas; (b) na formulação das estratégias para se alcançar tais objetivos; e (c) na transformação destes objetivos e estratégias em um sólido conjunto de programas e projetos que permitam sua implementação e acompanhamento, resultando, na medida em que obtiverem êxito, em evidências de uma gestão eficaz, focada na missão e nas competências essenciais.

IV. CONSOLIDAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

Os trabalhos desenvolvidos a partir da elaboração da Matriz SWOT permitiram chegar aos seguintes resultados, em termos de consolidação preliminar dos aspectos identificados no I Workshop de Planejamento – Missão, Visão de Futuro, Análise do Ambiente Interno (Pontos Fortes e Fracos) e Externo (Oportunidades e Ameaças), Objetivos e Estratégias -, os quais serão, a partir de então, validados junto aos Decanatos e aprofundados na sua estratégia de implementação, com a concepção de Programas & Projetos que os atendam e, finalmente, de seus Planos de Ação respectivos.

Síntese da MISSÃO

Ser uma instituição inovadora, comprometida com a excelência acadêmica, científica e tecnológica formando cidadãos conscientes do seu papel transformador na sociedade, respeitadas a ética e a valorização de identidades e culturas com responsabilidade social.

Síntese da VISÃO DE FUTURO

Estar entre as melhores universidades do Brasil, inserida internacionalmente, com excelência em gestão de processos que fortaleça o ensino, pesquisa e extensão.

Síntese da ANÁLISE AMBIENTAL

Pontos Fortes

1. Imagem Institucional
2. Corpo docente, técnicos e discentes qualificados
3. Localização geográfica privilegiada junto ao centro do poder e ao centro do país
4. Patrimônio Imobiliário
5. Inovação no ingresso e políticas de inclusão em estrutura multicampi
6. Grande capacidade de gerar projetos inovadores
7. Programas de Pós-Graduação e Pesquisa
8. EAD - TICS na educação
9. Cursos de graduação com excelência
10. Gestão democrática e oportunidades de discussão

Pontos Fracos

1. Ineficiência dos processos administrativos e organizacionais (inclusive compras)
2. Ineficiência das políticas, normas e procedimentos em TI e comunicação
3. Falta de integração em sistemas de informação e comunicação

4. Fragilidade da comunicação interna e externa (comunitária, institucional e com a sociedade)
5. Fragilidade de políticas de gestão de pessoas
6. Inadequação qualitativa e quantitativa da infraestrutura física e tecnológica para o novo contexto sociocultural
7. Inexistência de cultura de planejamento
8. Incapacidade de execução de obras no tempo planejado
9. Fragilidade na gestão do patrimônio mobiliário e imobiliário
10. Insegurança patrimonial (física), intelectual (patentes, royalties, etc) e pública
11. Fragilidade na governança (transparência, planejamento, engajamento e prestação de contas)
12. Insuficiência de estrutura local nas unidades para apoio a pós-graduação, graduação e projetos
13. Fragilidade no acolhimento e acompanhamento dos estudantes de graduação
14. Déficit orçamentário interno

Oportunidades

1. Legislação favorável a transmissão do conhecimento e cultura e inovação em processos e produtos para uso público e privado viabilizados pela Lei de Inovação
2. Fomento à melhoria das licenciaturas e programas de iniciação à docência – PIBID
3. Adesão aos programas de ingresso de alunos e Expansão de políticas assistência estudantil no ensino Superior
4. Internacionalização, interculturalidade e mobilidade na educação superior
5. Universidade
6. Acordo e autorização de novas vagas e liberação de vagas de servidores
7. Industrialização do Centro-Oeste
8. Mudança no perfil do aluno
9. Avanços tecnológicos e tecnologia aplicada ao ensino, pesquisa e extensão com a Expansão da EAD e fomento à inovação pedagógica
10. Proximidade geográfica com o poder decisório
11. Marca UnB

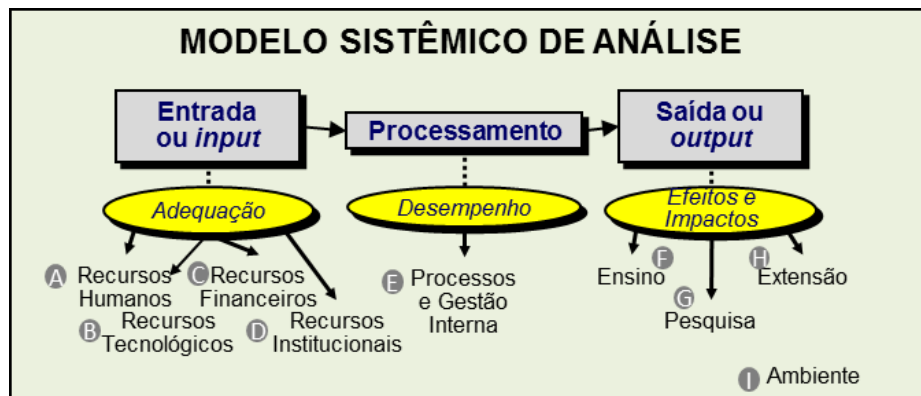
Ameaças

1. Restrição de recursos em função da conjuntura econômica e baixo crescimento do país
2. Insegurança jurídica e excesso de legislação e inadequação da mesma
3. Perda de servidores
4. Instabilidade dos recursos financeiros locais para ciência, inovação e tecnologia e redução do financiamento governamental (federal e local)
5. Greves frequentes
6. Inadequação da infraestrutura local oferecida pelo GDF (transporte, segurança)

7. Indefinição do período de transição HUB / EBSERH que gera dispêndio financeiro à UNB
8. Redução na captação dos recursos próprios em função da criação da O.S. CEBRASPE

Síntese do Agrupamento Preliminar de Objetivos & Estratégias

A organização dos Objetivos & Estratégias da UnB seguiu um modelo sistêmico:



Gestão de Pessoas (Recursos Humanos)

OBJETIVOS	ESTRATÉGIAS
Capacitar e desenvolver servidores em gestão universitária	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Elaborar Plano de Desenvolvimento Profissional Individual alinhado às áreas de gestão universitária. ▶ Promover ações que possibilitem o desenvolvimento profissional dos servidores. ▶ Implantar a Escola de Gestão Universitária. ▶ Estimular o desenvolvimento de competências necessárias ao ingresso de servidores técnico-administrativos no mestrado e doutorado.
Valorizar o desempenho profissional	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Desenvolver e manter banco de talentos. ▶ Oportunizar a participação dos servidores técnico-administrativos em congressos e eventos nas áreas que compõem a gestão universitária. ▶ Reconhecer publicamente os servidores que contribuem para o aprimoramento da gestão universitária, atribuindo honrarias e prêmios.
Dimensionar o quadro de pessoal de acordo com as demandas institucionais	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Atualizar periodicamente o quadro da força de trabalho nas unidades acadêmicas e administrativas. ▶ Analisar a demanda de servidores de acordo com a natureza, a complexidade e o volume das atividades desenvolvidas. ▶ Gerenciar os cadastros de reservas com base no estudo dos indicadores de rotatividade. ▶ Identificar demandas de docentes para assegurar o ensino de graduação e pós-graduação, pesquisa e extensão. ▶ Planejar a abertura de processos seletivos simplificados para

	contratação de professores substitutos/visitantes, com base nas demandas das unidades acadêmicas, alinhadas à divulgação da lista de oferta de disciplinas.
Implantar políticas de retenção de talentos	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Propor realocação de servidores técnico-administrativos intra ou entre unidades acadêmicas e administrativas, de modo a alinhar demandas institucionais, perfis profissionais e cargos. ▶ Incentivar e oportunizar processos seletivos para cargos de direção e funções gratificadas. ▶ Promover e disseminar as ações de melhoria da saúde e qualidade de vida dos servidores. ▶ Estudar o organograma da UnB com vistas a otimizar a distribuição de cargos de direção e funções gratificadas, de acordo com a estrutura formal e a prévia disponibilidade de funções. ▶ Solicitar Gratificação Temporária das Unidades dos Sistemas Estruturadores da Administração Pública Federal (GSISTE) à Secretaria de Gestão Pública – SEGEP/MP, a ser disponibilizada por meio de processo seletivo. ▶ Negociar com o Ministério do Planejamento e MEC a revisão de estrutura remuneratória de técnico-administrativos. ▶ Incentivar o uso e disponibilizar o banco de talentos para a universidade.

Recursos Tecnológicos

Aprimoramento da comunicação institucional (interna e externa)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Estabelecer política de comunicação e informação integradas (ex: SECOM + UnB/TV + rádio); ▶ Mapear e aprimorar as redes de comunicação; ▶ Desenvolver sistemas que apoiem a comunicação (ou aquisição); ▶ Fortalecer as mídias da UnB: produção de conteúdos, organização, publicação e uso – repositórios de áudio, vídeo e textos; ▶ Implementar a UnBTV em sinal aberto e rádio UnB; ▶ Implementar o arquivo de memória institucional; ▶ Implementar uma intranet na UnB; ▶ Aprimorar a rede de telefonia; ▶ Padroniza o uso da identidade visual e marca UnB em todos os sítios e documentos institucionais; ▶ Universalizar o acesso à rede sem fio; ▶ Desenvolver a literacia/letramento digital – alfabetização informacional na comunidade (uso de fontes de informação, citação, combate ao plágio, etc).
Estabelecer governança em TI – Planejar e organizar	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Desenvolver o PDTI da UNB ▶ Implantar escritório de projetos ▶ Integrar sistemas por áreas: ensino, pesquisa, extensão, administração, a fim de oferecer informações integradas; ▶ Fortalecimento da estrutura organizacional do CPD e demais

	<p>órgãos de TI: (quadro de servidores), políticas, visão empreendedora, investimentos equilibrados, funções, visão de projetos, capacitação, tornar unidade gestora e captadora de recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Institucionalizar a ligação entre o CPD e os Decanatos, incluindo fornecimento de informação gerencial com qualidade.
Governança em TI: Aprimorar aquisições e implementação de sistemas de informação e comunicação	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Política de padronização de aquisições do CPD ▶ Licenciar extratores de dados/informação sobre produção intelectual da UnB ▶ Implementar a automação do processo de compras ▶ Implementar a automação da gestão do patrimônio imobiliário ▶ Internalizar os ambientes Moodle (Aprender e UAB)
Governança em TI: Aprimorar entrega e suporte de serviços de TI	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Catalogação dos serviços de TI prestados pelas várias unidades da UnB ▶ Implementar a gestão de acordos de níveis de serviço de TI nas unidades administrativas ▶ Implementar a gestão de incidentes ▶ Implementar a gestão de capacidades ▶ Implementar a gestão de continuidade de serviços ▶ Implementar a gestão de mudanças de TI – comissão técnica
Aprimorar recursos humanos em TI	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Fortalecimento da escola de informática em sintonia com a PROCAP ▶ Desenvolver cultura de pesquisa na área técnica administrativa na UnB, incluindo o CPD ▶ Fomentar oferta de pós-graduação na área de TI.

Recursos Financeiros

Melhorar o desempenho acadêmico no ranking da Matriz Andifes que distribui recursos para as IFES	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Incrementar o desempenho acadêmico destacando as variáveis da Matriz Andifes; ▶ Propor estudos e pesquisas para fortalecer e acompanhar os indicadores das variáveis da Matriz Andifes.
Reformular a regulamentação de captação (e retenção) de recursos financeiros	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Constituir diretoria de recursos a receber; ▶ Estabelecer normas, regulamentações da retenção de recursos na UnB; ▶ Aperfeiçoar alternativas de parceria, apoio técnico e de infraestrutura aos executores; ▶ Adequar a captação de recursos às metas estratégicas da Universidade; ▶ Criar sistema de controle das informações referentes aos projetos de captação de recursos
Reformular a política de regulamentação	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Melhorar a gestão imobiliária (planejamento, controle, sistemas)

de ocupação dos imóveis da FUB	
Promover e estimular a expansão da captação de recursos pelos diversos centros de custo da FUB	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Trabalhar marcos regulatórios internos voltados para programas de ciência e tecnologia; ▶ Centralização da gestão de projetos com o aprimoramento na aplicação dos recursos; ▶ Capacitação dos gestores e agentes administrativos
Adequar um cronograma de transição para os contratos FUB/ EBSERH e FUB/CEBRASPE	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Redefinir as competências das questões administrativa, acadêmica e financeira.
Promover a efetividade na execução da despesa	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Implantar a cultura de redução de custos; ▶ Otimizar os fluxos dos processos administrativos e automatizando-os com definição das competências do DPO e DAF; ▶ Capacitar as unidades demandantes e as equipes de licitação, compras e contratos; ▶ Melhorar a fiscalização dos contratos de terceirização.
Implementar o planejamento institucional	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Implantar sistema de planejamento integrado de gestão; ▶ Atualizar o organograma institucional; ▶ Gerir o orçamento da LOA e orçamento programa interno integrado ao planejamento institucional.

Recursos Institucionais (Infraestrutura)

Melhorar e adequar a infraestrutura física às atividades de ensino, pesquisa e extensão	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mapear a utilização dos espaços físicos a curto prazo; ▶ Definir normas de utilização, monitoramento e controle de forma contínua / a curto prazo.
Estabelecer uma política voltada à manutenção da infraestrutura física	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Aprimorar a contratação de serviços de manutenção da infraestrutura física; ▶ Estabelecer normas de fiscalização e controle dos serviços executados de forma contínua; ▶ Padronizar o parque de infraestrutura física.
Elaborar plano de gestão de obras	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Elaborar e executar o plano anual de obras; ▶ Garantir a eficácia na elaboração de projetos de obras.
Elaborar política de gestão do patrimônio imobiliário da FUB	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Elaborar um modelo de gestão do patrimônio imobiliário; ▶ Implantar o modelo de gestão do patrimônio imobiliário; ▶ Realizar monitoramento e avaliação do modelo de gestão do patrimônio.
Implantar um	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mapear setores e demandas relacionadas à infraestrutura física;

sistema integrado de gestão de infraestrutura física	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Definir fluxos e processos visando à convergência dos setores e demandas; ▶ Implantar o plano de gestão de infraestrutura, conforme aprovação do Comitê de TI.
--	---

Gestão Interna (Processos e Modelo de Gestão)

Atualizar o planejamento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Elaboração do planejamento estratégico ▶ Aprovar o planejamento ▶ Disseminar o planejamento estratégico a todas as unidades da UnB
Atualizar o P.D.I.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Rever os critérios ▶ Avaliar a ferramenta de apoio computacional
Implantar a gestão por processos	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Definir o modelo de governança de processos ▶ Elaborar programa de capacitação em gestão por processos para gestores e executores ▶ Estabelecimento de metodologia e padrões para mapeamento e modelagem dos processos ▶ Disseminar a cultura da visão por processos ▶ Estabelecer mecanismos de publicação de processos (Portal dos Processos) ▶ Estabelecer alinhamento entre T.I. e negócios ▶ Políticas, metodologia e padrões para desenvolvimento de soluções de TI

Gestão Acadêmica (Ensino, Pesquisa e Extensão)

Formar com excelência	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Instituir política de acolhimento dos discentes ▶ Estimular e promover o desenvolvimento profissional docente ▶ Investir em tecnologias de ensino e aprendizagem inovadoras ▶ Possibilitar a oferta de disciplinas em fluxo contínuo ▶ Diversificar a certificação e proficiência em disciplinas ▶ Promover a convergência do ensino presencial e a distância ▶ Estimular e fomentar a inserção de discentes em grupos de pesquisa ▶ Estimular e fomentar o ensino-aprendizagem em contexto social que integre pesquisa e extensão
Melhorar o desempenho institucional nas avaliações externas, nacionais e internacionais, de cursos de graduação e programas de pós-graduação	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Diagnosticar a situação atual dos cursos de graduação e programas de pós-graduação ▶ Conscientizar docentes e discentes da importância dos sistemas externos de avaliação ▶ Melhorar métodos, técnicas e sistemas de coleta e análise de dados ▶ Aprimorar a comunicação e divulgação dos resultados de avaliação ▶ Reduzir a quantidade de programas de pós-graduação com conceito 3

	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Aumentar a quantidade de programas de pós-graduação com conceitos 6 e 7
Consolidar os princípios éticos e humanistas na formação acadêmica	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Desenvolver programas e projetos para integração social e acadêmica ▶ Articular a prática da formação em contexto social e comunitário ▶ Estimular ações de formação que promovam a valorização e o respeito à diversidade ▶ Estimular ações de formação que desenvolvam a consciência e o comportamento ecológicos
Ampliar o processo de internacionalização	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Fortalecer a formação e a certificação em línguas estrangeiras ▶ Favorecer e ampliar o processo de mobilidade local, nacional e internacional ▶ Estimular os convênios internacionais de cooperação técnico-científica ▶ Ampliar a divulgação institucional em língua estrangeira ▶ Ampliar as ações de internacionalização nos campi ▶ Incentivar a oferta de disciplinas de graduação e pós-graduação em língua estrangeira ▶ Criar laboratórios de ensino de línguas em todos os campi

V. DECLARAÇÃO DE ENTREGA DO PRODUTO

O presente Produto – **Relatório de Consolidação do Plano Estratégico** - contempla os resultados propostos para a Etapa 4 (“Consolidação do Plano Estratégico 2014-2017”), do processo de **“Concepção do Novo Modelo de Gestão Estratégica e Planejamento Estratégico 2014-2017 da Universidade de Brasília”**, nos termos do Contrato nº 187/2014, celebrado entre esta empresa e a Fundação Universidade de Brasília.

A Remor & Marcelino Consultoria subscreve este, colocando-se ao inteiro dispor desta Universidade para quaisquer esclarecimentos que se fizerem necessários.

Brasília/DF, 17 de Outubro de 2014.

Gileno Fernandes Marcelino
Sócio-Diretor