



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração



Tribunal de Contas do Distrito Federal

nine Núcleo de Estudos e Pesquisas
em Inovação e Estratégia

WAGNER DE OLIVEIRA RABELO

**SECRETARIA DE ENGENHARIA E SERVIÇOS DE APOIO:
UMA APLICAÇÃO DA MATRIZ DE AVALIAÇÃO
ESTRATÉGICA**

Brasília – DF

2017

WAGNER DE OLIVEIRA RABELO

**SECRETARIA DE ENGENHARIA E SERVIÇOS DE APOIO:
UMA APLICAÇÃO DA MATRIZ DE AVALIAÇÃO
ESTRATÉGICA**

Trabalho de Conclusão de curso apresentado ao Departamento de Administração
como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão Pública.

Professor Orientador: Doutora, Rita de Cássia Leal Fonseca dos Santos
Co-orientador, Especialista, Luiz Eduardo da Silva Tostes

Brasília – DF

2017

AGRADECIMENTOS

Às minhas filhas, Gabriela e Marina, que, sem sequer terem um dia tomado conhecimento do conteúdo do presente trabalho, me estimularam pelo simples fato de existirem, pelo simples fato de serem um referencial de dedicação e responsabilidade; inverte-se a natureza. Admiro-as e amo-as, não necessariamente nessa ordem.

Aos meus colegas de trabalho, Leila, Márcio, Renato e Valter, sempre zelosos e pacientes no dia-a-dia, no eterno afã de me estimularem e, ao mesmo tempo, terem paciência com minhas “ausências”.

A estagiária, Maria Cláudia, não só pela paciência, como também pela inestimável colaboração com suas imensas habilidades de informática.

Aos meus colaboradores no Tribunal de Contas do Distrito Federal, que, além de terem sido zelosos com suas efetivas colaborações para o fornecimento de dados, foram extremamente carinhosos e receptivos.

Aos meus colegas (agora amigos) de turma, pelo ambiente caloroso e incentivador, mesmo que no mundo virtual.

À minha orientadora, Doutora Rita de Cássia Leal Fonseca dos Santos, que me forneceu a luz necessária para que eu pudesse ter o discernimento necessário para escolha do tema de trabalho.

Ao meu co-orientador, Luiz Eduardo da Silva Tostes, pela imensa competência demonstrada, e ainda mais pela paciência com um orientando tentado a fraquejar e desistir no meio do caminho.

Aos meus pais.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	4
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO.....	4
1.2	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	6
1.3	OBJETIVO GERAL.....	6
1.4	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
1.5	JUSTIFICATIVA.....	6
2	REFERENCIAL TEÓRICO	7
2.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	8
2.2	ANÁLISE DE AMBIENTES.....	10
2.3	ANÁLISE SWOT.....	12
2.4	A MATRIZ DE AVALIAÇÃO (MAE)	14
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	17
3.2	CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE.....	23
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	26
3.4	PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE.....	28
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	30
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	42
	REFERÊNCIAS	45

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho analisa o posicionamento estratégico da Secretaria de Engenharia e Serviços de Apoio (SESAP), considerando forças e fraquezas de seu ambiente interno em relação às oportunidades e ameaças do ambiente externo.

Nesta introdução serão apresentados: o contexto geral da pesquisa; o problema investigado; os objetivos gerais e específicos; e as justificativas do trabalho.

1.1 Contextualização

Num curto espaço de tempo (a contar de 2004), em termos de administração pública, foram reformadas três edificações do Tribunal, edifícios sede, anexo e garagem; bem como construído um edifício inteiro, a biblioteca.

Além da ampliação de espaços físicos, em conjunto com a respectiva modernização, restou evidente a iniciativa de adequar a estrutura física às necessidades dos servidores da Casa.

Em termos gerais, houve uma modernização tecnológica, concomitante, inclusive com a implantação do processo eletrônico, com a mudança de processos físicos para digitais, num esforço conjunto entre a SESAP e a hoje chamada Divisão de Tecnologia de Informação (DTI).

O Tribunal também optou pela terceirização de serviços. Ou seja, houve a substituição de mão de obra de servidores públicos por empregados de empresas contratadas (terceirizados).

Sob estes três pilares, ampliação/modernização do espaço físico, modernização tecnológica e terceirização de serviços, de fato está uma evolução administrativa da SESAP.

Não obstante observar-se que a SESAP tem acompanhado essa evolução, diante dos esforços envidados e dos vultosos gastos envolvidos, faz-se necessário aplicar instrumentos sistemáticos de aferição, não apenas para mensurar sua maturidade organizacional, como também para que se identifiquem os aspectos para os quais devem ser canalizar os esforços de aperfeiçoamento.

1.2 Formulação do problema

Em face do contexto descrito acima, notadamente os três fatores mencionados – ampliação/modernização do espaço físico, modernização tecnológica e terceirização de serviços – a questão problemática da presente pesquisa se traduz na seguinte pergunta:

Como se encontra estrategicamente a Secretaria de Engenharia e Serviços de Apoio – SESAP, considerando seus ambientes internos (forças e debilidades) e externos (oportunidades e ameaças) frente aos desafios postos?

1.3 Objetivo Geral

Avaliar o posicionamento estratégico da Secretaria de Engenharia e Serviços de Apoio - SESAP.

1.4 Objetivos Específicos

1. Identificar, de acordo com a relevância, oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos da SESAP.
2. Avaliar a capacidade de a SESAP aproveitar oportunidades e mitigar ameaças.

1.5 Justificativa

Por si só, qualquer iniciativa que pretenda avaliar e, se for o caso, corrigir rumos na Administração é louvável. Em tempos de crise, e sob a ameaça de iniciativas de corte de gastos, há que se fazer o máximo com o mínimo.

Acrescente-se a Proposta de Emenda à Constituição 254/2016, que visa limitar aumentos de gastos à simples reposição inflacionária, ou seja, há que se fazer mais com os mesmos recursos.

Ou seja, em contraposição a um recente passado de crescente disponibilidade de recursos, agora há que se lidar com um longo período de limitação de gastos.

Se antes sempre se tentou cortar eventuais excessos, agora é possível que se tenha que cortar o essencial e, para tal, há que se reavaliar e racionalizar o investimento feito.

Assim, ganham relevância as iniciativas de avaliar-se objetivamente a organização, a fim de instrumentalizá-la para uma administração ainda mais racional, eficiente e eficaz.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para a criação e manutenção de uma organização, bastavam alguns conceitos rudimentares (informais) e até instintivos de planejamento, numa escala geralmente direcionada para objetivos mais imediatos e com visão apenas interna. A organização preocupava-se mais em satisfazer às suas necessidades do que as de seus clientes. É clássica a afirmação de Henry Ford de que todos podiam ter um carro desde que preto, frase utilizada em sua autobiografia (*apud* <http://portal-adm.blogspot.com.br>).

Pode-se dizer que somente no pós-guerra, as empresas começaram a focar no mundo exterior. Ao longo do tempo, o mercado se sofisticou, os clientes se tornaram mais exigentes e as organizações precisaram se adaptar às necessidades de seus públicos.

Num estágio de globalização, aumento de concorrência e de necessidade de sobrevivência, surge a necessidade de política específica de planejamento com as respectivas medidas estratégicas e as devidas ferramentas de apoio.

Embora se esteja tratando de organizações privadas, a fundamentação teórica pode ser emprestada a organizações públicas, como bem menciona CAIDEN (*apud* Fernando Luiz Abrucio, 1997), “O governo não pode ser uma empresa, mas pode se tornar mais empresarial”.

Assim, de forma bastante descomplicada, pode-se fazer uma ponte entre a administração privada e a pública

Conforme se verá adiante, planejamento estratégico está intrinsecamente ligado à análise de ambientes (internos e externo) da organização. A ferramenta a ser utilizada nesse trabalho para tal fim é a Matriz de Avaliação Estratégica, aplicada sobre a clássica matriz SWOT (acrônimo em inglês para *strength*, *weakness*, *opportunity* e *threat*; respectivamente, força, fraqueza, oportunidade e ameaça).

2.1 Planejamento Estratégico

Preliminarmente, na busca pela definição de estratégia, nota-se um rol de óticas para tanto, ou seja, não existe um conceito único, buscam-se respostas em autores especialistas via listagem de áreas de concordância.

Para comprovar essa premissa, notam-se compilações de definições quanto ao conceito de estratégia de autores consagrados, como, por exemplo, na obra de Serra, Torres, Torres (2009), onde é citada a definição de Alfred Chandler Jr. “A estratégia pode ser definida como a determinação das metas e de objetivos básicos a longo prazo de uma empresa bem como a adoção de cursos de ação e alocação dos recursos necessários à consecução dessas metas”.

Não obstante haja também definições próprias, o que ratifica ainda mais a citada premissa, como, por exemplo, na formulação própria de Serra, Torres, Torres (*apud* Tostes, 2010):

Estratégia empresarial é o conjunto de meios que uma organização utiliza para alcançar seus objetivos. Esse processo envolve as decisões que definem os produtos e serviços para determinados clientes e mercados, e a posição da empresa em relação aos seus concorrentes.

Fonte: Serra, Torres, Torres, (*apud* Tostes, 2010)

Grosso modo, são vários os conceitos de estratégia, geralmente complementares. Ainda, segundo Alexandre de Pádua Carrieri (*apud* BULGACOV *et al*, 2009, p. 17), reconhece-se que “a definição de estratégia ainda não está consolidada entre os investigadores da área”.

Demais disso, embora os conceitos sobre estratégia sejam geralmente vinculados a organizações empresariais, ou seja, iniciativa privada, cada vez mais requer-se uma atuação estatal mais eficiente.

Quanto ao conceito de planejamento, podemos recorrer a vários critérios na literatura especializada. E em cada um desses critérios teremos classificações pertinentes dentro de determinados parâmetros.

No presente caso, entraremos logo na questão primordial, qual seja o planejamento estratégico

Para Serra, Torres, Torres (*apud* Tostes, 2010), o planejamento estratégico é “um processo pelo qual procura-se determinar como a organização deve atuar em relação ao meio ambiente, definindo-se os objetivos e as estratégias para alcançá-los” (grifo do autor). Por sua vez, para Fischmann (*apud* Tostes, 2010), “Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consistência das suas oportunidades e ameaças do ambiente de uma organização”. (grifo nosso).

Sob a perspectiva de definição de planejamento em geral e de planejamento estratégico, conforme se observa, há uma convergência quanto a pelo menos dois pontos: a) planejamento é processo; e b) planejamento estratégico deve levar em conta variáveis do meio ambiente (interno e externo).

Demais disso, segundo Kotler (2000, p. 67) “o segredo das empresas bem sucedidas no mercado se deve ao fato de praticarem frequentemente a arte do planejamento estratégico”.

Feita a ponte entre planejamento e análise de ambientes, essa será o foco da atenção do presente trabalho.

2.2 Análise de Ambientes

Segundo Cordioli (*apud* ANGELONI, MUSSI, 2008), a análise de ambientes despertou interesse por volta da metade do século XX, quando se percebeu a influência das pressões do ambiente sobre o desempenho das organizações.

Segundo Tostes (2010), a fase:

“(...) de análise de ambientes ou fundamentação da estratégia, é o que possibilita (mas não garante) um processo de planejamento ser realmente estratégico. Não é possível conceber um plano estratégico sem que o processo de planejamento tenha contemplado análise dos ambientes de atuação da organização, seus três níveis – (i) ambiente interno; (ii) ambiente tarefa, operacional, ou de negócios; e (iii) macroambiente – e nos mais diversos aspectos. A recíproca, todavia, não é verdadeira: pode-se fazer uma análise de ambiente sistematizada com vistas ao desenvolvimento de um projeto específico (...). (grifo original).

Fonte: Tostes (2010)

Em perfeita sintonia com o quanto afirmado por Tostes, quando da elaboração do Planejamento estratégico do Tribunal de Contas do Distrito Federal, quadriênio 2016/2019, foi asseverado que:

A elaboração desta nova edição do PLANEST, para o período 2016-2019, teve início com a realização de análise ambiental, dividida em análise de ambiente externo e análise do ambiente interno, as quais serviram de base para a elaboração da matriz SWOT, que por sua vez orientou a revisão referencial estratégica para o quadriênio.

Fonte: Tribunal de Contas do Federal. **Planejamento estratégico – TCDF: 2016-2019**. Brasília, 2016.

Com base nesses conceitos, e já entrando no tema objetivo desse trabalho, inserimos a seguir a elucidativa figura que ilustra os ambientes (interno, tarefa e macroambiente) da Secretaria de Engenharia e Serviços de Apoio (SESAP):

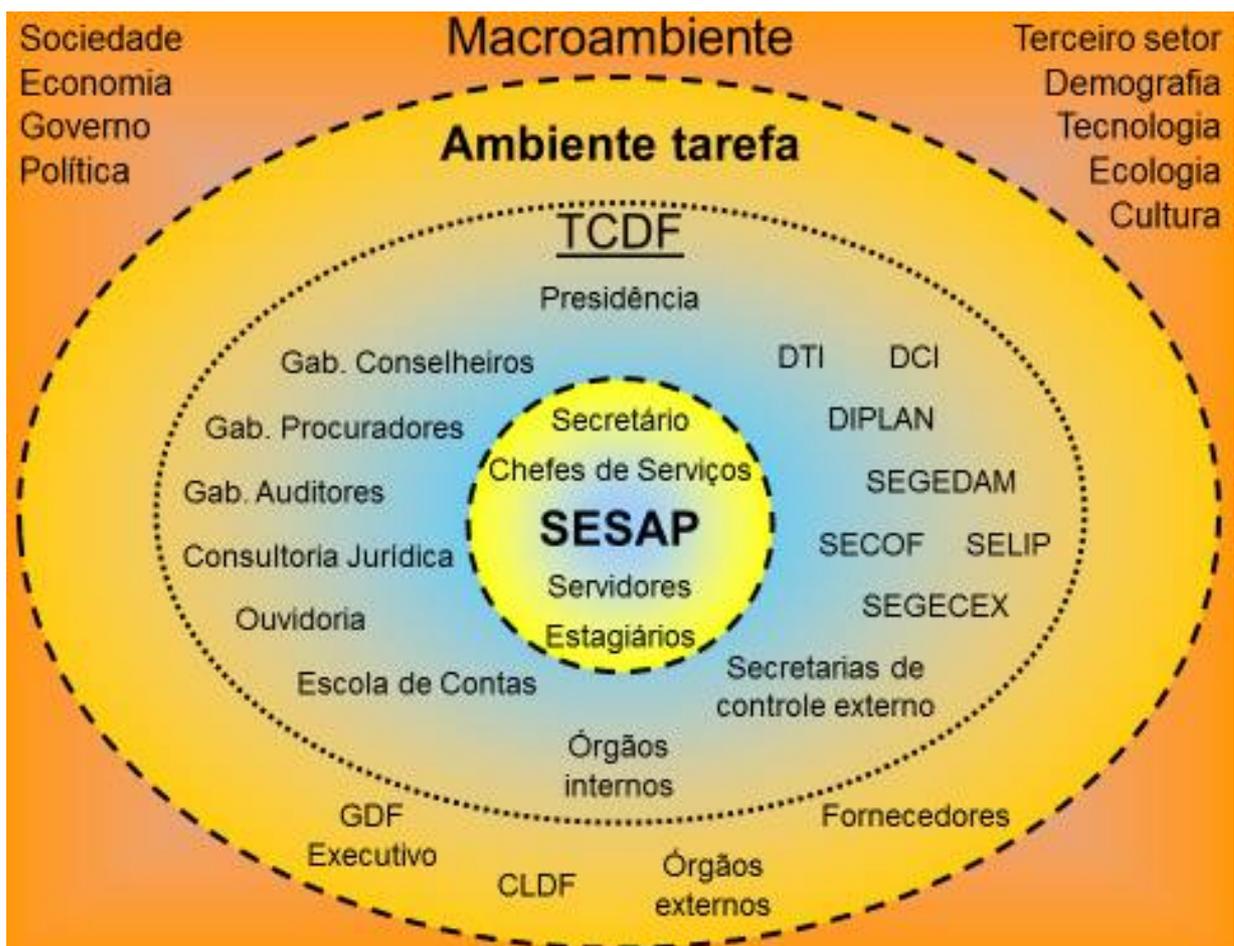


Figura 1: ambientes

Fonte: o autor

Ainda segundo Tostes (2010):

Há grande variedade de modelos metodológicos disponíveis para análise de ambientes. Desde a elaboração de diagnósticos, a formulação de cenários, ou a análise das Forças de Porter, até a análise SWOT (...), para mencionar apenas quatro.

Fonte: Tostes (2010)

O modelo metodológico do presente estudo será a análise da matriz SWOT, a ser conceituada em seguida, explorada por meio da Matriz de Avaliação Estratégica (MAE).

2.3 Análise SWOT

Embora não haja registros precisos, o desenvolvimento desse tipo de análise deve-se a dois professores da Harvard Business School, Kenneth Andrews e Roland Christensen (PÚBLIO, 2008).

Não se pode, contudo, deixar de mencionar as raízes militares de tal ferramenta, ao se observar que a ideia da análise SWOT já era utilizada há mais de três mil anos, tendo em conta um dos dizeres do estrategista militar chinês Sun Tzu (SUN TZU, 2006): “*Concentre-se nos pontos fortes, reconheça suas fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças”*. (Grifo nosso).

Preliminarmente, convém ressaltar que, mesmo consideradas eventuais limitações da análise SWOT, essa é considerada uma ferramenta de sucesso que tem sido vastamente utilizada, sobretudo devido à sua simplicidade (SERRA, TORRES, TORRES, 2009).

Segundo Tarapanoff (2001):

A análise levada a efeito pela técnica SWOT pode ser considerada um componente-chave para o sucesso de uma organização. A associação entre

vantagens competitivas e pontos fortes (*strengths*), entre restrições e pontos fracos (*weakness*) – no ambiente interno – e entre as condições favoráveis no ambiente e oportunidades (*opportunities*) e entre as barreiras no ambiente de ameaças (*threats*) permite à organização avaliar seu posicionamento estratégico e fornece formação vital para o processo de planejamento estratégico.

Convém tomar os fatores “pontos fortes”, “pontos fracos”, “oportunidades” e “ameaças” e conceituá-los:

Pontos fortes: fatos, recursos, reputação ou outros fatores, identificados com o ambiente interno, que podem significar uma vantagem da organização em relação aos concorrentes e/ou um diferencial no cumprimento de sua missão; recursos ou capacidades que a organização pode usar efetivamente para alcançar seus objetivos; competências distintas;

Pontos Fracos: são deficiências ou limitações que podem restringir o desempenho da organização, identificados com o ambiente interno;

Oportunidades: são fatos ou situações do ambiente externo que a organização pode vir a explorar com sucesso;

Ameaças: antíteses das oportunidades são situações do ambiente externo com potencial de impedir o sucesso da organização.

Fonte: adaptado de TARAPANOFF, 2001.

Por meio da plotagem cruzada de elementos do ambiente externo (oportunidades e ameaças) com aqueles do ambiente interno (pontos fortes e fracos), formam-se os quatro quadrantes da matriz SWOT, que pode ser assim traduzidos:

Quadrante I: pontos fortes x oportunidades (pontos fortes servem para aproveitar oportunidades, dentro de uma estratégia ofensiva);

Quadrante II: pontos fortes x ameaças (pontos fortes servem para neutralizar/minimizar ameaças, dentro de uma estratégia defensiva);

Quadrante III: pontos fracos x oportunidades (pontos fracos impedem/dificultam o aproveitamento de oportunidades, dentro de uma estratégia de crescimento);

Quadrante IV: pontos fracos x ameaças (pontos fracos facilitam a ocorrência de ameaças, dentro de uma estratégia de sobrevivência).

A figura a seguir tem a pretensão de sintetizar alguns aspectos relativos ao modelo conceitual da matriz SWOT, sobremaneira características e estratégias:

		Ambiente externo	
		Oportunidades	Ameaças
Ambiente Interno	Pontos Fortes	Q. I Estratégia Ofensiva	Q. II Estratégia defensiva
	Pontos Fracos	Q. III Estratégia de crescimento	Q. IV Estratégia de sobrevivência

Figura 2: modelo conceitual da matriz SWOT – características e estratégias.

Fonte: adaptado de TOSTES.

Em suma, restam pendentes as seguintes perguntas: como a organização pode manter ou ampliar seus pontos fortes?; como pode superar seus pontos fracos?; como pode melhor aproveitar as oportunidades; como pode evitar, neutralizar ou mitigar as ameaças?

2.4 A Matriz de Avaliação Estratégica (MAE)

A Matriz de Avaliação Estratégica (MAE) foi formalizada por Tostes (2010) a partir de trabalho de Claudio Porto. À época, o autor usou o termo proposto por

Porto: Posicionamento Estratégico Global (PEG), cuja estrutura básica encontra-se definida na figura a seguir:

		FORÇAS EXTERNAS												
		OPORTUNIDADES				SOMA	AMEAÇAS				SOMA			
		Op.1	Op.2	Op.3	Op. "n"		Am.1	Am.2	Am.3	Am. "n"				
Forças Internas	Pontos Fortes	Pfo. 1												
		Pfo.2		Q.1				Q.2						
		Pfo.3												
		Pfo. "n"												
		SOMA	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ
	Pontos Fracos	Pfr.1												
		Pfr.2		Q.3				Q.4						
		Pfr.3												
		Pfr. "n"												
		SOMA	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ

Figura 3: matriz MAE

Fonte: adaptado de Tostes

A seguir, a interpretação dos quadrantes da matriz MAE:

Quadrante	
Q.1	Quanto o Ponto Forte favorece o aproveitamento da Oportunidade?
Q.2	Quanto o Ponto Forte contribui para neutralizar a Ameaça?
Q.3	Quanto o Ponto Fraco prejudica o aproveitamento da Oportunidade?
Q.4	Quanto o Ponto Fraco contribui para potencializar a Ameaça?

Quadro 1: Perguntas-chave para cada quadrante da matriz SWOT

Fonte: o autor

Dentro de cada quadrante, há cruzamentos das forças internas e externas, cuja interpretação é demonstrada a seguir:

Resposta: intensidade da correlação	Pontuação
Muita ou alta	2
Média	1
Pouca ou nenhuma	0

Quadro 2: escala de pontuação

Fonte: o autor.

Segundo Tostes, o método MAE:

(...) se presta ao aprofundamento da análise SWOT, uma vez que permite, por meio da associação de quadrantes, quantificar a interação de cada força interna (Ponto Forte Ou Ponto Fraco) com todas as forças externas (Oportunidades e Ameaças) ao mesmo tempo. Inversamente, também possibilita quantificar a interação de cada força externa (Oportunidade ou Ameaça) com todas as forças internas (Pontos Fortes e Pontos Fracos ao mesmo tempo). Essa análise não é possível pelo método PEG original, que usa os quadrantes singulares da matriz SWOT.

Para tal, a extensão do método aplica o princípio do método PEG original, de cálculo de cálculo de densidade, em cada uma das forças, em quadrantes associados dois a dois:

Pontos fortes e Pontos Fracos (associados) versus Oportunidades:

- Mede quanto os Pontos Fortes superam (ou não) os Pontos Fracos para o aproveitamento das Oportunidades;
- Exibe quais Oportunidades são mais (e menos) aproveitáveis pela organização, considerados simultaneamente seus Pontos Fortes e Pontos Fracos.

Pontos fortes e Pontos Fracos (associados) versus Ameaças:

- Mede quanto os Pontos Fortes superam (ou não) os Pontos Fracos para neutralização de Ameaças:

- Exibe quais Ameaças são mais (e menos) prejudiciais para a organização, considerados simultaneamente seus Pontos Fortes e Pontos Fracos.

Oportunidades e Ameaças (associadas) versus Pontos Fortes:

- Exibe quais os Pontos Fortes mais (e menos) atuantes, considerados simultaneamente Oportunidades e Ameaças; ou seja, Pontos Fortes que contribuem, ao mesmo tempo, para aproveitamento de Oportunidades e neutralização de Ameaças.

Oportunidades e Ameaças (associadas) versus Pontos Fracos:

- Exibe quais os Pontos Fracos mais (e menos) prejudiciais, consideradas simultaneamente Oportunidade e Ameaças; ou seja, Pontos Fracos que, ao mesmo tempo, prejudicam o aproveitamento de Oportunidades e potencializam Ameaças.

Para análise das densidades dos quadrantes e dos coeficientes CO, CD e PEG, o método desenvolvido por Claudio Porto é eficiente e eficaz. Entretanto, a análise relativa a e singular das forças e seus impactos cruzados é mais rica e aprofundada pela extensão do método, com seus quadrantes associados.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Quanto à aplicação do método, temos que, após definidos os *stakeholders* - representantes pessoais das unidades, esses serão indagados sobre quais seriam os itens “pontos fortes”, “pontos fracos”, “oportunidades” e “ameaças” relacionados à unidade sob avaliação.

Cada participante é solicitado a indicar um número entre 9 e 12 itens consolidados.

Elaborada essa matriz consolidada, ela é encaminhada a cada representante pessoal da unidade *stakeholder*, a fim de que sejam preenchidos cada quadrante tendo em contas as perguntas-chave, tendo em conta escala de pontuação definida.

Preenchida individualmente essa matriz consolidada, será produzida uma única matriz totalizadora (utilizada a resposta de maior ocorrência em determinado intervalo de dados) em ordem decrescente, pelos totais de linha e coluna. Assim ficam evidenciados os itens mais expressivos de cada quadrante, da seguinte forma:

Quadrante I: pontos fortes x oportunidades (pontos fortes que mais contribuem para o aproveitamento das oportunidades mais aproveitáveis pelos pontos fortes);

Quadrante II: pontos fortes x ameaças (pontos fortes que mais contribuem para a neutralização de ameaças e ameaças mais neutralizáveis pelos pontos fortes);

Quadrante III: pontos fracos x oportunidades (pontos fracos que mais contribuem para prejudicar o aproveitamento das oportunidades mais prejudicadas pelos pontos fracos);

Quadrante IV: pontos fracos x ameaças (pontos fracos que mais contribuem para potencializar as ameaças mais potencializadas pelos pontos fracos).

De posse da matriz totalizadora, serão calculados os coeficientes ofensivo (CO), defensivo (CO) e o posicionamento estratégico (MAE) da organização, considerado os quatro quadrantes (Q.1, Q.2, Q.3 e Q.4) da matriz e as densidades (D), da seguinte forma:

a) $CO = D(Q.1) - D(Q.2)$;

b) $CD = D(Q.3) - D(Q.4)$;

$$c) MAE = CO + CD;$$

Onde:

Coeficiente ofensivo (CO) é a capacidade de a empresa aproveitar as oportunidades que o ambiente oferece.

Coeficiente defensivo (CD) é a capacidade de a empresa se defender das ameaças que o ambiente impõe.

Densidade (D) é o somatório obtido no quadrante dividido pelo total máximo possível no quadrante.

Posicionamento estratégico (MAE) é aquele frente ao ambiente, traduzindo-se pela capacidade de aproveitar oportunidades e, ao mesmo tempo, de se defender de ameaças, fazendo valer seus pontos fortes e superando seus pontos fracos.

A interpretação do método MAE é traduzida pelo posicionamento do ponto estratégico conforme tabela abaixo:

Posicionamento Estratégico (PE)	Resultado
PE > 100%	Muito favorável
100% > PE > 20%	Favor
20% > PE > -20%	Neutro
-20% > PE > -100%	Desfavorável
-100%	Muito desfavorável

Tabela 1: posicionamentos e resultados

Fonte: adaptado de Tostes

Após o cálculo dos aludidos coeficientes (CO e CD) e do posicionamento estratégico MAE, passa-se para o cálculo de índices mais específicos, denominados “Índice de Aproveitamento de Oportunidade” e “Índice de Neutralização de Ameaça”, conforme demonstra Tostes (2010);

A rotina para cálculo do *Índice de aproveitamento de Oportunidade* (IAprOp) (...) é a seguinte: para cada Oportunidade, em cada um dos quadrantes, calcula-se o *Somatório máximo (possível)* ($\Sigma máx$), multiplicando-se, respectivamente, o número de Pontos fortes (ou Pontos Fracos) pela *Pontuação máxima (possível)*, “2” (...). Em seguida, para cada Oportunidade, calcula-se o *Somatório obtido* (Σobt), simplesmente, somando-se, na coluna respectiva, as pontuações relativas a cada Ponto Forte (ou Ponto Fraco). Calcula-se a densidade de cada Oportunidade em cada um dos quadrantes associados [Dop(PFo) e Dop(PFR)] dividindo-se, respectivamente, o Σobt pelo $\Sigma máx$. Finalmente, calcula-se o índice de aproveitamento de cada Oportunidade dividindo-se Dop(PFo) por Dop(PFR). Portanto: $IApr = Dop(PFo) / Dop(PFR)$.

Considerando que o Índice de aproveitamento de Oportunidade é resultante de uma fração, seu valor por ser maior que 1, igual a 1, ou menor que 1:

- No primeiro caso, $Dop(PFo) > Dop(PFR)$, logo $IAprOp > 1$: Pontos Fortes superam os Pontos Fracos para aproveitamento das Oportunidades. É uma situação favorável e desejável;
- No primeiro caso, $Dop(PFo) = Dop(PFR)$, logo $IAprOp = 1$: Pontos Fortes e Pontos Fracos se equivalem. É uma situação de neutralidade ou “empate” entre forças e fraquezas para o aproveitamento da Oportunidade; e
- No terceiro e último caso, $Dop(PFo) < Dop(PFR)$, logo $IAprOp < 1$: Pontos Fortes “perdem” para os Pontos Fracos. Situação desfavorável para o aproveitamento da oportunidade.

(...)

Sintetizando:

$IAprOp = Dop(PFo) / Dop(PFR)$
$IAprOp > 1$: Situação favorável para o aproveitamento da oportunidade → os Pontos Fortes superam os Pontos Fracos.
$IAprOp = 1$ Situação neutra para o aproveitamento da oportunidade → os Pontos Fortes se equilibram com os Pontos Fracos.
$IAprOp < 1$ Situação desfavorável para o aproveitamento da oportunidade → os Pontos Fortes são superados pelos Pontos Fracos.

(...)

Observação importante: cabe reafirmar ressalva já feita de que os resultados matemáticos são indicativos, parâmetros orientadores da análise e do processo decisório. Não devem ser tomados como absolutos e decisivos (...). Portanto, se a organização considerar que Oportunidade é estrategicamente interessante para a organização, ela deverá mobilizar energia extra (reforçando Pontos Fortes, superando Pontos Fracos) a fim de reverter a situação desfavorável.

O cálculo do *Índice de neutralização de Ameaça* (INeuAm) segue a mesma rotina descrita na primeira associação de quadrantes para o cálculo do Índice de aproveitamento de Oportunidade (IAprOp) (...).

Obedecendo à mesma lógica da primeira associação de quadrantes, *Índice de neutralização de Ameaça* por ser maior que 1, igual a 1, ou menor que 1:

- No primeiro caso, $DAm(PFo) > DAm(PFr)$, logo $INeuAm > 1$: os Pontos Fortes superam os Pontos Fracos para neutralização de ameaças. É uma situação favorável e desejável;
- No primeiro caso, $DAm(PFo) = DAm(PFr)$, logo $INeuAm = 1$: Pontos Fortes e Pontos Fracos se equivalem. É uma situação de neutralidade ou “empate” entre forças e fraquezas para neutralização das ameaças; e
- Na terceira e última possibilidade, $DAm(PFo) < DAm(PFr)$, logo $INeuAm < 1$: Pontos Fortes “perdem” para os Pontos Fracos. Situação desfavorável para a neutralidade das ameaças.

(...)

Sintetizando:

$INeuAM = Dop(PFo / Dop(PRr))$
$INeuAm > 1$: Situação favorável para a neutralização da ameaça → os Pontos Fortes superam os Pontos Fracos.
$INeuAm = 1$ Situação neutra para neutralização da ameaça → os Pontos Fortes se equilibram com os Pontos Fracos.
$INeuAm < 1$ Situação desfavorável para a neutralização da ameaça → os Pontos Fortes são superados pelos Pontos Fracos.

(...)

A lógica para o cálculo da *Densidade resultante* de cada Ponto Forte difere da lógica empregada nas duas associações anteriores (...), para cálculo dos respectivos *Índice de aproveitamento de oportunidade* e *Índice de neutralização de ameaças*. Aqui, quer-se quantificar quanto cada Ponto Forte é capaz de simultaneamente, aproveitar Oportunidades e neutralizar Ameaças. Para tanto, basta que se divida o Somatório obtido (Σ_{obt}) pelo Somatório máximo (possível) ($\Sigma_{\text{máx}}$) de cada Ponto Forte e encontrar-se-á sua *Densidade resultante*.

A lógica para o cálculo da *Densidade resultante* de cada Ponto Fraco é a mesma usada na terceira associação (...). Agora, quer-se quantificar quanto Cada Ponto Fraco é capaz de, simultaneamente, prejudicar o aproveitamento das Oportunidades e neutralização das Ameaças.

Finalizando, todos esses conceitos serão melhor caracterizados quando apresentados e interpretados os resultados.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Quanto às fontes bibliográficas, o trabalho faz uso de publicações, ou seja, livros e artigos científicos, além de websites, chamados genericamente de publicações por Lakatos e Marconi (2001).

Os dados são primários, uma vez que foram colhidos pelo próprio autor, mediante elaboração de planilhas a serem preenchidas, cujos dados foram supervenientemente tabulados mediante confecção planilha totalizadora e demais coeficientes extraídos, para os fins pretendidos.

A pesquisa foi realizada pelo método indutivo, visto que se origina em dados particulares e propõe generalização. Lakatos e Marconi (2001).

Quanto à abordagem, a pesquisa é qualitativa, uma vez que não emprega um instrumental estatístico como base na análise de um problema, não pretendendo medir ou numerar categorias, segundo Richardson (apud Dalfovo, et al, 2008).

Quanto à metodologia, o trabalho assume também características de pesquisa exploratória. Lakatos e Marconi (2001) afirmam, dentre outras, que a finalidade da pesquisa é aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, que é o caso.

Registre-se a condição de observador individual do autor, conforme Lakatos e Marconi (2005, p. 117):

Como o próprio nome indica, é técnica de observação realizada por um pesquisador. Nesse caso, a personalidade dele se projeta sobre o observado, fazendo algumas inferências ou distorções, pela limitada possibilidade de controles. Por outro lado, pode intensificar a objetividade de suas informações, indicando, ao anotar os dados, quais são os eventos reais e quais são as interpretações. É uma tarefa difícil, mas não impossível. Em alguns aspectos, a observação só pode ser feita individualmente. Fonte: Lakatos e Marconi (2005):

3.2 Caracterização da unidade

A Secretaria de Engenharia e Serviços de Apoio - SESAP, foco da avaliação desse trabalho, insere-se na estrutura dos Serviços Auxiliares do Tribunal de Contas do Distrito Federal, regulamentada pela Resolução 276, de 3 de julho de 2014.

Essa se encontra no polo administrativo do Tribunal, dentro da estrutura da Secretaria Geral de Administração - SEGEDAM, em contraposição ao polo de controle externo, representado pela Secretaria Geral de Controle Externo – SEGECEX.

Dentro da citada estrutura administrativa do TCDF, conforme artigo 69 da citada Resolução TCDF - 276/2014:

Art. 69. À Secretaria de Engenharia e Serviços de Apoio compete:

I – planejar, organizar, dirigir, controlar, supervisionar e, quando for o caso, realizar atividades relativas a obras, projetos de engenharia, protocolo e arquivo, manutenção predial e reparos, telecomunicações, áudio e vídeo, segurança, transportes, conservação e limpeza predial, produção gráfica, copa, jardinagem, lavanderia e dedetização, bem como outros serviços de engenharia, de arquitetura e de apoio executados no âmbito do Tribunal;

II – propor a formulação de estratégias, normas e procedimentos de segurança física e patrimonial em alinhamento às diretrizes institucionais do Tribunal;

III – promover, acompanhar, orientar, apoiar e, quando for o caso, executar ações corporativas que visem a aprimorar a segurança física e patrimonial no Tribunal;

IV – zelar pela conservação e manutenção geral dos imóveis sob a responsabilidade do Tribunal, bem como de suas instalações hidráulicas, sanitárias, elétricas, dos dispositivos de proteção contra descargas atmosféricas, contra incêndio, de infraestrutura de rede de comunicação de dados e voz, de sistemas de som, de elevadores, de climatização, de telefonia e da programação visual;

V – prestar, por meio de unidades subordinadas, serviços de áudio e vídeo, incluindo captação, edição e transmissão através da intranet;

VI – acompanhar e atualizar os atos normativos referentes às áreas de engenharia, manutenção, segurança, protocolo e serviços de apoio, bem como informar e orientar suas subunidades quanto ao cumprimento das normas estabelecidas;

VII – executar, por meio de unidades subordinadas, o recebimento, classificação, conversão para o meio eletrônico e cadastramento dos documentos e processos relativos a expedientes e a malotes protocolizados no Tribunal;

VIII – executar, por meio de unidades subordinadas, as atividades de reprodução gráfica do Tribunal;

IX – realizar a distribuição diária de jornais, revistas diversas e de outros periódicos impressos ou digitais, e promover o controle de exemplares entregues nas residências de autoridades e dirigentes, para efeito de atestação das respectivas faturas;

X – remeter relatórios detalhados de ligações telefônicas aos usuários, com vistas à identificação e ressarcimento daquelas realizadas em caráter particular;

XI – requerer e acompanhar a aplicação de suprimento de fundos de material e serviço;

XII – desenvolver outras atividades inerentes à sua finalidade.

A SESAP é composta por um gabinete, cujas unidades subordinadas são subdivididas em Serviços, a saber: a) Serviço de Manutenção (Seman); b) Serviço de Obras e Projetos (Seproj); c) Serviço de Segurança e Suporte Operacional (Sesop); d) Serviço de Transporte (Setra); Serviço de Protocolo e Preservação Documental (Seprod); e e) Serviço de Expedição de Mandados (Semand).

O gabinete da SESAP é assim composto:

Cargo	Quantidade
Secretário Geral de Engenharia e Serviços de Apoio	01
Assessor	03
Técnico de Administração Pública	01
Auxiliar de Administração Pública	01
Estagiário	01
Total	07

Quadro 3: composição da SESAP

Fonte: o autor

O Gabinete é responsável, lato sensu, pela coordenação de todas as atividades a cargo de toda a estrutura administrativa, fazendo a ponte entre as suas subordinadas e as demais áreas do Tribunal.

3.3 População e amostra

Como primeiro critério definidor de amostra, buscou-se espelhar o Tribunal de Contas do DF – TCDF no exercício de 2016, que seria o mais recomendável, conforme a seguir.

O ano de 2016 coincidiria com o final de uma gestão presidencial, ou seja, seria ideal para análise de um ciclo.

Os ciclos presidenciais no tribunal são de apenas dois anos, com direito a uma eventual reeleição. Diante da incerteza de reeleição, reforçou-se tal critério.

Mostrou-se inviável tal critério, pois não seria possível reunir todos os eventuais participantes por motivo de agenda no final do exercício.

Restou a hipótese de tentar espelhar em 2017 o rol de integrantes de cargos/funções no exercício de 2016 tanto quanto possível.

Preliminarmente, informamos a estrutura de pessoal do TCDF, em ordem decrescente, subdividida em quatro grandes grupos:

Grupos	Lotação
Secretaria Geral de Controle Externo	197
Gabinete da Presidência, órgãos e unidades	127
Gabinetes dos membros do TCDF e Ministério Público	150
Secretaria Geral de Administração	117
TOTAL	591

Quadro 4

Fonte: o autor

A SESAP se insere na estrutura da Secretaria Geral de Administração.

Elencaremos a seguir aqueles, exceto a SESAP, eleitos como “stakeholders”:

“Stakeholders”	
1.	Presidência;
2.	Consultoria Jurídica da Presidência;
3.	Divisão de Tecnologia da Informação;
4.	Divisão de Controle Interno;
5.	Divisão de Planejamento;
6.	Escola de Contas;
7.	Ouvidoria;
8.	Gabinetes de Conselheiros;
9.	Gabinetes de Auditores (cargos não providos);
10.	Gabinetes de Procuradores;
11.	Secretaria Geral de Controle Externo;
12.	Secretarias de Controle Externo;
13.	Secretaria Geral de Administração
14.	Secretaria de Licitação, Material e Patrimônio;
15.	Secretaria de Contabilidade, Orçamento e Finanças;
16.	Serviço de Manutenção;
17.	Serviço de Obras e Projetos;
18.	Serviço de Transporte;
19.	Serviço de Protocolo e Preservação Documental;
20.	Serviço de Expedição de Mandados;
21.	Serviço de Segurança e Suporte Operacional.

Quadro 5: stakeholders

Fonte: o autor

É certo dizer que todos os stakeholders estão inseridos em pelo menos um dos quatro grupos do quadro 4, ou seja, existe representatividade.

Além disso, diante da impossibilidade de contar com todos os servidores, por motivos logísticos ou até de indisponibilidade de autoridades, elegeu um representante para cada unidade, sob o critério conjugado de mais alta hierarquia possível e tempo no cargo - sempre que possível pertencente à unidade no exercício de 2016- a fim de que pudesse espelhar mais fielmente possível as “forças”, “fraquezas”, “oportunidades” e “ameaças”.

Esses critérios propiciaram adesão e cumplicidade significativas com o provimento de dados para o presente trabalho, ou seja, mostrou-se válido ao longo da respectiva elaboração.

A título de complemento, informo que todos os representantes dos stakeholders têm cargo/função comissionada, o que sugere e reflete uma visão privilegiada a respeito do contato com outras unidades, inclusive a SESAP, o que também corrobora a validade das informações colhidas.

3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A fim de que fosse viabilizada a coleta e análise de dados, houve a estipulação prévia de calendário, cujo desfecho ocorreu da seguinte forma:

Nº	Passos	Data
1	Distribuição prévia de material didático e exemplificativo aos “stakeholders” via email.	20 de março
2	Palestra de sensibilização e fundamentação aos 21 participantes no Auditório Hélio Prates, localizado no subsolo do edifício anexo.	3 de abril

3	Recebidas integralmente, via email, listas individuais das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças diante dos critérios estabelecidos.	10 de abril
4	Consolidado o material enviado pelos participantes: aglutinação por critério semântico e frequência; descarte dos itens de menor incidência; estabelecimento de linha de corte para 6 pontos fortes, 6 pontos fracos, 7 oportunidades e 7 ameaças. (foram encaminhados para tabulação: 10 forças, 9 fraquezas, 12 oportunidades e 11 ameaças).	17 de abril
5	Distribuição das planilhas impressas para preenchimento pelos 21 participantes	19 de abril
6	Finalizada consolidação dos dados e preparado o instrumento de pesquisa: planilha de pontuação de uma matriz SWOT, que foi encaminhada a todos para preenchimento	22 de abril
7	Finalização do recebimento do material devidamente preenchido e o início/fim da geração da planilha consolidada a partir das 21 planilhas: o preenchimento de cada célula deu-se pelo critério MODA, ou seja, pontuação majoritária.	12 de maio
8	Término do cálculo dos coeficientes.	15 de maio
9	Término da geração dos quadrantes associados e respectiva classificação.	16 de maio
10	Finalizada a análise quantitativa/qualitativa.	17 de maio

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após os procedimentos relatados no item 3.5, foram obtidos e consolidados os dados pertinentes à Secretaria de Engenharia e Serviços de Apoios, especificamente as principais forças internas (pontos fortes e fracos) e as externas (oportunidade e ameaças), conforme quadros a seguir:

FORÇAS INTERNAS	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
1. Qualificação técnica do pessoal	1. Deficiência de normas e padrões
2. Comprometimento/dedicação	2. Dispersão geográfica e má localização de algumas unidades subordinadas.
3. Tempestividade	3. Pouca interação com o usuário final.
4. Capacidade de gerar resultados diante das metas/desafios	4. Falta de pesquisa de opinião a respeito dos serviços prestados.
5. Móveis e equipamentos atualizados	5. Pouca comunicação entre os setores subordinados
6. Domínio do pessoal acerca dos processos de trabalho de competência da unidade	6. Falta de divulgação dos resultados positivos alcançados

Quadro 4: forças internas

Fonte: o autor

FORÇAS EXTERNAS	
Oportunidades	Ameaças
1. Existência de plano estratégico institucional	1. Descontinuidade na alta administração
2. Terceirização (maturidade do mercado de serviços)	2. Burocracia
3. Disponibilidade Orçamentária	3. Crise Econômica
4. Oferta de capacitação aos servidores	4. Ingerência política
5. Ambiente agradável	5. Deficiência na disponibilidade de rede/internet
6. Política de sustentabilidade	6. Mudanças na Legislação
7. Tecnologia	7. Pouca autonomia para decisões gerenciais

Quadro 5: forças externas

Fonte: o autor

Supervenientemente, após tabulados os dados, foi confeccionada a matriz MAE consolidadora dos resultados, cujos quadrantes estão, em ordem, abaixo relacionados:

Quadrante 1

OPORTUNIDADES Pontos Fortes	Existência de Plano Estratégico institucional	Disponibilidade Orçamentária	Terceirização (maturidade do mercado de serviços)	Oferta de capacitação aos servidores	Ambiente agradável	Política de sustentabilidade	Tecnologia	SOMA
Qualificação técnica do pessoal	2	2	1	2	1	2	2	12
Tempestividade	2	2	2	2	1	1	2	12
Capacidade de gerar resultados diante das metas/desafios	2	2	2	2	1	1	1	11
Móveis e equipamentos atualizados	1	0	2	2	2	1	0	8
Domínio do pessoal acerca dos processos de trabalho de competência da unidade	2	2	1	0	1	1	1	8
Comprometimento/dedicação	2	1	1	0	2	1	0	7
SOMA	11	9	9	8	8	7	6	58

Tabela 2: oportunidades x pontos fortes

Fonte: o autor

Quadrante 2

Ameaças Pontos Fortes	Ingerência política	Pouca autonomia para decisões gerenciais	Burocracia	Descontinuidade na alta administração	Crise econômica	Deficiência na disponibilidade de rede/internet	Mudanças na legislação	SOMA
Capacidade de gerar resultados diante das metas/desafios	1	2	2	1	1	1	1	9
Qualificação técnica do pessoal	1	1	1	1	2	1	1	8
Tempestividade	2	1	0	1	0	2	1	7
Comprometimento/ dedicação	2	2	1	1	0	0	0	6
Móveis e equipamentos atualizados	1	0	1	1	2	0	0	5
Domínio do pessoal acerca dos processos de competência da unidade	0	1	1	0	0	1	1	4
SOMA	7	7	6	5	5	5	4	39

Tabela 3: ameaças x pontos fortes

Fonte: o autor

Quadrante 3

OPORTUNIDADES Pontos Fracos	Oferta de capacitação de aos servidores	Existência de plano estratégico institucional	Tecnologia	Terceirização (maturidade do mercado de serviços)	Ambiente agradável	Política de sustentabilidade	Disponibilidade orçamentária	SOMA
Pouca comunicação entre os setores subordinados	1	1	1	1	2	1	0	7
Deficiência de normas e padrões	2	1	0	1	0	1	0	5
Pouca interação com o usuário final	1	1	1	1	0	0	0	4
Falta de pesquisa de opinião a respeito dos serviços prestados	1	1	1	1	0	0	0	4
Falta de divulgação dos resultados positivos alcançados	1	1	1	0	0	0	0	3
Dispersão geográfica e má localização de algumas unidades subordinadas	0	0	1	0	0	0	0	1
SOMA	6	5	5	4	2	2	0	24

Tabela 4: oportunidades x pontos fracos

Fonte: o autor

Quadrante 4

OPORTUNIDADES Pontos Fracos	Oferta de capacitação de aos servidores	Existência de plano estratégico institucional	Tecnologia	Terceirização (maturidade do mercado de serviços)	Ambiente agradável	Política de sustentabilidade	Disponibilidade orçamentária	SOMA
Pouca comunicação entre os setores subordinados	1	1	1	1	2	1	0	7
Deficiência de normas e padrões	2	1	0	1	0	1	0	5
Pouca interação com o usuário final	1	1	1	1	0	0	0	4
Falta de pesquisa de opinião a respeito dos serviços prestados	1	1	1	1	0	0	0	4
Falta de divulgação dos resultados positivos alcançados	1	1	1	0	0	0	0	3
Dispersão geográfica e má localização de algumas unidades subordinadas	0	0	1	0	0	0	0	1
SOMA	6	5	5	4	2	2	0	24

Tabela 5: oportunidades x pontos fracos

Fonte: o autor

Quadrante 4

Ameaças Pontos Fracos	Burocracia	Ingerência Política	Pouca Autonomia para decisões gerenciais	Deficiência na disponibilidade de rede/internet	Descontinuidade na alta administração	Mudanças na legislação	Crise econômica	SOMA
Deficiência de normas e padrões	2	2	2	0	1	2	0	9
Falta de pesquisa de opinião a respeito dos serviços prestados	1	1	1	1	1	0	0	5
Pouca comunicação entre os setores subordinados	1	1	1	1	1	0	0	5
Falta de divulgação dos resultados obtidos	1	1	1	1	1	0	0	5
Dispersão geográfica e má localização de algumas unidades subordinadas	2	0	0	1	1	0	0	4
Pouca interação com o usuário final	0	1	0	1	0	0	0	2
SOMA	7	6	5	5	5	2	0	30

Tabela 6: ameaças x pontos fracos

Fonte: o autor

De posse dos quadrantes e consolidadas as intensidades das correlações (0, 1 e 2, nenhuma, média e alta, respectivamente), obtivemos os seguintes cálculos:

QUADRANTES		Total Alcançado	Pontuação Máxima	Densidade
Q.1	Pontos Fortes x Oportunidades	58,00	84,00	69,05%
Q.2	Pontos Fortes x Ameaças	39,00	84,00	46,43%
Q.3	Pontos Fracos x Oportunidades	24,00	84,00	28,57%
Q.4	Pontos Fracos x Ameaças	30,00	84,00	35,71%

Tabela 7: densidades

Fonte: o autor

Capacidade Ofensiva = D (Q.1) - D (Q.3)	40,48%
Capacidade Defensiva = D (Q.2) - D (Q.4)	10,71%

Posicionamento Estratégico = CO + CD	51,19%
---	---------------

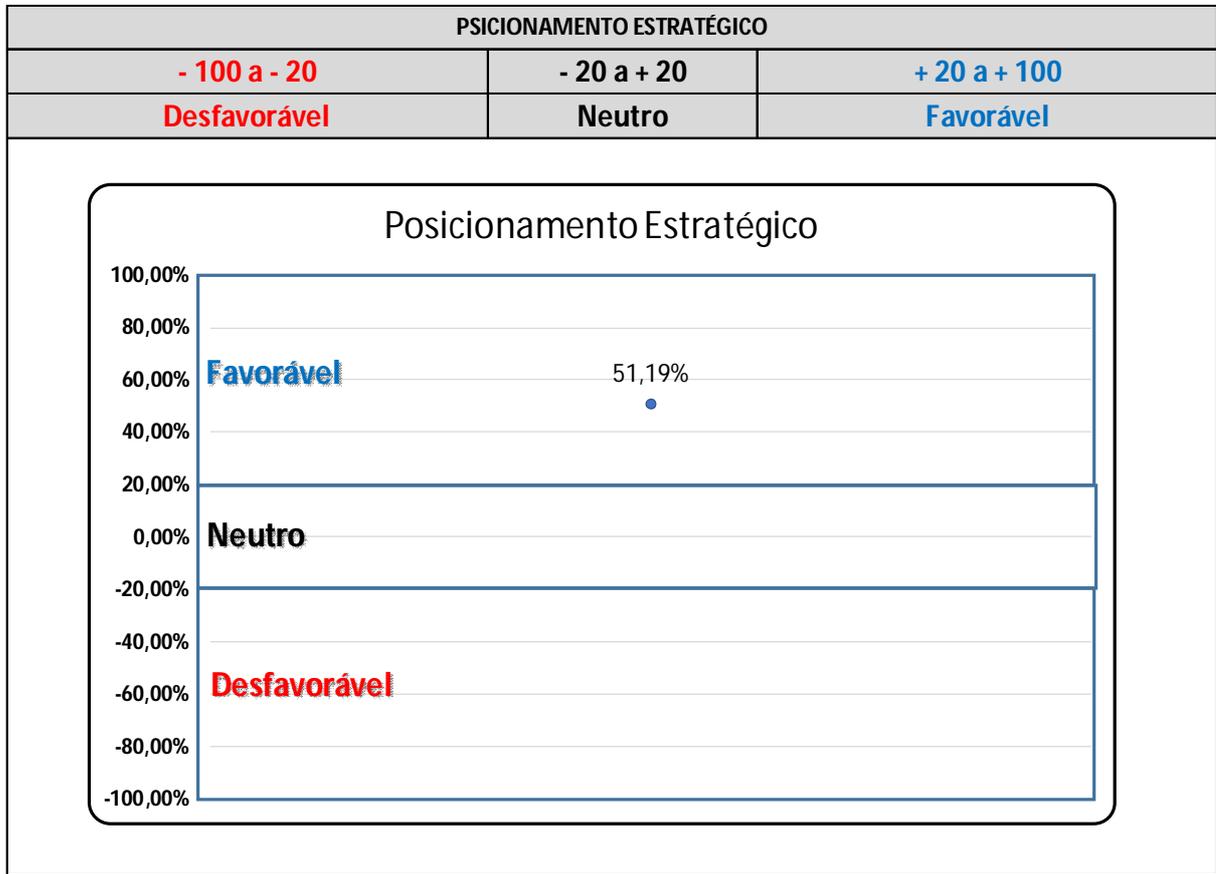


Figura 3: posicionamento estratégico

Fonte: o autor

Análise qualitativa preliminar (Interpretação dos resultados):

- $CO > CD$: a SESAP tem resposta favorável em relação a oportunidades e ameaças, embora aproveite melhor as oportunidades do que se defende das ameaças.

A seguir, adentrando na interpretação, vamos ver quais são as **oportunidades** mais e menos **proveitáveis**:

		Oportunidades	Disponibilidade Orçamentária	Ambiente agradável	Política de sustentabilidade	Terceirização (maturidade do mercado de serviços)	Existência de Plano Estratégico institucional	Oferta de capacitação aos servidores	Tecnologia
		Forças Internas							
Pontos Fortes	Qualificação técnica do pessoal		2	1	2	1	2	2	2
	Tempestividade		2	1	1	2	2	2	2
	Capacidade de gerar resultados diante das metas/desafios		2	1	1	2	2	2	1
	Moveis e equipamentos atualizados		0	2	1	2	1	2	0
	Domínio do pessoal acerca dos processo de trabalho de competência da unidade		2	1	1	1	2	0	1
	Comprometimento e dedicação		1	2	1	1	2	0	0
	Nº Pontos Fortes		6	6	6	6	6	6	6
	Pontuação máxima		2	2	2	2	2	2	2
	Somatório máximo (Σ máx)		12	12	12	12	12	12	12
	Somatório obtido (Σ obt)		9	8	7	9	11	8	6
Densidade: D_{op} (PFo)		0,75	0,67	0,58	0,75	0,92	0,67	0,50	
Pontos Fracos	Pouca comunicação entre os setores subordinados		0	2	1	1	1	1	1
	Deficiência de normas e padrões		0	0	1	1	0	2	0
	Pouca interação com o usuário final		0	0	0	1	1	1	1
	Falta de pesquisa de opinião a respeito do serviços prestados		0	0	0	1	1	1	1
	Falta de divulgação dos resultados positivos alcançados		0	0	0	0	1	1	1
	Dispersão geográfica e má localização de algumas unidades		0	0	0	0	1	0	1
	Nº Pontos Fracos		6	6	6	6	6	6	6
Pontuação máxima		2	2	2	2	2	2	2	
Somatório máximo (Σ máx)		12	12	12	12	12	12	12	
Somatório obtido (Σ obt)		0	2	2	4	5	6	5	
Densidade: D_{op} (PFr)		0,00	0,17	0,17	0,33	0,42	0,50	0,42	
	Índice de aproveitamento	#DIV/0!	4,00	3,50	2,25	2,20	1,33	1,20	

Tabela 8: aproveitamento de oportunidades

Fonte: o autor

Oportunidades mais aproveitáveis	Pontuação
Disponibilidade Orçamentária	Infinita
Ambiente agradável	4,00

Oportunidades menos aproveitáveis	Pontuação
Oferta de capacitação aos servidores	1,33
Tecnologia	1,20

Análise qualitativa preliminar (interpretação de resultados):

- O conjunto de pontos fracos não prejudica o aproveitamento da disponibilidade orçamentária; ao mesmo tempo, o conjunto de pontos fortes contribui para o aproveitamento dessa oportunidade. Isso é verdade?;
- Apenas um ponto fraco prejudica o aproveitamento do ambiente agradável;
- “Disponibilidade orçamentária” é a oportunidade mais aproveitável; está coerente com a ameaça mais neutralizável, “crise econômica”.

Agora, vamos evidenciar as **ameaças** mais e menos **neutralizáveis**:

Ameaças		Forças Internas						
		Crise econômica	Mudança na legislação	Pouca autonomia para decisões gerenciais	Ingerência política	Descontinuidade na alta administração	Deficiência na disponibilidade de rede/internet	Burocracia
Pontos Fortes	Qualificação técnica de	1	1	2	1	1	1	2
	Tempestividade	2	1	1	1	1	1	1
	resultados diante das metas/desafios	0	1	1	2	1	2	0
	Móveis e equipamentos	0	0	2	2	1	0	1
	acerca dos processos de competência da	2	0	0	1	1	0	1
	Comprometimento/dec	0	1	1	0	0	1	1
	Nº Pontos Fortes	6	6	6	6	6	6	6
	Pontuação máxima	2	2	2	2	2	2	2
	Somatório máximo (\sum máx)	12	12	12	12	12	12	12
	Somatório obtido (\sum obt)	5	4	7	7	5	5	6
Densidade: D_{op} (P Fo)	0,42	0,33	0,58	0,58	0,42	0,42	0,50	
Pontos Fracos	acerca dos processos de competência da	0	2	2	2	1	0	2
	Deficiência de normas	0	0	1	1	1	1	1
	Pouca interação com o usuário final	0	0	1	1	1	1	1
	Falta de pesquisa de opinião a respeito do	0	0	1	1	1	1	1
	Falta de divulgação dos resultados	0	0	0	0	1	1	2
	Dispersão geográfica e má localização de algumas unidades	0	0	0	1	0	1	0
	Nº Pontos Fracos	6	6	6	6	6	6	6
	Pontuação máxima	2	2	2	2	2	2	2
Somatório máximo (\sum máx)	12	12	12	12	12	12	12	
Somatório obtido (\sum obt)	0	2	5	6	5	5	7	
Densidade: D_{op} (P Fr)	0,00	0,17	0,42	0,50	0,42	0,42	0,58	
Índice de aproveitamento	#DIV/0!	2,00	1,40	1,17	1,00	1,00	0,86	

Tabela 9: neutralização de ameaças

Fonte: o autor

Ameaças mais neutralizáveis	Pontuação
Crise econômica	Infinita
Mudança na legislação	2,00

Ameaças menos neutralizáveis	Pontuação
Pouca autonomia para decisões gerenciais	1,40
Ingerência política	1,17

Ameaças não neutralizáveis	Pontuação
Descontinuidade na alta administração	1,00
Deficiência na disponibilidade de rede/internet	1,00
Burocracia	0,86

Análise qualitativa preliminar (interpretação dos resultados):

- Conjunto de pontos fracos não potencializa “crise econômica”. É verdade?
- Apenas um ponto fraco potencializa – e com alta intensidade – a ameaça “mudança na legislação”;
- A ameaça mais neutralizável é “crise” econômica; está coerente com a oportunidade mais aproveitável, “disponibilidade orçamentária” (vide acima).

A seguir, os **pontos fortes** mais e menos relevantes:

Pontos Fortes Forças Externas		Qualificação técnica do pessoal	Capacidade de gerar resultados diante das metas/desafios	Tempestividade	Móveis e equipamentos atualizados	Comprometimento/dedicação	Dom. do Pessoal acerca dos processos de trabalho de competência da unidade
Oportunidades	Existência de plano estratégico institucional	2	2	2	1	2	2
	Tecnologia	2	1	2	0	0	1
	Oferta de capacitação aos servidores	2	2	2	2	0	0
	Disponibilidade Orçamentária	2	2	2	0	1	2
	Ambiente agradável	1	1	1	2	2	1
	Política de sustentabilidade	2	1	1	1	1	1
	Terceirização (maturidade do mercado de serviços)	1	2	2	2	1	1
Ameaças	Ingerência política	1	1	2	1	2	0
	Pouca autonomia para decisões gerenciais	1	2	1	0	2	1
	Burocracia	1	2	0	1	1	1
	Descontinuidade na alta administração	1	1	1	1	1	0
	Crise econômica	2	1	0	2	0	0
	Deficiência na disponibilidade de rede/internet	1	1	2	0	0	1
	Mudanças na Legislação	1	1	1	0	0	1
Nº Forças Externas		14	14	14	14	14	14
Pontuação máxima		2	2	2	2	2	2
Somatório máximo (Σ máx)		28	28	28	28	28	28
Somatório obtido (Σ obt)		20	20	19	13	13	12
Densidade resultante		71%	71%	68%	46%	46%	43%

Tabela 10: relevância dos pontos fortes

Fonte: o autor

Pontos Fortes mais relevantes	Pontuação
Qualificação técnica do pessoal	71%
Capacidade de gerar resultados diante das metas/desafios	71%

Pontos Fortes menos relevantes	Pontuação
Móveis e equipamentos atualizados	46%
Comprometimento/dedicação	46%
Domínio do Pessoal acerca dos processos de trabalho de competência da unidade	43%

Análise qualitativa preliminar (interpretação dos resultados):

- Chama a atenção o fato de os pontos fortes “qualificação técnica” e “capacidade de gerar resultados” terem pontuação alta (71%), enquanto “comprometimento e dedicação” ter pontuação baixa (< 50%). Aparente incoerência.

Finalmente, veremos a seguir os **pontos fracos** mais e menos **relevantes**:

Pontos Fracos Forças Externas	Pouca comunicação entre os setores subordinados	Deficiência de normas e padrões	Falta de pesquisa de opinião a respeito dos serviços prestados	Falta de divulgação dos resultados	Dispersão geográfica e má localização de algumas unidades subordinadas	Pouca interação com o usuário final
Existência de plano estratégico institucional	1	1	1	1	1	1
Tecnologia	1	0	1	1	1	0
Oferta de capacitação de servidores	1	2	1	1	0	1
Disponibilidade orçamentária	1	0	0	0	0	0
Ambiente agradável	2	0	0	0	0	0
Política de sustentabilidade	1	1	0	0	0	0
Terceirização (maturidade do mercado de serviços)	1	1	1	0	1	1
Ingerência política	1	2	2	1	0	1
Pouca autonomia	1	1	2	1	0	0
Burocracia	1	2	1	1	2	0
Descontinuidade na alta administração	1	1	1	1	1	0
Crise econômica	0	0	0	0	0	0
Deficiência na disponibilidade de rede/internet	1	0	1	1	1	1
Mudança na legislação	0	2	0	0	0	0
Nº Forças Externas	14	14	14	14	14	14
Pontuação máxima	2	2	2	2	2	2
Somatório máximo (\sum máx)	28	28	28	28	28	28
Somatório obtido (\sum obt)	13	13	11	8	7	5
Densidade resultante	46%	46%	39%	29%	25%	18%

Tabela 11: relevância dos pontos fracos

Fonte: o autor

Pontos Fracos mais relevantes	Pontuação
Pouca comunicação entre os setores subordinados	46%
Deficiência de normas e padrões	46%
Falta de pesquisa de opinião a respeito dos serviços prestados	39%
Pontos Fracos menos relevantes	Pontuação
Pouca interação com o usuário final	18%

Análise qualitativa preliminar (interpretação dos resultados):

- O conjunto de pontos fracos levantados tem pouca expressão (pontuação < 50%). Ou seja, prejudicam pouco o aproveitamento de oportunidades ao mesmo tempo em que potencializam pouco as ameaças. Merece investigação;
- Chama atenção também o fato de “pouca interação com o usuário” ser o ponto fraco de menor expressão. Não prática, não é um ponto fraco, pois quase não prejudica o aproveitamento de oportunidades nem potencializa ameaças.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Dentro do contexto objetivo geral – (avaliar o posicionamento estratégico da Secretaria de Engenharia e Serviços de Apoio – SESAP) e objetivos específicos: (a) identificar, de acordo com a relevância, oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos da SESAP; e (b) avaliar a capacidade de a SESAP aproveitar oportunidades e mitigar ameaças, os resultados foram satisfatórios, - a aplicação da ferramenta matriz de avaliação estratégica (MAE) mostrou-se satisfatória.

Para tanto, o item 4 evidencia a plena utilização da ferramenta e encerra a questão sob as conclusões previamente pretendidas, ou seja, uma busca de coeficientes, calculados mediante a correlação entre variáveis.

Inclusive, sob os critérios pré-estabelecidos, a Secretaria de Engenharia e Serviços de Apoio - SESAP alcança avaliação “favorável”, numa escala que vai de muito desfavorável a muito favorável. Ou seja, infere-se uma situação boa, sobretudo sobre a sua capacidade de resposta favorável em relação a oportunidades e ameaças, embora aproveite melhor as oportunidades do que se defende das ameaças.

Entendo que a ferramenta cumpre o que pretende. Todavia, tal critério é relativo, embora isso possa ser mitigado, senão vejamos.

Avaliações isoladas refletem o retrato de um momento, sob determinadas condições e ambientes. Mas avaliações comparadas podem ser ainda mais eficientes, ou seja, avaliações sucessivas darão uma perspectiva de evolução no tempo, evidenciando melhoras ou não, que podem ser medidas em relação a objetivos pré-estabelecidos (parâmetros).

Saindo do critério do posicionamento estratégico em si (capacidade ofensiva + capacidade defensiva), caímos nas avaliações mais individualizadas.

Adentrando na interpretação, temos a análise: a) oportunidades mais e menos aproveitáveis; b) pontos fortes mais e menos relevantes; c) ameaças mais e menos neutralizáveis; e d) pontos fracos mais e menos relevantes.

A priori, temos análises mais específicas, logo mais detalhadas e eventualmente úteis. Verificar individualmente forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é algo mais objetivo.

Mas, na medida que se aprofunda na análise de ambientes da organização, aumenta a tendência de encontrarmos “problemas”.

Por exemplo, na análise dos pontos fortes mais ou menos relevantes, chama a atenção o fato de os pontos fortes “qualificação técnica” e “capacidade de gerar resultados” terem pontuação alta (71%), enquanto “comprometimento e dedicação” ter pontuação baixa (< 50%). Aparente incoerência.

Embora pareça incoerente, esse trabalho não pretende se aprofundar nesse nível. Restam questões complementares a serem analisadas.

Mas incoerências não são necessariamente equívocos.

Dentro de uma amostra do TCDF, sob determinados critérios, houve a fotografia de um momento no tempo. Resta-nos verificar, por exemplo, os referidos critérios ou até mesmo a amostra.

Essas questões devem ser enfrentadas complementarmente ao que se fez aqui. O legado da ferramenta é um rumo, com o grande mérito de permitir comparações ao longo do tempo. Todavia ainda cabe o olhar da Administração para outros fatores eventualmente determinantes em temas de análise de ambientes.

Essa é a conclusão do presente trabalho: objetivos alcançados e novos desafios complementares lançados.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. Artigo **O impacto do modelo gerencial na Administração Pública, um breve estudo sobre a experiência internacional recente**, ENAP, 1997, Caderno 10.

BULCAGOV, Sergio *et al.* **Administração Estratégica: teoria e prática**. São Paulo, Atlas, 2007.

DALFOVO, Michael Samir, LANA, Rogério Adilson, SILVEIRA, Amélia. **Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico**. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*. Blumenau, 2008, volume 2.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAKATOS, Eva M., MARCONI. **Administração Estratégica: abordagem conceitual e atitudinal**. Atlas, 2001.

LAKATOS, Eva M., MARCONI. **Fundamentos da metodologia científica**. Atlas, 2005.

LOBATO, David M. **Administração estratégica: uma visão orientada para busca de vantagens competitivas**. Rio de Janeiro: Editoração, 2000.

Planejamento estratégico – TCDF: 2016-2019 / Tribunal de Contas do Distrito Federal. – Brasília, 2016.

PÚBLIO, Marcelo A. **Como planejar e executar uma campanha de propaganda**. São Paulo: Atlas, 2008.

Resolução nº 273 de 3 de julho de 2014, que dispõe sobre o Regulamento dos Serviços Auxiliares do Tribunal de Contas do Distrito Federal.

TARAPANOFF, Kira. **Inteligência Organizacional e competitiva**. Brasília: UnB, 2001.

TOSTES, Luiz. **O Posicionamento Estratégico Global Aplicado a Unidades do Senado Federal**. Trabalho de conclusão de curso de Administração apresentado ao Instituto de Educação Superior de Brasília (IESB), novembro/2010.

SUN TZU. **A Arte da Guerra**. São Paulo: Conrad, 2006.