

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
FACULDADE DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

ANÁLISE DAS AÇÕES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
VOLTADAS À MELHORIA DA PRODUTIVIDADE NO IFAM:
UM ESTUDO DE CASO COM FOCO NO CICLO PDCA

ERLISON SOARES LIMA

MANAUS
2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
FACULDADE DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

ERLISON SOARES LIMA

ANÁLISE DAS AÇÕES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
VOLTADAS À MELHORIA DA PRODUTIVIDADE NO IFAM:
UM ESTUDO DE CASO COM FOCO NO CICLO PDCA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas, como parte do requisito para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, na área de concentração em Estratégia e Organizações.

ORIENTADOR: PROF. DR. CLÁUDIO DANTAS FROTA

MANAUS
2015

Ficha Catalográfica

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

L732a Lima, Erlison Soares
Análise das ações do planejamento estratégico voltadas à melhoria da produtividade no IFAM: um estudo de caso com foco no ciclo PDCA / Erlison Soares Lima. 2015
150 f.: il. color; 31 cm.

Orientador: Cláudio Dantas Frota
Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) -
Universidade Federal do Amazonas.

1. Estratégia. 2. Planejamento Estratégico. 3. Ciclo PDCA. 4.
IFAM. I. Frota, Cláudio Dantas II. Universidade Federal do
Amazonas III. Título

ERLISON SOARES LIMA

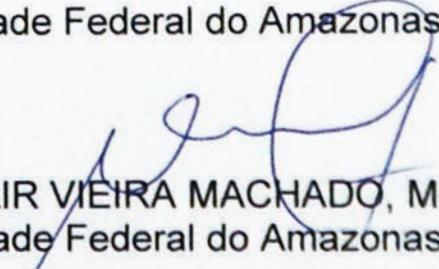
ANÁLISE DAS AÇÕES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
VOLTADAS À MELHORIA DA PRODUTIVIDADE NO IFAM:
UM ESTUDO DE CASO COM FOCO NO CICLO PDCA

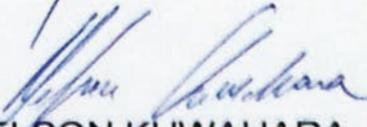
Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas, como parte do requisito para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, área de concentração Gestão da Produção.

Aprovada em 25 de setembro de 2015.

BANCA EXAMINADORA


Prof. Dr. CLAUDIO DANTAS FROTA, Presidente.
Universidade Federal do Amazonas


Prof. Dr. WALTAIR VIEIRA MACHADO, Membro.
Universidade Federal do Amazonas


Prof. Dr. NELSON KUWAHARA, Membro.
Universidade Federal do Amazonas

DEDICATÓRIA

A minha Grande Família, em especial,
minha mãe Maria Luciléia, meu pai José
Eluzio, minha amada Maiara Lúcia,
meus irmãos, tios e sobrinhos, meu avô
Pedro, *in memoriam* de meus avós
Maria Anézia, Marina e Esmeraldo.

AGRADECIMENTOS

A Deus e a meus Pais, pelo dom da vida, pelos ensinamentos e pelas oportunidades.

Aos meus familiares e amigos, complementos da minha existência.

A minha amada Maiara Lúcia Lima, companheira em todos os momentos.

Ao meu orientador, prof. Dr. Cláudio Dantas Frota, que me guiou fielmente em todas as etapas de elaboração deste trabalho.

Ao meu co-orientador, prof. Dr. Daniel Nascimento, pelo auxílio, apoio e incentivo.

Ao Instituto Federal do Amazonas (IFAM), na pessoa do Reitor João Martins Dias, a Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação (PPGI) e a Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP), pela oportunidade valiosa.

A profa. Ana Maria, Pró-Reitora de Desenvolvimento Institucional do IFAM, pelo apoio e incentivo.

A profa. Maria Stela Mello, Diretora Geral do IFAM – Campus Manaus Centro, pelo apoio e incentivo.

A Universidade Federal do Amazonas (UFAM) e ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (coordenador, professores e equipe administrativa), pelo compromisso com um ensino de qualidade.

Aos colegas de turma do mestrado, em especial, Adam, Fernando, Izabel, Larissa, Lucilene, Márcio e Mário, pelo companheirismo.

Por fim, a todas as pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste estudo.

Muito Obrigado!

"Tudo o que temos de decidir é o que
fazer com o tempo que nos é dado".

J. R. R. Tolkien

RESUMO

Sabe-se que as empresas precisam de orientação estratégica para nortear suas atividades, visando atingir seus objetivos. Porém, tem-se observado que o simples fato de uma organização elaborar um plano estratégico não garante a efetividade do alcance dos seus objetivos em longo prazo. Neste sentido, é preciso encarar cientificamente as incoerências entre o que é planejado e o que realmente acontece no dia-a-dia das operações. E cabe ao engenheiro de produção, entre outras coisas, avaliar e promover correções na estratégia da empresa e no sistema de produção. Esta pesquisa teve como objetivo analisar a efetividade das ações do planejamento estratégico voltadas à melhoria da produtividade do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM), por meio de um estudo de caso com foco no ciclo PDCA – *Plan* (planejar), *Do* (fazer), *Check* (checar) e *Act* (agir). Para tanto, foi utilizado um estudo do tipo quali-quantitativo, pelo método de estudo de caso, de caráter único e retrospectivo (histórico), de natureza exploratória, no qual investigou-se aprofundadamente o fenômeno da estratégia voltado à melhoria da produtividade no contexto real do Instituto Federal do Amazonas, nos três últimos anos (2012, 2013 e 2014), utilizando como perspectiva de análise o ciclo de planejamento, execução, controle e avaliação da estratégia adotada. Foram utilizados como fontes de evidências os documentos institucionais (planejamento estratégico institucional e relatórios de gestão dos respectivos anos analisados). A análise dos dados deu-se por estatística descritiva, com cálculo de frequência absoluta, relativa e média, e por análise inferencial. Com isso, os resultados possibilitaram um conhecimento aprofundado do fenômeno da estratégia dentro do Ifam, permitindo fazer inferências de causa e efeito do sucesso ou insucesso das ações voltadas à melhoria da produtividade, considerando as especificidades do setor público.

Palavras-chave: Estratégia. Planejamento Estratégico. Ciclo PDCA. IFAM.

ABSTRACT

It is known that enterprises need strategic direction to guide their activities in order to achieve their goals. However, it has been observed that the mere fact that an organization develop(ed) a strategic plan does not guarantee the effectiveness of achieving their long-term goals. In this sense, it is necessary to scientifically face inconsistencies between what is planned and what actually happens in day-to-day operations. And it is up to the production engineer, and other things, evaluate and promote corrections in the company's strategy and production systems. This research evaluate the effectiveness of the strategic planning actions aimed at improving the Federal Institute of Education, Science and Technology of Amazonas (IFAM)'s productivity, through a focused case study in the PDCA cycle - Plan, Do, Check and Act. For this goal, a qualitative and quantitative study were used, a case study method, uniqueness and restrospective (historical), exploratory, in which thoroughly we are going to investigate the strategy's phenomenon aimed at improving productivity in the real context of Federal Institute of Amazonas, in the last three years (2012, 2013 and 2014), using as an analytical perspective planning cycle, execution, control and evaluation of the strategy. They used assources of institutional documents evidences (institutional strategic planning and management reporting of the respective years analyzed). Data analysis will be given by descriptive statistics, with absolute frequency calculation, relative and average, and inferential analysis. Thus, the results allow a thorough understanding of the strategy phenomenon within the IFAM, allowing to infer cause and effect of the success or failure of actions to improve productivity, considering the public sector's specificities.

Keywords: Strategy. Strategic Planning. PDCA. IFAM.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Características das decisões estratégicas	29
Figura 2 - Evolução das Escolas de Estratégia	32
Figura 3 - Capa do Planejamento Estratégico Institucional do IFAM.....	39
Figura 4 - Mapa Estratégico do IFAM.....	40
Figura 5 - O ciclo PDCA	47
Figura 6 - O ciclo PDCA e o melhoramento contínuo.....	48
Figura 7 - Formação do Instituto Federal do Amazonas.....	50
Figura 8 - Estrutura do IFAM antes e depois da aliança estratégica	51
Figura 9 - Apresentação da Matriz SWOT.....	52
Figura 10 - Fluxograma das etapas da pesquisa.....	56
Figura 11 - Método de análise de conteúdo	60

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Perspectivas e objetivos estratégicos do IFAM	42
Tabela 2 - Documentos institucionais coletados	59
Tabela 3 - Distribuição dos objetivos por Perspectiva Estratégica.....	64
Tabela 4 - Ações 2012 Perspectiva Desenvolvimento de Pessoas	67
Tabela 5 - Ações 2012 Perspectiva Eficiência Gerencial.....	68
Tabela 6 - Ações 2012 Perspectiva Eficiência Acadêmica	69
Tabela 7 - Ações 2012 Perspectiva Responsabilidade Socioambiental	70
Tabela 8 - Ações 2012 Perspectiva Melhoria da Imagem Institucional.....	71
Tabela 9 - Ações 2012 Perspectiva Satisfação com o Governo Federal	72
Tabela 10 - Distribuição das Ações 2012 por Perspectiva Estratégica.....	73
Tabela 11 - Ações 2013 Perspectiva Desenvolvimento de Pessoas	75
Tabela 12 - Ações 2013 Perspectiva Eficiência Gerencial.....	76
Tabela 13 - Ações 2013 Perspectiva Eficiência Acadêmica	77
Tabela 14 - Ações 2013 Perspectiva Responsabilidade Socioambiental	78
Tabela 15 - Ações 2013 Perspectiva Melhoria da Imagem Institucional.....	79
Tabela 16 - Ações 2013 Perspectiva Satisfação com o Governo Federal	80
Tabela 17 - Distribuição das Ações 2013 por Perspectiva Estratégica.....	81
Tabela 18 - Ações 2014 Perspectiva Desenvolvimento de Pessoas	83
Tabela 19 - Ações 2014 Perspectiva Eficiência Gerencial.....	84
Tabela 20 - Ações 2014 Perspectiva Eficiência Acadêmica	85
Tabela 21 - Ações 2014 Perspectiva Responsabilidade Socioambiental	86
Tabela 22 - Ações 2014 Perspectiva Melhoria da Imagem Institucional.....	87
Tabela 23 - Ações 2014 Perspectiva Satisfação com o Governo Federal	88
Tabela 24 - Distribuição das Ações 2014 por Perspectiva Estratégica.....	89
Tabela 25 - Número alunos matriculados por professor ativo (2012)	96

Tabela 26 - Número alunos matriculados por professor ativo (2013)	97
Tabela 27 - Número alunos matriculados por professor ativo (2014)	98
Tabela 28 - Número de Projetos de Pesquisa 2012/2013	100
Tabela 29 - Número de Projetos de Pesquisa 2013/2014	101
Tabela 30 - Número de Projetos de Extensão 2012/2013	103
Tabela 31 - Número de Projetos de Extensão 2013/2014	104

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Número de documentos coletados e universo da pesquisa	59
Gráfico 2 - Ações 2012 por Perspectiva Estratégica	74
Gráfico 3 - Ações 2013 por Perspectiva Estratégica	82
Gráfico 4 - Ações 2014 por Perspectiva Estratégica	90
Gráfico 5 – Nº de ações por categoria e distribuído por perspectiva em 2012.....	92
Gráfico 6 - Nº de ações por categoria e distribuído por perspectiva em 2013.....	93
Gráfico 7 - Nº de ações por categoria e distribuído por perspectiva em 2014.....	94
Gráfico 8 - Nº de alunos matriculados por professor (2012-2014)	99
Gráfico 9 - Nº de Projetos de Pesquisa (2012-2014)	102
Gráfico 10 - Nº de Projetos de Extensão (2012-2014)	105

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - As Escolas de Pensamento Estratégico.....	30
Quadro 2 - Análise dos ambientes interno e externo.....	53
Quadro 3 - Participantes do processo de elaboração do Planejamento Estratégico do IFAM.....	55
Quadro 4 - Comissão de elaboração do planejamento estratégico do IFAM	56
Quadro 5 - Distribuição dos documentos pelas fases do ciclo PDCA	61
Quadro 6 - Categorias e indicadores de análise de realização das ações	63
Quadro 7 - Categorias e indicadores de análise de realização das ações	91

LISTA DE SIGLAS E SÍMBOLOS

CAM - Campus Avançado de Manacapuru

CCo - Campus Coari

CD - Cargo de Direção

CE - Campus Eirunepé

CH - Campus Humaitá

CI - Campus Itacoatiara

CLb - Campus Lábrea

CM - Campus Maués

CMC - Campus Manaus Centro

CMDI - Campus Manaus Distrito Industrial

CMZL - Campus Manaus Zona Leste

CPa - Campus Parintins

CPrF - Campus Presidente Figueiredo

CSGC - Campus São Gabriel da Cachoeira

CT - Campus Tefé

CTa - Campus Tabatinga

DE - Dedicção Exclusiva

DIPLAN - Diretoria de Planejamento

FG - Função Gratificada

IF - Instituto Federal

IFAM - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas.

Inep - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

Stakeholder - Parte interessada, investidor

MEC - Ministério da Educação

PDA - Plano de Ação

PDCA – *Plan* (planejar), *Do* (fazer), *Check* (checar) e *Act* (agir)

PEI - Planejamento Estratégico Institucional

PEP - Programa de Engenharia de Produção

PPGI - Pró-reitoria de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação

PROAD - Pró-reitoria de Administração

PRODIN - Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional

PROEN - Pró-reitoria de Ensino

PROEX - Pró-reitoria de Extensão

RFEPCT - Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica

SGD - Sistema de Gerenciamento de Demandas

SWOT - Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameças (Threats)

UFAM - Universidade Federal do Amazonas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	18
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO	20
1.2	OBJETIVOS	20
1.2.1	Geral	20
1.2.2	Específicos	21
1.3	JUSTIFICATIVA	21
1.4	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	23
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO	23
2	REVISÃO DA LITERATURA	26
2.1	ESTRATÉGIA	26
2.1.1	Escolas de estratégia	30
2.1.2	Planejamento estratégico	33
2.2	MELHORIA DA PRODUTIVIDADE	41
2.2.1	Indicadores de desempenho	41
2.2.1.1	Medidas de desempenho	42
2.2.1.2	Padrões de desempenho	46
2.2.2	Melhoria contínua	46
2.2.2.1	Ciclo PDCA	47
2.2.2.2	<i>Benchmarking</i>	49
2.3	INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAZONAS	49
2.3.1	Caracterização	50
2.3.2	Análise SWOT	52
3	METODOLOGIA	54
3.1	FUNDAMENTAÇÃO	54
3.2	PROCEDIMENTOS	56
3.3	COLETA DE DADOS	58
3.4	TRATAMENTO DOS DADOS	60
3.5	VALIDAÇÃO DOS RESULTADOS	63

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	64
4.1 PLANEJAMENTO (<i>plan</i>): ANÁLISE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL SEGUNDO AS PERSPECTIVAS E OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	64
4.2 EXECUÇÃO (<i>do</i>): ANÁLISE DOS PLANOS DE AÇÕES SETORIAIS SEGUNDO AS PERSPECTIVAS E OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	65
4.2.1 Planos de Ações 2012 por Perspectiva Estratégica	66
4.2.1.1 Síntese das ações 2012.....	73
4.2.2 Planos de Ações 2013 por Perspectiva Estratégica	74
4.2.2.1 Síntese das ações 2013.....	81
4.2.3 Planos de Ações 2013 por Perspectiva Estratégica	82
4.2.3.1 Síntese das ações 2014.....	89
4.3 CONTROLE (<i>check</i>): ANÁLISE DOS RELATÓRIOS DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO SEGUNDO INDICADORES DE REALIZAÇÃO DAS AÇÕES	91
4.4 AÇÃO (<i>act</i>): ANÁLISE DOS RELATÓRIOS ANUAIS DE GESTÃO SEGUNDO A MELHORIA DA PRODUTIVIDADE	95
4.4.1 Ensino: número de alunos matriculados por professor	95
4.4.2 Pesquisa: número de projetos de pesquisa por ano	100
4.4.3 Extensão: número de projetos de extensão por ano	103
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	106
5.1 CONCLUSÕES	106
5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	109
5.3 SUGESTÕES DE NOVAS PESQUISAS.....	110
6 REFERÊNCIAS	112
ANEXO A – Portaria nº 433 GR/IFAM, de 26 de abril de 2011	118
ANEXO B – Planejamento Estratégico do IFAM	119

1 INTRODUÇÃO

Este estudo teve como objetivo examinar a efetividade das ações do planejamento estratégico voltadas à melhoria da produtividade do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM), por meio de um estudo de caso com foco no ciclo PDCA – *Plan* (planejar), *Do* (fazer), *Check* (checar) e *Act* (agir). Para a definição do marco teórico, foi utilizado o método de pesquisa bibliográfica. A partir da pergunta de pesquisa, foram coletados os dados na literatura científica com objetivo de definir os conceitos usados na formulação do problema, visando gerar a resposta teórica à investigação. A efetividade das ações estratégicas voltadas à melhoria da produtividade de uma organização é a medida do cumprimento de sua missão, traduzida no retorno alcançado para os investidores.

Cabe ao engenheiro de produção, entre outras coisas, avaliar e promover correções na estratégia e no sistema de produção da empresa. Contudo, o simples fato da organização elaborar um planejamento estratégico não garante a efetividade do alcance dos seus objetivos a longo prazo (GERRY, 2011). Neste sentido, é preciso encarar cientificamente as incoerências entre o que é planejado e o que realmente acontece no dia-a-dia das operações. Nem sempre o que é praticado na execução das ações está alinhado com o almejado pelos gestores no nível estratégico. E, somente a partir de um estudo científico dessa realidade é que se pode chegar as causas das incoerências para, então, descobrir como modificá-las.

Neste contexto, no campo da estratégia, esta pesquisa contribuiu para a análise das lacunas entre a definição da estratégia e a efetividade da estratégia em ação. Considerando esta problemática, no campo teórico, buscou-se aumentar o entendimento científico sobre esse fenômeno (GIL, 1991), para melhoria da tecnologia de gestão das organizações. No campo prático, a partir dos resultados apresentados, este estudo pode servir como um ponto de partida para melhoria da produtividade do Instituto Federal do Amazonas e para a necessidade de racionalização dos recursos, visando alcançar objetivos organizacionais. Em última instância, almeja-se que esta investigação contribua para a prestação de melhores serviços públicos educacionais para a sociedade.

Na linha de pesquisa em “Estratégia & Organizações”, este estudo analisou a efetividade das ações voltadas à melhoria da produtividade de uma organização pública: com foco no ciclo PDCA. Contudo, para avaliar a efetividade, antes de tudo, se fez necessário identificar os padrões de desempenho que pudessem balizar os resultados obtidos ao longo da execução da estratégia, com os objetivos do planejamento, em busca da melhoria. Logo, como perspectiva de análise, foi usado o ciclo PDCA, que é uma ferramenta da engenharia de produção muito utilizada no processo de melhoria contínua (SLACK, 1999). Como pesquisa empírica, foi realizado um estudo de caso, tendo como *locus* da investigação o Instituto Federal do Amazonas, onde foram analisados o planejamento estratégico institucional, os planos de ações, e os relatórios de avaliação e gestão, considerando os últimos três anos: 2012, 2013 e 2014.

O presente trabalho encontra-se dividido em seis capítulos:

- O capítulo 1, apresenta a contextualização da pesquisa, os objetivos (geral e específicos), a justificativa, a delimitação do estudo e a estrutura do trabalho;
- O capítulo 2, aborda as estruturas conceituais utilizadas no desenvolvimento desta pesquisa, para determinação do marco teórico, quais sejam: a estratégia, a melhoria da produtividade e o estudo de caso do Instituto Federal do Amazonas;
- O capítulo 3, descreve a metodologia adotada, considerando a fundamentação, os procedimentos, a coleta e o tratamento dos dados, bem como a validação dos mesmos;
- O capítulo 4, analisa e discute os resultados obtidos ao final deste estudo;
- Os capítulos 5 e 6, finaliza com as considerações finais (conclusões, limitações e sugestão de novas pesquisas) e as referências, respectivamente.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

“Todas as organizações se defrontam com mudanças em suas orientações estratégicas - algumas por quererem agarrar novas oportunidades, outras para superar problemas importantes” (GERRY, 2011, p. 24). Portanto, sabe-se que as organizações precisam de orientação estratégica para alcançar seus objetivos em longo prazo. No cenário atual de grande competitividade, a definição de uma estratégia clara, que possa nortear as ações, é um imperativo gerencial. Acontece que, em termos científicos, não parece claro que a simples adoção da estratégia seja capaz de garantir a efetividade das ações para o cumprimento do propósito da organização, seja ela pública ou privada.

Neste sentido, o Instituto Federal do Amazonas (IFAM) – instituição pública federal atuante em ensino, pesquisa e extensão – utiliza, desde 2008, o planejamento estratégico como ferramenta para nortear o futuro institucional. Com a política de expansão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica (RFEPCT), a criação de novos *campi* no interior do Estado do Amazonas, que possui dimensões continentais, representa um grande desafio para a gestão estratégica, considerando a complexidade determinada pelo alcance geográfico. Atualmente, a nova versão do planejamento estratégico define os rumos que a instituição deve seguir durante o quinquênio 2012 – 2017. Por conseguinte, este estudo procurou respostas para a seguinte investigação: Qual foi a efetividade das ações do planejamento estratégico, no período de 2012 até 2014, voltadas à melhoria da produtividade do Ifam?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

Analisar a efetividade das ações traçadas no planejamento estratégico voltadas à melhoria da produtividade do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM), por meio de um estudo de caso com foco no ciclo PDCA.

1.2.2 Específicos

- Coletar os dados da literatura científica para definir os termos e conceitos sobre a efetividade das ações voltadas à melhoria da produtividade em organizações, e sobre o ciclo PDCA;
- Extrair informações de documentos institucionais, quais sejam, o planejamento estratégico institucional 2012-2017, os planos de ações (PDAs) 2012, 2013, 2014 e os relatórios de gestão de 2012, 2013 e 2014;
- Comparar os objetivos pretendidos com os resultados alcançados ao longo dos últimos três anos (2012 a 2014);
- Demonstrar o grau de efetividade das ações voltadas à melhoria da produtividade;
- Identificar possíveis causas de sucesso ou insucesso das ações.

1.3 JUSTIFICATIVA

Esta pesquisa encontra-se fundamentada sob três aspectos essenciais: o teórico e o prático, descritos por Gil (1991), e acrescentou-se o aspecto o social. O aspecto de ordem teórico fundamentou-se no aumento do entendimento científico no campo da estratégia e da tecnologia de gestão das organizações públicas. O aspecto de ordem prático adveio da avaliação da efetividade das ações voltadas à melhoria da produtividade do Instituto Federal do Amazonas e da necessidade de racionalização dos recursos para alcançar objetivos em longo prazo. E, por fim, o aspecto de ordem social, que indiretamente pode contribuir para a prestação de melhores serviços para a sociedade.

Na dimensão teórica, cabe ao engenheiro de produção avaliar os sistemas de produção em todas as suas dimensões. De acordo com Beppler *et al.* (2011), o sucesso de parte das organizações está ligado ao seu processo de estratégia. Neste mundo globalizado e altamente competitivo, caracterizado pela sociedade da

informação e do conhecimento, em termos de tecnologia de processos e produtos, as organizações apresentam similitudes. Neste cenário, o que garante então a liderança de uma empresa? As pesquisas têm convergido para o campo da estratégia e da tecnologia de gestão das organizações. A forma como as empresas entendem o cenário competitivo e buscam um posicionamento, tem determinado o seu diferencial. Ainda assim, existem lacunas entre a estratégia adotada e a operacionalização das ações, que precisam ser estudadas. Segundo Amoako-Gyampah e Acquah (2008), para os objetivos competitivos serem realizados, a estratégia de produção deve estar alinhada com estratégia competitiva da empresa.

Na dimensão prática, reside o caso concreto, isto é, o estudo empírico realizado para examinar a efetividade das ações estratégicas voltadas à melhoria da produtividade de uma instituição da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT). Neste sentido, espera-se que os resultados desta pesquisa contribuam para a melhoria do Instituto Federal do Amazonas, que tem como missão estratégica “promover com excelência educação, ciência e tecnologia para o desenvolvimento sustentável da Amazônia”, visando, no futuro, tornar-se uma instituição de referência (IFAM, 2013).

Na dimensão social, há sempre o clamor da sociedade pela oferta de serviços públicos melhores e mais eficientes em todas as áreas prioritárias do Estado, mas, principalmente, na área educacional. A simples possibilidade de aumento da produtividade e da efetividade das instituições educacionais pode representar, no futuro, um diferencial competitivo para a Nação. Neste particular, os conhecimentos gerados pelas pesquisas em engenharia de produção podem contribuir para uma melhor utilização dos recursos públicos, visando um resultado positivo em termos de impactos sociais, em melhoria da educação e investimentos em ciência e tecnologia.

Portanto, a importância deste estudo fundamentou-se nesses três aspectos, considerando a problemática da definição da estratégia competitiva e a efetividade desta estratégia em ação. Afinal, a simples adoção da estratégia não garante o alcance dos objetivos e a liderança de uma organização, o que aponta para a necessidade de controle, avaliação e melhoria contínua de sua operacionalização. Além disso, o não atingimento das ações do planejamento estratégico pode provocar uma perda de qualidade e falta de efetividade da organização na avaliação dos

investidores. Por isso, o campo de “Estratégia & Organizações” apresenta-se como terreno propício para o desenvolvimento de novas pesquisas, visando aumentar o entendimento sobre este fenômeno.

1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Dentro da linha de pesquisa em “Estratégia & Organizações”, este estudo focalizou a efetividade das ações do planejamento estratégico voltadas à melhoria da produtividade. Para tanto, o *locus* da observação foi o Instituto Federal do Amazonas (IFAM) - instituição pública federal, ligada ao Ministério da Educação (MEC) - que trabalha com ensino, pesquisa científica, inovações tecnológicas e extensão universitária. Esta pesquisa analisou o planejamento estratégico institucional, considerando os últimos três anos (2012, 2013 e 2014), bem como os planos de ação e relatórios anuais de gestão, respectivamente. Como perspectiva de análise utilizou-se a ferramenta de controle gerencial conhecida como ciclo PDCA, que consiste em Planejar as ações, Executar as operações planejadas, Checar a efetividade e, por fim, Agir no sentido de corrigir erros para alcançar os objetivos desejados.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho encontra-se estruturado em seis capítulos, quais sejam: 1) A introdução, com a contextualização do problema de pesquisa; 2) A revisão da literatura, conforme os conceitos usados na formulação da questão de pesquisa que norteia o desenvolvimento deste estudo; 3) A metodologia adotada, considerando a fundamentação, os procedimentos, a coleta e o tratamento dos dados, bem como a validação dos mesmos; 4) A análise e discussão dos resultados obtidos; 5) As considerações finais (conclusões, limitações e sugestão de novas pesquisas); e 6) As referências bibliográficas.

O capítulo introdutório apresentou a pesquisa, contextualizando o problema, os objetivos geral e específicos, a justificativa e a delimitação deste estudo.

O capítulo 2 apresenta o marco teórico, ou seja, o estado da arte das pesquisas recentes sobre o fenômeno estudado:

- A primeira parte da fundamentação examinou a estrutura conceitual e o desenvolvimento teórico no campo da Estratégia, buscando determinar e esclarecer os conceitos abordados no tema da pesquisa. A discussão prosseguiu com o surgimento de diferentes correntes de pensamento acerca da formação de estratégias. Neste particular, o livro "Safári de Estratégia", escrito por Henry Mintzberg *et al.* (2010), compila grande parte das teorias de formação da estratégia, classificando-as em dez escolas de pensamento. Por fim, a abordagem avançou para análise da estratégia enquanto planejamento sistemático para o alcance de objetivos organizacionais.
- A segunda parte tratou da melhoria da produtividade, trazendo as contribuições conceituais da comunidade científica sobre indicadores de desempenho e o processo de melhoria contínua. Na seção dos indicadores de desempenho, há o mapeamento e a análise das medidas e padrões de desempenho estabelecidos na literatura de engenharia de produção. E, na seção seguinte, sobre a melhoria contínua, a investigação aprofundou-se nas seguintes ferramentas gerenciais: o ciclo PDCA e o benchmarking.
- A terceira parte abordou o Instituto Federal do Amazonas e suas ações estratégicas voltadas à melhoria da produtividade. Para tanto, foram apresentadas as concepções e diretrizes que caracterizam a natureza da instituição, seguida de uma análise SWOT, que consiste em verificar as Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*), para formulação da estratégia organizacional. Por fim, os pontos principais do planejamento estratégico institucional foram expostos.

O capítulo 3 delinea a metodologia adotada para a realização deste estudo, considerando a fundamentação, os procedimentos empregados para a coleta e o tratamento dos dados, bem como a validação dos mesmos.

O capítulo 4 apresenta, analisa e discute os resultados obtidos na realização do estudo de caso do IFAM com foco no ciclo PDCA.

O capítulo 5 expõe as considerações finais, com as conclusões da pesquisa, à reflexão sobre as limitações encontradas e, por fim, as sugestões de novas pesquisas.

O capítulo 6 finaliza com as referências bibliográficas, seguida dos anexos.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 ESTRATÉGIA

Iniciou-se este estudo analisando as contribuições teóricas das obras mais importantes no domínio da estratégia. Ao longo dos anos, estudiosos pioneiros apresentaram suas construções teóricas para a concretização de um conceito de estratégia. Pretende-se aqui, compilar os principais pontos abordados em diferentes obras para sintetizar as ideias em uma proposta de definição mais completa possível sobre este fenômeno complexo, integrando diferentes aspectos. Desde já, se salientou que o processo de formação de estratégia assume várias formas em diferentes tipos de organizações, por isso a dificuldade de criação de um modelo único para análise. Além disso, complementou-se as investigações teóricas com as discussões apresentadas em artigos científicos mais recentes sobre o tema.

Chandler (1962) definiu a estratégia como um meio para se atingir um fim. Em outras palavras, a estratégia seria o caminho para atingir o propósito organizacional, balizada por seus objetivos a longo prazo. Para tanto, os planos de ação e os recursos da empresa devem ser alocados para o alcance das metas. Em um artigo recente, GERRY (2011) ressalta que “a estratégia é uma orientação de longo prazo, que envolve a escolha do tipo de organização desejada, para o alcance das atividades organizacionais”. Portanto, a orientação estratégica é apresentada como uma escolha deliberada da direção que a empresa deve seguir. Uma vez decidido os rumos da gestão, todas as ações devem ser norteadas para este fim. Para tanto, a estrutura da organização deve ser desenhada para que seus esforços se concentrem nas atividades que garantirão o atingimento dos objetivos pretendidos, conforme descrito no estudo de Chandler, “*Structure Follows Strategy*”, ou seja, “A estrutura segue a estratégia” (GALBRAITH, 2012).

Learned *et al.* (1965) reafirmam a noção de estratégia como um padrão de objetivos, propósitos ou metas e as principais políticas e planos para alcançar essas metas, mas acrescentam que tudo isso depende da atividade que a empresa realiza ou pretende realizar, ou seja, o ambiente no qual ela está inserida. Nesta perspectiva ambiental, Argyris (1985) inclui no conceito de estratégia a identificação

de oportunidades e ameaças no ambiente, bem como a avaliação dos pontos fortes e fracos da organização.

Em recente artigo, Seno (2014) destaca o fato da estratégia ser uma resposta a uma situação realidade, e aponta para a necessidade de ela não poder ser apenas uma escolha puramente deliberativa, a partir de um ideal planejado. A realidade, por ser dinâmica, ou seja, está em constante modificação, abre espaço para adoção de estratégias chamadas emergentes. Em outras palavras, ao longo da execução da estratégia planejada, podem vir à tona situações inesperadas, que exijam a adoção de ações antes impensadas. Isto não significa que uma estratégia exclua a outra. Neste sentido, Mintzberg *et al.* (2010), afirma que “nenhuma estratégia do mundo real pode ser puramente deliberada ou emergente, uma vez que uma impede o aprendizado enquanto a outra impede o controle”.

Porter (1980) foi o primeiro a trazer o conceito da busca da vantagem competitiva como objetivo principal da estratégia, discutindo as chamadas estratégias genéricas para a definição de um posicionamento eficaz para uma organização no mercado. Em seu segundo livro, ele define estratégia competitiva como "a busca por uma posição competitiva favorável em um mercado, no qual a concorrência ocorre" (PORTER, 1985). Assim, ele desenvolve e descreve a ferramenta da cadeia de valor para dirigir as atividades da empresa e reforçar a sua posição competitiva.

Barbosa (2012) cita que, para alguns autores, há uma distinção em termos de formação e formulação da estratégia. Segundo ele, a formação é um processo contínuo em que a estratégia vai sendo construída ao longo do tempo, conforme a atuação da empresa. Este conceito se assemelha a adoção de estratégias emergentes que se formam no dia-a-dia das organizações. Já a formulação da estratégia é caracterizada pela intencionalidade, ou seja, um grupo de pessoas delibera sobre a concepção da estratégia. Portanto, este conceito corrobora a ideia de estratégia como escolha.

Deliberada ou emergente, um elemento importante que determina a adoção da estratégia, ao mesmo passo que a modifica, de acordo com uma mudança de cenário, é a competitividade. Segundo Bulgarelli (2011), a competição, inerente ao processo de globalização, foi determinante para a mudança na forma de gestão das empresas. Ele acrescenta que, desde o lançamento do livro *Estratégia Competitiva*

de Michael Porter, em 1980, a gestão estratégica tem sido fator de vantagem competitiva para as organizações (BULGARELLI, 2011). Portanto, gerir estrategicamente significa administrar os recursos e executar as operações, buscando diferenciar-se das demais empresas concorrentes.

Andrews (1980) reforça a ideia da adoção da estratégia como ponto central de uma organização, mas acrescenta a noção de partes interessadas (acionistas, empregados, gerentes, clientes, fornecedores, credores, comunidades e governo), que se beneficiariam, direta ou indiretamente, das ações da empresa. Desta forma, a estratégia é construída socialmente pela interação dos agentes envolvidos no contexto da organização (SILVA JÚNIOR, 2012). Esta definição traz implícita a necessidade de estabelecer “contratos sociais” entre os indivíduos, para que estes possam empreender esforços conjuntos, com intuito de produzir resultados favoráveis para a organização (CHAFFEE, 1985). Em obra mais contemporânea, Gerry (2011) destaca o papel da ideia de partes interessadas no setor público:

“No setor público, por exemplo, uma vantagem estratégica poderia ser a prestação de serviços públicos melhores do que os outros fornecedores, atraindo, assim, auxílio financeiro dos governos”. (GERRY, 2011)

Diante de tudo que foi apresentado, pode-se perceber que o conceito de estratégia possui muitas dimensões, implicações e observações, o que dificulta o estabelecimento de uma definição universal que compreenda toda a complexidade deste fenômeno. Contudo, também é possível notar que não há contradições nas diferentes definições encontradas na literatura, mas sim uma justaposição de ideais que permeiam o universo da estratégia. Uma ideia soma-se as demais, e todas elas contribuem para um aprofundamento do conhecimento na área. Então, considerando tudo que foi coletado na literatura, para este estudo, sintetizou-se as seguintes características do que é estratégia:

- É uma orientação de longo prazo, um meio para se atingir um fim;
- É a determinação do propósito organizacional em termos de objetivos a longo prazo, planos de ação e alocação de recursos;

- É a orientação estratégica, apresentada como uma escolha deliberada da direção que a empresa deve seguir;
- Pode ser emergente, decorrente de um padrão de tomada de decisão frente às mudanças no ambiente competitivo;
- É um padrão de objetivos, propósitos ou metas e as principais políticas e planos para alcançar essas metas, no ramo de negócio em que a organização atua ou pretende atuar;
- É uma vantagem competitiva sustentável a longo prazo em cada um dos seus negócios, respondendo corretamente às oportunidades e ameaças do ambiente, e os pontos fortes e fracos da organização;
- Envolve diferentes partes interessadas dentro da empresa, em todos os níveis hierárquicos, mas também fora da empresa (acionistas, clientes, fornecedores, credores, comunidades e governo).

Gerry, em seu livro Fundamentos de Estratégia, apresenta a Figura 1, a seguir, com as características das decisões estratégicas:

Figura 1 - Características das decisões estratégicas

As decisões estratégicas dizem respeito a:

- Orientação de **longo prazo** de uma organização
- **Alcance** das atividades de uma organização
- Obtenção de **vantagens** sobre os concorrentes
- Estabelecimento de mudanças no **ambiente de negócios**
- Desenvolvimento de recursos e competências (**capacidades**)
- **Valores e expectativas** para os *stakeholders*

Desse modo, as decisões estratégicas devem:

- Ser de natureza **complexa**
- Ser tomadas em situações de **incerteza**
- Afetar decisões **operacionais**
- Exigir uma abordagem **integrada** (dentro e fora da organização)
- Envolver **mudanças** importantes

Fonte: (GERRY, 2011)

2.1.1 Escolas de estratégia

No campo da administração, de acordo com Mintzberg (2010), foi um pouco antes dos anos 1960, que a estratégia surgiu como disciplina independente, mais precisamente em 1951, com a publicação de um artigo de William Newman. A partir de então, o número de publicações científicas só aumentou, culminando com o aparecimento de diferentes correntes de pensamento acerca da formação de estratégias. Neste particular, o livro "Safári de Estratégia", escrito por Henry Mintzberg, em parceria com Bruce Ahlstrand e Joseph Lampel, compila grande parte das teorias de formação da estratégia, classificando-as em dez escolas de pensamento, conforme o Quadro 1:

Quadro 1 - As Escolas de Pensamento Estratégico

Categoria	Escolas	Processo	Características
Prescritiva	Design	Concepção e adaptação	Processo conceitual, consciente e deliberado. Estratégia como adequação de forças e fraquezas internas com ameaças e oportunidades.
	Planejamento	Formalização	Requer procedimentos formais e estruturados.
	Posicionamento	Analítico	Análises formalizadas e escolha deliberada da posição.
Descritiva	Cognitiva	Mental (criação).	Processo individual informal e intuitivo
	Aprendizagem	Aprendizagem (emergente)	Processo emergente que surge com o aprendizado do estrategista.
	Poder	Político (negociação)	Interesses coletivos são negociados e desvendados nos âmbitos macro e micro.
	Ambiental	Reativo	As características ambientais definem a estratégia.
Prescritiva/Descritiva	Empreendedora	Visionário (previsão)	Centralização no líder e em sua visão.
	Cultural	Coletivo	Processo social e interativo influenciado pela cultura da organização.
	Configuração	Transformação e integração	Processo de transformação resultante de uma síntese das escolas anteriores.

Fonte: Mintzberg *et al.* (2010).

No decurso da obra, as escolas são agrupadas, conforme a sua natureza no processo de formulação estratégica, em prescritivas (as estratégias como devem

ser), em descritivas (as estratégias como são) e, por último, em configurativa (que relaciona o ambiente organizacional com o processo de formação da estratégia). Cada uma das escolas, isoladamente, apresenta um ponto de vista diferente a respeito do assunto, para que o leitor tenha uma visão geral do campo da administração da estratégia e suas múltiplas implicações.

O fato é que, ao longo do tempo, o uso da palavra “estratégia” ganhou destaque no vocabulário popular. A utilização indiscriminada desse vocábulo ocasionou a perda do seu verdadeiro significado. Etimologicamente, o termo tem origem militar. Os comandantes descreviam a estratégia como a arte de integrar as forças armadas para vencer ou subjugar os exércitos inimigos, alçando posições vantajosas no campo de batalha. A obra “A arte da guerra”, de Sun Tzu, um militar chinês que viveu no século IV a.C., popularizou-se em meados de 1970 (MINTZBERG, 2010), por meio de publicações traduzidas que se difundiram rapidamente pela Europa, Ásia e América do Norte. Atualmente, grande parte do vocabulário empregado no estudo da estratégia tem origem nas antigas máximas militares, tais como a que se reproduziu a seguir:

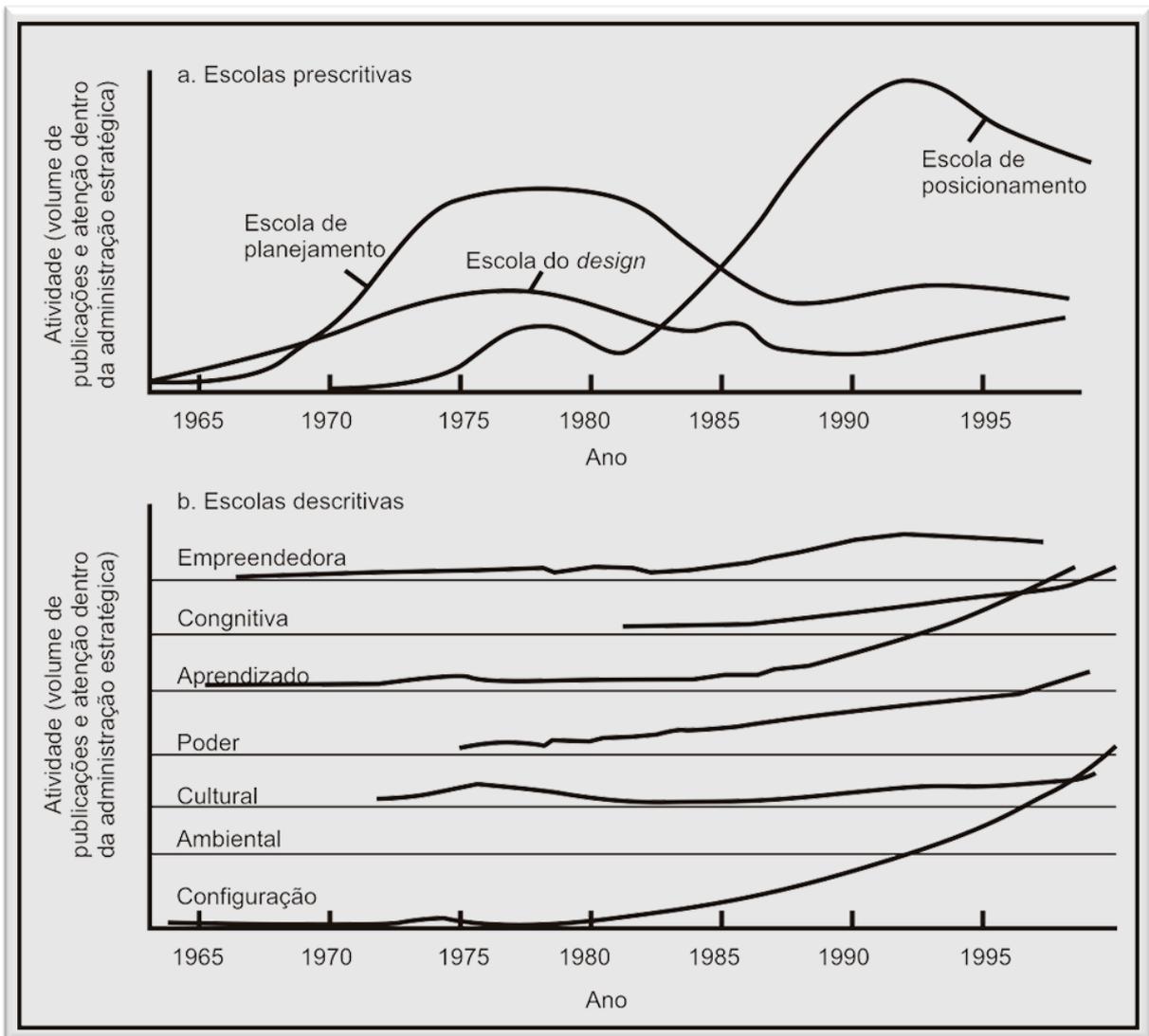
“Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece, mas não conhece o inimigo, para cada vitória sofrerá também uma derrota. Se você não conhece o inimigo nem a si, perderá todas as batalhas”. (TZU, 2010)

Outras expressões como, por exemplo, "vontade de agir", "conquistar objetivo", "atingir metas", "agir em conjunto", "conhecer o ambiente de ação", "vencer obstáculos", "identificar pontos fracos e pontos fortes", são hoje comumente empregadas no campo da administração de estratégia. Portanto, o livro de Sun Tzu, antes de ser uma simples obra militar é um trabalho filosófico, que tem sido adaptado por inúmeros autores, em outros campos de aplicação.

A seguir, a Figura 2 representa graficamente a evolução das escolas de estratégia, ao longo dos anos, em função do volume de publicações na área. É interessante notar, no gráfico das escolas prescritivas, na linha da escola de posicionamento, um crescimento extraordinário a partir de 1980. Nesse ano, a publicação do livro "Estratégia Competitiva", de Michael Porter, foi um grande divisor

de águas no campo da administração da estratégia. Para Porter (1980), a estratégia era entendida como a criação de uma posição única de mercado, envolvendo um conjunto de atividades. Nos seus estudos, a união da teoria com a prática, por meio da realização de investigações sistemáticas no ramo da organização industrial, juntamente com a criação de modelos de análise (cinco forças, estratégias genéricas e cadeia de valor), lograram êxito no âmbito acadêmico e empresarial.

Figura 2 - Evolução das Escolas de Estratégia



Fonte: Mintzberg *et al.* (2010).

A partir dos anos 1990, novas escolas de estratégia surgiram e as publicações se diversificaram. Contudo, cabe ressaltar que este estudo sobre a evolução das escolas de pensamento, na prática, não deve ser entendido como uma

alternativa entre uma escola em detrimento de outra, mas sim como um conjunto elaborado de fatores a serem considerados durante o processo de elaboração de uma estratégia. E, no dia-a-dia das organizações, tão importante quanto à concepção de uma estratégia é a sua execução.

2.1.2 Planejamento estratégico

Este texto tem como objetivo definir o conceito de Planejamento Estratégico. Para tanto, foram coletados dados na literatura científica, pelo método de pesquisa bibliográfica, visando identificar os termos-chave que explicam o estado da arte deste fenômeno (NASCIMENTO-E-SILVA, 2012, p. 47). Para a maioria dos autores citados neste estudo, o Planejamento Estratégico é o processo gerencial de definição da missão, visão, valores e objetivos organizacionais; de análise da situação ambiental interna e externa; de formulação, implementação, avaliação e controle da estratégia, com a finalidade de alcançar objetivos e metas a longo prazo.

Akilli, Alkaya, Akilli e Kiziboga (2014, p. 898) destacam, em seu estudo em instituições de ensino superior na Turquia, que o planejamento estratégico tornou-se um dos instrumentos mais importantes para a condução da mudança organizacional. Contudo, cabe salientar que apesar de sua reconhecida relevância e utilização pelas organizações, com a finalidade de se atingir objetivos a longo prazo, parece não haver consenso sobre as etapas que o compõe, uma vez que a maioria dos autores o definem com um processo, mas apresentam proposições diferentes sobre os passos necessários para sua elaboração.

Anjasni (2013, p. 339), por exemplo, esboça as seguintes etapas para a realização do planejamento estratégico: (1) Selecionar o tipo de planejamento estratégico; (2) Identificar as crenças e valores; (3) Identificar visões; (4) Identificar as missões atuais; (5) Identificar encontros e desencontros; (6) Conciliar diferenças; (7) Selecionar um futuro preferido; (8) Identificar novas missões; (9) Identificar pontos fortes; (10) Padronizar a tomada de decisões; e, por último, (11) Desenvolver planos de ação estratégicos. Das onze etapas propostas por esse autor, viu-se que apenas algumas delas se repetem em outras definições apresentadas ao longo deste estudo.

Best, Jarrín, Buttenheim, Bowles e Q Curley (2015, p. 5) reafirmam que o planejamento estratégico deve ser entendido como um processo sistemático de concepção do futuro desejado, a partir da tradução da visão empresarial em metas ou objetivos atingíveis, somados a uma sequência de passos para alcançá-los. Eles acrescentam ainda que, considerando um ambiente em constante fluxo, o planejamento estratégico deve se concentrar em um horizonte de 3 a 5 anos. Todavia, não fazem qualquer referência as etapas necessárias para elaboração do planejamento.

Em outra linha de pensamento, Birkmann, Garschagen e Setiadi (2014, p. 119) contestam a ideia de planejamento estratégico como um processo. Para eles, a dinâmica do contexto social e ambiental torna impossível um planejamento a longo prazo. Nesta perspectiva, o planejamento estratégico é definido como um esforço para desenvolver decisões e ações fundamentais, que emergem ao longo do tempo e, portanto, não implica necessariamente na definição de metas previamente estabelecidas, que moldam e orientam o que uma organização é, o que faz e por que faz. Ocorre, porém, que a existência de estratégias emergentes não exclui o planejamento a longo prazo, pois este não tem caráter estático.

Admitindo-se que a realidade é dinâmica, o planejamento estratégico, além de ser processual e sistemático, também é contínuo. Por isso, Caymaz, Akyon e Erenel (2013, p. 190) afirmam que todo planejamento estratégico começa com a identificação da situação atual da organização, com relação aos fatores externos, e prossegue com o desenho das estratégias adequadas para manter a existência da organização, culminando com a implementação destas estratégias, e, finalmente, a avaliação de desempenho. Como as organizações estão sempre se desenvolvendo, buscando melhores desempenhos e aumento de produtividade, o processo se inicia novamente.

De maneira simplificada e didática, Douglas, Carter, Wilson e Chan (2015, p. 14) afirmam que o planejamento estratégico utiliza passos comuns para responder a três perguntas essenciais: (1) Onde estamos agora? (2) Onde queremos estar? e (3) Como é que vamos chegar lá? O fato de terem determinado as etapas em forma de perguntas não representa uma divergência em relação à maioria dos autores citados neste trabalho. Neste caso, a forma não alterou o conteúdo, vejamos: definir onde estamos agora é equivalente ao diagnóstico ou à análise do ambiente; determinar

onde queremos estar é equivalente à definição de missão, visão, valores, objetivos e metas; e, por fim, esclarecer como vamos chegar lá diz respeito ao processo de elaboração e implementação da estratégia.

Fooladvand, Yarmohammadian e Shahtalebi (2015, p. 951-952) corroboram com a ideia de planejamento estratégico como um processo. Primeiro, de análise dos fatores básicos de risco ambiental, envolvendo assuntos internos e externos da organização, fazendo uso de pontos fortes e oportunidades, ao mesmo tempo, reduzindo as fraquezas e ameaças. Segundo, de determinação da missão organizacional, considerando visões e objetivos para a empresa. Terceiro, de elaboração das estratégias escolhidas. Eles alertam ainda para a necessidade do planejamento estratégico se desdobrar em planos operacionais, com a definição de medidas de desempenho e alocação de recursos para tornar a estratégia mais objetiva e tangível. Por fim, citam o *balanced scorecard* como método para avaliar o planejamento.

Itani, O'Connel e Mason (2014, p.125) definem o planejamento estratégico ora como um procedimento formal, ora com um processo. Mas, eventualmente, os termos empregados podem ser entendidos como equivalentes. Por outro lado, os referidos autores apresentam conceitos um pouco diferentes sobre as etapas que compõe o processo. Em um primeiro momento, afirmam que o planejamento envolve as seguintes etapas: (1) desenvolvimento da missão e da visão; (2) análise ambiental, que inclui uma verificação interna dos pontos fortes e fracos e uma varredura externa das oportunidades e ameaças; (3) para alcançar a formulação da estratégia. (ITANI *et. al.*, 2014, p. 125). Em um segundo momento, ressaltam que o processo inclui diagnóstico ambiental, formulação de estratégia, implementação da estratégia, avaliação e controle (ITANI *et. al.*, 2014, p. 126).

Kalkan e Bozkurt (2013, p. 1016) sinalizam para a existência de várias definições de planejamento estratégico. Independente da falta de um conceito universal, para eles, é uma ferramenta fundamental na obtenção de resultados para os negócios, que inclui a criação de objetivos definidos claramente e os processos necessários para atingir esses objetivos (KALKAN E BOZKURT, 2013, p. 1017). Em função disso, muitos líderes empresariais reconhecem a importância do planejamento estratégico, mas poucos conseguem ter sucesso em traduzir suas estratégias em resultados comerciais. Então, eles levantam os seguintes

questionamentos: Em que medida ferramentas de planejamento estratégico são realmente usadas nas empresas? Quão felizes são as empresas usando essas ferramentas? Será que as empresas que utilizam estas ferramentas tem melhor desempenho do que aquelas que não as utilizam? (KALKAN E BOZKURT, 2013, p. 1016).

Para Karadal, Çelik e Saygin (2013, p. 769), o planejamento estratégico é um processo que trata da definição da direção da organização. Além disso, implica a tomada de decisões sobre alocação de recursos da organização para seguir a estratégia. Estes autores consideram ainda que os planos estratégicos podem se diferenciar em termos de seu tamanho e forma, mas, pelo menos, todos eles devem ter estes componentes: uma declaração de missão que indica a razão da existência da organização, uma declaração de visão que define a posição futura da organização, uma declaração de valores incluindo núcleo crenças, uma análise SWOT, objetivos estratégicos, vantagem competitiva, prazo e avaliação financeira (KARADAL, ÇELIK E SAYGIN, 2013, p. 764).

De acordo com Klag e Langley (2014, p. 274), o planejamento estratégico é um meio de se preparar para o futuro, para organizar os pensamentos e para mobilizar para a ação. Para tanto, deve-se: refletir sobre o ambiente externo em mudança e a posição da organização no seu interior; rever a visão e a missão; e conceber o roteiro para atingir a missão organizacional, através de estratégias e ações específicas (KLAG E LANGLEY, 2014, p. 274). Neste contexto, os autores afirmam que o planejamento estratégico pode falhar em duas circunstâncias: (1) quando um plano é produzido, mas nunca é implementado; (2) quando o plano é produzido e até mesmo executado, mas sua execução não geram resultados eficazes (KLAG E LANGLEY, 2014, p. 278-279).

Para Machado (2014, p. 19) o planejamento estratégico é um processo gerencial. Portanto, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa, que deve estabelecer o rumo a ser seguido pela organização. Em outra passagem, o mesmo autor define o planejamento estratégico como uma ferramenta, que pode ser utilizada na conquista de objetivos. Nele, pode-se definir o curso das ações, ajudar o gestor a tomar decisões e a avaliar as condições atuais e futuras, assim como definir padrões de desempenho esperados (MACHADO, 2014, p. 20).

No que diz respeito ao planejamento estratégico, diferente de outros autores aqui citados, Malekpour, Brown e Haa (2015, p. 69) o define como uma disciplina, que interage com outras disciplinas no âmbito da formação gerencial. Ainda segundo esses autores, o planejamento estratégico assume posição central na operacionalização de visões de sustentabilidade ambiental, (MALEKPOUR, BROWN E HAA, 2015, p. 67).

Na visão de Phillips e Moutinho (2014, p. 100), o planejamento estratégico está preocupado com a definição, a determinação e a implementação de iniciativas estratégicas. Pelo que, pode-se deduzir que definir, determinar e implementar, são etapas do planejamento, necessárias à elaboração da estratégia. Vale a pena ressaltar que, a definição e a determinação da estratégia aparecem em outras definições, mas acompanhadas de outras etapas antecedentes, como, por exemplo, a necessidade de uma análise ambiental. Afinal, antes de definir o caminho a ser seguido, se faz necessário diagnosticar o cenário atual da organização.

Ramírez e Selsky (2014, p. 2) retomam a ideia de planejamento estratégico como um processo, que apoia a criação de valor futuro da organização, através das seguintes etapas: identificação, definição, produção, avaliação e aplicação de metas e recursos. Eles observam ainda que essa abordagem de elaboração da estratégia deve estar associada ao espaço de mercado em que a empresa atua (RAMÍREZ, SELSKY, 2014, p. 2). Portanto, na visão desses autores os recursos da organização devem ser cuidadosamente aplicados para o atingimento das metas estabelecidas no planejamento estratégico.

A visão de futuro também aparece em Reindollar (2015, p. 36). Para ele, o objetivo do planejamento estratégico não é somente para avaliar os pontos fortes e fracos de uma organização, mas também para imaginar o futuro e para planejar uma estratégia que vai nos levar até lá. No mesmo caminho, Saunders (2015, p. 286) define o planejamento estratégico como um processo sistemático de conceber um futuro desejado. Para tanto, ele complementa que se faz necessário traduzir essa visão em metas ou objetivos, juntamente com uma sequência de passos para alcançá-los (SAUNDERS, 2015, p. 286). Em Saunders (2015), o processo geralmente envolve seis etapas: (1) desenvolvimento de uma visão; (2) o desenvolvimento de um conjunto de valores fundamentais; (3) a realização de uma análise ambiental; (4) o desenvolvimento de metas e estratégias; (5) a

implementação e avaliação do plano; e (6) a revisão do plano. Sendo que, para cada objetivo do planejamento estratégico devem ser estabelecidas métricas específicas (SAUNDERS, 2015, p. 286).

Sharma, Kansal e Tyagi (2015, p. 85) trabalham com a ideia de planejamento em meio à incerteza. Segundo esses autores, o planejamento estratégico nada mais é do que planejar hoje para um amanhã incerto, levando-se em conta tanto os problemas que surgirão no futuro previsível e, até mesmo, não-previsível (SHARMA, KANSAL E TYAGI, 2015, p. 85). Ao que Zahradnípková e Vacík (2014, p. 666) corroboram, afirmando que o processo de planejamento estratégico é a maneira de preservar o desempenho e a competitividade das organizações, mesmo que o ambiente apresente turbulências.

Planejar é um processo lógico racional, portanto, deliberado e intencional, que antecede a tomada de decisão, com a finalidade de definir e executar um conjunto de ações necessárias, as quais possibilitam a mudança de uma situação atual para uma posição futura desejada (PALUDO, 2012). Segundo Seno (SENO, 2014), a concepção da estratégia deliberada como um plano, com a adoção de procedimentos formais e estruturados na sua elaboração, é uma característica da escola do planejamento.

De acordo com Castro (2014), "o planejamento estratégico é composto por quatro etapas: definição da missão, da visão e dos valores e a realização de um diagnóstico institucional estratégico, com planos, implementação e avaliação". Ele ressalta ainda que o sucesso da operacionalização de um plano requer a participação democrática de todos os integrantes de uma instituição. Para tanto, Paludo (2012) diz que "a missão, a visão e os valores devem unir e impulsionar todos os colaboradores da organização para um futuro melhor: o futuro idealizado".

Por fim, Wang, Zhang e Yang (2014, p. 230) definem o planejamento estratégico como o processo pelo qual as organizações estabelecem direções e formulam estratégias para alcançar os objetivos de longo prazo, tendo em conta variáveis ambientais internas e externas relevantes. Igualmente, Weigand, Flanagan, Dye e Jones (2014, p. 141) compartilham o conceito de processo para a tomada de sentido organizacional em resposta às crenças compartilhadas sobre o ambiente futuro, através da atribuição de recursos que respondem de forma mais eficaz a situações futuras. Neste contexto, as organizações estão pressionadas por forças

externas e, portanto, devem responder à crescente complexidade e incerteza pelo posicionamento da organização, para selecionar entre as opções estratégicas, para melhorar os resultados possíveis (DYE, JONES, 2014, p. 141).

Portanto, para a literatura, o planejamento estratégico é um processo gerencial, que tem como finalidade alcançar objetivos a longo prazo. Em se tratando de um processo, ele compreende um conjunto sistemático de etapas a serem percorridas para sua elaboração. Apesar de não haver consenso sobre as etapas que o compõe, identificou-se termos recorrentes nas diferentes definições. Logo, o Planejamento Estratégico pode ser definido como o processo gerencial: de definição da missão, visão, valores e objetivos organizacionais; de análise da situação ambiental interna e externa; de formulação, implementação, avaliação e controle da estratégia, com a finalidade de alcançar objetivos e metas a longo prazo.

No contexto do IFAM, há registros da utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão desde 2008. Sendo que, em 2012, foi elaborado um novo planejamento com o intuito de modernizar e profissionalizar a gestão, exigindo a adoção do planejamento estratégico como ferramenta básica. O documento do Planejamento Estratégico do IFAM (2012-2017), Figura 3, ressalta que sua elaboração teve caráter participativo. Ao todo, 229 pessoas (discentes, docentes e técnico-administrativos) participaram do processo de construção da estratégia institucional (IFAM, 2013).

Figura 3 - Capa do Planejamento Estratégico Institucional do IFAM



Fonte: IFAM (2013)

O referido documento destaca que “os desafios, que a instituição terá que superar, ficará menos árduo com um plano consistente e em que todos saibam atuar” (IFAM, 2013). Nesse plano, estão determinados:

- **A missão**

Promover com excelência educação, ciência e tecnologia para o desenvolvimento sustentável da Amazônia.

- **A visão**

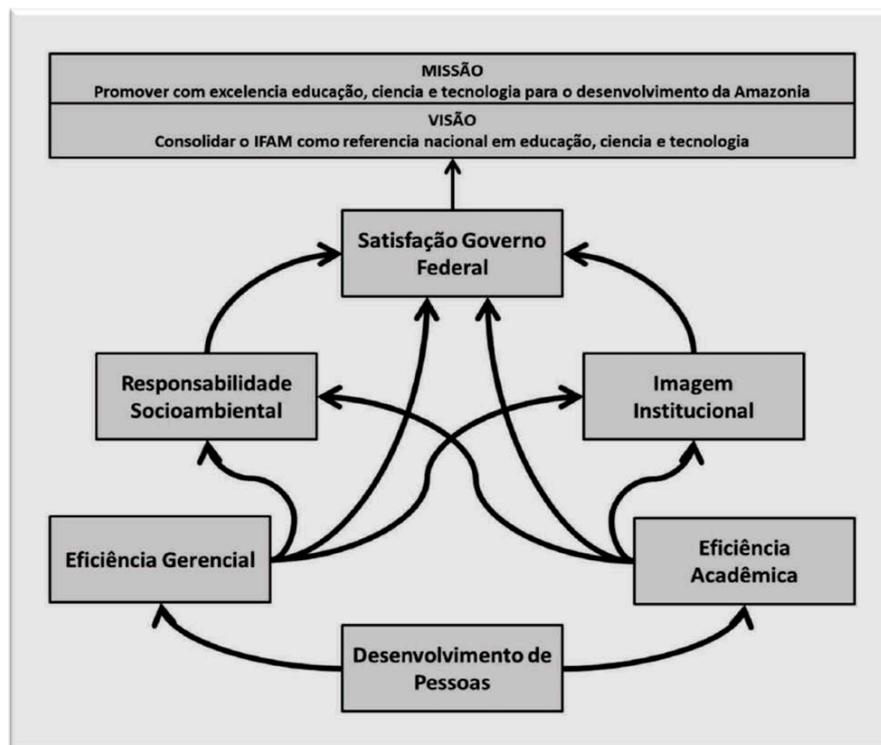
Ser referência nacional em educação, ciência e tecnologia.

- **Os valores**

Cidadania, Ética, Humanização, Qualidade e Responsabilidade.

Para a concretização da visão de futuro de uma organização, Silva (2013) destaca que se faz necessário a determinação do mapa estratégico baseado no diagnóstico institucional, que é a síntese da lógica da estratégia adotada. A seguir, apresentou-se, na Figura 4, o mapa estratégico do IFAM, que está agrupado por meio de seis perspectivas estratégicas:

Figura 4 - Mapa Estratégico do IFAM



Fonte: Comissão, IFAM (2013)

De acordo com IFAM (2013), a lógica do mapa estratégico é a seguinte:

“investe-se no desenvolvimento das pessoas para que o IFAM ganhe em eficiência gerencial e acadêmica; quando a eficiência se tornar efetiva nossa instituição poderá cumprir sua responsabilidade socioambiental, o que levará, como consequência, à melhoria de sua imagem institucional; com a melhoria da imagem institucional, o governo, nosso principal patrocinador, terá elevado seu grau de satisfação e, com isso, poderá aumentar o investimento no IFAM para que o círculo virtuoso recomece” (IFAM, 2013).

2.2 MELHORIA DA PRODUTIVIDADE

“Mesmo a melhor das operações produtivas poderá melhorar” (SLACK, 1999).

Essa afirmação apoia-se na crença de que o ambiente competitivo está em permanente transformação. Por conta disso, as empresas e seus concorrentes estão em constante busca por melhoramentos que possam representar um diferencial competitivo no mercado, e gerar um valor importante para o cliente. Portanto, representa um grande desafio para os gestores olhar para o sistema produtivo e pensar em como coordenar cada vez melhor as atividades e racionalizar o uso dos seus recursos para conseguir a excelência. A grande questão está na forma de avaliar a produtividade de uma organização. Quais índices podem representar a medida exata de seu desempenho?

2.2.1 Indicadores de desempenho

Antes de melhorar um sistema produtivo, o gestor precisa conhecer o padrão de desempenho atual da organização (SLACK, 1999). Somente a partir deste estudo preliminar, ele poderá avaliar se o desempenho já é satisfatório, ou seja, será possível mensurar se ele está abaixo, na média ou até mesmo, acima do esperado, o que implicaria em uma reavaliação das metas da organização. Logo, antes de

qualquer coisa, se faz necessário estabelecer as medidas de desempenho, que possam nortear a avaliação e a busca pela melhoria da produtividade institucional.

2.2.1.1 Medidas de desempenho

A partir deste princípio, Pelogio *et al.* (2013) destaca que as organizações buscam determinar os critérios que guiarão os seus esforços até o seu objetivo pretendido. As medidas que ajudarão a mensurar o desempenho são, geralmente, traduzidas a partir dos objetivos de desempenho da organização. Sendo que, cada objetivo é composto por outros fatores ou categorias analíticas (medidas menores). Essas medidas menores auxiliam na identificação de possíveis causas do mau desempenho. De modo que o seu monitoramento pode servir como medida de avaliação para implementar melhoramentos. Slack (1999) cita como exemplo de medida de desempenho o custo:

“O custo de uma operação é derivado de muitos fatores, que podem incluir eficiência de compras da operação, a eficiência com a qual ela converte os materiais, a produtividade do seu pessoal, a razão entre pessoal direto e indireto etc”.

Certo é que os objetivos de desempenho das organizações são diferentes, conforme a deliberação da sua estratégia. Naturalmente, resultam em outros fatores ou categorias analíticas de desempenho. O Planejamento Estratégico Institucional do IFAM lista os objetivos estratégicos a serem alcançados, conforme a Tabela 1:

Tabela 1 - Perspectivas e objetivos estratégicos do IFAM

Perspectivas	Objetivos estratégicos
Desenvolvimento de pessoas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar as equipes multidisciplinares de fortalecimento ao setor pedagógico; 2. Aumentar a quantidade de bolsas para o servidor pesquisador; 3. Aumentar a quantidade de bolsas de mestrado e doutorado;

Perspectivas	Objetivos estratégicos
	<ol style="list-style-type: none"> 4. Criar o Plano de Mobilidade do Servidor; 5. Implantar programas de melhoria da qualidade de vida do servidor; 6. Implantar programas de cursos de idiomas para os servidores; 7. Demandar ações junto ao Governo Federal visando o retorno do auxílio localidade aos servidores; 8. Fortalecer o setor de saúde dos <i>campi</i>; 9. Aumentar a produção científica de servidores; 10. Construir centro de convivência do servidor nos <i>campi</i>.
Eficiência Gerencial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Institucionalizar a ouvidoria; 2. Ampliar a autonomia orçamentária dos <i>campi</i> do IFAM; 3. Aumentar o número de colegiados gerenciais; 4. Melhorar o sistema de internet; 5. Instalar a infraestrutura física da reitoria; 6. Informatizar todas as bibliotecas da instituição; 7. Adquirir barco regional para funcionamento da Unidade Móvel Fluvial do IFAM; 8. Reestruturar a instituição para a gestão sistêmica; 9. Racionalizar os processos das atividades meio; 10. Racionalizar os processos das atividades fim; 11. Capacitar gerencialmente o quadro docente e funcional.
Eficiência Acadêmica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fazer avaliações dos projetos pedagógicos de todos os cursos; 2. Aumentar a quantidade de certificações do programa CERTIFIC; 3. Implantar um Centro de Idiomas; 4. Avaliar o processo educacional periodicamente; 5. Institucionalizar um programa de intercâmbio internacional para docentes e discentes; 6. Ampliar e diversificar a oferta de cursos de pós-graduação <i>lato sensu</i>; 7. Aumentar a quantidade de eventos esportivos entre os <i>campi</i>; 8. Aumentar o número de ações de educação nos <i>campi</i>;

Perspectivas	Objetivos estratégicos
	<ol style="list-style-type: none"> 9. Aumentar o número de programas de atendimento pedagógico discente; 10. Aumentar a quantidade de bolsas de iniciação científica; 11. Ampliar o quantitativo de <i>workshops</i> de pesquisa, pós-graduação e inovação; 12. Aumentar a quantidade de incubadoras de empresas; 13. Melhorar o acompanhamento dos egressos; 14. Aumentar a oferta de estágios curriculares; 15. Aumentar o número de bolsas de extensão; 16. Criar um Programa de Apoio ao Egresso; 17. Ampliar subsídios a alimentação estudantil; 18. Construir novos Centros de Documentação e Informação (CDI) nos <i>campi</i> e consolidar os existentes.
Responsabilidade Socioambiental	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar a participação da sociedade civil na Escola Cidadã; 2. Aumentar a quantidade de voluntários junto aos novos <i>campi</i>; 3. Ampliar as ações de extensão no ensino superior; 4. Criar o observatório institucional sobre educação e trabalho; 5. Aumentar a quantidade de incubadoras de empresas; 6. Institucionalizar o Programa de Assistência Comunitária; 7. Ampliar parceria com a Superintendência da Zona Franca de Manaus (SUFRAMA); 8. Ampliar parcerias com instituições de ensino em nível nacional e internacional; 9. Ampliar o número de Centros Vocacionais Tecnológicos (CVT); 10. Ampliar e diversificar ações de Responsabilidade Social; 11. Construir um complexo esportivo para o atendimento de eventos.
Melhoria da imagem institucional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar as equipes multidisciplinares de fortalecimento ao setor pedagógico; 2. Aumentar a quantidade de bolsas de mestrado e doutorado; 3. Criar o Plano de Mobilidade do Servidor;

Perspectivas	Objetivos estratégicos
	<ol style="list-style-type: none"> 4. Implantar programas de cursos de idiomas para os servidores; 5. Demandar ações junto ao Governo Federal visando o retorno do auxílio localidade aos servidores; 6. Fortalecer o marketing institucional; 7. Fortalecer o endomarketing institucional; 8. Aumentar a produção científica de servidores; 9. Construir centro de convivência do servidor nos <i>campi</i>; 10. Criar a rádio via internet.
Satisfação com o Governo Federal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar a eficiência institucional; 2. Aumentar a eficácia institucional; 3. Aumentar a relação estudante x professor; 4. Ampliar e diversificar a oferta de curso e vagas para a educação profissional; 5. Manter as vagas para a formação de professores e licenciaturas; 6. Diversificar e ampliar a oferta de cursos de PROEJA; 7. Aumentar os projetos de melhoria da qualidade da educação básica; 8. Aumentar a quantidade de projetos de formação inicial e continuada; 9. Ampliar e diversificar a oferta de cursos em EaD; 10. Diversificar a forma de acesso ao ensino técnico; 11. Diversificar a forma de acesso ao ensino superior; 12. Incentivar estudantes com elevado desempenho a programas apoiados; 13. Ampliar a quantidade de projetos de pesquisa e inovação; 14. Aumentar a quantidade projetos de ação social; 15. Institucionalizar o Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT); 16. Aumentar os programas de ensino, pesquisa e extensão multicampi e interinstitucionais; 17. Aumentar as adesões a programas de interesse coletivo; 18. Implantar um programa de gerenciamento acadêmico com fornecimento de informações ao MEC/SETEC.

2.2.1.2 Padrões de desempenho

O estabelecimento de padrões exige um referencial. A definição do desempenho padrão serve para se fazer um julgamento do desempenho real da organização: se está bom, mau ou indiferente.

Slack (1999) fala em quatro tipos de padrões:

Padrões históricos – comparar o resultado do desempenho atual com desempenhos anteriores da empresa. Contudo, não dá uma ideia de satisfação para o cliente.

Desempenho alvo – estabelecidos arbitrariamente.

Desempenho da concorrência – comparar com os padrões de um ou mais concorrentes. Em termos de melhoramentos do desempenho estratégico, os padrões da concorrência são mais úteis.

Desempenho absoluto – tem a ver com limites teóricos. Ex.: zero estoque, zero defeitos.

2.2.2 Melhoria contínua

O melhoramento contínuo significa a busca incessante pela melhoria do desempenho. Portanto, a prática da melhoria continua envolve o esforço da organização para obtenção de melhores resultados. Apresentou-se a seguir duas ferramentas gerenciais utilizadas na melhoria contínua.

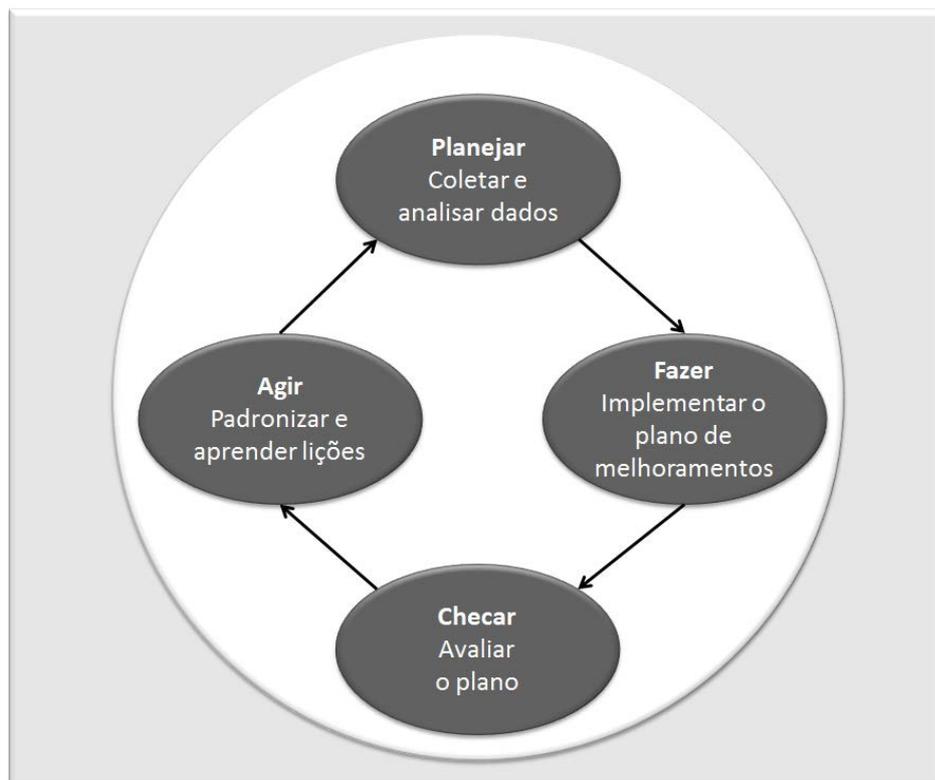
2.2.2.1 Ciclo PDCA

De acordo com Castro (2014), o Ciclo PDCA surgiu na década de 1920, nos Estados Unidos, desenvolvido por Walter Shewhart. Contudo, foi popularizado no Japão por Deming, por isso ficou amplamente conhecido como ciclo de Deming (CORRÊA e CORRÊA, 2010).

No setor público, Castro (2014) destaca que esta ferramenta de controle gerencial foi amplamente utilizada pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública), visando promover a melhoria contínua, a qualidade, a eficiência e a excelência dos processos, produtos e serviços públicos.

A sigla PDCA deriva do idioma inglês: *plan* (planejar), *do* (fazer), *check* (checar) e *act* (agir), conforme a Figura 5:

Figura 5 - O ciclo PDCA

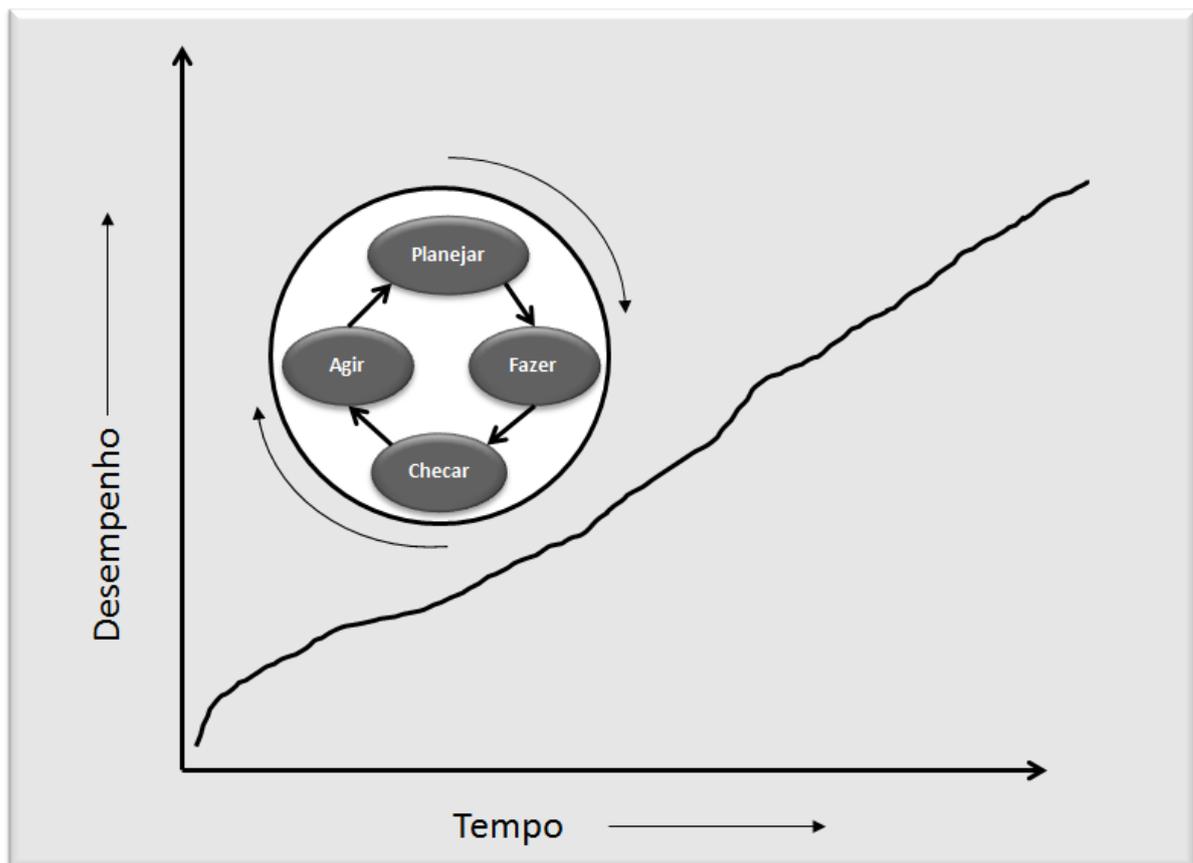


Fonte: (SLACK, 1999)

Pelo seu desenho, é possível perceber que o PDCA, de natureza cíclica, ilustra bem o conceito de melhoria contínua, que implica em um processo ininterrupto de repensar as operações organizacionais. Conforme visto, as fases do ciclo são: “Planejar no sentido de analisar dados para criar um plano de melhoria do desempenho. Implementar esse plano. Checar se o plano executado resultou em uma melhoria do desempenho, conforme o esperado. E, por fim, agir no sentido de consolidar a mudança do processo, estabelecendo um novo padrão, caso o resultado tenha sido alcançado. Após a última etapa, o ciclo se inicia novamente, em uma busca constante pela melhoria do sistema produtivo (SLACK, 1999).

A Figura 6, a seguir, ilustra bem o funcionamento do ciclo PDCA na busca da melhoria contínua:

Figura 6 - O ciclo PDCA e o melhoramento contínuo



Fonte: (SLACK, 1999)

O gráfico representa a aplicação do ciclo PDCA em determinada operação, ao longo do tempo (*eixo x*), e seu impacto na melhoria (aumento) do desempenho (*eixo y*), visando à busca da excelência.

2.2.2.2 Benchmarking

De acordo com Dumont *et al.* (2006), o *benchmarking* é uma das ferramentas mais utilizadas no processo de gestão. O *benchmarking*, em tradução livre, significa marca de referência. Quer dizer que, a partir de um referencial, no caso, outras organizações concorrentes, por meio de um processo de aprendizado, uma empresa pode estimular as mudanças para a melhoria do desempenho.

Castro *et al.* (2014) ressalta que “no setor privado, sua finalidade é aumentar a competitividade; já no setor público, seu intuito é melhorar a prestação de serviços aos cidadãos”. E isso pode ser feito de duas maneiras:

“1. Identificando resultados excelentes, geralmente mensurados por intermédio de métricas ou indicadores - uma vez que tais resultados servem de estímulo para os esforços de melhoria, garantindo que poderão ser iguados por meio de esforços inteligentes.

2. Identificando as chamadas melhores práticas, as quais, geralmente, com alguma adaptação à cultura e às peculiaridades da organização, podem servir de referência para uma mudança que leve a melhores resultados” (CASTRO e CASTRO, 2014).

2.3 INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAZONAS

O Instituto Federal do Amazonas surgiu por meio da fusão entre o antigo Centro Federal de Educação Tecnológica do Amazonas (CEFET-AM) e as antigas Escolas Agrotécnicas Federais de Manaus e São Gabriel da Cachoeira, conforme ilustra a Figura 7. Agora, as várias instituições estão organizadas sob uma única marca.

Figura 7 - Formação do Instituto Federal do Amazonas



Fonte: elaborada pelo autor.

Esta aliança para formação de uma única instituição teve com o objetivo aumentar a capacidade e eficiência organizacional, para tornar o IFAM um centro de excelência em ensino, pesquisa e extensão, que pudesse impulsionar o desenvolvimento regional.

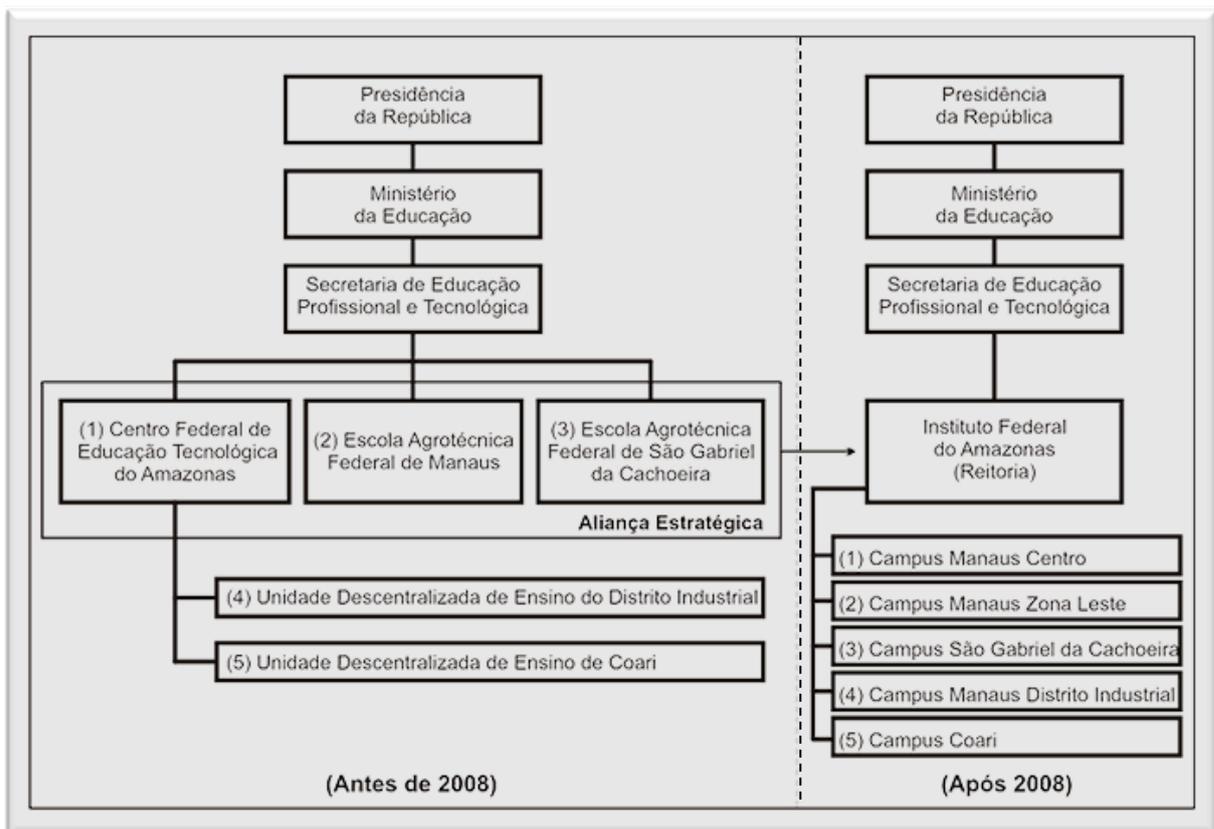
2.3.1 Caracterização

No dia 29 de dezembro de 2008, o então presidente Luís Inácio Lula da Silva, sancionou a lei nº. 11.892, que criou os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL, 2011). A referida Lei, em seu art. 2º, caracteriza os Institutos Federais:

“Art. 2º Os Institutos Federais são instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas, nos termos desta Lei”. (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL, 2011)

Considerando essa nova configuração, no caso do IFAM, ocorreu a desintegração da cadeia de valor das antigas instituições, para a formação da nova cadeia. Todos os níveis hierárquicos entregaram, formalmente, suas funções, para que uma nova estrutura fosse montada, com base na estratégia formulada pela Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (Setec). Nesta nova estrutura, o CEFET-AM e suas unidades descentralizadas, juntamente com as Escolas Agrotécnicas de Manaus e São Gabriel da Cachoeira, passaram a condição de *campi* ligados a uma reitoria do Ifam, conforme Figura 8:

Figura 8 - Estrutura do IFAM antes e depois da aliança estratégica



Fonte: elaborada pelo autor.

Dentro dessa nova cadeia de valor, as atividades estratégicas, que antes eram de responsabilidade de cada instituição, ficaram sob a tutela de uma reitoria, composta por cinco pró-reitorias: Pró-reitoria de Administração (PROAD), Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional (PRODIN), Pró-reitoria de Ensino (PROEN), Pró-reitoria de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação (PPGI) e Pró-reitoria de Extensão

(PROEX). Os *campi* passaram a priorizar as atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Atualmente, com o processo de expansão de Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, o Instituto Federal do Amazonas possui 15 *campi*, distribuídos na capital e no interior: *campus* Coari (CCo), *campus* Lábrea (CLb), *campus* Manaus Centro (CMC), *campus* Manaus Distrito Industrial (CMDI), *campus* Manaus Zona Leste (CMZL), *campus* Maués (CM), *campus* Parintins (CPa), *campus* Presidente Figueiredo (CPrF), *campus* São Gabriel da Cachoeira (CSGC), *campus* Tabatinga (CTa), *campus* Eirunepé (CE), *campus* Itacoatiara (CI), *campus* Humaitá (CH), *campus* Avançado de Manacapuru (CAM) e *campus* Tefé (CT).

2.3.2 Análise SWOT

Outra ferramenta de gestão essencial para o estabelecimento de objetivos estratégicos é a Matriz SWOT (ver Figura 9). Ela é composta por quatro variáveis:

Figura 9 - Apresentação da Matriz SWOT

Matriz SWOT	Acrônimo - Inglês	Português	Análise do ambiente	Crítérios
S	<i>Strengths</i>	Forças	Interna	Vantagens internas da empresa
W	<i>Weaknesses</i>	Fraquezas	Interna	Desvantagens internas
O	<i>Opportunities</i>	Oportunidades	Externa	Aspectos externos positivos
T	<i>Threats (risks)</i>	Ameaças ou riscos	Externa	Aspectos externos negativos

Fonte: Castro *et al.* (2014)

Segundo Chiavenato (2009), a base de aplicação da Matriz SWOT no diagnóstico organizacional se dá pelo cruzamento das oportunidades e ameaças

externas, com os pontos fortes e pontos fracos internos da organização, para o estabelecimento dos planos de ações para a implementação de melhorias.

Através da análise preliminar dos Relatórios de Autoavaliação da Comissão Própria de Avaliação (CPA), identificou-se os seguintes critérios, apresentados a seguir no Quadro 2:

Quadro 2 - Análise dos ambientes interno e externo

MATRIZ SWOT	Crítérios
Forças	<ul style="list-style-type: none"> • Processo decisório • Autonomia • Recursos financeiros • Qualificação dos servidores • Atuação geográfica • Oferta de cursos • Integração ensino, pesquisa e extensão • Política de permanência dos discentes
Fraquezas	<ul style="list-style-type: none"> • Padrão de processos organizacionais • Implementação de normas e regulamentações • Planejamento e execução • Transparência administrativa • Comunicação interna • Integração institucional • Infraestrutura • Avaliação institucional • Sistemas integrados de gestão
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Investimento governamental • Demanda por cursos • Política de expansão • Reconhecimento institucional • Parcerias público-privadas
Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> • Cortes no orçamento • Evasão de profissionais • Evasão de estudantes • Comunicação externa

Fonte: elaborado pelo autor.

3 METODOLOGIA

3.1 FUNDAMENTAÇÃO

A abordagem metodológica utilizada na condução desta pesquisa foi o estudo de caso único e retrospectivo, de natureza exploratória, no qual se investigou aprofundadamente o fenômeno da estratégia voltado à melhoria da produtividade no contexto real do Instituto Federal do Amazonas, nos três últimos anos (2012, 2013 e 2014), utilizando como perspectiva de análise o ciclo de planejamento, execução, controle e avaliação da estratégia adotada. De acordo com Miguel Cauchick *et al.* (2010), "o estudo de caso é um trabalho de caráter empírico que investiga um dado fenômeno dentro de um contexto real contemporâneo por meio da análise aprofundada de um ou mais objetos de análise (casos)".

Considerando a natureza do problema e o cronograma da pesquisa (seis meses), optou-se por um estudo de caso único, do tipo longitudinal, para examinar as variações das características do fenômeno da efetividade da estratégia em ação, ao longo dos anos de 2012, 2013 e 2014, com intuito de obter maior aprofundamento nesta investigação. Apesar das limitações desta pesquisa, sobretudo pela utilização exclusiva de fonte documental (memorandos, portarias, planos e relatórios) na coleta de dados, procurou-se manter o rigor do método de análise de conteúdo, desenvolvido por Bardin (1977), e amplamente utilizado em pesquisas documentais, a exemplo dos trabalhos realizados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). Apesar das restrições, buscou-se o aprofundamento da investigação, com a imersão nas informações contidas nos documentos institucionais.

No presente estudo, foram analisados, pelo método de análise de conteúdo, os seguintes documentos institucionais: o Planejamento Estratégico Institucional - PEI (2012-2017), os Planos de Ações 2012, 2013 e 2014 de 5 Pró-reitorias e 10 *Campi*, e os Relatórios de Gestão dos anos de 2012, 2013 e 2014, e também os relatórios anuais de avaliação da execução da estratégia do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas.

A seguir, o Quadro 3 mostra que cinco Pró-reitorias e oito *Campi* participaram efetivamente do processo de elaboração do Planejamento Estratégico Institucional:

Quadro 3 - Participantes do processo de elaboração do Planejamento Estratégico do IFAM

CAMPUS/PRÓ-REITORIAS	PARTICIPANTES
Pró-Reitoria de Administração	11
Pró-Reitoria de Ensino	08
Pró-Reitoria de Extensão	03
Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação	03
Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional	07
Manaus Centro	10
Manaus Distrito Industrial	11
Manaus Zona Leste	17
São Gabriel da Cachoeira	65
Coari	13
Maués	18
Tabatinga	17
Parintins	34
Total	229

Fonte: IFAM (2013)

Apesar da não participação dos *campi* de Lábrea e de Presidente Figueiredo na elaboração do planejamento, posteriormente verificou-se, por meio dos Planos de Ações, que eles já estavam efetivamente implantados e, portanto, integraram o processo de execução da estratégia institucional. Por outro lado, houve a expressiva participação do campus São Gabriel da Cachoeira, com 65 participantes, devido ao histórico de atuação desta unidade, desde a época de Escola Agrotécnica.

O planejamento do IFAM, mesmo em nível estratégico, previa a participação democrática de todas as unidades em funcionamento deste Instituto Federal (IF). Contudo, verificou-se em documentos, que apenas 11 pessoas faziam parte da comissão central, responsável pela elaboração do plano e pelas decisões em nível estratégico, de acordo com a Portaria N° 433 – do Gabinete do Reitor/IFAM, de 26 de abril de 2011, conforme o Quadro 4, a seguir:

Quadro 4 - Comissão de elaboração do planejamento estratégico do IFAM

Função	Nome	Lotação
Presidente	Antônio Venâncio Castelo Branco	Reitoria
Membros	Jaime Cavalcante Alves	Reitoria
	Idarley Etelvina Lima da Rocha e Silva	Reitoria
	Ana Leoni Vieira Motta	Reitoria
	João Luís Cavalcante Ferreira	Reitoria
	Jurandy Moreira Aires	Campus Coari
	Kátia Silva Machado	Campus São Gabriel da Cachoeira
	Ana Cláudia Teixeira Nascimento	Campus Manaus Zona Leste
	Ana Maria Alves Pereira	Campus Manaus Centro
	José Antônio Dourado Teixeira	Campus Manaus Centro
	Adriano da Silva Guimarães	Campus Presidente Figueiredo

Fonte: IFAM (2011)

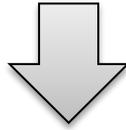
Diante do exposto, a partir das fontes de evidências documentais acima mencionadas, este estudo procurou analisar a efetividade das ações traçadas no planejamento estratégico institucional, voltadas à melhoria da produtividade do IFAM. Para tanto, seguiu-se as etapas para a condução do estudo de caso, quais sejam: a delimitação da unidade-caso, a coleta de dados, a análise e a interpretação dos dados e a redação do relatório (GIL, 1991).

3.2 PROCEDIMENTOS

As etapas da pesquisa foram desenvolvidas conforme o fluxograma a seguir (Figura 10):

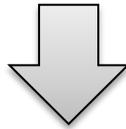
Figura 10 - Fluxograma das etapas da pesquisa

Objetivo específico 1: Coletar os dados da literatura científica para definir os termos e conceitos sobre a efetividade das ações voltadas à melhoria da produtividade em organizações, e sobre o ciclo PDCA.	
Etapa 1: Coleta de dados (pesquisa bibliográfica)	Realização de varredura nas bases de dados científicas para definição dos termos-chave da pesquisa. Leitura analítica para determinação da massa de dados, que subsidiou a redação do marco teórico.



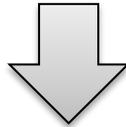
Objetivo específico 2: Extrair informações de documentos institucionais, quais sejam, o planejamento estratégico institucional 2012-2017, os planos de ação, os relatórios de avaliação e os relatórios anuais de gestão de 2012, 2013 e 2014.

<p>Etapa 2: Coleta de dados (pesquisa documental)</p>	<p>Coleta dos documentos no site institucional <www.ifam.edu.br>, no Sistema de Gerenciamento de Demandas (SGD) na intranet do IFAM, e no arquivo físico da Diretoria de Planejamento do IFAM. Após, procedeu-se a análise do conteúdo para organização dos dados coletados, de acordo com os objetivos da pesquisa.</p>
---	--



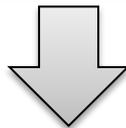
Objetivo específico 3: Comparar os objetivos pretendidos com os resultados alcançados ao longo dos últimos três anos (2012 a 2014)

<p>Etapa 3: Tratamento dos dados (método de análise de conteúdo)</p>	<p>Os dados coletados foram analisados qualitativa e quantitativamente, a partir do estabelecimento de categorias analíticas, de acordo com os objetivos da pesquisa.</p>
--	---



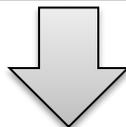
Objetivo específico 4: Demonstrar o grau de efetividade das ações voltadas a melhoria da produtividade

<p>Etapa 4: Análise dos dados</p>	<p>Os resultados foram tabulados em planilhas Excel e analisados por meio de estatística descritiva.</p>
-----------------------------------	--



Objetivo específico 5: Identificar as causas de sucesso ou insucesso das ações.

<p>Etapa 5: Relatório de pesquisa</p>	<p>A partir dos resultados, foram relatadas as conclusões da pesquisa sobre a efetividade das ações do planejamento estratégico voltadas a melhoria da produtividade no âmbito do IFAM. Contudo, pelas limitações deste estudo de caso único, com apenas uma fonte de evidência, não foi possível fazer inferências sobre as possíveis causas de sucesso e insucesso das ações.</p>
---------------------------------------	---



Objetivo geral: Diagnosticar a efetividade das ações traçadas no planejamento estratégico voltadas à melhoria da produtividade do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM), por meio de um estudo de caso com foco no ciclo PDCA.

Fonte: Elaborado pelo autor

3.3 COLETA DE DADOS

Para este estudo de caso único, em função das limitações de prazo para realização desta pesquisa, foram coletados, como fonte de evidência, dados de documentos institucionais relacionados com o ciclo PDCA de realização da estratégia traçada para o IFAM, nos anos de 2012, 2013 e 2014.

Para a pesquisa documental, os dados foram coletados a partir de documentos oficiais disponíveis no portal do Ifam (www.ifam.edu.br) ou no setor de arquivo da instituição. Foram analisados materiais que não receberam tratamento analítico (memorandos e regulamentos), e também os documentos que, de certa forma, já foram analisados (planos de ação, relatórios de gestão e avaliação da execução da estratégia), porém, estes foram reelaborados de acordo com os objetivos desta pesquisa. Apesar da “subjetividade” dos documentos, eles constituem fonte rica e estável de dados históricos, e ajudaram a ter uma visão detalhada do caso pesquisado, por meio da construção de indicadores verificáveis (GIL, 1991).

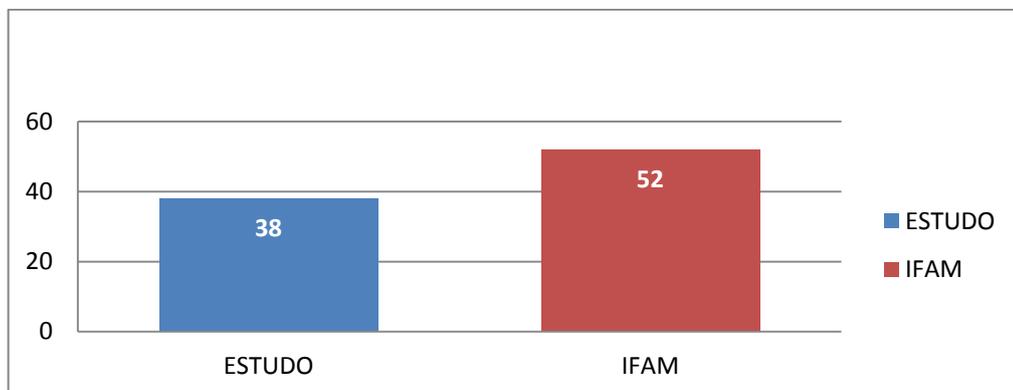
A coleta de dados (documentos institucionais) aconteceu em dois momentos: no 1º momento, de 8 a 19 de junho de 2015, com a varredura de documentos disponíveis no site institucional (www.ifam.edu.br) e no Sistema de Gerenciamento de Demandas (SGD), na intranet do IFAM; no 2º momento, de 22 a 26 de junho de 2015, por meio da solicitação de acesso ao acervo físico, na Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional, onde fica a Diretoria de Planejamento (DIPLAN), para complementação dos documentos necessários a realização deste estudo. Foram coletados o Planejamento Estratégico Institucional (2015-2017), os Planos de Ações Setoriais (PDAs) de 2012, 2013 e 2014, os relatórios de avaliação das ações e os relatórios anuais de gestão, dos respectivos anos. A seguir, a Tabela 2 apresenta o número de documentos coletados para a realização deste estudo:

Tabela 2 - Documentos institucionais coletados

DOCUMENTOS	AMOSTRA	UNIVERSO
Planejamento Estratégico	1	1
Plano de Ação	31	45
Relatórios de avaliação	3	3
Relatórios de gestão	3	3
TOTAL	38	52

Fonte: elaborado pelo autor.

De um universo de 52 documentos, foram coletados 38 documentos para análise. O Planejamento Estratégico do IFAM, elaborado para o espaço temporal de cinco anos (2012-2017). Considerando as 5 Pró-reitorias e os 10 *Campi* já implantados nos anos de 2012, 2013 e 2014, totalizando 15 unidades administrativas, teria-se 15 planos de ação por ano, perfazendo, nos 3 anos, um total de 45 documentos setoriais (PDAs). Contudo, na varredura no site institucional e na coleta no arquivo físico, foram encontrados apenas 31 documentos. Neste estudo, não foi possível identificar as causas da ausência dos 14 documentos. Eles podem ter sido elaborados, mas não remetidos a Diretoria de Planejamento. Além disso, foram analisados 3 relatórios de avaliação da execução das ações ao longo dos três anos, respectivamente, e 3 relatórios de gestão, sendo um por cada exercício. O Gráfico 1 a seguir representa a relação entre os documentos coletados para o estudo e o universo da pesquisa:

Gráfico 1 - Número de documentos coletados e universo da pesquisa

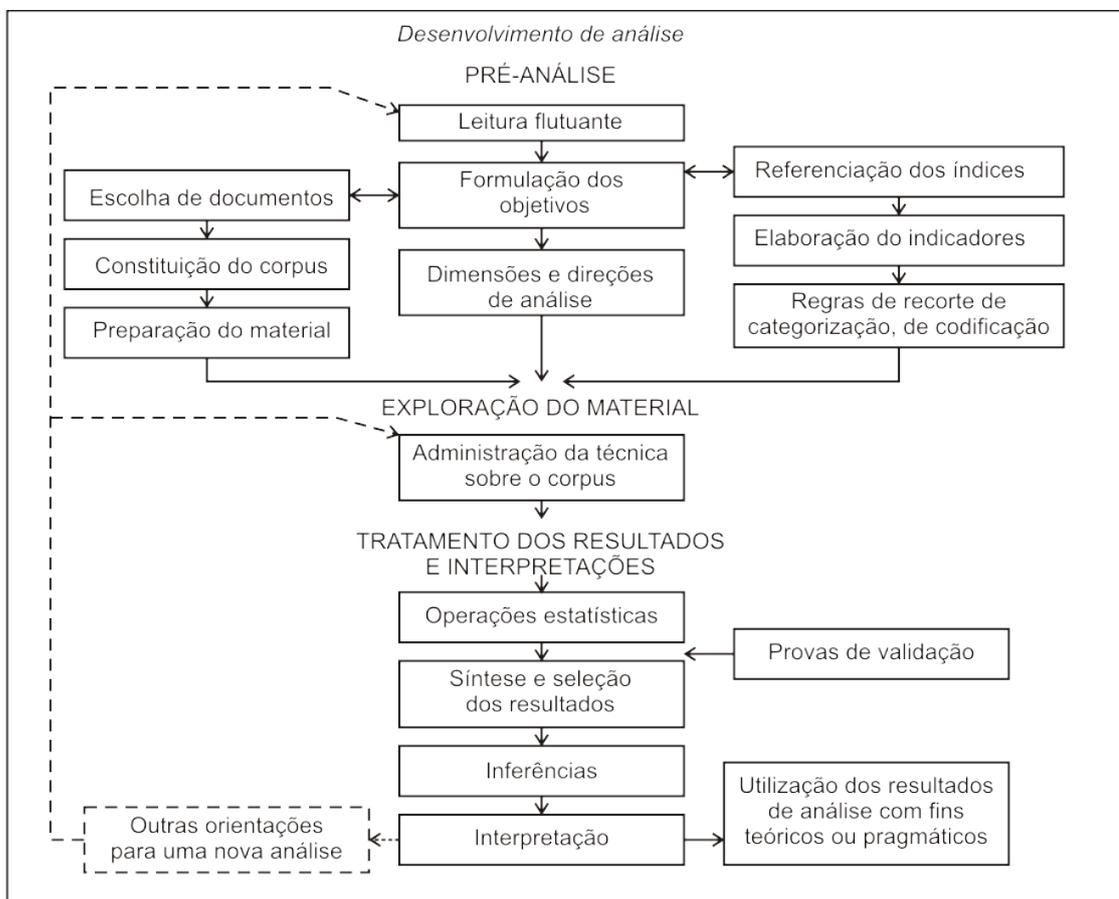
Fonte: elaborado pelo autor.

Como dito anteriormente, pela ausência dos 14 documentos no acervo do IFAM, foram analisados neste estudo apenas 38 documentos institucionais, relacionados com o ciclo de planejamento, execução, avaliação e ação (PDCA) de melhorias pela realização da estratégia institucional deliberada pela gestão, nos anos de 2012, 2013 e 2014.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Pelo método de análise de conteúdo, desenvolvido por Bardin (1977), os documentos incluídos na amostra foram analisados por meio de leitura exploratória para análise qualitativa e quantitativa, identificando-se as ações planejadas e os respectivos indicadores presentes nos relatórios anuais de gestão. Para análise qualitativa dos dados, utilizou-se o seguinte método da Figura 11, a seguir:

Figura 11 - Método de análise de conteúdo



Fonte: Bardin (1977)

A leitura exploratória visa extrair as unidades de significados dos textos dos relatórios para ajudarem a compor os indicadores. Após a determinação das unidades de significados nos diferentes indicadores, partiu-se para uma análise quantitativa, com objetivo de verificar o atingimento das metas previstas no planejamento estratégico. Os dados serão tabulados e analisados em planilhas Excel.

No capítulo de análise e discussão dos resultados, apresentou-se os dados coletados, que foram analisados conforme o plano de análise aqui descrito, utilizando as categorias analíticas, derivadas da fundamentação teórica, com objetivo de verificar a efetividade das ações do planejamento estratégico, considerando o espaço temporal de 2012, 2013 e 2014, com os resultados alcançados, descritos nos relatórios anuais de gestão, respectivamente.

Apartir dos documentos coletados iniciou-se a análise de conteúdo, do estudo de caso, com foco no Ciclo PDCA. No setor público, Castro (2014) destaca que esta ferramenta gerencial, amplamente utilizada pela GesPública, visa promover a melhoria contínua, a qualidade, a eficiência e a excelência dos processos, produtos e serviços públicos. Cada um dos documentos aqui analisados, conforme os objetivos desta pesquisa, diz respeito aos resultados de cada uma das etapas do processo de melhoria contínua - *plan* (planejar), *do* (fazer), *check* (checar) e *act* (agir). Para cada etapa, analisou-se o conteúdo dos documentos coletados, conforme o Quadro 5:

Quadro 5 - Distribuição dos documentos pelas fases do ciclo PDCA

CICLO PDCA	Pesquisa Documental (análise de conteúdo)	Descrição
<i>plan</i>	Planejamento Estratégico Institucional (2012-2017)	Documento que norteia a estratégia institucional do IFAM em longo prazo (horizonte de cinco anos).
<i>do</i>	Planos de Ações Setoriais	Documentos operacionais que detalham as ações anuais, em curto prazo, para alcance dos objetivos estratégicos.
<i>check</i>	Relatórios de Avaliação da Gestão	Documentos que avaliam a execução das ações setoriais, ao final de cada ano.
<i>act</i>	Relatórios de Gestão	Documento que consolida os resultados da gestão sistêmica e estabelece indicadores para um novo ciclo de ações.

Fonte: elaborado pelo autor.

Na fase de planejamento, analisou-se o conteúdo do Planejamento Estratégico Institucional do Instituto Federal do Amazonas, elaborado em 2011 para ser o documento norteador da estratégia institucional pelos próximos cinco anos (2012-2017). Contudo, a análise temporal deste estudo ficou delimitada aos três últimos anos de exercício (2012, 2013 e 2014). Nele, o plano de melhoria do IFAM, tem como visão torná-lo referência nacional em educação, ciência e tecnologia. O planejamento encontra-se dividido em 6 perspectivas estratégicas, com seus respectivos objetivos estratégicos para a melhoria do desempenho institucional.

Na fase de implementação do plano estratégico, analisou-se o conteúdo dos Planos de Ações Setoriais (PDAs). Todos os anos, a Reitoria, por meio de suas 5 Pró-reitorias, com suas diretorias e coordenações, assim como os 10 *campi* em funcionamento do IFAM, citados anteriormente, elaboram o plano de ação (PDA) anual, com os desdobramentos da estratégia institucional. Os documentos seguem um padrão determinado pela Reitoria. Todas as ações de cada setor derivam das 6 perspectivas estipuladas no Planejamento Estratégico do IFAM. Através da análise qualitativa desses documentos, as ações foram quantificadas e distribuídas em planilhas Excel, conforme as perspectivas e a relação com os objetivos em nível estratégico.

Na fase de controle da execução da estratégia para a melhoria do desempenho institucional, analisou-se o conteúdo dos relatórios de avaliação setorial da gestão, elaborados anualmente, para relatar a execução das ações táticas e operacionais ao longo do exercício. No final de cada ano, a Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional (PRODIN), por meio da sua Diretoria de Planejamento (DIPLAN), realiza um evento denominado “Avaliação da Gestão: estratégia organizacional, ações operacionais e melhores práticas”, reunindo os cinco pró-reitores e os 10 diretores gerais dos *campi* para fazer um balanço das ações. Ao final do evento são gerados relatórios. A partir dos objetivos desta pesquisa, realizou-se a leitura exploratória dos referidos relatórios, as unidades de significados retiradas do texto dos documentos foram distribuídas da seguinte forma: ações planejadas e realizadas; ações não planejadas e realizadas; ações planejadas e não realizadas. Desta forma, foram atribuídos valores para quantificar dados quantitativos, conforme o Quadro 6:

Quadro 6 - Categorias e indicadores de análise de realização das ações

PERSPECTIVA	Categoria (valor atribuído)	Indicador de realização da ação
Considerando as 6 perspectivas (dimensões) do Planejamento Estratégico do IFAM	1	Ações planejadas e realizadas
	2	Ações NÃO planejadas e realizadas
	3	Ações planejadas e NÃO realizadas

Fonte: elaborado pelo autor.

Na fase final do ciclo, momento em que se consolidam os resultados organizacionais alcançados para estabelecer os indicadores para um novo ciclo, analisou-se o conteúdo dos relatórios de gestão 2012, 2013 e 2014. O referido documento segue o padrão estabelecido pelas normas do Tribunal de Contas da União, e tem como premissa demonstrar ações do exercício anual. O documento, além de atender a prestação de contas com a união, tem como objetivo informar a sociedade quanto aos resultados obtidos com a aplicação dos recursos públicos. Instituições mais produtivas, com melhor desempenho, tendem a atrair mais financiamentos para subsidiar seu crescimento, com a busca pela prestação de melhores serviços públicos.

3.5 VALIDAÇÃO DOS RESULTADOS

A partir das categorias de análise e dos indicadores, atribui-se um valor numérico a cada categoria e a respectiva descrição do número atribuído a cada indicador (conforme o quadro acima). Os dados foram tabulados em planilhas Excel. A análise dos dados deu-se por estatística descritiva, com cálculo de frequência absoluta, relativa e média.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A seguir, considerando o estudo de caso com foco nas etapas do ciclo PDCA, apresentou-se os resultados desta pesquisa pelo método de análise de conteúdo dos documentos institucionais coletados e organizados, conforme os objetivos deste estudo.

4.1 PLANEJAMENTO (*plan*): ANÁLISE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL SEGUNDO AS PERSPECTIVAS E OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A análise do conteúdo do planejamento teve com eixo norteador a quantificação dos objetivos estratégicos pelas dimensões analíticas (perspectivas estratégicas), conforme a Tabela 3, a seguir:

Tabela 3 - Distribuição dos objetivos por Perspectiva Estratégica

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	(%)
Desenvolvimento de Pessoas	10	12,82%
Eficiência Gerencial	11	14,10%
Eficiência Acadêmica	18	23,08%
Responsabilidade Socioambiental	11	14,10%
Melhoria da Imagem Institucional	10	12,82%
Satisfação com o Governo Federal	18	23,08%
TOTAL	78	100,00%

Fonte: elaborado pelo autor, com base no planejamento estratégico 2012-2017.

Verificou-se que os objetivos estratégicos ligados à eficiência acadêmica representam uma frequência relativa de 23,08% do total, pois se trata de uma instituição que tem como atividade fim a oferta de ensino, pesquisa e extensão. Com a mesma frequência (23,08%) aparecem os objetivos da perspectiva de satisfação com o Governo Federal. Por outro lado, a eficiência gerencial e a responsabilidade socioambiental apresentam 14,10% cada. Por último, o desenvolvimento de pessoas e a melhoria da imagem institucional representam cada uma 14,82% dos objetivos estratégicos institucionais.

Pela lógica descrita no planejamento estratégico, apresentado na fundamentação teórica, esperava-se um número maior de objetivos nos itens “desenvolvimento de pessoas” e na “eficiência gerencial”, considerando que deles decorreria a melhoria da imagem institucional e a conseqüente satisfação com o Governo Federal, principal *stakeholder* (financiador) da instituição. Afinal, a estratégia de investimento no desenvolvimento de seu capital intelectual fundamenta-se no seu impacto positivo na melhoria da eficiência gerencial e acadêmica do IFAM.

4.2 **EXECUÇÃO (do): ANÁLISE DOS PLANOS DE AÇÕES SETORIAIS SEGUNDO AS PERSPECTIVAS E OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

A análise do conteúdo dos Planos de Ações (PDAs) teve com eixo norteador a quantificação das ações por perspectiva e objetivo estratégico. A seguir, para cada uma das perspectivas e dos objetivos estratégicos, são apresentadas as ações dos planos operacionais por unidade do IFAM, considerando os documentos coletados dos três últimos anos de exercício (2012, 2013 e 2014), delimitados para a realização deste estudo.

As tabelas apresentadas estão agrupadas por ano e dispostas sequencialmente pela ordem das perspectivas do planejamento estratégico: 1. Desenvolvimento de Pessoas; 2. Eficiência Gerencial; 3. Eficiência Acadêmica; 4. Responsabilidade Socioambiental; 5. Melhoria da Imagem Institucional; 6. Satisfação com o Governo Federal.

Nos anos considerados para a realização deste estudo, as unidades em funcionamento do IFAM eram cinco pró-reitorias – 1. Pró-reitoria de Administração (PROAD), 2. Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional (PRODIN), 3. Pró-reitoria de Ensino (PROEN), 4. Pró-reitoria de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação (PPGI) e 5. Pró-reitoria de Extensão (PROEX); e dez *campi* – 1. *campus* Manaus Centro (CMC), 2. *campus* Manaus Distrito Industrial (CMDI), 3. *campus* Manaus Zona Leste (CMZL), 4. *campus* Presidente Figueiredo (CPrF), 5. *campus* Coari (CCo), 6. *campus* São Gabriel da Cachoeira (CSGC), 7. *campus* Tabatinga (CTa), 8. *campus* Maués (CM), 9. *campus* Parintins (CPa) e 10. *campus* Lábrea (CLb).

De um ano para o outro, há diferenças na quantidade de objetivos por perspectiva estratégica, pois estes correspondem às ações descritas nos PDAs analisados de cada unidade. Apesar do documento do Plano de Ação ser padronizado com as seis perspectivas estratégicas, os setores ou unidades do IFAM não são obrigados a apresentar ações para todas as dimensões. Além disso, na coleta de dados desta pesquisa, apenas 31 dos 45 documentos (PDAs) foram disponibilizados. Logo, 14 documentos não fizeram parte da amostragem, conforme descrito na metodologia.

Uma vez definidos os documentos a serem examinados, na etapa de pré-análise, realizou-se a leitura flutuante das planilhas institucionais, para identificar quais perspectivas e objetivos foram contemplados com a execução das ações, para cada pró-reitoria ou *campus* do IFAM. A partir daí, concluímos com a análise geral dos Planos de Ação (PDAs).

Ao final de cada ano, apresentou-se a análise da tabela final com a síntese dos resultados, com as frequências absoluta e relativa das ações por dimensão estratégica. A dimensão 1 se refere ao quantitativo total de ações para o desenvolvimento de pessoas. A dimensão 2 se refere ao quantitativo total de ações para a eficiência gerencial. A dimensão 3 se refere ao quantitativo total de ações para a eficiência acadêmica. A dimensão 4 se refere ao quantitativo total de ações para a responsabilidade socioambiental. A dimensão 5 se refere ao quantitativo total de ações para a melhoria da imagem institucional. A dimensão 6 se refere ao quantitativo total de ações para a satisfação com o Governo Federal. Finalizou-se, com o gráfico de distribuição percentual das ações por ano de exercício, considerando os três anos de realização deste estudo (2012, 2013 e 2014).

4.2.1 Planos de Ações 2012 por Perspectiva Estratégica

Confira a seguir as tabelas com os resultados da análise de conteúdo dos PDAs 2012, bem como a distribuição final das ações por perspectiva estratégica:

Tabela 4 - Ações 2012 Perspectiva Desenvolvimento de Pessoas

PERSPECTIVA / OBJETIVO	REITORIA						CAMPI										TOTAL
	PROAD	PRODIN	PROEN	PPGI	PROEX	CMC	CMDI	CMZL	CPrF	CCo	CSGC	CTa	CM	CPa	CLb		
Aumentar as equipes multidisciplinares de fortalecimento ao setor pedagógico	-	-	6	-	-	5	10	-	1	-	-	1	-	-	1	24	
Aumentar a quantidade de bolsas para o servidor pesquisador	-	-	-	5	-	-	3	-	-	1	1	-	-	-	-	10	
Aumentar a quantidade de bolsas de mestrado e doutorado	-	-	-	3	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	
Criar o Plano de Mobilidade do Servidor	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	
Implantar programas de melhoria da qualidade de vida do servidor;	2	-	-	-	-	1	1	-	-	-	-	1	-	-	1	6	
Implantar programas de cursos de idiomas para os servidores	1	-	-	-	1	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	4	
Demandar ações junto ao Governo Federal visando o retorno do auxílio localidade aos servidores	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	2	
Fortalecer o setor de saúde dos campi	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	
Aumentar a produção científica de servidores	-	-	-	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	
Construir centro de convivência do servidor nos campi	1	1	-	-	-	1	1	-	-	-	-	-	-	-	1	5	
DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS	9	1	6	11	1	9	16	0	1	1	2	1	1	0	3	62	

Tabela 5 - Ações 2012 Perspectiva Eficiência Gerencial

PERSPECTIVA / OBJETIVO	REITORIA						CAMPI										TOTAL
	PROAD	PRODIN	PROEN	PPGI	PROEX	CMC	CMDI	CMZL	CPrF	CCo	CSGC	CTa	CM	CPa	CLb		
Institucionalizar a ouvidoria	1	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	1	3	
Ampliar a autonomia orçamentária dos campi do IFAM	5	-	-	-	-	1	1	-	-	-	1	-	-	-	-	8	
Aumentar o número de colegiados gerenciais	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	
Melhorar o sistema de internet	-	5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5	
Instalar a infraestrutura física da reitoria	-	5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5	
Informatizar todas as bibliotecas da instituição	-	3	-	-	-	1	1	-	-	1	-	-	-	-	-	6	
Adquirir barco regional para funcionamento da Unidade Móvel Fluvial do IFAM	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	
Reestruturar a instituição para a gestão sistêmica	-	5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5	
Racionalizar os processos das atividades meio	5	-	-	-	-	3	2	-	-	-	-	-	-	-	-	10	
Racionalizar os processos das atividades fim	-	-	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	
Capacitar gerencialmente o quadro docente e funcional	10	-	-	-	-	5	3	-	-	3	1	-	-	-	1	23	
	21	20	3	0	0	11	7	0	0	4	2	0	0	0	2	70	

EFICIÊNCIA GERENCIAL

Tabela 6 - Ações 2012 Perspectiva Eficiência Acadêmica

PERSPECTIVA / OBJETIVO	REITORIA							CAMPI										TOTAL
	PROAD	PRODIN	PROEN	PPGI	PROEX	CMC	CMDI	CMZL	CPrF	CCo	CSGC	CTa	CM	CPa	CLb			
Fazer avaliações dos projetos pedagógicos de todos os cursos	-	-	20	-	-	5	3	-	-	-	5	-	-	-	1	34		
Aumentar a quantidade de certificações do programa CERTIFIC	-	-	10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10		
Implantar um Centro de Idiomas	-	-	-	-	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2		
Ampliar e diversificar a oferta de cursos de pós-graduação lato sensu	-	-	-	5	-	2	1	-	-	-	1	-	-	-	-	9		
Aumentar a quantidade de eventos esportivos entre os campi	-	5	-	-	-	-	-	-	1	1	-	1	-	-	1	10		
Aumentar o número de ações de educação nos campi	-	-	20	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	20		
Aumentar o número de programas de atendimento pedagógico discente;	-	-	8	-	-	2	1	-	-	-	-	-	-	-	-	11		
Aumentar a quantidade de bolsas de iniciação científica	-	-	-	10	-	7	5	-	-	-	-	-	-	-	-	22		
Aumentar a quantidade de incubadoras de empresas	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1		
Melhorar o acompanhamento dos egressos	-	-	3	-	-	1	1	-	-	-	1	-	-	-	-	6		
Aumentar a oferta de estágios curriculares	-	-	-	-	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2		
Aumentar o número de bolsas de extensão	-	-	-	-	12	1	3	-	-	-	-	-	-	-	-	16		
Criar um Programa de Apoio ao Egresso	-	-	1	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2		
Construir novos Centros de Documentação e Informação (CDI) nos campi e consolidar os existentes	1	2	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	4		
	1	7	62	15	15	21	14	0	1	2	7	1	1	0	2	149		

EFICIENCIA ACADÊMICA

Tabela 7 - Ações 2012 Perspectiva Responsabilidade Socioambiental

PERSPECTIVA / OBJETIVO	REITORIA						CAMPI										TOTAL
	PROAD	PRODIN	PROEN	PPGI	PROEX	CMC	CMDI	CMZL	CPrF	CCo	CSGC	CTa	CM	CPa	CLb		
Aumentar a participação da sociedade civil na Escola Cidadã	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5	
Aumentar a quantidade de voluntários junto aos novos campi	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	
Aumentar a quantidade de incubadoras de empresas	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	
Institucionalizar o Programa de Assistência Comunitária	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	
Ampliar parceria com a Superintendência da Zona Franca de Manaus (SUFRAMA)	-	-	-	-	10	3	5	-	-	-	-	-	-	-	-	18	
Ampliar parcerias com instituições de ensino em nível nacional e internacional	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5	
Ampliar e diversificar ações de Responsabilidade Social	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	
RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL	0	0	0	0	27	4	5	0	36								

Tabela 8 - Ações 2012 Perspectiva Melhoria da Imagem Institucional

PERSPECTIVA / OBJETIVO	REITORIA						CAMPI										TOTAL
	PROAD	PRODIN	PROEN	PPGI	PROEX	CMC	CMDI	CMZL	CPrF	CCo	CSGC	CTa	CM	CPa	CLb		
Aumentar as equipes multidisciplinares de fortalecimento ao setor pedagógico	-	-	10	-	-	3	1	-	-	1	1	-	-	-	1	17	
Aumentar a quantidade de bolsas de mestrado e doutorado	-	-	-	5	-	1	2	-	-	-	-	-	-	-	-	8	
Criar o Plano de Mobilidade do Servidor	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	
Implantar programas de cursos de idiomas para os servidores	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	
Fortalecer o marketing institucional	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	
Aumentar a produção científica de servidores	-	-	-	10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10	
Criar a rádio via internet	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	
MELHORIA DA IMAGEM INSTITUCIONAL	2	1	10	15	1	4	3	0	0	1	1	0	0	0	1	39	

Tabela 9 - Ações 2012 Perspectiva Satisfação com o Governo Federal

PERSPECTIVA / OBJETIVO	REITORIA						CAMPI										TOTAL
	PROAD	PRODIN	PROEN	PPGI	PROEX	CMC	CMDI	CMZL	CPrF	CCo	CSGC	CTa	CM	CPa	CLb		
Aumentar a eficiência institucional	10	8	-	-	-	1	3	-	-	-	-	-	-	-	-	22	
Aumentar a eficácia institucional	9	7	-	-	-	1	2	-	-	-	-	-	-	-	-	19	
Aumentar a relação estudante x professor	-	-	8	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9	
Ampliar e diversificar a oferta de curso e vagas para a educação profissional	-	-	6	-	-	1	-	-	-	1	-	-	-	-	-	9	
Manter as vagas para a formação de professores e licenciaturas	-	-	2	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	
Diversificar e ampliar a oferta de cursos de PROEJA	-	-	3	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	
Ampliar e diversificar a oferta de cursos em EaD	-	-	6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6	
Diversificar a forma de acesso ao ensino técnico	-	-	8	-	-	1	1	-	-	-	1	1	-	-	1	13	
Diversificar a forma de acesso ao ensino superior	-	-	10	-	-	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	12	
SATISFAÇÃO COM O GOVERNO FEDERAL	19	15	43	0	0	8	7	0	0	1	2	1	0	0	1	97	

4.2.1.1 Síntese das ações 2012

A análise do conteúdo dos planos de ações setoriais do IFAM, do ano de 2012, teve com parâmetro a quantificação das ações pelas dimensões analíticas (perspectivas estratégicas), conforme a Tabela 10, a seguir:

Tabela 10 - Distribuição das Ações 2012 por Perspectiva Estratégica

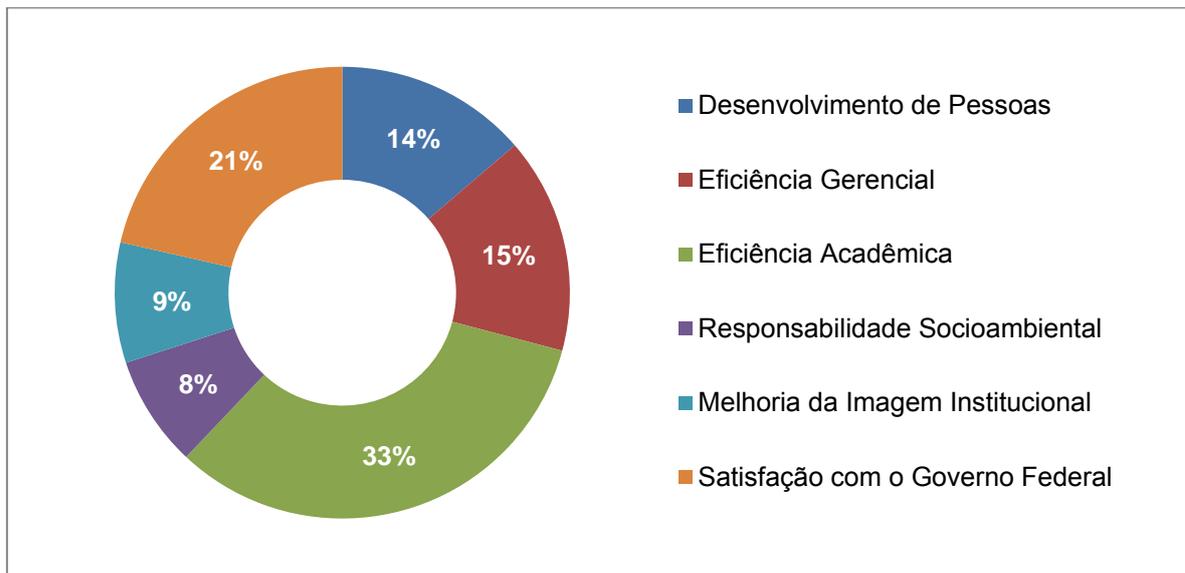
PERSPECTIVA	AÇÕES (f)	(f,)
Desenvolvimento de Pessoas	62	13,69%
Eficiência Gerencial	70	15,45%
Eficiência Acadêmica	149	32,89%
Responsabilidade Socioambiental	36	7,95%
Melhoria da Imagem Institucional	39	8,61%
Satisfação com o Governo Federal	97	21,41%
TOTAL	453	100,00%

Fonte: elaborado pelo autor

No ano de 2012, verificou-se que 32,89% das ações planejadas se concentraram na perspectiva da eficiência acadêmica. Em segundo lugar, veio a satisfação com o Governo Federal com 21,41% das ações planejadas, seguido da eficiência gerencial e do desenvolvimento de pessoas com 15,45% e 13,69%, respectivamente. Por último, vieram a melhoria da imagem institucional com 8,61% e responsabilidade socioambiental com 7,95% das ações.

Seguindo a frequência de distribuição dos objetivos por perspectiva do planejamento estratégico, apresentados na seção 5.1, a eficiência acadêmica e a satisfação com o Governo representam mais de cinquenta por cento das ações planejadas para a execução da estratégia institucional. Mais uma vez, chama atenção o fato da perspectiva desenvolvimento de pessoas representar pouco mais de dez por cento dos planos de ações setoriais do IFAM.

Confira, a seguir, o Gráfico 2 com o percentual das ações por perspectiva estratégica do ano de 2012:

Gráfico 2 - Ações 2012 por Perspectiva Estratégica

Fonte: elaborado pelo autor

O gráfico demonstra que a maior parte das ações tático operacionais dos setores do IFAM se concentra no atingimento dos objetivos estratégicos para melhoria da eficiência acadêmica (33%) e a consequente satisfação com o Governo Federal (21%). Contudo, esperava-se um maior número de ações voltadas para o desenvolvimento das pessoas, que são os verdadeiros agentes da transformação na execução da estratégia de melhoria do IFAM. No mesmo sentido, apenas 15% das ações são pautadas na eficiência gerencial, que trata da correta aplicação dos recursos para maximizar os resultados esperados.

4.2.2 Planos de Ações 2013 por Perspectiva Estratégica

Confira, a seguir, as tabelas com os resultados da análise de conteúdo dos PDAs 2013, bem como a distribuição final das ações por perspectiva estratégica:

Tabela 11 - Ações 2013 Perspectiva Desenvolvimento de Pessoas

PERSPECTIVA / OBJETIVO	REITORIA						CAMPI										TOTAL
	PROAD	PRODIN	PROEN	PPGI	PROEX	CMC	CMDI	CMZL	CPrF	CCo	CSGC	CTa	CM	CPa	CLb		
Desenvolver o Plano de Mobilidade do Servidor	5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	6		
Fortalecimento da força de trabalho	20	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	20		
Implantar programas de cursos de idiomas para os servidores	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	4		
Implantar o Plano Anual de Capacitação - PAC	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1		
Capacitar gerencialmente o quadro de servidores docentes e técnico-administrativos	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2		
Aumentar o índice de capacitação	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3		
Implantar Cursos de Idiomas para os servidores e alunos, de modo específico em Francês	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	-	-	3		
Aumentar a Capacitação Profissional de Servidores	-	-	-	-	-	-	6	-	3	-	-	-	-	-	9		
Criar o Centro de Convivência de Servidores	-	-	-	-	-	-	2	-	2	-	1	5	-	-	10		
Fortalecer o setor de saúde do Campus	-	-	-	-	-	-	8	-	-	-	1	6	-	-	15		
Incentivar a produção científica de servidores	-	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-	3	-	-	7		
Incentivar a produção científica de servidores docentes	-	-	-	-	-	-	-	-	3	-	-	-	-	-	3		
Aumentar a quantidade de bolsas de Mestrado e Doutorado	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	-	-	3		
Implantar Programas de Melhoria de Qualidade de Vida e saúde do Servidor	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	1		
Criar programas de melhoria da qualidade de vida e saúde do servidor	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	1		
Demandar ações junto ao Governo Federal visando o retorno do auxílio localidade aos servidores	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	1		
Educar o servidor para que atue profissionalmente em acordo com os princípios e conceitos da administração pública, como também mantê-los na Instituição, para a sua atuação produtiva e integrada	-	9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9		
	34	10	0	0	0	0	20	0	8	0	6	20	0	0	98		

DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Tabela 12 - Ações 2013 Perspectiva Eficiência Gerencial

PERSPECTIVA / OBJETIVO	REITORIA				CAMPI											TOTAL
	PROAD	PRODIN	PROEN	PPGI	PROEX	CMC	CMDI	CMZL	CPrF	CCo	CSGC	CTa	CM	CPa	CLb	
Racionalizar os processos das atividades meio	71	22	-	-	4	-	-	-	-	-	-	30	-	-	-	127
Reestruturar a Instituição para a Gestão Sistemática	-	1	-	-	7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8
Melhorar o sistema de internet e intranet	-	-	-	-	-	6	-	-	3	-	2	6	-	-	-	17
Prover serviços de apoio ao funcionamento Campus	-	-	-	-	-	12	-	-	9	-	-	-	-	-	-	21
Ampliar autonomia orçamentária do Campus	-	-	-	-	-	2	-	-	1	-	1	-	-	-	-	4
Finalizar e Melhorar Estrutura Física do Campus	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	4	-	-	-	5
Adquirir barco institucional para funcionamento de unidade Móvel fluvial do IFAM	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	2	-	-	-	3
Capacitar Gerencialmente o quadro docente e funcional	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	-	-	-	3
Racionalizar os processos das atividades fim	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	18	-	-	-	19
Informatizar as bibliotecas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	-	-	-	2
Previsão de processo das atividades meio	-	-	-	-	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3
Reestruturação da Informação	-	10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10
Melhorar as condições físicas do ambiente de trabalho	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2
Proporcionar melhores condições de trabalho ao servidor	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
Gerir a capacitação dos servidores oportunizando sua educação e treinamento para que atue profissionalmente em acordo com os princípios da administração pública, com o mantê-los na Instituição dando a eles as condições essenciais para a sua atuação produtiva	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
EFICIÊNCIA GERENCIAL	0	20	0	0	7	0	20	0	13	0	7	32	0	0	0	99

Tabela 13 - Ações 2013 Perspectiva Eficiência Acadêmica

PERSPECTIVA / OBJETIVO	REITORIA						CAMPI										TOTAL
	PROAD	PRODIN	PROEN	PPGI	PROEX	CMC	CMDI	CMZL	CPrF	CCo	CSGC	CTa	CM	CPa	CLb		
Criar um Programa de apoio ao Egresso do IFAM	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	
Melhorar o acompanhamento de egressos	-	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	
Reestruturar os laboratórios	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	
Oferta de Estágios Curriculares	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	
Aumentar o número de Bolsas para as ações de extensão	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	
Mostra de Extensão do IFAM	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	
Ciclo de Palestras	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	
Promover o Programa de Intercâmbio no IFAM	-	-	-	-	7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7	
Aumentar o nº de alunos com língua inglesa	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	1	
Avaliar o processo educacional periodicamente	-	1	-	-	-	-	2	-	-	1	-	-	-	-	-	4	
Ampliar a oferta de vagas	-	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	2	
Racionalizar os processos das atividades meio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	1	
Aumentar o número de programas de atendimento pedagógico discente	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6	-	-	-	-	6	
Aumentar a quantidade de bolsas de iniciação científica	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	4	-	-	-	-	5	
Fazer avaliações periódicas dos projetos pedagógicos de todos os cursos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8	-	-	-	-	8	
Aumentar a quantidade de eventos esportivos entre os Campi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	12	-	-	-	-	12	
Implantação de Centro de Idiomas no Campus	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1	
Implantar a oferta de cursos de pós-graduação Latu sensu	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1	
Aumentar o nº de ações de educação no campus	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1	
Aumento de oferta de estágios curriculares	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1	
Ampliar subsídios para alimentação estudantil	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1	
	0	5	0	0	11	0	5	0	0	7	31	0	0	0	0	59	

EFICIÊNCIA ACADÊMICA

Tabela 14 - Ações 2013 Perspectiva Responsabilidade Socioambiental

PERSPECTIVA / OBJETIVO	REITORIA						CAMPI										TOTAL
	PROAD	PRODIN	PROEN	PPGI	PROEX	CMC	CMDI	CMZL	CPrF	CCo	CSGC	CTa	CM	CPa	CLb		
Cumprir metas do Plano Esplanada Sustentável - PES	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	
Aumentar a quantidade de voluntários junto aos Campi	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	
Aumentar a quantidade de Incubadoras de Empresas	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	
Ampliar e diversificar ações de responsabilidade social	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	7	-	-	-	-	8	
Incentivar o programa de coleta seletiva	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	
Aumentar a participação da sociedade civil da Escola Cidadã	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	
Manter as ações de responsabilidade social	1	-	-	-	6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7	
Cumprir a missão da PROAD: Gerir recursos financeiros, pessoas, bens e serviços com eficiência e legalidade, para suporte às atividades da comunidade interna e otimização da cadeia de suprimentos.	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	
Atender as providências solicitadas pelos Órgãos de Controle - CGU	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	
Aumentar a quantidade de ações socio assistenciais	-	-	-	-	-	-	7	-	1	-	14	-	-	-	-	22	
Melhorar o acesso de pessoas necessitadas especiais	-	-	-	-	-	-	2	-	1	-	-	-	-	-	-	3	
Criar programa de coleta seletiva no Campus	-	-	-	-	-	-	1	-	1	-	-	-	-	-	-	3	
	6	0	0	0	6	0	10	0	3	1	0	14	0	0	0	40	

RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL

Tabela 15 - Ações 2013 Perspectiva Melhoria da Imagem Institucional

PERSPECTIVA / OBJETIVO	REITORIA						CAMPI										TOTAL
	PROAD	PRODIN	PROEN	PPGI	PROEX	CMC	CMDI	CMZL	CPrF	CCo	CSGC	CTa	CM	CPa	CLb		
Fortalecer o Marketing Institucional	-	5	-	-	1	-	-	-	-	-	1	19	-	-	-	26	
Aumentar a interação com empresas e sociedade	-	1	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	-	-	-	5	
Criar marketing institucional interno e externo	-	1	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	3	
Melhorar posição no ENEM	-	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	2	
Aumentar a quantidade de bolsas de Mestrado e Doutorado	-	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	-	-	-	4	
Construir Centro de Convivência do servidor nos Campi	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	1	
Aumentar as equipes multidisciplinares de fortalecimento ao setor pedagógico	-	-	-	-	-	-	3	-	-	-	-	-	-	-	-	3	
Criar um Escritório Modelo de Publicidade com os alunos do Curso Superior de Produção Publicitária	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	
MELHORIA DA IMAGEM INSTITUCIONAL	0	2	0	0	1	0	16	0	19								

Tabela 16 - Ações 2013 Perspectiva Satisfação com o Governo Federal

PERSPECTIVA / OBJETIVO	REITORIA						CAMPI										TOTAL
	PROAD	PRODIN	PROEN	PPGI	PROEX	CMC	CMDI	CMZL	CPrF	CCo	CSGC	CTa	CM	CPa	CLb		
Garantir o funcionamento do Campus	-	-	-	-	-	-	9	-	11	-	-	-	-	-	-	20	
Atender plano de metas do governo	-	-	-	-	-	-	3	-	-	-	-	-	-	-	-	3	
Diversificar a forma de acesso ao ensino superior	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	
Aumentar a eficiência Institucional	-	11	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	11	
Promover o aumento da transparência pública	8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8	
Conformidade e tratamento da disposições Legais e Normativas	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	
	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12	

SATISFAÇÃO COM O GOVERNO FEDERAL

4.2.2.1 Síntese das ações 2013

A análise do conteúdo dos planos de ações setoriais do IFAM, do ano de 2013, teve com parâmetro a quantificação das ações pelas dimensões analíticas (perspectivas estratégicas), conforme a Tabela 17, a seguir:

Tabela 17 - Distribuição das Ações 2013 por Perspectiva Estratégica

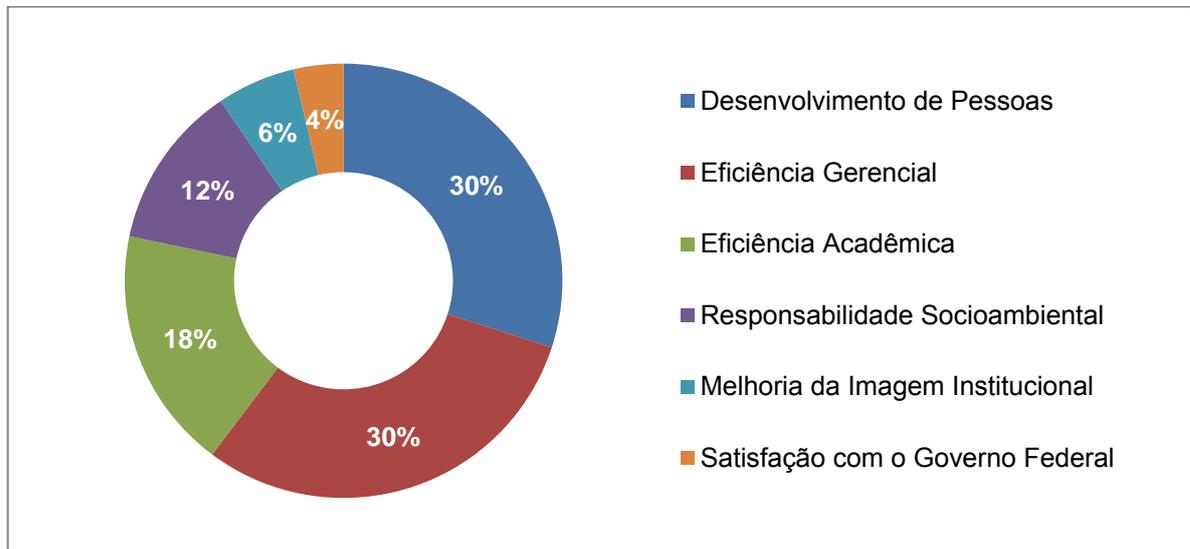
PERSPECTIVA	AÇÕES (f _r)	(f _r)
Desenvolvimento de Pessoas	98	29,97%
Eficiência Gerencial	99	30,28%
Eficiência Acadêmica	59	18,04%
Responsabilidade Socioambiental	40	12,23%
Melhoria da Imagem Institucional	19	5,81%
Satisfação com o Governo Federal	12	3,67%
TOTAL	327	100,00%

Fonte: elaborado pelo autor

No ano de 2013, diferente do ano anterior, verificou-se uma diminuição na ênfase das ações operacionais voltadas para a eficiência acadêmica, de 32,89% para 18,04%. Por outro lado, houve um aumento das ações na perspectiva da eficiência gerencial, que passou a corresponder a 30,28% do total de ações. Em seguida, veio o desenvolvimento de pessoas com 29,97%. Por último, vieram as perspectivas da responsabilidade socioambiental, da melhoria da imagem institucional e da satisfação com o Governo Federal com 12,23%, 5,81% e 3,67%, respectivamente.

Para efeito desta pesquisa, este segundo ano analisado (2013) apresentou uma distribuição das ações por perspectiva mais condizente com a lógica estabelecida no planejamento estratégico institucional. Apesar da diminuição da ênfase na ações voltadas a atividade fim, houve um aumento de ações voltadas a eficiência gerencial e ao desenvolvimento de pessoas.

Confira, a seguir, o Gráfico 3 com o percentual das ações por perspectiva estratégica do ano de 2012:

Gráfico 3 - Ações 2013 por Perspectiva Estratégica

Fonte: elaborado pelo autor

Neste segundo ano de análise, o gráfico 3 demonstra uma equiparação de 30% das ações no desenvolvimento de pessoas e na eficiência gerencial. Apontando para uma ênfase nestas dimensões voltadas para a capacitação gerencial e para a racionalização das ações da atividade meio, ao longo deste ano. Em seguida, vem a eficiência acadêmica com 18%. E, seguindo a lógica da estratégia adotada, por último, aparecem as ações voltadas para a responsabilidade socioambiental, a melhoria da imagem institucional e satisfação com o Governo Federal. A redistribuição das ações podem ser resultado de um realinhamento das ações, conforme os objetivos estratégicos da gestão, decorrentes das atividades de controle da execução da estratégia.

4.2.3 Planos de Ações 2013 por Perspectiva Estratégica

Confira a seguir as tabelas com os resultados da análise de conteúdo dos PDAs 2014, bem como a distribuição final das ações por perspectiva estratégica:

Tabela 18 - Ações 2014 Perspectiva Desenvolvimento de Pessoas

DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS	PERSPECTIVA / OBJETIVO		REITORIA						CAMPI										TOTAL
	PROAD	PRODIN	PROEN	PPGI	PROEX	CMC	CMDI	CMZL	CPrF	CCo	CSGC	CTa	CM	CPa	CLb				
	-	-	3	-	1	-	-	-	-	-	-	-	2	-	3	9			
	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1	2			
	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	2			
	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	1	2			
	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2			
	-	4	10	3	-	-	3	-	2	-	-	-	-	-	-	22			
	0	5	13	5	1	0	4	0	3	0	0	0	3	0	5	39			

Tabela 19 - Ações 2014 Perspectiva Eficiência Gerencial

PERSPECTIVA / OBJETIVO	REITORIA						CAMPI										TOTAL
	PROAD	PRODIN	PROEN	PPGI	PROEX	CMC	CMDI	CMZL	CPrF	CCo	CSGC	CTa	CM	CPa	CLb		
Racionalizar os processos das atividades firm	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5	7	
Capacitar gerencialmente o quadro docente e funcional	-	-	1	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	
Ampliar a autonomia orçamentária dos campi do IFAM	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	1	-	-	-	-	2	
Melhorar o sistema de internet	-	-	1	-	-	-	1	-	1	-	-	-	-	-	-	3	
Instalar a infraestrutura da reitoria	-	6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6	
Informatizar todas as bibliotecas da instituição	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	
Reestruturar a instituição para a gestão sistêmica	-	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	
acionalizar os processos das atividades meio	-	9	1	-	7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	19	
Outros	-	5	8	5	5	-	1	-	2	-	8	-	10	-	-	44	
EFICIÊNCIA GERENCIAL	0	21	14	5	13	0	3	0	3	0	9	0	10	0	7	85	

Tabela 20 - Ações 2014 Perspectiva Eficiência Acadêmica

PERSPECTIVA / OBJETIVO	REITORIA						CAMPI											TOTAL
	PROAD	PRODIN	PROEN	PPGI	PROEX	CMC	CMDI	CMZL	CPrF	CCo	CSGC	CTa	CM	CPa	CLb			
Fazer avaliações periódicas dos projetos pedagógicos de todos os cursos	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1	-	-	3		
Avaliar o processo educacional periodicamente	-	1	1	-	-	-	1	-	-	-	2	-	-	-	2	7		
Ampliar e diversificar a oferta de cursos de pós-graduação lato sensu	-	-	-	1	-	-	1	-	-	-	-	-	1	-	-	3		
Aumentar a quantidade de eventos esportivos entre os campi	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1		
Aumentar o número de ações de educação nos campi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	3		
Aumentar o número de programas de atendimento pedagógico discente	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	4		
Aumentar a quantidade de bolsas de iniciação científica	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	2		
Ampliar o quantitativo de workshops de pesquisa, pós-graduação e inovação	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1		
Melhorar o acompanhamento dos egressos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	1		
Criar um programa de apoio ao egresso	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	1		
Outros	-	4	5	4	12	-	3-	0	2	2	59	0	9	0	-	98		
	0	5	9	6	12	0	2	0	2	2	64	0	11	0	10	121		

EFICIÊNCIA ACADÊMICA

Tabela 21 - Ações 2014 Perspectiva Responsabilidade Socioambiental

RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL	PERSPECTIVA / OBJETIVO		REITORIA						CAMPI										TOTAL
	PROAD	PRODIN	PROEN	PPGI	PROEX	CMC	CMDI	CMZL	CPrF	CCo	CSGC	CTa	CM	CPa	CLb				
Aumentar a participação da sociedade civil na escola	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1			
Ampliar e diversificar ações de responsabilidade social	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	2			
Construir um complexo esportivo para o atendimento de eventos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1			
Outros	-	3	7	-	3	-	4	3	-	-	2	-	-	-	-	22			
	0	3	7	0	3	0	4	3	0	0	2	0	0	0	4	26			

Tabela 22 - Ações 2014 Perspectiva Melhoria da Imagem Institucional

MELHORIA DA IMAGEM	PERSPECTIVA / OBJETIVO		REITORIA					CAMPI										TOTAL
	PROAD	PRODIN	PROEN	PPGI	PROEX	CMC	CMDI	CMZL	CPrF	CCo	CSGC	CTa	CM	CPa	CLb			
	-	-	1	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	2	4		
	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1		
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1		
	-	1	7	2	5	-	1	-	-	-	-	1	-	-	-	17		
	0	1	9	2	5	0	2	0	0	0	0	1	0	0	3	23		

Tabela 23 - Ações 2014 Perspectiva Satisfação com o Governo Federal

PERSPECTIVA / OBJETIVO	REITORIA						CAMPI										TOTAL
	PROAD	PRODIN	PROEN	PPGI	PROEX	CMC	CMDI	CMZL	CPrF	CCo	CSGC	CTa	CM	CPa	CLb		
Aumentar a eficiência institucional	-	8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	*	
Institucionalizar o Núcleo de Inovação Tecnológica	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	
Outros	-	7	5	2	5	-	2	-	1	-	-	-	4	-	1	27	
SATISFAÇÃO COM O GOVERNO	0	15	5	4	5	0	2	0	1	0	0	4	0	0	2	38	

4.2.3.1 Síntese das ações 2014

A análise do conteúdo dos planos de ações setoriais do IFAM, do ano de 2014, teve com parâmetro a quantificação das ações pelas dimensões analíticas (perspectivas estratégicas), conforme a Tabela 24, a seguir:

Tabela 24 - Distribuição das Ações 2014 por Perspectiva Estratégica

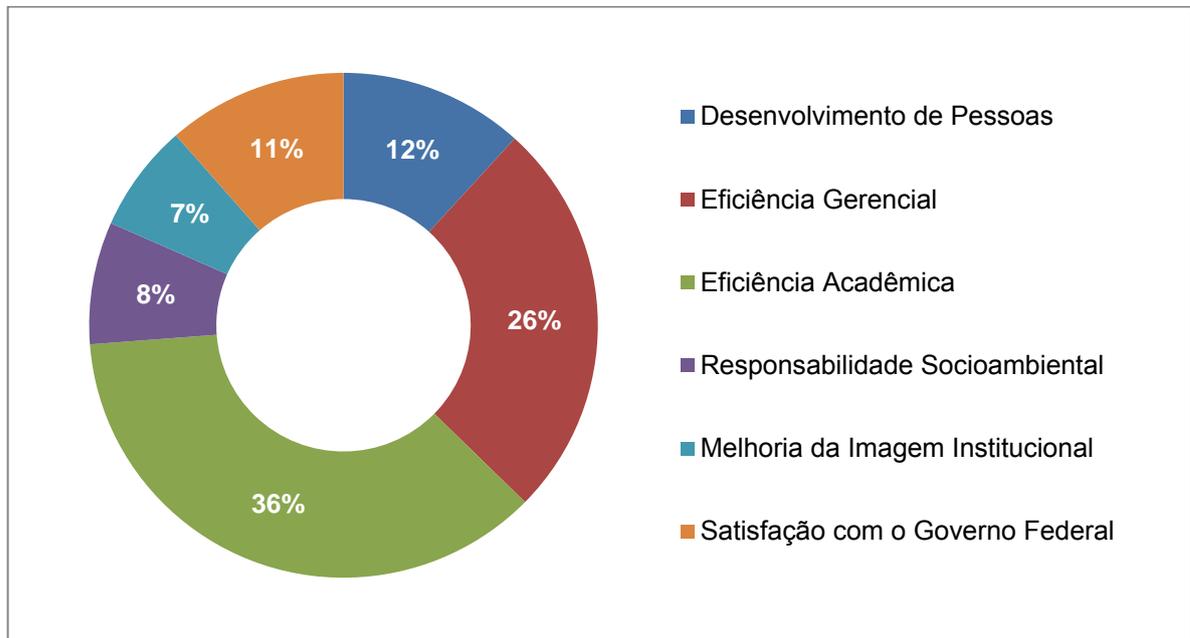
PERSPECTIVA	AÇÕES	PORCENTAGEM
Desenvolvimento de Pessoas	39	11,75%
Eficiência Gerencial	85	25,60%
Eficiência Acadêmica	121	36,45%
Responsabilidade Socioambiental	26	7,83%
Melhoria da Imagem Institucional	23	6,93%
Satisfação com o Governo Federal	38	11,45%
TOTAL	332	100,00%

Fonte: elaborado pelo autor

Em 2014, voltou a crescer a ênfase na eficiência acadêmica, com 36,45% das ações planejadas para a atividade fim. Em seguida, as ações planejadas para a atividade meio (eficiência gerencial) aparecem com 25,60%. Na sequência, vem o desenvolvimento de pessoas e a satisfação com o Governo Federal com 11,75% e 11,45%, respectivamente. Por último, aparecem a responsabilidade socioambiental com 7,83% e a melhoria da imagem institucional com 6,93%.

Assim como no ano anterior, os percentuais de ações planejadas por perspectiva mantiveram-se, de certa forma, de acordo com a lógica do planejamento estratégico. Uma ênfase na eficiência acadêmica, por se tratar da atividade fim do Instituto Federal do Amazonas, seguida da eficiência gerencial e do investimento no desenvolvimento das pessoas. Pela lógica, as outras perspectivas decorrem do bom desempenho das ações das três primeiras. É importante ressaltar que foi analisado, neste momento, somente os Planos de Ações.

Confira, a seguir, o Gráfico 3 com o percentual das ações por perspectiva estratégica do ano de 2012:

Gráfico 4 - Ações 2014 por Perspectiva Estratégica

Fonte: elaborado pelo autor

Neste terceiro ano de análise dos Planos de Ações (PDAs), o gráfico 3 demonstra uma ênfase novamente nas ações voltadas para a eficiência acadêmica, com 36% do total. Em seguida, de acordo com a lógica do planejamento estratégico, aparecem a eficiência gerencial com 26% e, um pouco mais atrás, com 12% o desenvolvimento de pessoas. Por último, vem a satisfação com o Governo Federal com 11%, a responsabilidade socioambiental com 8% e a melhoria da imagem institucional com 7%.

Na próxima seção, analisaram-se quais ações planejadas foram realizadas, quais ações planejadas não foram executadas e, ainda, quais ações não planejadas foram efetuadas.

4.3 **CONTROLE (*check*): ANÁLISE DOS RELATÓRIOS DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO SEGUNDO INDICADORES DE REALIZAÇÃO DAS AÇÕES**

Na fase de controle da execução da estratégia para a melhoria do desempenho institucional, analisou-se o conteúdo dos relatórios de avaliação da gestão, elaborados anualmente, para relatar a execução das ações táticas e operacionais ao longo do exercício. No final de cada ano, a Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional (PRODIN), por meio da sua Diretoria de Planejamento (DIPLAN), realiza um evento denominado “Avaliação da Gestão: estratégia organizacional, ações operacionais e melhores práticas”, reunindo os cinco pró-reitores e os 10 diretores gerais dos *campi* para fazer um balanço das ações. Ao final do evento são gerados relatórios.

A partir dos objetivos desta pesquisa, realizou-se a leitura exploratória dos referidos relatórios e extraímos as unidades de significados do texto dos documentos, que foram distribuídas da seguinte forma: ações planejadas e realizadas; ações não planejadas e realizadas; ações planejadas e não realizadas. Desta forma, foram atribuídos valores (categorias), com objetivo de quantificar os dados qualitativos extraídos, conforme o Quadro 7:

Quadro 7 - Categorias e indicadores de análise de realização das ações

PERSPECTIVA	Categoria (valor atribuído)	Indicador de realização da ação
Considerando as 6 perspectivas (dimensões) do Planejamento Estratégico do IFAM	1	Ações planejadas e realizadas
	2	Ações NÃO planejadas e realizadas
	3	Ações planejadas e NÃO realizadas

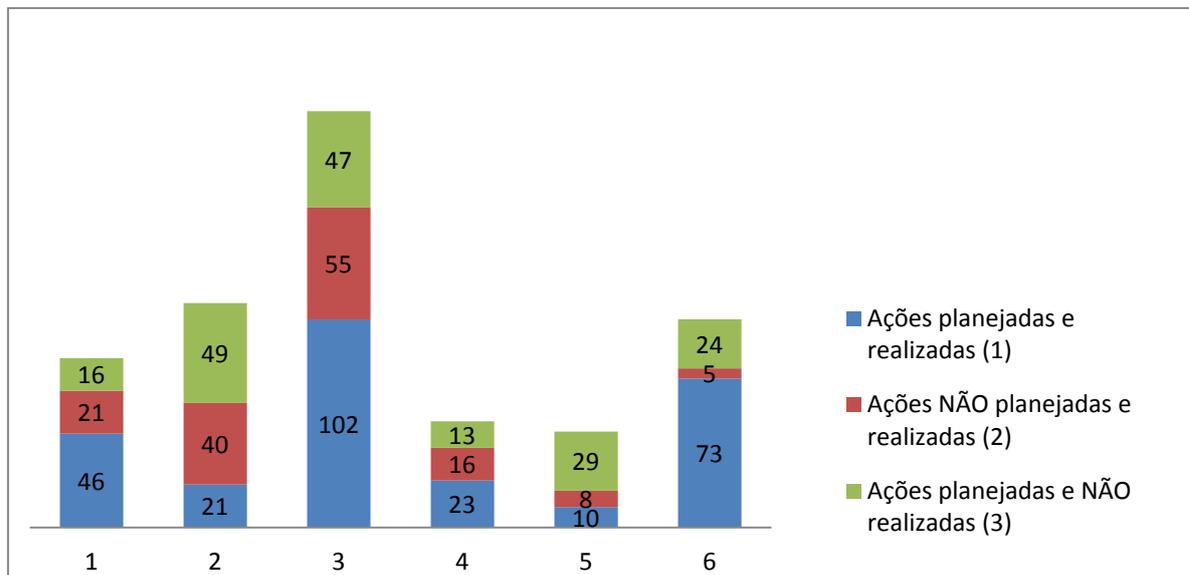
Fonte: elaborado pelo autor.

Com esta codificação, foi possível traçar um panorama da atividade de controle da execução das ações por perspectiva estratégica, para cada ano de análise (2012, 2013 e 2014).

Os gráficos, a seguir, representam a distribuição das ações por ano, conforme os critério de categorização.

O Gráfico 5 apresenta o número de ações, em 2012, por perspectiva, sendo: (1) o desenvolvimento de pessoas, (2) a eficiência gerencial, (3) a eficiência acadêmica, (4) a responsabilidade socioambiental, (5) a melhoria da imagem institucional e (6) a satisfação com o Governo Federal. As cores azul e vermelha, representam as ações realizadas, planejadas ou não, respectivamente. A cor verde corresponde as ações planejadas e não realizadas. Vejamos:

Gráfico 5 - Número de ações por categoria e distribuído por perspectiva em 2012



Fonte: elaborado pelo autor

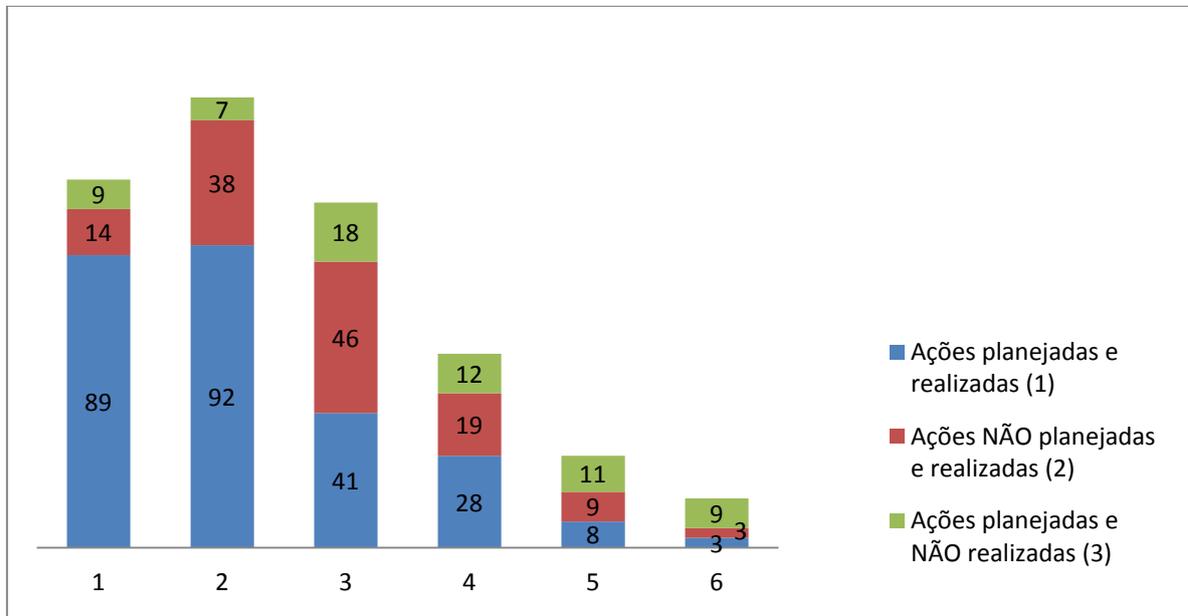
No gráfico, a perspectiva (3), da eficiência acadêmica, corresponde ao maior número das ações ao longo de 2012. Nesta perspectiva, das 149 ações planejadas, 102 foram realizadas e 47 não foram executadas. Contudo, aparecem 55 ações não planejadas e realizadas.

Em seguida vem a eficiência gerencial (2), com apenas 21 ações planejadas e realizadas, e um número grande de ações planejadas e não realizadas, 49. Por outro lado, 40 ações não planejadas foram executadas. No marco teórico, Kalkan e Bozkurt (2013) evidenciam o fato de muitos gestores reconhecerem a importância do planejamento, mas poucos conseguem traduzir as estratégias em resultados.

Em terceiro, destacam-se as ações de satisfação com o Governo. Em quarto, vêm as ações para o desenvolvimento de pessoas. Em quinto e sexto, a responsabilidade socioambiental e a melhoria da imagem, respectivamente.

O Gráfico 6 representa o número de ações no ano de 2013 por perspectiva estratégica, conforme a categorização estabelecida para análise do conteúdo:

Gráfico 6 - Número de ações por categoria e distribuído por perspectiva em 2013



Fonte: elaborado pelo autor

Neste ano, a perspectiva da eficiência gerencial (2) corresponde ao maior número de ações, sendo 92 planejadas e realizadas, 38 realizadas e não planejadas, e apenas 7 planejadas e não executadas.

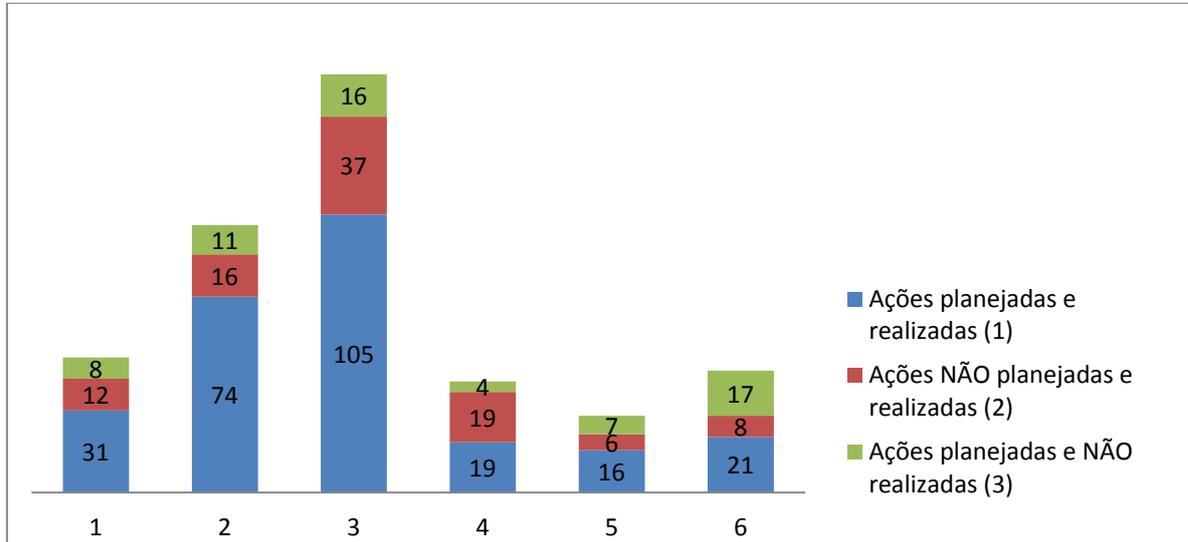
Em segundo lugar, despontou a perspectiva do desenvolvimento de pessoas (1), também com um número alto de ações realizadas, sendo 89 planejadas e 14 não planejadas. E, por fim, apenas 9 planejadas e não realizadas.

A partir da terceira perspectiva da eficiência acadêmica (3), o número de ações diminui gradativamente nas demais perspectivas: (4) a responsabilidade socioambiental, (5) a melhoria da imagem institucional e (6) a satisfação com o Governo Federal.

Chama atenção a quantidade de ações não planejadas e realizadas na perspectiva acadêmica (45), um pouco maior que a quantidade de ações planejadas e realizadas (41). Contudo, neste ano, a distribuição das ações corresponde de maneira significativa a lógica do planejamento estratégico, em que as três últimas perspectivas decorre do bom resultado das ações nas três primeiras.

O Gráfico 7 representa o número de ações no ano de 2014 por perspectiva estratégica, conforme a categorização estabelecida para análise do conteúdo:

Gráfico 7 - Número de ações por categoria e distribuído por perspectiva em 2014



Fonte: elaborado pelo autor

A distribuição das ações neste gráfico se assemelha ao Gráfico 5, com as ações do ano de 2012, onde desponta a perspectiva da eficiência acadêmica (3), com 105 ações planejadas e realizadas; 37 ações não planejadas e realizadas; e, apenas, 16 ações planejadas e não realizadas.

Em seguida vem a eficiência gerencial (2), com 74 ações planejadas e realizadas, mas somente 16 não planejadas e realizadas, e apenas 11 ações não realizadas. Diferente de 2012, que apresentava um grande número de ações não planejadas sendo realizadas. O gráfico de 2014 sugere uma atenção maior à execução daquilo que foi proposto nos planos de ações setoriais.

Em terceiro, despontam as ações para o desenvolvimento de pessoas. Em quarto, vem as ações de satisfação com o Governo Federal. Em quinto e sexto, a responsabilidade sociambiental e a melhoria da imagem institucional, respectivamente.

4.4 **AÇÃO (act): ANÁLISE DOS RELATÓRIOS ANUAIS DE GESTÃO SEGUNDO A MELHORIA DA PRODUTIVIDADE**

A análise do conteúdo dos Relatórios de Gestão, dos anos de 2012, 2013 e 2014, teve com eixo norteador a quantificação dos resultados alcançados, considerando a atividade fim da instituição: ensino, pesquisa e extensão. Com isso, pretendeu-se evidenciar os números que indiquem a melhoria da produtividade do IFAM. Para efeito deste estudo, considerando o marco teórico, assumiu-se a efetividade das ações estratégicas voltadas à melhoria da produtividade de uma organização como a medida do cumprimento de sua missão, traduzida no retorno alcançado para os investidores. Para tanto, adotou-se o padrão o Termo de Metas e Compromissos assumidos com o Ministério da Educação (MEC). O acordo possui 20 metas estabelecidas. Contudo, considerando as atividades fim, destacou-se três indicadores:

- **Ensino** – relação de alunos matriculados por professor (meta: 20 alunos matriculados/professor);
- **Pesquisa** – número de projetos de pesquisa (meta: aumento de 10% por *campus* em relação ao ano anterior);
- **Extensão** – número de projetos de extensão (meta: aumento de 10% por *campus* em relação ao ano anterior).

4.4.1 **Ensino: número de alunos matriculados por professor**

A análise das tabelas, a seguir, apresenta níveis de detalhamento distintos, conforme a quantidade e a especificidade das informações apresentadas nos relatórios de gestão dos respectivos anos.

Apesar dos documentos possuírem um escopo padrão, o relatório de 2012 não apresenta o quantitativo de docentes, distribuídos por campus do IFAM em funcionamento, para a análise particularizada de cada unidade.

A Tabela 25 apresenta o índice de alunos matriculados pelo número de professores, em 2012:

Tabela 25 - Número de alunos matriculados por professor ativo (2012)

Campus	Total Alunos	Total prof.	DE	40h	20h	Total de prof. (1)	Alunos x prof.
TOTAL 10 campi	19.560	572	482	59	31	556,5	35,15

Fonte: elaborado pelo autor, baseado no relatório de gestão 2012.

(1) Considerando o total de professores para o cálculo: $DE + 40h + 20h \cdot 0,5$

Na situação (1), para cálculo do indicador de alunos por professores, considerou-se o professor com carga horária de apenas 20h multiplicado pelo índice 0,5 e manteve-se o quantitativo dos professores em regime de Dedicção Exclusiva (DE) e 40 horas.

O índice geral, considerando os 10 *campi* do IFAM, foi de 35,15 alunos matriculados por professor. Portanto, acima da meta estipulada pelo Ministério da Educação (MEC) de 20 alunos matriculados/professor.

Entretanto, no ano de 2012, o relatório de gestão não apresenta detalhadamente os quantitativos de professores e alunos por campus. E, também, não discrimina o quantitativo de professores em atividade administrativa, com Função Gratificada (FG) ou Cargo de Direção (CD), que não estão concomitantemente em sala de aula.

Uma análise detalhada por campus poderia revelar um índice menor do que a meta estipulada, em algumas unidades do IFAM. Com essa informação, seria possível redistribuir a mão de obra ou mesmo ampliar a oferta de vagas para discentes.

Apresenta-se, a seguir, os números do relatório de gestão do exercício 2013. Nesse ano, a partir da análise de conteúdo, foi possível extrair informações mais detalhadas a respeito do quantitativo de alunos e professores por unidade do IFAM.

A Tabela 26 apresenta o índice de alunos matriculados pelo número de professores, em 2013:

Tabela 26 - Número de alunos matriculados por professor ativo (2013)

Campus	Total Alunos	Total prof.	40h - DE	20h	FG	CD	Total de prof.	Alunos x prof. (1)	Alunos x prof. (2)
CMC	6.583	232	180	21	22	9	221,5	29,72	32,67
CMDI	2.004	79	58	13	5	3	72,5	27,64	29,91
CMZL	1.267	87	73	3	7	4	85,5	14,82	16,24
CPrF	878	38	30	1	4	3	37,5	23,41	27,02
CCo	1.175	46	32	4	9	1	44	26,70	30,52
CSGC	982	53	40	2	6	5	52	18,88	22,32
CTa	910	41	30	2	6	3	40	22,75	26,76
CM	786	53	43	0	8	2	53	14,83	16,72
CPa	941	47	39	0	6	2	47	20,02	22,40
CLb	949	42	38	0	3	1	42	22,60	24,03
TOTAL	16.475	718	563	46	76	33	695	23,71	26,40

Fonte: elaborado pelo autor, baseado no relatório de gestão 2013.

(1) Considerando o total de professores para o cálculo: $40h + 20h \cdot 0,5 + FG + CD$

(2) Considerando o total de professores para o cálculo: $40h + 20h \cdot 0,5 + FG \cdot 0,5 + CD \cdot 0$

Na situação (1), para cálculo do indicador alunos matriculados por professores, considerou-se o professor com carga horária de apenas 20h multiplicado por 0,5 e manteve-se o quantitativo dos professores em 40 horas e Dedicção Exclusiva, bem como em Função Gratifica (FG) ou Cargo de Direção (CD).

Na situação (2), para cálculo do indicador alunos matriculados por professores, considerou-se: o professor com carga horária de apenas 20h multiplicado por 0,5; os professores em função gratificada (FG) multiplicados por 0,5 e os professores em Cargo de Direção (CD) multiplicados por zero.

Acontece que muitos professores em função gratificada, costumam manter parte da carga horária em sala. Por outro lado, professores em cargo de direção costumam ficar exclusivamente na função administrativa.

O fato é que, fazendo a estimativa detalhada do índice por campus, ficou evidenciado que:

- Na situação (1), três *campi* ficaram com índice abaixo da meta: *Campus* Manaus Zona Leste, com 14,82; *Campus* São Gabriel da Cachoeira, com 18,88; e *Campus* Maués, com 14,83.
- Na situação (2), dois *campi* ficaram com índice abaixo da meta: *Campus* Manaus Zona Leste, com 16,24; e *Campus* Maués, com 16,72.

Contudo, no índice geral, o Instituto Federal do Amazonas, nas duas situações, ficou acima da meta, com 23,71 e 26,40, respectivamente. Logo, ressaltou-se que uma análise mais detalhada do índice permite corrigir distorções na distribuição da força de trabalho ou mesmo no quantitativo de vagas ofertadas por *campus*.

A seguir, a Tabela 27 apresenta o índice de alunos matriculados pelo número de professores, em 2014:

Tabela 27 - Número de alunos matriculados por professor ativo (2014)

Campus	Total Alunos	Total professores	Alunos x professores
CMC	8887	196	45,34
CMDI	1743	73,5	23,71
CMZL	1324	75,5	17,54
CPrF	959	30	31,97
CCo	1442	27	53,41
CSGC	889	36	24,69
CTa	722	34	21,24
CM	790	33	23,94
CPa	1021	40	25,53
CLb	1129	25	45,16
TOTAL	18.906	570	33,17

Fonte: elaborado pelo autor, baseado no relatório de gestão 2014.

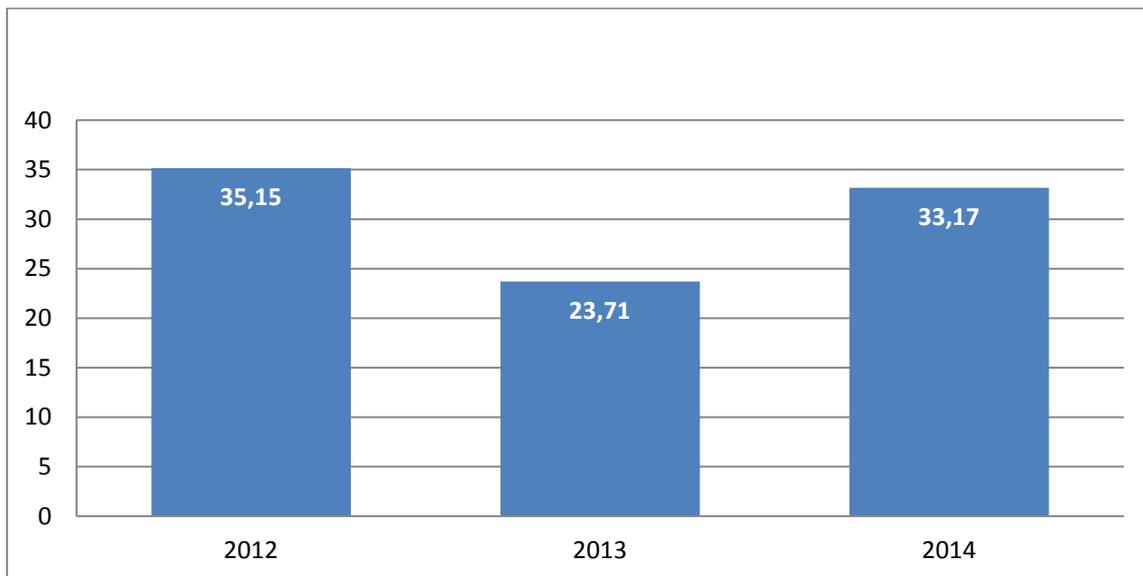
No ano de 2014, o relatório de gestão não apresenta detalhadamente o quantitativo de professores em Dedicção Exclusiva (DE), 40 horas, 20 horas, Função Gratificada (FG) ou Cargo de Direção (CD). Contudo, é possível deduzir a aplicação do índice 0,5 no resultado do total de professores, pela presença de

números fracionados nos *campi* Manaus Distrito Industrial (73,5) e Manaus Zona Leste (75,5).

Na Tabela 27, considerando o cálculo do índice, apenas o *Campus* Manaus Zona Leste ficou abaixo da meta com 17,54. Por outro lado, outros *campi* (CMC, CCo e CLb) apresentam índices o dobro da meta, com excesso de alunos por professor, o que pode representar um impacto negativo na qualidade decorrente da sobrecarga.

A seguir, o Gráfico 8 apresenta a série histórica dos índices de alunos matriculados por professor em 2012, 2013 e 2014:

Gráfico 8 - Número de alunos matriculados por professor (2012-2014)



Fonte: elaborado pelo autor, baseado nos relatórios de gestão.

O gráfico evidencia que, no geral, para todos os *campi* do IFAM, o índice ficou acima da meta estipulada pelo MEC. Contudo, houve uma diminuição de 2012 para 2013, e um aumento de 2013 para 2014, mas, ficando abaixo do índice de 2012. Neste contexto, poderia deduzir-se uma diminuição da produtividade ao longo dos três anos. Entretanto, nas considerações finais, fez-se uma reflexão sobre a utilização deste índice pelas instituições educacionais.

4.4.2 Pesquisa: número de projetos de pesquisa por ano

A Tabela 28 apresenta o número de projetos de pesquisa por *campus* em 2012 e 2013:

Tabela 28 - Número de Projetos de Pesquisa 2012/2013

Campus	Nº DE PROJETOS 2012	Nº DE PROJETOS 2013	(%) 2012/ 2013
CMC	30	40	33,3%
CMDI	15	22	46,7%
CMZL	40	50	25%
CPrF	9	15	66,7%
CCo	17	16	-5,88%
CSGC	20	20	0%
CTa	9	25	177,8%
CM	31	20	-35,5%
CPa	14	10	-28,6%
CLb	21	22	4,76%
TOTAL	206	240	16,5%

Fonte: elaborado pelo autor, baseado nos relatórios de gestão.

Em 2012, foram realizados 206 projetos de pesquisa e, 2013, foram 240 projetos. No contexto geral, de 2012 para 2013, houve um aumento na produtividade total de 16,5%.

Mesmo com a diminuição do número de projetos nos *campi* Coari (CCo) com -5,88%, Maués (CM) com -35,5% e Parintins (CPa) com -28,6%, outras unidades determinaram o crescimento total. Ressalte-se o aumento de 177,8% de projetos de pesquisa do *campus* Tabatinga (CTa), que tinha 9 projetos em 2012 e passou a 25 projetos em 2013.

Além disso, exceto o *campus* São Gabriel da Cachoeira que manteve em 20 o quantitativo de projetos de pesquisa, os outros cinco *campi*, ainda não citados, apresentaram um aumento na produtividade: *campus* Manaus Centro com 33,3%, *campus* Manaus Distrito Industrial com 46,7%, *campus* Manaus Zona Leste com 25%, *campus* Presidente Figueiredo com 66,7% e o *campus* Lábrea com 4,76%.

A Tabela 29 apresenta o número de projetos de pesquisa por *campus* em 2013 e 2014:

Tabela 29 - Número de Projetos de Pesquisa 2013/2014

Campus	Nº DE PROJETOS 2013	Nº DE PROJETOS 2014	(%) 2012/ 2013
CMC	40	38	-5,00%
CMDI	22	11	-50,00%
CMZL	50	54	8,00%
CPrF	15	21	40,00%
CCo	16	23	43,75%
CSGC	20	45	125,00%
CTa	25	25	0,00%
CM	20	25	25,00%
CPa	10	22	120,00%
CLb	22	21	-4,55%
TOTAL	240	285	18,75%

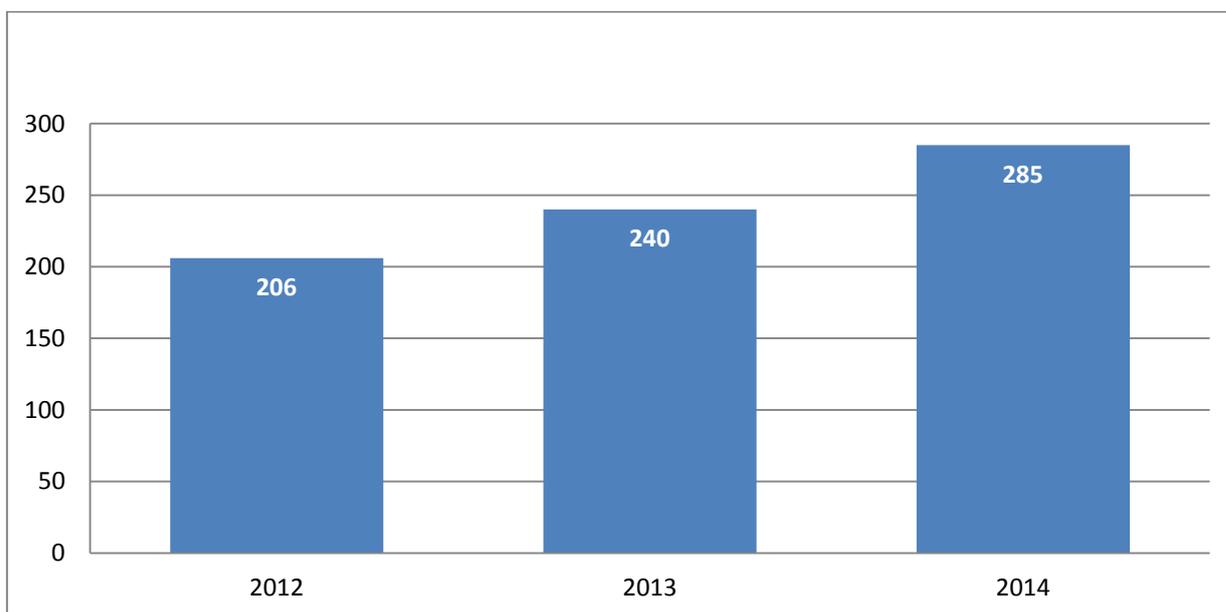
Fonte: elaborado pelo autor, baseado nos relatórios de gestão.

Em 2013, foram realizados 240 projetos de pesquisa e, 2014, foram 285 projetos. No contexto geral, de 2013 para 2014, houve um aumento na produtividade total de 18,75%.

Mesmo com a diminuição do número de projetos nos *campi* Manaus Centro (CMC) com -5,00%, Manaus Distrito Industrial (CMDI) com -50,0% e Lábrea (CLb) com -4,55%, outras unidades determinaram o crescimento total. Ressalte-se o aumento de 125,00% de projetos de pesquisa do *campus* São Gabriel da Cachoeira (CSGC), e de 120,00% do *campus* Parintins (CPa).

Exceto o *campus* Tabatinga (CTa) que manteve em 25 o quantitativo de projetos de pesquisa, os outros quatro *campi*, ainda não citados, apresentaram um aumento na produtividade: *campus* Manaus Zona Leste com 8%, *campus* Presidente Figueiredo com 40%, *campus* Coari com 43,75%, e o *campus* Maués com 25%.

A seguir, o Gráfico 9 apresenta a série histórica do número de projetos de pesquisa em 2012, 2013 e 2014:

Gráfico 9 - Número de Projetos de Pesquisa (2012-2014)

Fonte: elaborado pelo autor, baseado nos relatórios de gestão.

O Gráfico 9 evidencia o aumento do número de projetos de pesquisa, ao longo dos três últimos anos analisados. Em 2012, com 206 projetos. Em 2013, com 240 projetos. E, em 2014, com 285 projetos. De 2012 a 2014, ocorreu um aumento de 38,35%. O retrospecto poderia ser ainda melhor se, de um ano para o outro, a média de 3 *campi* não tivesse apresentado a diminuição no número de projetos de pesquisa em suas unidades.

4.4.3 Extensão: número de projetos de extensão por ano

A Tabela 30 apresenta o número de projetos de extensão por *campus* em 2012 e 2013:

Tabela 30 - Número de Projetos de Extensão 2012/2013

Campus	Nº DE PROJETOS 2012	Nº DE PROJETOS 2013	(%) 2012/ 2013
CMC	9	20	122,22%
CMDI	3	3	0%
CMZL	4	10	150%
CPrF	8	28	250%
CCo	14	15	7,14%
CSGC	5	7	40%
CTa	6	5	-16,67%
CM	5	12	140%
CPa	5	18	260%
CLb	5	5	0%
TOTAL	64	113	76,56%

Fonte: elaborado pelo autor, baseado nos relatórios de gestão.

Em 2012, foram realizados 64 projetos de extensão e, 2013, foram 113 projetos. No contexto geral, de 2012 para 2013, houve um aumento na produtividade total de 76,56%.

Apenas no *campus* Tabatinga (CTa) houve a diminuição de -16,67%, passando de 6 para 5 o número de projetos de extensão. Ressalte-se o aumento de 260% de projetos de pesquisa do *campus* Parintins (CPa), que tinha 5 projetos em 2012 e passou a 18 projetos em 2013; bem como de 250% do *campus* Presidente Figueiredo (CPrF), que tinha 8 projetos em 2012 e passou a 28 projetos em 2013.

Exceto o *campus* Manaus Distrito Industrial, que manteve em 3 o quantitativo de projetos de pesquisa, e o *campus* Lábrea que manteve em 5, os outros cinco *campi*, ainda não citados, apresentaram um aumento na produtividade: *campus* Manaus Centro com 122,22%, *campus* Manaus Zona Leste com 150%, *campus* Coari com 7,14%, *campus* São Gabriel da Cachoeira com 40% e o *campus* Maués com 140%.

A Tabela 31 apresenta o número de projetos de extensão por *campus* em 2013 e 2014:

Tabela 31 - Número de Projetos de Extensão 2013/2014

Campus	Nº DE PROJETOS 2013	Nº DE PROJETOS 2014	(%) 2012/ 2013
CMC	20	11	-45,00%
CMDI	3	0	-100,00%
CMZL	10	7	-30,00%
CPrF	28	16	-42,86%
CCo	15	5	-66,67%
CSGC	7	3	-57,14%
CTa	5	3	-40,00%
CM	12	3	-75,00%
CPa	18	5	-72,22%
CLb	5	1	-80,00%
TOTAL	113	54	-52,21%

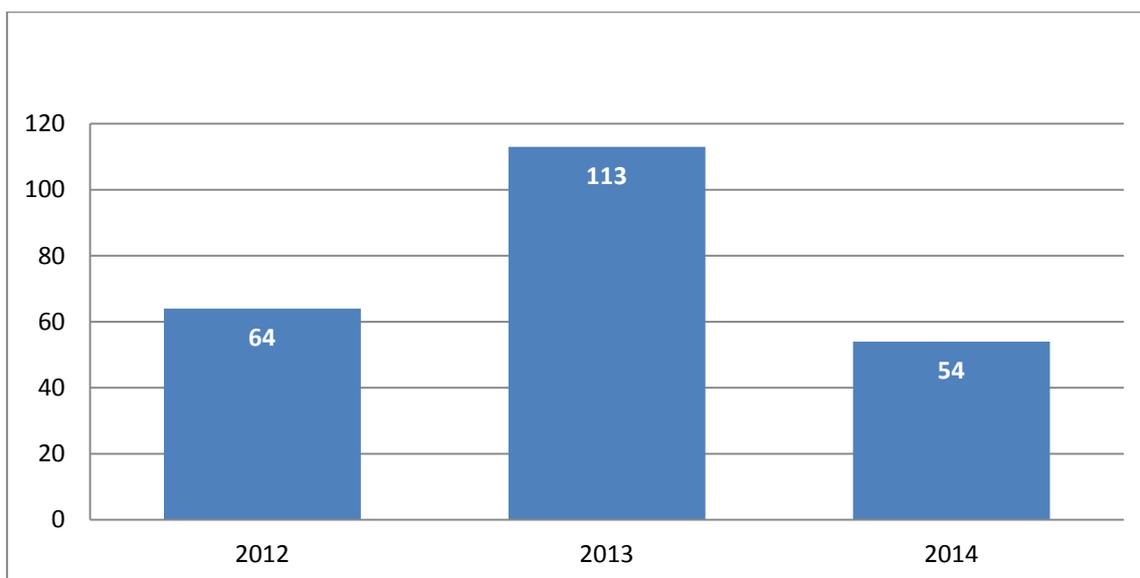
Fonte: elaborado pelo autor, baseado nos relatórios de gestão.

Diferente do aumento registrado nos anos anteriores, de 2013 para 2014 houve um queda acentuada de -52,21% no número de projetos de extensão, passando de 113 projetos em 2013 para, apenas, 54 projetos de extensão em 2014. O gráfico evidencia a diminuição no número de projetos em todos os *campi* do IFAM. Ressalta-se a queda de 100% no campus Manaus Distrito Industrial, que passou de 3 para zero projetos. Os demais *campi* mantiveram pelo menos um projeto de extensão em funcionamento, neste último ano analisado.

O relatório de gestão de 2014 não evidencia o motivo da queda drástica da quantidade dos projetos de extensão, em relação aos anos anteriores. Até porque, os relatórios não costumam comparar o resultado do desempenho atual com os desempenhos anteriores. Além disso, em função das limitações deste estudo, não foi possível aplicar instrumentos de pesquisa como entrevistas ou questionários, para aferição de outras fontes de evidências, que pudessem identificar as causas da diminuição.

A seguir, o Gráfico 10 apresenta a série histórica do número de projetos de extensão em 2012, 2013 e 2014:

Gráfico 10 - Número de Projetos de Extensão (2012-2014)



Fonte: elaborado pelo autor, baseado nos relatórios de gestão.

O Gráfico 10 ilustra o aumento de 76,56% no número de projetos de extensão de 2012 para 2013. No ano seguinte, 2014, o número de projetos de extensão despencou para 54 projetos, ficando abaixo dos 64 registrados do ano de 2012.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 CONCLUSÕES

A melhoria da produtividade dos serviços públicos, entre eles, os serviços educacionais de instituições federais como o IFAM, tem sido cada vez mais exigidos pela sociedade e, também, pelo Governo Federal, como seu principal *stakeholder*. Cada vez mais sistemas de avaliação e indicadores são criados para acompanhar o desenvolvimento das atividades de promoção do Ensino, da Pesquisa e da Extensão nas instituições. Acontece que muitos indicadores atuais não conseguem retratar a realidade, dada à complexidade do desenvolvimento dessas atividades organizacionais.

Este estudo de caso único examinou, através do método de análise de conteúdo, vários documentos institucionais referentes ao processo de planejamento, execução, controle e avaliação da estratégia do IFAM, para a melhoria da efetividade institucional ao longo de três anos (2012-2014). Para avaliação dos resultados finais, apresentados nos relatórios de gestão, foi considerado três padrões de indicadores de produtividade adotados pelo Termo de Metas e Compromissos assumidos com o Ministério da Educação (MEC), quais sejam: 1) A relação de alunos matriculados por professor (meta: 20 alunos matriculados/professor); 2) O número de projetos de pesquisa (meta: aumento de 10% por *campus* em relação ao ano anterior); e 3) O número de projetos de extensão (meta: aumento de 10% por *campus* em relação ao ano anterior).

Para o indicador 1, do Ensino, observou-se que os três anos estudados apresentaram valores absolutos acima da meta (35,15 / 23,71 / 33,17), considerando o total de alunos matriculados e professores ativos da instituição. Contudo, houve uma diminuição do índice de 2012 para 2013, e um aumento de 2013 para 2014, mas, ficando este último abaixo do índice de 2012. Neste contexto, poderia deduzir-se uma diminuição da produtividade na série histórica, ao longo dos três anos. Entretanto, observou-se a precariedade dos dados, além da dificuldade para a realização de estudo histórico comparativo decorrente da falta de uma metodologia padrão de coleta e apresentação dos dados. Notou-se, por exemplo, a imprecisão

nos conceitos de professor ativo. O indicador multiplica pelo índice 0,5 o professor com carga horária 20h, por entender que sua carga é 50% menor que dos professores DE e 40h, sendo que estes últimos também desenvolvem outras atividades que não o ensino. Por outro lado, fica indefinido também o caso de docentes em função gratificada ou cargo de direção. Nota-se certa deficiência na coleta, afinal, é possível que estes exerçam a função e, ainda assim, mantenham ou não alguma carga horária de atividade docente.

Ademais, ao se verificar o mesmo indicador por unidade do IFAM, observou-se que alguns *campi* apresentaram desempenho abaixo da meta, diferente do indicador absoluto, obtido pelos valores totais. Este tratamento poderia sugerir uma subutilização da força de trabalho, por apresentar menor índice de alunos por professor. Porém, na relação alunos matriculados por professor pode ou não causar variações na qualidade final do ensino.

Como citado anteriormente, a utilização do indicador absoluto, considerando valores totais, sugere uma diminuição da produtividade no ensino, na série histórica do IFAM, apesar dos valores estarem acima da meta estabelecida pelo MEC. Porém, notou-se a dificuldade na definição dos termos, tanto para o numerador (alunos matriculados) quanto para o denominador (professores ativos), decorrentes da efetiva carga horária dedicada ao ensino para somatória dos índices, em cada segmento.

Para o indicador 2, da pesquisa, os resultados obtidos evidenciam o aumento do número de projetos de pesquisa, ao longo dos três últimos anos analisados. Em 2012, com 206 projetos. Em 2013, com 240 projetos. E, em 2014, com 285 projetos. Considerando a série histórica, de 2012 a 2014, ocorreu um aumento de 38,35%. Contudo, considerando a meta de aumento de 10% por *campus* em relação ao ano anterior, 5 dos 10 *campi* não atingiram a meta de 2012 para 2013. Dos 5 que ficaram abaixo, 3 apresentaram resultado negativo, com a diminuição drástica no número de projetos, 1 manteve o mesmo quantitativo do ano anterior, e 1 apresentou crescimento de 4,76%, portanto, abaixo dos 10% exigidos.

De 2013 para 2014, também 5 *campi* ficaram abaixo da meta. Sendo 3 *campi* com percentual negativo, 1 com 0% de crescimento e 1 com 8%, portanto, abaixo da meta. Logo, em termos absolutos, houve o aumento no número de

projetos, alavancados por algumas unidades mais experientes em pesquisa, em detrimento de outras menos experientes.

Para o indicador 3, da extensão, os resultados obtidos na série histórica evidenciam um crescimento de 2012 para 2013, seguido de uma queda abrupta em 2014. Considerando a meta de aumento de 10% por *campus* em relação ao ano anterior, de 2012 para 2013, 4 dos 10 *campi* não atingiram a meta, sendo que 1 apresentou redução no número de projetos, 2 apresentaram crescimento nulo, e 1 registrou crescimento de 7,14%, portanto, abaixo da meta. De 2013 para 2014, todos os dez *campi* apresentaram diminuição na quantidade de projetos, não sendo possível identificar as causas pela falta de dados.

Ademais, seria interessante analisar a quantidade de projetos por capital empregado em projetos de extensão. Porém, a precariedade dos dados não deixa claro o montante de recursos utilizados. O relatório de 2012 registra um total de R\$ 98.960,00 para 22 projetos. Logo, subentende-se que dos 64 projetos apresentados em 2012, apenas 22 foram realizados com verbas do orçamento institucional. Para o restante, não foi apresentado a origem e o total de recursos empregados que pudesse permitir o cálculo da produtividade por capital empregado.

Em 2013, o relatório registra um total de R\$ 136.400,00 para 54 projetos. Logo, subentende-se que dos 113 projetos apresentados em 2013, apenas 54 foram realizados com verbas do orçamento institucional. Por fim, em 2014, o relatório registra um total de R\$ 279.600,00 para os mesmos 54 projetos. Neste ano, subentende-se que não houve projetos apoiados por outras fontes de financiamento além da verba institucional.

Dos três indicadores utilizados, os de ensino e pesquisa evidenciaram um aumento da produtividade, entretanto, o de extensão registrou uma diminuição, considerando a maneira como foram estipulados pelo MEC. Contudo, ficou demonstrado que tais indicadores atuais, comumente utilizados pelas instituições, não conseguem retratar a realidade, dada à complexidade do desenvolvimento dessas atividades. Além disso, a precariedade dos dados dificulta a monitoração de séries históricas válidas para a comparação com padrões anteriores de desempenho, mesmo dentro da própria organização. A forma como os dados são coletados e apresentados nos relatórios dificultaria, por exemplo, a comparação de desempenho baseado no padrão da concorrência (*benchmarking*).

Considerando o marco teórico desta pesquisa, assumiu-se a efetividade das ações estratégicas voltadas à melhoria da produtividade de uma organização como a medida do cumprimento de sua missão, traduzida no retorno alcançado para os investidores. Contudo, pelos resultados obtidos, fica o seguinte questionamento: como pode o investidor aferir os resultados baseados em indicadores imprecisos? Logo, os resultados apresentados apontam para a necessidade de construção de indicadores mais precisos, confiáveis e universais, que possam ensejar o desenvolvimento de novas tecnologias de gerenciamento de informações educacionais, que mais se aproximasse da realidade observada, superando os problemas apontados e contribuindo para realização de estudos futuros, comparativos entre instituições.

Por fim, a análise realizada, ainda que restrita a uma fonte de evidência, possibilitou um conhecimento aprofundado do fenômeno da estratégia dentro do Ifam, quando comparado com a teoria, permitindo fazer inferências que possam subsidiar a construção de uma futura proposta de avaliação da estratégia, que se aplique as peculiaridades das instituições educacionais públicas.

5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A primeira limitação para realização desta pesquisa, diz respeito a iminência do término do prazo para a conclusão das etapas do trabalho. Ao todo, foram 176 dias úteis, considerando seis dias semanais, a contar do dia 24 de março de 2015 até a data limite para a defesa da dissertação, marcada para 15 de setembro de 2015. A primeira etapa, da Qualificação, levou 61 dias. A defesa aconteceu em Manaus, no dia 2 de junho de 2015, às 18h, no sala do Programa de Engenharia de Produção (PEP), na Universidade Federal do Amazonas (UFAM). Na ocasião, o projeto foi aprovado, com algumas correções de percurso, para se adequar as limitações de prazo.

A segunda limitação foi na etapa da pesquisa empírica. Ao todo, foram 70 dias para a coleta, organização e análise dos dados do estudo de caso, culminando com a geração do relatório da pesquisa. Durante essa etapa, inúmeros obstáculos surgiram. Em função do prazo, optou-se por um estudo de caso único, tendo como

única fonte de evidência os documentos institucionais de 2012, 2013 e 2014. Apesar do fácil acesso às informações, o acervo não continha documentos de algumas unidades do IFAM. A ausência de alguns relatórios limitaram o grau de generalização das inferências sobre o estudo de caso. Além disso, as fontes documentais podem não refletir, necessariamente, a realidade dos fatos em um estudo de caráter retrospectivo. Além disso, em pesquisas de natureza histórica, é complexo estabelecer relações de causa e efeito, pois os registros e lembranças dos fatos podem revelar-se imprecisos.

A terceira limitação decorreu da impossibilidade de aplicação de instrumentos de pesquisa como entrevistas ou questionários, para aferição de múltiplas fontes de evidências sobre o estudo de caso. Acontece que a aplicação desses instrumentos implicaria na submissão ao Comitê de Ética em Pesquisa. Contudo, pelo prazo estipulado para a defesa da dissertação, considerando o cronograma de reuniões do Comitê, não seria possível obter um parecer favorável, antes da data limite para a conclusão deste estudo. A experiência dos membros da banca examinadora do projeto de qualificação alertaram para essa restrição.

Entretando, a despeito das limitações, procurou-se manter o rigor metodológico da análise de conteúdo, desenvolvido por Bardin (1977), e amplamente utilizado em pesquisas documentais, a exemplo dos trabalhos realizados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). Apesar das restrições ao grau de generalização dos resultados obtidos, buscou-se o aprofundamento da investigação, com a imersão nas informações contidas nos documentos institucionais sobre o planejamento e a execução da estratégica no IFAM, nos anos de 2012, 2013 e 2014, coletados e analisados de acordo com objetivos desta pesquisa.

5.3 SUGESTÕES DE NOVAS PESQUISAS

Como sugestão para novas pesquisas, propõem-se a realização de estudos, com múltiplos casos, com objetivo de identificar cientificamente as incoerências entre o que é planejado estrategicamente e o que realmente acontece no dia a dia da execução das operações em organizações públicas de ensino federal. A

realização de um estudo longitudinal pode trazer aspectos interessantes sobre as mudanças nas práticas organizacionais, decorrentes de planejamentos estratégicos. Como esses planejamentos têm como pressuposto fundamental os resultados em longo prazo, não inferior a cinco anos, seus efeitos só podem ser avaliados com um horizonte maior de tempo para coleta, organização e análise dos dados. Além disso, estudos de múltiplos casos conferem maior validade externa à pesquisa, permitindo a generalização dos resultados, levando a um aprofundamento posterior do fenômeno estudado. Além disso, quanto mais estudos desta natureza forem realizados, mais variáveis observáveis poderão subsidiar a construção de indicadores mais precisos para avaliação da efetividade das ações voltadas à melhoria da produtividade de instituições educacionais.

6 REFERÊNCIAS

AKILLI, H. S.; ALKAYA, A.; AKILLI, H.; KIZIBOGA, R. The relationship between perceived academic leadership style and support for strategic planning. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 143, p. 897–901, 2014. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.07.521

ANJASNI, B. SWOT assessment of the community potency to determine the strategic planning for volcano eruption disaster management: case study in Cangkringan, Yogyakarta province. **Procedia Environmental Sciences**, v. 17, p.337–343, 2013. doi: 10.1016/j.proenv.2013.02.046

BEST, K. M.; JARRÍN, O.; BUTTENHEIM, A. M., BOWLES, K.; Q CURLEY, M. A. Innovation in creating a strategic plan for research within an academic community, *Nursing Outlook*(2015), doi: 10.1016/j.outlook.2015.01.005.

BIRKMANN, J.; GARSCHAGEN, M.; SETIADI, N. New challenges for adaptive urban governance in highly dynamic environments: Revisiting planning systems and tools for adaptive and strategic planning. **Urban Climate**, v. 7, p. 115–133, 2014. <http://dx.doi.org/10.1016/j.uclim.2014.01.006>

CAYMAZ, E.; AKYON, F.V.; ERENEL, F. An exploratory research on strategic planning in public institutions: Turkish prime ministry disaster and emergency management presidency case. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 99, p. 189 – 195, 2013. doi: 10.1016/j.sbspro.2013.10.485

NASCIMENTO-E-SILVA, D. **Manual de redação para trabalhos acadêmicos: position paper**, ensaio teóricos, artigos científicos e questões discursivas. São Paulo: Atlas, 2012.

DOUGLAS, M. R.; CARTER, S.R.; WILSON, A. P.; CHAN, Andie. A neo-strategic planning approach to enhance local tobacco control programs. **American Journal of Preventive Medicine**, p. 13-20, 2015. <http://dx.doi.org/10.1016/j.amepre.2014.08.027>

FOOLADVAND, M.; YARMOHAMMADIAN, H.; SHAHTALEBI, S. The application strategic planning and balance scorecard modelling in enhance of higher education. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 186, p. 950 – 954, 2015. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.04.115

ITANI, N.; O’CONNEL, J. F.; MASON, K. A macro-environment approach to civil aviation strategic planning. **Transport Policy**, v. 33, p. 125–135, 2014. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tranpol.2014.02.024>.

KALKAN, A.; BOZKURT, ö. Ç. The choice and use of strategic planning tools and techniques in Turkish SMEs according to attitudes of executives. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 99, p. 1016 – 1025, 2013. doi: 10.1016/j.sbspro.2013.10.575

KARADAL, H.; ÇELİK, C.; SAYGIN, M. Corporate values on strategic planning process: a research about the universities in Turkey. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 99, p. 762 – 770, 2013. doi: 10.1016/j.sbspro.2013.10.548

KLAG, M.; LANGLEY, A. Critical junctures in strategic planning: understanding failure to enable success. **Organizational Dynamics**, v. 43, p. 274—283, 2014. <http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2014.09.004>

MACHADO, M. J. C. A gestão de riscos como ferramenta de apoio a execução do planejamento estratégico da SEFAZ (PI). 2014. 136 f. Dissertação (mestrado profissional em computação aplicada) - Departamento de Ciência da Computação, Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

MALEKPOUR, S.; BROWN, R. R.; HAA F. J. Strategic planning of urban infrastructure for environmental sustainability: understanding the past to intervene for the future. **Cities**, v. 46, p. 67–75, 2015. <http://dx.doi.org/10.1016/j.cities.2015.05.003>

PHILLIPS, P.; MOUTINHO, L. Critical review of strategic planning research in hospitality and tourism. **Annals of Tourism Research**, v. 48, p. 96–120, 2014. <http://dx.doi.org/10.1016/j.annals.2014.05.013>

RAMÍREZ, R.; SELSKY, J.W. Strategic planning in turbulent environments: a social ecology approach to scenarios, long range planning. **Long Range Planning**, p. 1-13, 2014. <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2014.09.002>

REINDOLLAR, R. H. Surfing the waves of change in reproductive medicine: past, present and future. A presentation of the 2014 ASRM Strategic Plan. **American Society for Reproductive Medicine**, V. 103, N. 1, p. 35-38, 2015. <http://dx.doi.org/10.1016/j.fertnstert.2014.11.019>

SAUNDERS, L. Academic libraries' strategic plans: top trends and under-recognized areas. **The Journal of Academic Librarianship**, v. 41, p. 285-291, 2015. <http://dx.doi.org/10.1016/j.acalib.2015.03.011>

SHARMA, S. K.; KANSAL, M.L.; TYAGI, A. Resource assessment and strategic planning for improvement of water supply to Shimla city in India using geo-spatial techniques. **The Egyptian Journal of Remote Sensing and Space Sciences** v. 18, p. 85–97, 2015. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ejrs.2015.04.001>

WANG, X. P.; ZHANG, J.; YANG, T. Hybrid SWOT approach for strategic planning and formulation in China worldwide express mail service. **Journal of Applied Research and Technology**. V. 12, p. 230-238, 2014.

WEIGAND, K.; FLANAGAN, T.; DYE, K.; JONES, P. Collaborative foresight: complementing long-horizon strategic planning. **Technological Forecasting & Social Change**, v. 85, p. 134–152, 2014. <http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2013.08.016>

ZAHRADNÍPKOVÁ, L.; VACÍK, E. Scenarios as a strong support for strategic planning. **Procedia Engineering** v. 69, p. 665–669, 2014.doi: 10.1016/j.proeng.2014.03.040

AMOAKO-GYAMPAH, K.; ACQUAAH, M. Manufacturing strategy, competitive strategy and firm performance: An empirical study in a developing economy environment. **International Journal of Production Economics**, v. 111, n. 2, p. 575-592, fev. 2008.

ANDREWS, K. R. **The Concept of Corporate Strategy**. Homewood: Richard D. Irwin, 1980.

ARGYRIS, C. **Strategy Change and Defensive Routines**. Martshfield: Pitman Publishing, 1985.

BARBOSA, J. G. P. *et al.* Estratégia como processo de aprendizagem: um estudo empírico de seus fatores determinantes em uma empresa TI. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, São Paulo, v. 11, n. 3, p. 5-32, set./dez. 2012.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa 70: [s.n.], 1977.

BEPPLER, M. K. *et al.* Discussão conceitual sobre o processo de estratégia nas Organizações: formulação e formação estratégica. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 128-146, jan./abr. 2011.

BULGARELLI, L. H. D. P. *et al.* Análise da produtividade nas empresas industriais no Estado de São Paulo, com base na adoção de estratégias e técnicas de manufatura: um estudo sobre a PAEP. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 84-117, maio/agosto 2011.

CASTRO, A. C. D.; CASTRO, C. O. D. **Gestão Pública Contemporânea**. Curitiba: InterSaberes, 2014.

CHAFFEE, E. E. Three Models of Strategy. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 1, 1985.

CHANDLER, A. A. **Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise**. Cambridge: The MIT Press, 1962.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. **Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica.** São Paulo: Atlas, 2010.

DUMONT, D. M.; RIBEIRO, J. A.; RODRIGUES, L. A. **Inteligência Pública na era do conhecimento.** Rio de Janeiro: Revan, 2006.

GALBRAITH, J. R. The future of organization design. **Journal of Organization Design**, p. 3-6, 2012.

GERRY, J. **Fundamentos de estratégia.** Tradução de Rodrigo Dubal. Porto Alegre: Bookman, 2011.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

IFAM. **PORTARIA Nº 433 - GR/IFAM, de 26 de abril de 2011 - de constituição da Comissão de Elaboração do Planejamento Estratégico do IFAM.** Manaus: [s.n.], 2011.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAZONAS (IFAM). **Planejamento Estratégico: 2012-2017.** 1. ed. Manaus: Gráfica Moderna, 2013.

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA - IFSC. Homepage do Instituto Federal de Santa Catarina, 2015. Disponível em: <www.ifsc.edu.br>. Acesso em: maio 2015.

LEARNED, E. P. et al. **Business Policy: Text and Cases.** Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1965.

MIGUEL CAUCHICK, P. A. *et al.*. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

PALUDO, A. V. **Administração Pública: teoria e questões.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

PELOGIO, E. A. *et al.*. Empreendedorismo e estratégia sob a ótica da lógica effectuation. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, São Paulo, 12, n. 2, abr./jun. 2013. 228-249.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries.** New York: The Free Press, 1980.

PORTER, M. E. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. New York: The Free Press, 1985.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL. Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, 2011. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm>. Acesso em: junho 2011.

SENO, J. P. Um safári da estratégia no cerrado mineiro: concepções da estratégia em micro, pequenas e médias empresas. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Santa Catarina, v. 7, n. 3, dezembro 2014.

SILVA, J. M. M. A. Proposta de um mapa estratégico baseado na análise SWOT do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas - Campus Coari. 2013. 130 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Faculdade de Tecnologia, Universidade Federal do Amazonas, Amazonas, 2013.

SILVA JÚNIOR, A. D. S. *et al.* Consultoria: um estudo sobre o papel do consultor na formação da estratégia organizacional. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, São Paulo, 11, n. 1, jan./abr. 2012. 178-203.

SLACK, N. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1999.

TZU, S. **A arte da guerra**. Tradução de André Bueno. São Paulo: Jardim Editorial, 2010.

ANEXOS

ANEXO A – Portaria nº 433 GR/IFAM, de 26 de abril de 2011



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAZONAS
GABINETE DA REITORIA**

PORTARIA Nº 433 - GR/IFAM, de 26 de abril de 2011

O REITOR DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLÓGICA DO AMAZONAS, no uso de suas atribuições legais e estatutária, que lhe conferem o teor da Portaria MEC/GB Nº 1.370, de 07.12.2010;

CONSIDERANDO o estabelecido no artigo 131, do Regimento Interno do IFAM, aprovado pela Resolução Nº 02-CONSUP, de 28.03.2011, publicado nas páginas 41 a 50, da seção I, do DOU de 14.04.2011;

CONSIDERANDO teor do Memo nº 138 PRODIN/IFAM, de 25.04.2011;

R E S O L V E R :

L DESIGNAR, os servidores, conforme quadro abaixo, para sob a presidência do primeiro, constituírem uma Comissão visando a elaboração do Planejamento Estratégico do IFAM, para o período de 2011 a 2015:

Função	Nome	Lotação
Presidente	Antônio Venâncio Castelo Branco	Reitoria
Membros	Jaime Cavalcante Alves	Reitoria
	Marceley Erelvina Lima da Rocha e Silva	Reitoria
	Ana Leoni Vieira Motta	Reitoria
	João Luís Cavalcante Ferreira	Reitoria
	Jurandy Moreira Aires	Campus Coari
	Kátia Silva Machado	Campus São Gabriel da Cachoeira
	Ana Cláudia Teixeira Nascimento	Campus Manaus Zona Leste
	Ana Maria Alves Pereira	Campus Manaus Centro
	José Antônio Dourado Teixeira	Campus Manaus Centro
	Adriano da Silva Guimarães	Campus Presidente Figueiredo

II. Esta Portaria entra em vigor a partir desta data.

III. Dé-se ciência, publique-se, cumpra-se.

JOÃO MARTINS DIAS
Reitor

ANEXO B – Planejamento Estratégico do IFAM

**PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO
2012 - 2017**



**INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
AMAZONAS**



**INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
AMAZONAS**

ANTONIO VENÂNCIO CASTELO BRANCO

ANA CLÁUDIA TEIXEIRA NASCIMENTO

ANA LEONI VIEIRA MOTA

ANA MARIA ALVES PEREIRA

CHIARA DA SILVA SIMÕES

DANIEL NASCIMENTO E SILVA

JAIME CAVALCANTE ALVES

JOÃO LUIZ CAVALCANTE FERREIRA

JOSÉ ANTONIO DOURADO TEIXEIRA

JURANDY MOREIRA MACIEL AIRES DA SILVA

DILMA VANA ROUSSEFF
Presidente da República Federativa do Brasil

ALOIZIO MERCADANTE OLIVA
Ministro da Educação

MARCO ANTONIO DE OLIVEIRA
Secretário de Educação Profissional e Tecnológica

JOÃO MARTINS DIAS
Reitor

ANA MARIA ALVES PEREIRA
Pró-reitora de Desenvolvimento Institucional

NELSON BATISTA DO NASCIMENTO
Pró-reitor de Administração

ANTONIO VENÂNCIO CASTELO BRANCO
Pró-reitor de Ensino

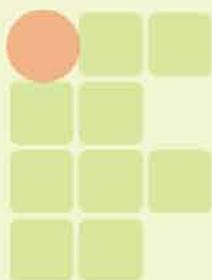
SANDRA MAGNI DARWICH
Pró-reitora de Extensão

ANA MENA BARRETO BASTOS
Pró-reitora de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2012 – 2017



Presidência
ANTONIO VENÂNCIO CASTELO BRANCO

Membros
ANA LEONI VIEIRA MOTA
ANA CLÁUDIA TEIXEIRA NASCIMENTO
ANA MARIA ALVES PEREIRA
DANIEL NASCIMENTO E SILVA
JAIME CAVALCANTE ALVES
JOÃO LUIZ CAVALCANTE FERREIRA
JOSÉ ANTONIO DOURADO TEIXEIRA
JURANDY MOREIRA MACIEL AIRES DA SILVA

Coordenação
DANIEL NASCIMENTO E SILVA

Apoio Administrativo
CHIARA DA SILVA SIMÕES

Revisão
DARCILIA PENHA PINTO

Diagramação e capa
Marcela Costa de Souza

Projeto Gráfico, acabamento e Impressão
Gráfica Moderna



FICHA CATALOGRÁFICA

P699 Planejamento Estratégico: 2012-2017 /Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM).1. ed. Manaus: Gráfica Moderna, 2013.

30 p.: ill.; 20,0 x 20,0 cm.

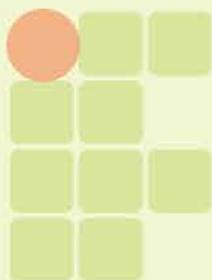
ISBN: 978-85-64218-63-5

1. Administração - Planejamento 2. Planejamento Estratégico
3. IFAM - Planejamento I. Branco, Antonio Venâncio Castelo.

CDU 658.4012

Elaborada pelo Bibliotecário/Documentalista: Odimar Porto - CRB /AM. nº. 496

www.ifam.edu.br





SUMÁRIO

PREFÁCIO	7
1. LÓGICA DA GESTÃO	9
2. PLANEJAMENTO	10
3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	11
4. PLANO ESTRATÉGICO	12
5. HORIZONTE DE TEMPO DO PLANO ESTRATÉGICO	14
6. MISSÃO	15
7. VISÃO	17
8. DINÂMICA ESTRATÉGICA	19
9. MAPA ESTRATÉGICO	21
10. PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS	23
11. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	24
11.1 Objetivos Estratégicos: Perspectiva Desenvolvimento de Pessoas	24
11.2 Objetivos Estratégicos: Perspectiva Eficiência Gerencial	25
11.3 Objetivos Estratégicos: Perspectiva Eficiência Acadêmica	26
11.4 Objetivos Estratégicos: Responsabilidade Socioambiental	27
11.5 Objetivos Estratégicos: Melhoria da Imagem Institucional	28
11.6 Objetivos Estratégicos: Satisfação com o Governo Federal	29
12. PLANOS TÁTICOS	30

VALORES



- Cidadania
- Ética
- Humanização
- Qualidade
- Responsabilidade
- Socioambiental

www.ifam.edu.br

PREFÁCIO



A cada ano e à medida que avançamos na profissionalização gerencial do IFAM, novos conhecimentos e ferramentas de gestão passam a fazer parte do dia a dia de nossa instituição. Um passo gigante está sendo dado, agora, com essa nova versão do Planejamento Estratégico do IFAM, que só foi possível com o aprendizado que acumulamos nos anos pretéritos: elaborar e implementar um plano contínuo, em que a cada dia, semana, mês ou ano, em conformidade com a especificidade institucional, ou seja projetar o futuro, para que estejamos, sempre, cinco anos à frente do nosso tempo.

Assim como o farol ilumina o caminho à frente dos barcos em noites de navegação, também os objetivos contidos neste plano iluminarão o caminho que trilharemos nos próximos cinco anos. É isso mesmo: cinco anos! Esta dinâmica gerencial já é possível de fazer parte da nossa realidade porque, agora, dispomos de pessoal capacitado e infraestrutura de tecnologia de informação para tal.

A mudança, naturalmente, é desafiadora. No entanto, é certo que estamos também, mais preparados para superar os desafios que teremos que enfrentar. Por isso, esta mensagem é uma declaração de otimismo, ao mesmo tempo em que conclamamos a todos para fazer do IFAM a instituição que todos idealizaram. É claro que isso exige empenho e esforço, para que, possamos nos concentrar apenas no que é importante, deixando de lado as urgências que, quase sempre, representam a necessidade de realizar o que deveria ter sido feito.

Nosso futuro é promissor. E será da forma que o fizermos. Por isso todos serão chamados a colaborar nas demais etapas de desdobramento do nosso Planejamento Estratégico e também na sua implementação e avaliação. Queremos fazer dessa prática a nova dinâmica gerencial do IFAM.

Manaus, Amazonas, 13 de novembro de 2012.

João Martins Dias
Reitor



www.ifam.edu.br

1

LÓGICA DA GESTÃO

Para se entender qualquer planejamento estratégico, é preciso, antes, entender a lógica da gestão. Isso quer dizer que precisamos compreender como a gestão funciona. Seu funcionamento é realizado a partir da prática de quatro etapas: planejamento, organização, administração e controle.

A lógica da gestão funciona assim: primeiro temos que saber onde queremos chegar, que é a etapa de planejamento; depois é preciso que sejam identificados e obtidos todos os recursos (e não apenas dinheiro) que vão ser necessários para colocar o plano em prática; em seguida, deve-se preparar o pessoal para liderança, motivação e comunicação; finalmente, deve ser criado um sistema de controle dos objetivos por meio de padronizações, mensurações, avaliações e *feedbacks*.

Nas organizações profissionalizadas, esse esquema lógico funciona adequadamente nos três níveis gerenciais: estratégico, tático e operacional. É como no jogo de futebol: tem o pessoal da defesa, do meio de campo e do ataque. Nesse esquema, todos são extremamente importantes. Por isso é preciso organizar o IFAM para que todos possam fazer bem o seu papel.



2

PLANEJAMENTO



Planejar é construir, desenhar o futuro. Quando uma organização planeja, está desenhando o seu futuro. Tecnicamente, um plano é composto de objetivos e estratégias. Um objetivo é toda situação futura desejada; a estratégia é o caminho a ser percorrido que levará à concretização do objetivo.

Deverão ser envolvidos os três níveis de planejamento, em conformidade com o grau de responsabilidade de seus gestores: estratégico, tático e operacional.

No planejamento estratégico se preocupa com toda a organização e com um horizonte de tempo de pelo menos cinco anos; o planejamento tático diz como o planejamento estratégico vai ser colocado em prática, é focado em apenas um campus ou área, como é o caso da extensão, e seu horizonte é mediano, entre um e cinco anos; e o planejamento operacional é focado em projetos e em áreas muito específicas (a coordenação de um curso, por exemplo) e seu horizonte de tempo é menor que um ano.

Resumindo, o planejamento estratégico diz para onde toda a organização tem que ir, o planejamento tático diz como essa caminhada tem que ser feita e o planejamento operacional apresenta os detalhes de como fazer cada parte da caminhada.



3

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é um conjunto de atividades técnicas que tem como finalidade apontar o futuro a ser construído pela organização e o caminho. É estratégico porque envolve toda a organização, desde os investimentos necessários quanto as responsabilidades pelo sucesso ou fracasso que devem ser pensadas com muita cautela, tanto do ponto de vista técnico quanto político.

O resultado do planejamento estratégico é o plano, um documento que contém, basicamente, o pensamento estratégico, o mapa de negócios e o mapa estratégico.

O pensamento estratégico é composto pelos valores, missão, visão e negócio organizacional; o mapa de negócios é a descrição da cadeia de valor da organização, ou seja, como ela maximiza os recursos disponíveis para gerar os melhores resultados possíveis; enquanto o mapa estratégico é o caminho lógico que será percorrido para que o futuro se concretize.

A modernização gerencial do IFAM exige a adoção do planejamento estratégico como ferramenta básica. Os desafios que nossa instituição terá que superar ficará menos árduo com um plano consistente e que todos saibam atuar.



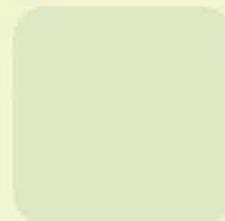
4

PLANO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico do IFAM foi pensado e elaborado de forma contemporânea. Foram realizados levantamentos e sistematização dos dados nos setores de cada Campus, com a realização de Oficinas .

O resultado foi uma metodologia inovadora e que já está sendo utilizada, inclusive, por Universidades e Institutos Federais e com experiência em planejamento estratégico.

Não há planejamento viável sem o suporte de Tecnologia da Informação e Comunicação. Para isso, o IFAM testou e adotou o GEPLANES, um software livre de planejamento que já foi adotado com sucesso por mais de 7.000 instituições públicas brasileiras. Com isso, nossa instituição economizou recursos na aquisição de um ERP (Enterprise Resource Planning), softwares que geralmente são adotados para suporte aos planos estratégicos.



O caráter participativo norteou a primeira fase de elaboração do planejamento estratégico do IFAM. Ao todo, em todos os campi e pró-reitorias, 229 pessoas, entre docentes, técnicos, discentes e membros das diversas comunidades em que o IFAM encontra-se estabelecido, conforme o quadro 1.

Quadro 1. Oficinas de planejamento estratégico do IFAM.

CAMPUS/PRÓ-REITORIAS	PARTICIPANTES
Pró-Reitoria de Administração	11
Pró-Reitoria de Ensino	08
Pró-Reitoria de Extensão	03
Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação	03
Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional	07
Manaus Centro	10
Manaus Distrito Industrial	11
Manaus Zona Leste	17
São Gabriel da Cachoeira	65
Coari	13
Maués	18
Tabatinga	17
Parintins	34
Total	229

Fonte: Comissão, IFAM (2012).

Esse grau de participação imprime ao conteúdo deste documento um aspecto de precisão tal que já começaram a se reverter em novos empreendimentos em termos de programas e projetos que materializarão o futuro aqui descrito.



5

HORIZONTE DE TEMPO DO PLANO ESTRATÉGICO



O horizonte de tempo é o período de abrangência de um plano estratégico e representa o tempo mais longe que uma organização consegue observar. O ideal, para o IFAM, seria um horizonte de, pelo menos, 20 anos. Mas, como o ideal depende do grau de especialização e experiência de todos os docentes, técnicos administrativos e estudante em lidar com planos, é recomendável que a cultura do planejamento comece com o menor horizonte admitido: cinco anos.

O horizonte de cinco anos é pedagógico: é preciso que todo o contingente social da organização exercite o delineamento do futuro e passe a guiar suas ações para que este futuro se concretize. Foi assim que grandes organizações, principalmente universidades, evoluíram no Brasil e no mundo.

É o aprendizado constante em planejar desafios e elaborar esquemas de ações práticas para superá-los que vai levar nossa instituição a alcançar seus objetivos propostos.

O planejamento é dinâmico. Quando uma semana de execução do plano terminar, o plano será projetado em uma semana; quando um mês de execução for cumprido, um mês à frente será projetado; ao final de cada ano, um ano será planejado. Dito de outra forma, nosso plano estará sempre 05 (cinco) anos à frente, não importando quem seja o reitor ou o diretor geral do campus. É esse caráter organizacional da gestão que retira do personalismo individual a responsabilidade pelo futuro da instituição.



6

MISSÃO

Promover com excelência educação, ciência e tecnologia para o desenvolvimento sustentável da Amazônia.

Toda organização tem uma missão institucional a cumprir no seu ambiente de operações. A missão institucional do IFAM é: promover com excelência educação, ciência e tecnologia para o desenvolvimento sustentável da Amazônia.

No entanto, como acontece em um time de futebol perfeitamente entrosado, é preciso que cada unidade gerencial (pró-reitoria e campus) tenha sua missão, para que saiba de exatamente para onde deve caminhar, de modo que todos caminhem juntos, ainda que trilhando conforme suas especificidades. As missões das unidades do IFAM estão contidas no quadro 2.



Quadro 2. Missão dos Campi e Pró-reitorias do IFAM.

CAMPUS/PRÓ-REITORIAS	MISSÃO
PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO	Gerir recursos e pessoas, com eficiência e legalidade, para suporte às atividades da comunidade interna e otimização da cadeia de suprimento.
PRÓ-REITORIA DE DESENV. INSTITUCIONAL	Promover o desenvolvimento institucional com responsabilidade socioambiental e inovação gerencial e tecnológica.
PRÓ-REITORIA DE ENSINO	Promover a excelência do ensino por meio da formulação de políticas educacionais de qualidade socialmente referenciadas.
PRÓ-REITORIA DE EXTENSÃO	Interligar o conhecimento com a prática através da prestação de serviços de extensão para as comunidades interna e externa, com qualidade e comprometimento.
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA, PÓS-GRADUAÇÃO E INOVAÇÃO	Promover com excelência a pesquisa, pós-graduação e inovação.
COARI	Promover Educação com excelência, por meio do ensino, pesquisa e extensão, para a região do médio Solimões no estado do Amazonas.
LÁBREA	Promover educação através do ensino, pesquisa e extensão visando o desenvolvimento socioambiental local e regional do médio Purus.
MANAUS - CENTRO	Promover educação com qualidade e competência.
MANAUS - DISTRITO INDUSTRIAL	Promover educação tecnológica e pesquisa aplicada com qualidade para a sociedade amazonense.
MANAUS - ZONA LESTE	Formar profissionais para atuar na cadeia de valor do setor primário, através do ensino, pesquisa e extensão, com comprometimento e melhoria contínua da qualificação do pessoal.
MAUÉS	Formar profissionais técnicos com qualidade e excelência da Mesoregião de Maués.
PARINTINS	Promover a formação de profissionais do Polo Parintins, através do Ensino, Pesquisa e Extensão com excelência e qualidade.
PRESIDENTE FIGUEIREDO	Promover com qualidade e excelência a Educação Profissional, por meio do Ensino, Pesquisa e Extensão, visando ao desenvolvimento sustentável do município de Presidente Figueiredo.
SÃO GABRIEL DA CACHOEIRA	Formar profissionais nas comunidades do Rio Negro através do ensino, pesquisa e extensão, com interculturalidade e qualidade.
TABATINGA	Proporcionar educação, ciência e tecnologia com excelência, inovação e sustentabilidade para a população da região do Alto Solimões e área fronteira com respeito à pluralidade cultural e socioambiental.
IFAM	Promover com excelência educação, ciência e tecnologia para o desenvolvimento da Amazônia.

Fonte: Comissão, IFAM (2012).



7

VISÃO



**Ser referência nacional em educação,
ciência e tecnologia.**

A visão diz como uma organização quer ser vista no futuro, quando o planejamento estiver executado. O IFAM quer ser visto como Referência nacional em educação, ciência e tecnologia.

Para que esta visão se concretize, é necessário que cada campus e pró-reitoria tenha sua visão de futuro enquanto desdobramento da visão institucional. Assim, as visões de futuro das unidades do IFAM são as contidas no quadro 3.



Quadro 3. Visão dos Campi e Pró-reitorias do IFAM.

CAMPUS/PRÓ-REITORIAS	VISÃO
MANAUS - CENTRO	Ser referência na promoção de educação profissional com qualidade e competência.
MANAUS - DISTRITO INDUSTRIAL	Ser reconhecida como instituição de educação tecnológica e pesquisa aplicada em um ambiente participativo e de valorização do ser humano.
MANAUS - ZONA LESTE	Ser referência na formação profissional técnica e tecnológica para o setor primário no estado do Amazonas.
SÃO GABRIEL DA CACHOEIRA	Ser referência na formação intercultural profissional e tecnológica às comunidades do Rio Negro.
COARI	Ser excelência em educação profissional na região do médio Solimões no estado do Amazonas.
LÁBREA	Ser referência como instituição de educação profissional e tecnológica na região do médio Purus.
MAUÉS	Ser referência em Educação Profissional na mesorregião de Maués.
PARINTINS	Ser referência em educação profissional na região baixo Amazonas.
PRESIDENTE FIGUEIREDO	Ser referência em educação profissional no município de Presidente Figueiredo.
TABATINGA	Ser referência em educação profissional de nível técnico na região do Alto Solimões, valorizando a pluralidade cultural.
PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO	Ser referência em administração de recursos e pessoas entre os Institutos Federais da região norte.
PRÓ-REITORIA DE DESENV. INSTITUCIONAL	Tornar-se referência nacional em desenvolvimento de Instituições federais de educação profissional e tecnológica.
PRÓ-REITORIA DE ENSINO	Consolidar as políticas educacionais de excelência do ensino no IFAM.
PRÓ-REITORIA DE EXTENSÃO	Ser referência na promoção de atividades de extensão
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA, PÓS-GRADUAÇÃO E INOVAÇÃO	Ser referência institucional para as decisões de capacitação, pesquisa e inovação.
IFAM	Ser referência nacional em educação, ciência e tecnologia.

Fonte: Comissão, IFAM (2012).



8

DINÂMICA ESTRATÉGICA

O IFAM funcionará assim: a sociedade dirá o que precisa em termos de ensino, pesquisa, extensão e inovação; de posse dessa informação, o IFAM organizará seu funcionamento interno, através da maximização dos esforços de seu quadro de pessoal (docentes, discentes, técnicos e terceirizados) e infraestrutura física, visando o domínio, a construção e a democratização do conhecimento, revelando-se como espaço privilegiado para promoção do desenvolvimento local e regional.

Fará isso negociando os recursos de que precisa com seus fornecedores de forma otimizada para que sua visão de futuro se concretize e, assim, possa ter a garantia de que sua missão institucional está sendo cumprida. Cada campus e pró-reitoria têm o seu mapa de negócios. O termo “negócio”, tecnicamente, diz respeito a como uma organização funciona, como produz valor, como faz o bem para a sociedade ou ambiente. A figura 1 demonstra o mapa de negócios do IFAM.



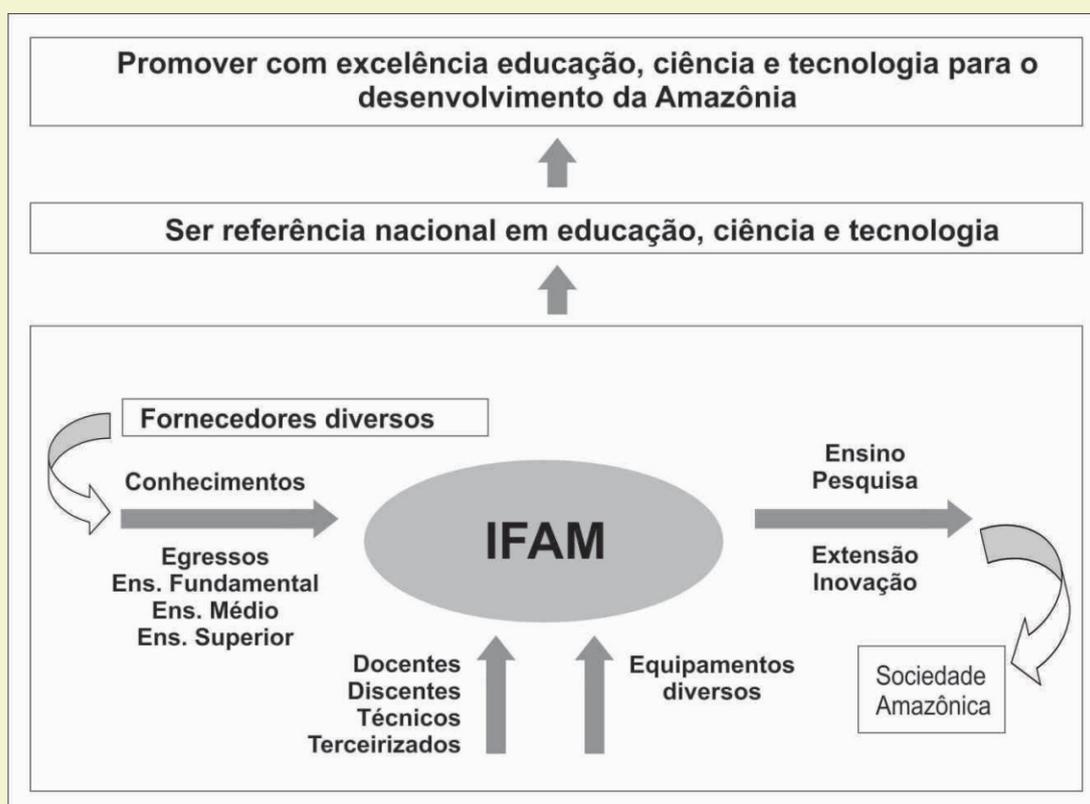


Figura 1. Mapa dos Negócios do IFAM.
 Fonte: Comissão, IFAM (2012).



9

MAPA ESTRATÉGICO

O mapa estratégico mostra o caminho que será seguido para que o futuro desejado seja alcançado. Mostra, portanto, a estratégia da organização, a grande armação lógica que ordenará todos os objetivos estratégicos que serão implementados para que o futuro desejado se concretize. Cada pró-reitoria e campus tem o seu mapa estratégico.

O mapa do IFAM se concentra em seis aspectos: desenvolvimento de pessoas, eficiência gerencial, eficiência acadêmica, melhoria da imagem institucional, responsabilidade socioambiental e satisfação com o governo federal, como mostra a figura 2.



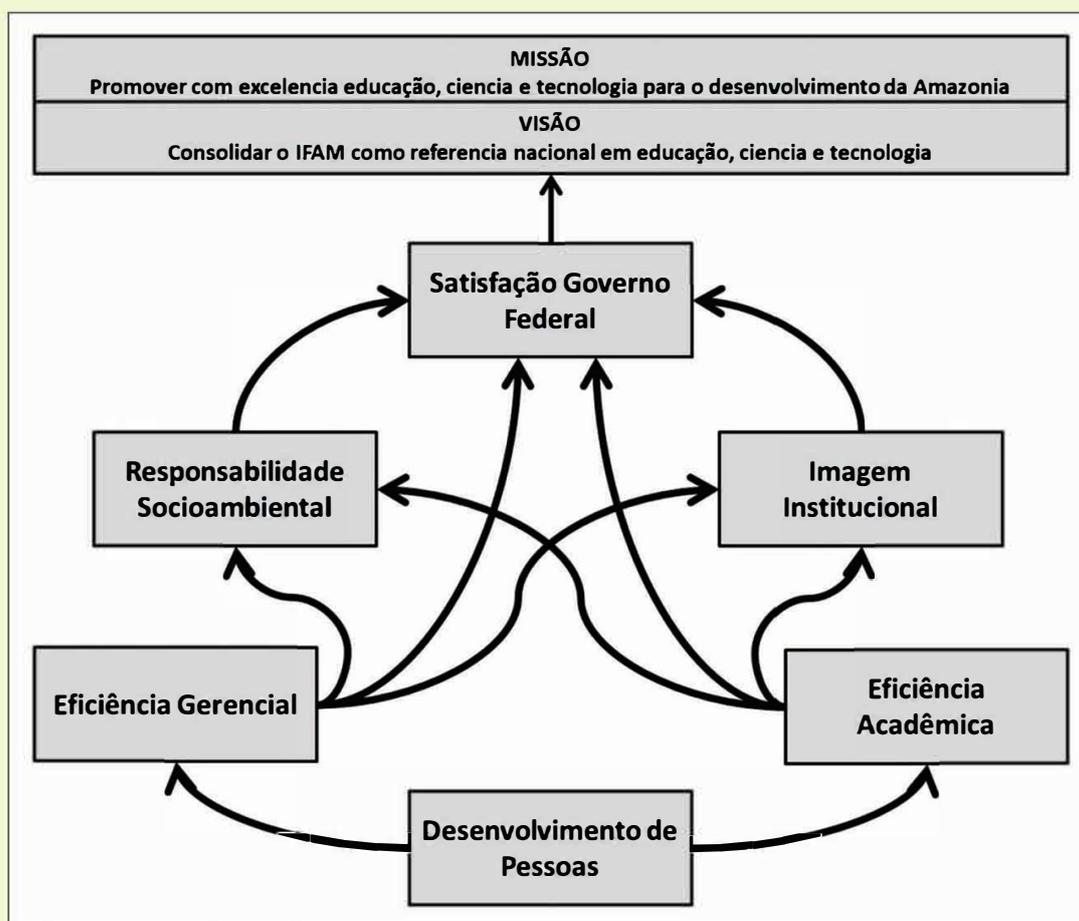


Figura 2. Mapa Estratégico do IFAM.
 Fonte: Comissão, IFAM (2012).

10

PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS



O mapa estratégico é uma arquitetura lógica do caminho que o IFAM seguirá para concretizar sua visão de futuro. Essa arquitetura está organizada em perspectivas, ou seja, agrupamentos de objetivos que precisam ser implementados para que o futuro aconteça. É mais fácil o reitor e os diretores gerais memorizar as seis perspectivas do que os objetivos estratégicos que compõem o plano.

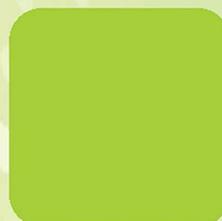
As perspectivas facilitam o acompanhamento da execução do plano. A cada semana saberemos o quanto cada objetivo estratégico evoluiu na sua implementação e, por extensão, de quanto foi a evolução para cada perspectiva. O somatório da evolução de cada perspectiva mostrará o quanto estará sendo implementado do plano estratégico. E tudo isso de forma simultânea, com o auxílio do Geplanes, o software de planejamento.

A lógica das perspectivas é a seguinte: investe-se no desenvolvimento das pessoas para que o IFAM ganhe em eficiência gerencial e acadêmica; quando a eficiência se tornar efetiva, nossa instituição poderá cumprir sua responsabilidade socioambiental, o que levará, como consequência, à melhoria de sua imagem institucional; com a melhoria da imagem institucional o governo, nosso principal patrocinador, terá elevado seu grau de satisfação e, com isso, poderá aumentar o investimento no IFAM para que o círculo virtuoso recomece.



11

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



11.1 Objetivos Estratégicos: Perspectiva Desenvolvimento de Pessoas

O investimento nas pessoas leva à obtenção da competência necessária para lidar com os desafios que deverão ser superados. Além disso, aumenta o grau de motivação e satisfação do servidor e melhora sensivelmente o clima e o ambiente de trabalho. Pelo sistema de avaliação a ser implantado, quanto maior o desempenho, maior será a bonificação. Os objetivos estratégicos dessa perspectiva são:

- Aumentar as equipes multidisciplinares de fortalecimento ao setor pedagógico;
- Aumentar a quantidade de bolsas para o servidor pesquisador;
- Aumentar a quantidade de bolsas de mestrado e doutorado;
- Criar o Plano de Mobilidade do Servidor;
- Implantar programas de melhoria da qualidade de vida e saúde do servidor;
- Implantar programas de cursos de idiomas para os servidores;
- Demandar ações junto ao Governo Federal visando o retorno do auxílio localidade aos servidores;
- Fortalecer o setor de saúde dos campi;
- Aumentar a produção científica de servidores;
- Construir centro de convivência do servidor nos campi.



11.2 Objetivos Estratégicos: Perspectiva Eficiência Gerencial

O investimento nas pessoas levará, também, à eficiência gerencial. O foco desta perspectiva é maximizar os recursos do IFAM ao suprir de forma mais eficiente e eficaz as necessidades de recursos das atividades-fim (ensino, pesquisa, extensão e inovação). Assim, quanto mais eficiente a gestão, maior a capacidade de captação e distribuição de recursos das atividades-meio. Os objetivos a ser perseguidos serão os seguintes:

- Institucionalizar a ouvidoria;
- Ampliar a autonomia orçamentária dos campi do IFAM;
- Aumentar o número de colegiados gerenciais;
- Melhorar o sistema de internet;
- Instalar a infraestrutura física da reitoria;
- Informatizar todas as bibliotecas da instituição;
- Adquirir barco regional para funcionamento da Unidade Móvel Fluvial do IFAM;
- Reestruturar a instituição para a gestão sistêmica;
- Racionalizar os processos das atividades meio;
- Racionalizar os processos das atividades fim;
- Capacitar gerencialmente o quadro docente e funcional.



11.3 Objetivos Estratégicos: Perspectiva Eficiência Acadêmica

O investimento nas pessoas levará, também, à eficiência acadêmica. O foco desta perspectiva é maximizar a capacidade de ensino, pesquisa, extensão e inovação dos docentes e técnicos do IFAM. Uma vez que a eficiência gerencial permitirá que as atividades-meio captem e distribuam os recursos, o pessoal das atividades-fim poderão se dedicar exclusivamente às suas expertises, sem se preocupar com os complexos meandros da burocracia. Os objetivos a ser perseguidos são os seguintes:

- Fazer avaliações periódicas dos projetos pedagógicos de todos os cursos;
- Aumentar a quantidade de certificações do programa CERTIFIC;
- Implantar um Centro de Idiomas;
- Avaliar o processo educacional periodicamente;
- Institucionalizar um programa de intercambio internacional para docentes e discentes;
- Ampliar e diversificar a oferta de cursos de pós-graduação lato sensu;
- Aumentar a quantidade de eventos esportivos entre os campi;
- Aumentar o número de ações de educação nos campi;
- Aumentar o número de programas de atendimento pedagógico discente;
- Aumentar a quantidade de bolsas de iniciação científica;
- Ampliar o quantitativo de workshops de pesquisa, pós-graduação e inovação;
- Aumentar a quantidade de incubadoras de empresas;
- Melhorar o acompanhamento dos egressos;
- Aumentar a oferta de estágios curriculares;
- Aumentar o número de bolsas de extensão;
- Criar um Programa de Apoio ao Egresso;
- Ampliar subsídios a alimentação estudantil;
- Construir novos Centros de Documentação e Informação (CDI) nos campi e consolidar os existentes.



11.4 Objetivos Estratégicos: Responsabilidade Socioambiental

As eficiências gerencial e acadêmica, quando permanentes, permitirão a efetividade institucional. Quando isso acontecer, o IFAM poderá cumprir com a sua responsabilidade socioambiental, etapa obrigatória rumo à institucionalização no ambiente amazônico, conforme prevê sua missão. Os objetivos a serem perseguidos para esta perspectiva são os seguintes:

- Aumentar a participação da sociedade civil na Escola Cidadã;
- Aumentar a quantidade de voluntários junto aos novos campi;
- Ampliar as ações de extensão no ensino Superior;
- Criar o observatório institucional sobre educação e trabalho;
- Aumentar a quantidade de incubadoras de empresas;
- Institucionalizar o Programa de Assistência Comunitária;
- Ampliar parceria com a Superintendência da Zona Franca de Manaus (SUFRAMA);
- Ampliar parcerias com instituições de ensino em nível nacional e internacional;
- Ampliar o número de Centros Vocacionais Tecnológicos (CVT);
- Ampliar e diversificar ações de Responsabilidade Social;
- Construir um complexo esportivo para o atendimento de eventos.



11.5 Objetivos Estratégicos: Melhoria da Imagem Institucional

Obtido o sucesso gerencial e acadêmico e cumprida a responsabilidade socioambiental, o IFAM terá dado os passos essenciais para estruturar a imagem institucional pela qual todos nós trabalhamos. Sua manutenção, contudo, exige que determinados objetivos sejam trabalhados constantemente. Os objetivos a serem perseguidos para esta perspectiva serão os seguintes:

- Aumentar as equipes multidisciplinares de fortalecimento ao setor pedagógico;
- Aumentar a quantidade de bolsas de mestrado e doutorado;
- Criar o Plano de Mobilidade do Servidor;
- Implantar programas de cursos de idiomas para os servidores;
- Demandar ações junto ao Governo Federal visando o retorno do auxílio localidade aos servidores;
- Fortalecer o marketing institucional;
- Fortalecer o endomarketing institucional;
- Aumentar a produção científica de servidores;
- Construir centro de convivência do servidor nos campi;
- Criar a rádio via internet;



11.6 Objetivos Estratégicos: Satisfação com o Governo Federal

A melhoria da imagem institucional a partir do cumprimento de sua responsabilidade socioambiental certamente levará à satisfação com o governo federal, nosso principal patrocinador. Evidentemente que as perspectivas anteriores capacitarão o IFAM para gestão administrativa e financeira descentralizada, nos limites estabelecidos em lei, requisito essencial para a autonomia institucional. Os objetivos a serem perseguidos para esta perspectiva serão os seguintes, fruto de um acordo de todos os Institutos Federais com o governo:

- Aumentar a eficiência institucional;
- Aumentar a eficácia institucional;
- Aumentar a relação estudante x professor;
- Ampliar e diversificar a oferta de curso e vagas para a educação profissional;
- Manter as vagas para a formação de professores e licenciaturas;
- Diversificar e ampliar a oferta de cursos de PROEJA;
- Aumentar os projetos de melhoria da qualidade da educação básica;
- Aumentar a quantidade de projetos de formação inicial e continuada;
- Ampliar e diversificar a oferta de cursos em EaD;
- Diversificar a forma de acesso ao ensino técnico;
- Diversificar a forma de acesso ao ensino superior;
- Incentivar estudantes com elevado desempenho a programas apoiados;
- Ampliar a quantidade de projetos de pesquisa e inovação;
- Aumentar a quantidade projetos de ação social;
- Institucionalizar o Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT);
- Aumentar os programas de ensino, pesquisa e extensão multicampi e interinstitucionais;
- Aumentar as adesões a programas de interesse coletivo;
- Implantar um programa de gerenciamento acadêmico com fornecimento de informações ao MEC/SETEC.



12

PLANOS TÁTICOS

O plano estratégico aponta o futuro de toda a instituição. É necessário, portanto, que esse futuro seja desdobrado em planos intermediários, que indiquem as balizas do caminho, o que evitará que a instituição saia dos trilhos. Isso é feito, basicamente, definindo-se como cada objetivo vai ser medido (indicador), criando-se as metas para cada indicador e desdobrando-se essas metas ao longo do tempo.

Quando os planos táticos estiverem prontos, a terceira etapa poderá ser realizada, que é a criação dos planos operacionais e os projetos, para que cada meta possa ser alcançada. No final da terceira etapa, todas as unidades do IFAM estarão alinhadas e conhecendo o seu papel real a ser desempenhado para que a visão de futuro possa ser realizada.

Nunca é demais observar que TODOS os docentes, discentes, técnicos e terceirizados estarão envolvidos na execução do plano, em conformidade com o seu grau de responsabilidade legal. O plano, portanto, ao mesmo tempo em que dirá com precisão o que cada um deverá fazer, também reduzirá enormemente o volume de trabalho individual. Isso levará ao ganho de qualidade e eficiência no serviço prestado.





Ministério da
Educação

