

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

PROPOSTA DE UM MAPA ESTRATÉGICO BASEADO NA ANÁLISE SWOT
DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO
AMAZONAS – CAMPUS DE COARI

JURANDY MOREIRA MACIEL AIRES DA SILVA

ORIENTADOR: DR. NILSON RODRIGUES BARREIROS

Manaus-AM

2013

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**PROPOSTA DE UM MAPA ESTRATÉGICO BASEADO NA ANÁLISE SWOT DO
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO
AMAZONAS - CAMPUS DE COARI**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção. Área de concentração: Planejamento Estratégico.

ORIENTADOR: DR. NILSON RODRIGUES BARREIROS

Manaus-AM

2013

Ficha Catalográfica

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

S586p

SILVA, JURANDY MOREIRA MACIEL AIRES DA
PROPOSTA DE UM MAPA ESTRATÉGICO BASEADO NA
ANÁLISE SWOT DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO,
CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAZONAS-CAMPUS DE COARI /
JURANDY MOREIRA MACIEL AIRES DA SILVA. 2013
85 f.: il. color; 31 cm.

Orientador: NILSON RODRIGUES BARREIROS
Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) -
Universidade Federal do Amazonas.

1. PLANEJAMENTO. 2. ANÁLISE SWOT. 3. MAPAS
ESTRATÉGICOS. 4. IFAM. I. BARREIROS, NILSON RODRIGUES
II. Universidade Federal do Amazonas III. Título

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**PROPOSTA DE UM MAPA ESTRATÉGICO BASEADO NA ANÁLISE SWOT DO
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO
AMAZONAS - CAMPUS DE COARI**

APROVADO EM 30/12/2013

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Nilson Rodrigues Barreiros – UFAM (presidente)

Prof. Dr. Jonas Gomes da Silva – UFAM (membro)

Prof. Dr. Nelson Kuwahara – UFAM (membro)

DEDICATÓRIA

A Deus, meus pais, minha irmã,
minha esposa e meu filho, por
contribuírem com a realização de
uma vida.

AGRADECIMENTOS

Ao Grande Arquiteto do Universo, por ter me dado o dom da vida e me agraciado com uma família amorosa e amigos fieis.

À Universidade Federal do Amazonas, nosso maior patrimônio, instituição esta que oportunizou o Programa de Mestrado em Engenharia de Produção.

Aos Professores da UFAM, em especial ao professor Dr. Nilson Barreiros pelo incentivo para a realização deste mestrado e ser para mim exemplo de profissional da educação.

Ao professor Dr. Jonas Gomes da Silva, pelo apoio e sugestões de melhorias deste trabalho.

Ao professor Dr. Daniel Nascimento e Silva, por ter contribuído e apoiado este trabalho.

A minha esposa, companheira de toda a vida, pela vida de dedicação a nossa família enquanto me dediquei a este mestrado.

EPÍGRAFE

A todos que torceram para que chegasse aqui.

RESUMO

O presente trabalho tem como tema “proposta de um mapa estratégico baseado na análise SWOT do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas - Campus Coari”. A pesquisa problematiza os processos administrativos e as consequências do planejamento na dinâmica administrativa do Instituto. A relevância tem abrangência no contexto da microrregião do médio Solimões, onde o IFAM Campus Coari está inserido. O objetivo geral deste trabalho foi propor o desenvolvimento de um mapa estratégico baseado na análise SWOT do IFAM Campus Coari, a partir de comparações da análise SWOT de instituições similares. A pesquisa é de caráter bibliográfico, documental, utilizando de informações do IFAM. Como resultado buscou-se um mapa estratégico adequado à realidade desta unidade do Instituto Federal.

Palavras-chave: Planejamento, Análise SWOT, Mapas estratégicos.

ABSTRACT

The present work has as its theme "proposed a strategy map based on the SWOT analysis of the Federal Institute of Education, Science and Technology of Amazonas - Campus Coari". The research discusses the administrative procedures and the consequences of planning in the dynamic management of the Institute. the scope has importance in the context of micro middle Solimões, where the IFAM Campus Coari is inserted. The general objective of this work is to propose the development of a strategic map based on SWOT analysis of IFAM Campus Coari. Using comparisons of SWOT analysis of similar institutions. The research is of bibliographical, documentary character, using information from IFAM. As a result we sought adequate to the reality of this Federal Institute drive strategic map.

Keywords: Planning, SWOT Analysis, Strategy maps.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Elementos-chave na definição de estratégia.....	30
Figura 2 - Mapa estratégico IFAM Reitoria.....	37
Figura 3 - Mapa estratégico Pró-reitoria de extensão.....	38
Figura 4 - Mapa estratégico Pró-reitoria de Ensino.....	39
Figura 5 - Mapa estratégico Pró-reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação.....	40
Figura 6 - Mapa estratégico da Pró-reitoria de Administração.....	41
Figura 7 - Modelo de análise SWOT.....	50
Figura 8 - Matriz SWOT.....	51
Figura 9 - Análise SWOT Instituto Federal Catarinense - <i>Campus</i> Lages.....	72
Figura 10 - Modelo de Mapa Estratégico proposto ao <i>Campus</i> Coari.....	76

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Análise SWOT: planejamento e gestão.....	63
Quadro 2 - Análise SWOT: oferta de cursos e serviços.....	64
Quadro 3 - Análise SWOT: infra-estrutura.....	66
Quadro 4 - Análise SWOT: fomento.....	68
Quadro 5 - Análise SWOT: qualificação de Pessoal.....	69
Quadro 6 - Análise SWOT: pesquisa e extensão.....	70
Quadro 7 - Análise SWOT: Instituto Federal Catarinense <i>Campus</i> Sombrio	71
Quadro 8 - Análise SWOT: Instituto Federal de São Paulo <i>Campus</i> Jordão.....	73

LISTA DE SIGLAS

UFAM – Universidade Federal do Amazonas

IFAM – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas

SWOT–*Strengths, weaknesses, Opportunities and Treats*, do Inglês, Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças respectivamente.

UEA – Universidade do Estado do Amazonas. PE – Planejamento Estratégico

TIC – Tecnologia da Informação e comunicação

MEC – Ministério da Educação

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

LOA –Lei Orçamentária Anual

PIB – Produto interno bruto

IES – Instituição de Ensino Superior

BSC – Balanced Scorecard

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
1.1 PROBLEMA	14
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.1 Objetivo Específico	15
1.3 JUSTIFICATIVA	15
1.4 DELIMITAÇÕES DO ESTUDO	16
1.5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	16
1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	18
2. MARCO TÉORICO	20
2.1 AS ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	20
2.2 ESTRATÉGIA E MAPAS ESTRATÉGICOS	22
2.2.1 Aspectos do PE na expansão do Instituto	32
2.2.2 Definição de Mapas Estratégicos	34
2.2.3 Tipos de mapas estratégicos do IFAM	37
2.2.4 Cultura organizacional	41
2.2.5 Resistência à mudança organizacional	45
2.3 ANÁLISE SWOT	48
3. DESENVOLVIMENTO DOS ESTUDOS	57
3.1 <i>CAMPUS</i> COARI E SUA MISSÃO E VISÃO	59
3.2 POSICIONAMENTO COMPETITIVO	60
3.3 DIAGNÓSTICO DO <i>CAMPUS</i> COARI	61
3.4 ESTUDO DE MAPAS ESTRATÉGICOS DE ORGANIZAÇÕES SIMILARES	70
4.RESULTADOS	75
CONCLUSÃO	78
REFERÊNCIAS	79

1 INTRODUÇÃO

O mundo vivencia rápidas transformações na dinâmica da interação entre os seres humanos, as organizações, as sociedades e o meio ambiente, sendo esta dinâmica marcada por paradoxos, contradições, desafios, ameaças e oportunidades. Os órgãos públicos também estão inseridos neste contexto. Toda Organização, através de seus gestores, deve identificar esses desafios e ameaças para se prepararem para a inclusão na era da informação, contribuindo no processo de geração do conhecimento e avanço tecnológico.

Como aborda Carvalho (2006) a mais tradicional forma de realizar a análise do ambiente em que uma organização se encontra é o *framework*, conhecido como SWOT, sigla para *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Treats*, ou seja, respectivamente, Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças.

Segundo Junqueira (2006) a análise SWOT foi criada por Kenneth Andrews e Roland Christensen, professores da *Harvard Business School* e posteriormente aplicada por acadêmicos e profissionais da área de estratégia.

Ghelman e Costa (2006) entendem que o maior desafio é de natureza gerencial, pois os casos de melhorias ocorreram com a mesma equipe e estrutura, com algumas mudanças no que diz respeito à adoção de bônus salariais aos funcionários e equipes de melhor desempenho. As autoras afirmam, ainda, que há raras experiências no setor público nacional de organizações que medem e monitoram de maneira sistêmica seus indicadores.

Blanco (1997) informa que as instituições estão vivendo na era do conhecimento, e que essa dimensão só pode estar vinculada às pessoas e não ao dinheiro ou aos objetos. Portanto, o homem deve ser priorizado dentro das estratégias organizacionais, visando uma valorização dos recursos humanos que englobe um ambiente respeitável, onde possa se trabalhar em equipe, realizando trabalhos interessantes e desafiadores.

João (2010) citando Tásica (2007) explica que a metodologia da análise SWOT é comumente utilizada tanto no planejamento estratégico, como na geração de idéias para melhorar a situação atual das organizações.

Desta forma a análise SWOT apresenta-se como ferramenta gerencial a fim de envolver as instituições públicas, convertendo a estratégia em tarefa todos e alinhando os objetivos individuais à missão.

O interesse pelo tema pesquisado se deu após a inobservância de um mapa estratégico nos campi do IFAM. Atrelado a esta ausência, surge a própria perspectiva de contribuir para a elaboração do planejamento estratégico de uma Unidade Gestora do IFAM no interior do Amazonas neste novo contexto vivenciado pela instituição de estrutura sistêmica multicampi e com formatação de ensino verticalizado.

O campo escolhido para a pesquisa foi o IFAM campus de Coari, situado na microrregião do médio Solimões na cidade de Coari.

1.1 PROBLEMA

Segundo Trosa (2001) O serviço público não pode ficar a margem das mudanças da sociedade e sem se submeter a elas. Estudar as formas de fazer as instituições públicas funcionarem com eficácia, eficiência e efetividade torna-se necessário a fim de ajudar a dotá-las de ferramentas de alinhamento de seus objetivos.

Ghelman e Costa (2006) enfatizam que o Estado brasileiro foi influenciado pelos movimentos internacionais para adoção de uma administração pública mais gerencial. Concentrando foco no controle dos processos e não dos resultados o serviço público mostrasse lento e ineficiente diante da complexidade dos desafios atuais.

Sendo assim, será que a organização governamental, foco desta dissertação, possui estruturas para a implementação de uma nova filosofia de alinhamento estratégico de seus recursos, tal qual a análise SWOT, visando como resultado final um melhor cumprimento de sua missão diante da sociedade e do estado.

A presente pesquisa problematiza os processos administrativos e as consequências do planejamento na dinâmica administrativa do IFAM-campus Coari a partir da ótica da análise SWOT.

A abrangência do trabalho tem relevância não somente no município de Coari, mas também no contexto da microrregião do médio Solimões, onde o ifam campus Coari está inserido.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral:

Propor o desenvolvimento de um mapa estratégico baseado na análise SWOT do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas - Campus de Coari.

1.2.2 Específicos:

- Descrever o processo de “ifetização”; fusão das antigas Escolas Agrotécnicas e Cefet no Amazonas;
- Relatar os conhecimentos existentes sobre a aplicação da análise SWOT em instituições governamentais.
- Examinar e descrever os processos-chave do ifam campus coari a luz das perspectivas da análise SWOT.

1.3 Justificativa

Uma das características marcante nas organizações é a missão de transformar a estratégia em ação de forma a operacionalizar as ações de longo prazo. Diversos autores enfatizam a relevância do alinhamento entre a estratégia e o desempenho (KAPLAN; NORTON, 1992, 1996; NEELY; AUSTIN, 2000; TONCHIA, 2000)

O tema torna-se relevante, pois indaga acerca do mapa estratégico do IFAM Campus Coari como autarquia sistêmica e o impacto desse planejamento a partir dos arranjos produtivos locais da microrregião onde o campus está inserido a luz da análise SWOT como ferramenta basilar no desenvolvimento da estratégia do órgão.

1.4 - Delimitação do Estudo

O projeto de pesquisa limitasse a analisar os fatores estratégicos apenas do IFAM Campus Coari e de que maneira esta análise poderá contribuir com a melhoria do próprio Campus.

Este Estudo não se propõe a implementar a análise SWOT na instituição objeto da pesquisa assim como não pretende propor indicadores para o gerenciamento desta estratégia, ou seja, esta análise não tem por objetivo caracterizar-se como uma consultoria empresarial, mas sim, como uma pesquisa científica da aplicabilidade que a análise SWOT pode possuir em uma instituição de ensino, tendo como parâmetros exemplos nacionais e internacionais de aplicação de tal metodologia.

1.5 - Procedimentos Metodológicos

Segundo Lakatos (2001, p. 83) este item é considerado como o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo conhecimento válido e verdadeiro, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando o desenvolvimento da estratégia a luz da análise SWOT.

Para a construção desta pesquisa foram utilizados os recursos da abordagem quantitativa. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicos no processo de pesquisa quantitativa, servindo-se de esteio para a descoberta da avaliação da correta utilização do planejamento estratégico como ferramenta da Gestão, no Instituto Federal do Amazonas, identificando pontos que ainda não haviam sido questionados.

Segundo Vergara (2003, p.47) a pesquisa descritiva expõe característica de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer

correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

A pesquisa é de caráter bibliográfico, documental (utilizando informações do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas – IFAM).

De acordo com Vergara (2003, p.47-48) pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais e redes eletrônicas, isto é material acessível ao público em geral.

A pesquisa documental é a realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas, registros, canais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, filmes, microfilmes, fotografias, videoteipe, informações em disquete, diários cartas pessoais e outros. A pesquisa de campo é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-los (Vergara 2003, p.48).

Assim como na natureza, no meio industrial, comercial ou tecnológico a ciência ocupa um papel relevante do ponto de vista do aumento da competitividade e da conseqüente melhoria dos sistemas produtivos. Com as novas descobertas a sociedade se beneficia de novos produtos e serviços nas diversas áreas da vida cotidiana, como saúde, educação, transportes e comunicações. (JUNG, 2004).

Do ponto de vista de sua natureza esta pesquisa caracteriza-se por ser aplicada, pois, como explica Silva e Menezes (2001), tem como objetivo gerar conhecimentos para a aplicação prática envolvendo a solução de problemas específicos.

Jung (2004) explica que a pesquisa aplicada baseia-se na observação, experimentação ou exploração de conhecimentos sobre fenômenos da natureza física, tecnológica ou sociocultural, afirmando ser pouco útil ao desenvolvimento do homem uma ciência sem um fim aplicado,

Quanto aos objetivos este trabalho apresenta caráter exploratório, devido proporcionar maior familiaridade com o tema com vistas torna-lo explícito, envolvendo levantamento bibliográfico e análise do problema de pesquisa.

A pesquisa se desenvolveu utilizando-se de técnicas de pesquisa bibliográfica, documental e de estudos de caso. Nas duas primeiras, buscou-se

apresentar um referencial teórico para servir de base às afirmações conclusivas do trabalho tendo sido estudados em detalhe os seguintes tópicos:

- Os fundamentos do planejamento estratégico;
- Análise Ambiental; Resistência à mudança organizacional;
- Mapas estratégicos e o planejamento;
- Análise SWOT, sua utilização e aplicação;

Nesta pesquisa foi escolhido um Campus do Instituto Federal do Amazonas, localizado em Coari, Amazonas, Brasil, como caso para se analisar aplicabilidade da Análise SWOT como ferramenta de gestão estratégica, de forma a propor um mapa estratégico adequado à sua missão e de acordo com exemplos nacionais e internacionais de utilização desta metodologia. Com isto, propor sugestões de adequação da estrutura organizacional de tal unidade de ensino e confirmar a aplicabilidade do modelo em organizações de ensino brasileiras.

1.6 Estrutura da Dissertação

Esta pesquisa está estruturada em quatro capítulos, da seguinte maneira:

Introdução: corresponde este capítulo à apresentação, importância e justificativa da dissertação, assim como os objetivos, estrutura, limitação da pesquisa e procedimento metodológicos.

Capítulo 2: O marco teórico é apresentado neste capítulo, são abordados nesta seção assuntos correlatos ao planejamento estratégico, As etapas do planejamento estratégico, Planejamento e mapas estratégicos, tipos de mapas estratégicos.

Capítulo 3: desenvolvimento dos estudos; são apresentadas as análises e descrições necessárias ao melhor atendimento do problema a ser estudado, de forma a servir de base para a apresentação dos resultados e das conclusões.

Capítulo 4: resultados; é apresentado o mapa estratégico proposto para a instituição de ensino objeto deste estudo assim como as justificativas para a adoção

das perspectivas escolhidas e comentários sobre as sugestões de condução de implementação de análise SWOT em uma instituição de ensino no Amazonas.

Conclusões; verificar que o objetivo geral foi alcançado, além de sugerir estudos futuros sobre análise SWOT.

2. MARCO TEÓRICO

Nesta seção pretende-se mostrar o resultado da revisão bibliográfica realizada expondo o conhecimento que serve de base para o completo entendimento do estudo, abordando-se aspectos relacionados ao planejamento estratégico e a elaboração de análise SWOT e mapas estratégicos.

2.1 As etapas do Planejamento Estratégico

Segundo Porter (1986), um contexto de incertezas e imprevisibilidade no início dos anos 1960 levou às empresas a reverem seus métodos. Para Braga e Monteiro (2005), o desenvolvimento do “Modelo Harvad de Análise Estratégica” SWOT (Strenghts, Weakness, Opportunities and Threats, traduzido como Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), deu impulso significativo na utilização do Planejamento estratégico nas empresas.

De acordo com Drucker (1962) o planejamento estratégico não diz respeito a decisões futuras, mas as implicações das decisões presentes. Sendo assim, podemos afirmar que o Planejamento Estratégico é uma atividade administrativa cujo objetivo é direcionar os rumos da empresa, dando-lhe certa sustentabilidade, mesmo sob condições de incerteza.

Ainda de acordo com Drucker (1984), planejamento estratégico é um processo contínuo, que de forma sistemática e com muita informação do futuro, toma decisões atuais que envolvem riscos.

Braga e Monteiro (2005) afirmam que na concepção estratégica o planejamento passa a ser uma função básica de todos os dirigentes e deve responder a três aspectos fundamentais: 1- onde estamos? 2- aonde queremos chegar? 3- como vamos chegar lá?

Kaplan (1998) afirma que o planejamento deve ser transformado em um processo contínuo sendo necessário avaliar constantemente o que se está fazendo, à luz das informações obtidas sobre a concorrência, a nova tecnologia e os clientes.

Para Braga e Monteiro (2005), poucas Instituições de Ensino Superior (IES) elaboram planejamento estratégico e apresentam ações que podem ser definidas através do PE:

- 1- Conhecer e potencializar seus pontos fortes;
- 2- Conhecer e eliminar ou modificar seus pontos fracos;
- 3- Conhecer e aproveitar as oportunidades externas;
- 4- Conhecer e evitar as ameaças externas.

A competência decisória é parte fundamental da gestão estratégica. Segundo os autores citados acima, coletar informações, realizar análises diagnósticas internas e externas são atividades trabalhosas, mas simples. Sua integralização e a tomada de decisões estratégicas é que é uma tarefa complexa.

Nas IES, a tomada de decisões por parte dos gestores é bastante comprometida. Essa situação para os autores pode ser explicada por determinados fatores: falta de objetivos e metas definidos com clareza; inexistem sistemas de informação para servir de apoio à decisão; falta de sinergia entre o acadêmico e o administrativo compromete a efetividade das decisões; não há uma cultura estratégica e as soluções são tomadas para solucionar problemas imediatos.

Planejar é conhecer a escola, explorando as positivities e eliminando ou adaptando as fragilidades. A escola precisa definir com clareza os propósitos que almeja e deve traçar estratégia para alcançar de forma mais efetiva (TAVARES, 2009, p. 87)

A utilização da Matriz de SWOT permitirá à instituição avaliar sua missão, pois analisa o ambiente interno e externo, investigando as oportunidades que poderão ser oferecidas como ganho à comunidade.

Nas instituições de ensino, a gestão pedagógica, de acordo com Tavares (2009) deve convergir para uma gestão administrativa, pois ela tem alguns processos que envolvem o ato de gerir uma organização. Essa convergência permite ao gestor ter uma visão integrada com o compartilhamento de informações e tomada de decisão; com o intuito de produzir melhores resultados.

De acordo ainda com Tavares (2009), a gestão das instituições de ensino devem ser vistas como pedra fundamental para que estas ofereçam à comunidade

um local que atenda as exigências do dia-a-dia, necessitando assim da participação de todos os profissionais para que seja sempre oferecida uma educação libertadora.

Carvalho (2004) cita que forças e fraquezas surgem da análise do ambiente interno da organização, já oportunidades e ameaças decorrem da análise ambiental externa. Ainda segundo Carvalho (2004) na análise SWOT, as definições são postas da seguinte forma: força como sendo competências que a organização possui nas quais ultrapassa seus competidores; fraquezas como sendo atributos da organização que tendem a diminuir sua competitividade perante os concorrentes; oportunidades como sendo provável combinação de circunstâncias, tempo e lugar que, acompanhadas de ações por parte da organização, tem potencial de gerar ganhos; e ameaças como sendo evento razoavelmente provável que, se ocorrer, pode gerar à organização.

Segundo Pereira (2008) esta forma de análise de negócios e organizações vem sendo utilizada com sucesso em empresas privadas de todo o mundo, podendo ser uma ferramenta de grande utilidade para instituições públicas brasileiras.

2.2 Estratégia e mapas estratégicos

Dwyer (1997) em seu artigo *Strategic Planning*, afirma que a abordagem estratégica em administração é bastante antiga tendo origem no pensamento militar. A palavra estratégia seria, para o autor derivada da palavra grega *Strategia*, ou seja, tinha para o autor uma conotação militar na antiguidade: *The word strategy is derived from the Greek word strategia, meaning the office of a general. These generals gave "strategic" advice about managing battles to win wars.*

Dwyer (1997) citando Bryson afirma que este autor define o planejamento estratégico como: *"a disciplined effort to produce fundamental decisions and actions shaping the nature and direction of an organization's activities within legal bounds."* ("um esforço disciplinado para produzir decisões e ações para moldar a natureza e direção das atividades de uma organização dentro dos limites legais.") (p. 1)

Mintzberg define planejamento, de acordo com Dwyer (1997) como sendo: *"... a formalized procedure to produce an articulated result, in the form of an integrated system of decisions"* "(...) um acordo formal procedimento para produzir

um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões.” e estratégia como: “... *a planning process, designed or supported by planners, to plan in order to produce plans*” “(...) um processo de planejamento, concebidos ou apoiados pelos planejadores, para planejar a fim de produzir planos.”.

Estratégia para Porter (1980) seria a criação de uma posição singular e valiosa envolvendo um conjunto diferentes de atividades. Já para Quinn (1980) estratégia é o padrão ou plano que se integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente.

Dwyer (1997) afirma que outros autores sugerem que o planejamento estratégico é concebido como programa ou ação articulada com o compromisso voltado para as organizações, para que estas atinjam as metas organizacionais. Nessa vertente Dweyr cita Benviste, Harris e De Somine, além de Morgan. Outros, ainda conforme ressalta Dwyer entendem o planejamento estratégico como a formulação de longo prazo de metas e objetivos organizacionais. Nessa concepção estariam autores como: Charney, Krallinger e Hellebust, Naylor e Steiner.

Antônio Migliato (2004) afirma que apenas no decorrer do século XX, a partir da II Guerra Mundial, ocorrer uma adaptação do conceito ao mundo dos negócios.

Silva (1988, p. 28) afirma que o histórico do planejamento estratégico pode ser caracterizado pelas seguintes etapas: a) surgimento acadêmico nos anos 20; b) crescimento do setor privado nos anos 1970; c) apogeu crise e declínio no setor privado nos anos 1980; d) utilização pelo setor público nos anos 1980.

O planejamento Estratégico, conforme ressalta Daniel Silva (1988, p. 28) surge como uma preocupação acadêmica nos anos 1920 através dos cursos acadêmicos da Unidade de Harvard nos Estados Unidos. O modelo desenvolvido em Harvad ficou conhecido como SWOT, por ressaltar de acordo com Silva, os pontos fortes e fracos do ambiente interno e as oportunidades de ameaça do ambiente externo.

O Planejamento estratégico surge nos Estados Unidos no início do século XX, de acordo com Silva (1988) com as demais inovações voltadas para o aumento da produtividade no processo de industrialização, como a linha de montagem de Ford e a administração científica de Taylor.

Silva (1988, p. 28) ressalta ainda que uma das primeiras sistematizações do planejamento estratégico foi a de Philip Selznick em seu livro *Leadership in Administration* de 1957.

O conceito de estratégia empresarial, para Migliato (2004) se desenvolveu a partir da década de 1960. Entretanto segundo o autor e baseado nas informações de Bertero, o conceito de estratégia se desenvolve com a própria evolução dos conhecimentos em administração, que para Bertero, ocorreu a partir da segunda metade do século XX.

Migliato (2004) afirma que de acordo com Schendel e Hofer a evolução do conceito de estratégia empresarial se dá por meio de três fases, sendo a primeira destas fases a do paradigma “pré-estratégico”. Para o autor, essa fase tem seu início nas primeiras décadas do século XX e vai até os anos 1960. Naquela época, ressalta o autor a maioria das empresas produzia um único tipo de produto e tinha como preocupação maior a coordenação e integração de diversas áreas funcionais.

Para Migliato:

Esta fase foi chamada de pré-estratégica, (...) porque nela a estratégia, ou equação produto/mercado, não era questionada ou reformulada, nem as relações entre os negócios da empresa e o meio externo. Havia o pressuposto de que a estratégia estava correta e restava à empresa desenvolver os meios pelos quais ela deveria ocorrer. (2004, p. 23)

Na década de 1950, segundo Migliato (2004, p. 24), as empresas passam por um crescimento de tamanho e complexidade ímpares. Houve de acordo com o autor um aumento da velocidade com que as mudanças ocorriam no meio empresarial.

Na década de 1960, Silva (1988, p. 29) afirma que quatro obras e um artigo vieram consolidar o Planejamento estratégico como área de estudo na Administração. Em 1962 com o livro de Alfred Chandler *Strategy and Structure*, depois o artigo “*Anatomy of Corporate Planning*” de F. Gilmore e em 1965 o livro produzido por uma equipe de pesquisadores de Harvard, *Business Policy* e posteriormente, de acordo com Silva, o livro *Corporate Strategy* de Ansoff, além do

livro de George Steiner *Top Management Planning*. Estes textos consolidam uma nova proposta de planejamento junto ao publico.

Conforme assinala Antônio Migliato (2004, p. 24) na esteira de Silva, como podemos observar, o paradigma da estratégia propriamente dito inicia-se com as pesquisas de Alfred D. Chandler em 1962 sobre os conceitos de estratégia e estrutura. Conforme ressalta Migliato, Alfred Chandler propõe uma definição de estratégia empresarial que ressalta o estabelecimento de metas e objetivos, alocação de recursos e planos de ação e metas para atingir esses objetivos.

Migliato (2004) afirma que a grande contribuição de Chandler: “(...) é a polêmica conclusão a que chegou de que a estrutura organizacional é estabelecido em função da estratégia adotada.” (p. 24)

Ainda conforme ressalta Migliato (2004) outros autores também contribuíram para o paradigma do planejamento estratégico, sendo eles: Ansoff (1977); Andrews (1971), estes de acordo com o autor, incluíram metas e planos em seus conceitos de estratégia empresarial. Ansoff, releva Migliato (2004) investigou componentes da estratégia, como por exemplo, a meta produto/mercado; vetor de crescimento e vantagem competitiva; sinergia. Andrews (1971) e Christensen e Andrew e Bower, como assinala Migliato (2004) organizaram componentes da estratégia como impactantes no ambiente da empresa.

Conforme destaca Migliato (2004, p. 24): “O paradigma da estratégia inicial enfatizou em demasia a formulação de estratégias, mas nem tanto sua implementação e, menos ainda, o seu controle estratégico (...).

Como terceira fase do paradigma da administração estratégica, Migliato (2004) recorre a Schendel e Hofer (1979), pois o conceito de administração estratégica desenvolvido pelos autores enfatiza os componentes da estratégica como os observados na citação acima e de acordo com Migliato (2004, p. 25) introduz os níveis em que a estratégia em si deve ser formulada: corporativo, de negócio e funcional.

A respeito de Ansoff e Steiner, Silva (1988, p. 28) afirma:

(...) Ansoff e Steiner criaram e sistematizaram os modelos de PE que até hoje servem de base para a formulação de estratégias nas

livro de George Steiner *Top Management Planning*. Estes textos consolidam uma nova proposta de planejamento junto ao publico.

Conforme assinala Antônio Migliato (2004, p. 24) na esteira de Silva, como podemos observar, o paradigma da estratégia propriamente dito inicia-se com as pesquisas de Alfred D. Chandler em 1962 sobre os conceitos de estratégia e estrutura. Conforme ressalta Migliato, Alfred Chandler propõe uma definição de estratégia empresarial que ressalta o estabelecimento de metas e objetivos, alocação de recursos e planos de ação e metas para atingir esses objetivos.

Migliato (2004) afirma que a grande contribuição de Chandler: "(...) é a polêmica conclusão a que chegou de que a estrutura organizacional é estabelecido em função da estratégia adotada." (p. 24)

Ainda conforme ressalta Migliato (2004) outros autores também contribuíram para o paradigma do planejamento estratégico, sendo eles: Ansoff (1977); Andrews (1971), estes de acordo com o autor, incluíram metas e planos em seus conceitos de estratégia empresarial. Ansoff, releva Migliato (2004) investigou componentes da estratégia, como por exemplo, a meta produto/mercado; vetor de crescimento e vantagem competitiva; sinergia. Andrews (1971) e Christensen e Andrew e Bower, como assinala Migliato (2004) organizaram componentes da estratégia como impactantes no ambiente da empresa.

Conforme destaca Migliato (2004, p. 24): "O paradigma da estratégia inicial enfatizou em demasia a formulação de estratégias, mas nem tanto sua implementação e, menos ainda, o seu controle estratégico (...).

Como terceira fase do paradigma da administração estratégica, Migliato (2004) recorre a Schendel e Hofer (1979), pois o conceito de administração estratégica desenvolvido pelos autores enfatiza os componentes da estratégia como os observados na citação acima e de acordo com Migliato (2004, p. 25) introduz os níveis em que a estratégia em si deve ser formulada: corporativo, de negócio e funcional.

A respeito de Ansoff e Steiner, Silva (1988, p. 28) afirma:

(...) Ansoff e Steiner criaram e sistematizaram os modelos de PE que até hoje servem de base para a formulação de estratégias nas

organizações. Esses modelos buscavam, na época, um modo de planejamento mais dinâmico, em função da complexidade crescente do ambiente externo. O planejamento tradicional, de longo prazo, com seu enfoque de projeção das condições presentes, apresentava-se por demais estático às mudanças radicais do mercado.

A contribuição destes autores, conforme cita Migliato se referindo a Bertero (1982) é a mais sincrética do que original. Porém para este autor (Bertero) o paradigma da administração estratégica se torna mais útil ao serem apresentados os conceitos de avaliação e implementação de estratégias.

Mintzberg (1987), afirma que o termo estratégia possui diferentes significados. Aponta pelo menos cinco deles: como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. Para o autor esses significados estão frequentemente inter-relacionados.

Mintzberg (1987), rotula estratégias em dois aspectos: como planos ou padrões e se questiona: “(...) *Strategies about what?*” (estratégias sobre o quê?)

Mintzberg (1987) afirma que a estratégia pode ser definida como plano. Conforme ressalta, nesse sentido estratégia pode ser algum tipo de curso de ação conscientemente engendrado, ou mesmo uma diretriz para, como afirma o autor, lidar com uma determinada situação. Nesta definição, as estratégias possuem duas características fundamentais, o fato de serem preparadas previamente e serem desenvolvidas consciente e deliberadamente.

As estratégias podem ser, como ressalta Mintzberg (1987), genérico ou específico. Enquanto plano, Mintzberg (1987) revela que um estratégia pode ser apenas um pretexto ou um manobra com a finalidade de enganar alguém.

Como padrão Mintzberg (1987) ressalta que as estratégias podem ser pretendidas e realizadas. Definir a estratégia como plano não é, de acordo com o autor, suficiente, faz-se necessário um definição que abranja o comportamento resultante do plano em si. Portanto nesse sentido a estratégia é um padrão especificamente um padrão em um fluxo de ações, como destaca o autor.

Para Mintzberg (1987) outra definição de estratégia é o dela ser uma posição, especificamente como assinala, uma maneira de colocar a organização no que a teoria da organização denomina de ambiente. Dentro desta perspectiva a

estratégia se torna uma força de mediação ou harmonização. Entre a organização e o ambiente (o autor, refere-se a Hofer e Shendel (1978), há uma relação entre os contextos interno e externo. Em termos ecológicos, ressalta, a estratégia se transforma em um “nicho” e em termos econômicos um local que gera “aluguel”, já em termos administrativos e de maneira formal gera um “domínio” do mercado de produtos. Esta definição de estratégia, para Mintzberg (1987) é compatível com uma ou com todas as definições apontadas pelo autor.

A estratégia enquanto perspectiva procura posicionar a organização no ambiente. Conforme destaca Mintzberg (1987). Seu conteúdo consiste não apenas em determinada posição escolhida, mas uma maneira de ver o mundo. Ressalta o autor que estratégia neste particular é para uma organização o que a personalidade é para o indivíduo. Para reformar sua ideia, o autor cita Philip Selznick (1957), que escreveu sobre o “caráter” de uma organização. Para este, comprometer-se com distintos e integrados às maneiras de agir e reagir.

Para Mintzberg (1987) a estratégia é também, ou pode ser um conceito. Para o autor isso representa uma implicação importante, pois toda estratégia são abstrações que existem apenas na mente das pessoas. Toda estratégia é, de acordo com o autor, uma invenção, uma fantasia na cabeça das pessoas. O que é importante nessa definição é que estratégia como conceito pode ser compartilhado. Uma questão fundamental no estudo da formação de estratégia, se torna conforme assinala Mintzberg (1987) portanto como interpretar uma mentalidade coletiva. Compreender reforça o autor, as intenções como se difundem através da organização e se tornam compartilhadas e como as ações passam a ser exercidas em uma base coletiva.

Nas organizações não existem consenso sobre o conceito de estratégia, uma questão relevante e complexa a literatura aponta inúmeras definições, que focalizam diferentes aspectos (CHAFFEE, 1985; GLUCK; KAUFMAN; WALLECK, 1982). Quinn (2006) propõe uma definição útil, nela a estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüências de ações de uma organização em um todo coerente. Neste enfoque, ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma empresa com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças antecipadas no ambiente e ações dos concorrentes. Para Quinn a estratégia deve conter três elementos: metas, políticas e planos de ação.

De acordo com Mintzberg (1987a), com o intuito de ampliar o conceito, cita que a estratégia engloba vários sentidos que podem ser apresentados em cinco definições que ele denomina 5p: plano (plan), pretexto (ploy), padrão (pattern), posição (position) e perspectiva (perspective).

Estas definições quando aplicadas ajudam a compreender e a administrar os processos pelos quais se formam as estratégias. São conceitos que englobam relações que acrescentam elementos importantes à entender a estratégia, que não pode ser considerada apenas uma forma de competir, segundo se observa na literatura e em seu uso popular. A estratégia, como instrumento de percepção coletiva, revela questões fundamentais sobre as organizações (MINTZBERG, 1987; HAMBRICK, 1980).

Hambrick (1980) descreve a estratégia como um padrão para o processo de tomada de decisões, que orienta e alinha a empresa relativamente ao que acontece em seu ambiente, definindo políticas e procedimentos. Por ser utilizada em organizações com características distintas, inseridas em contextos diversos, o autor alega que a dificuldade em se atingir um consenso quanto a seu conceito se deve a dois aspectos que a definem – o multidimensional e o situacional. O caráter multidimensional advém do fato de se encarar a estratégia sob distintas e conflitantes visões implícitas na literatura.

O aspecto situacional diz respeito ao fato de a estratégia variar e depender de alguns fatores: tipo de empresa, estágio do ciclo de vida do produto e nível de inovação do setor. Assim, por se vincular ao ambiente – em constante mudança, acarretando novas circunstâncias ou situações para as organizações – a estratégia configura um processo não programável, não repetitivo e desestruturado.

Nas definições de estratégias apresentadas pelos autores da área, pode-se constatar que, apesar de não haver um consenso, registram-se alguns elementos comuns, como elaboração de um plano, estabelecimento de um curso de ação e de políticas e alocação de recursos para atingir objetivos pré-determinados, visando ao aumento da vantagem competitiva. O quadro 1 apresenta os elementos-chave presentes nas várias definições de estratégia.

- Determinação de objetivos de longo prazo, adoção de cursos de ação e alocação de recursos necessários, para atingir as metas (CHANDLER, 1990).

- Utilização dos diversos recursos – humanos técnicos e financeiros – que estão à disposição do empresário. Convém ressaltar que a estratégia e os objetivos da organização descrevem, conjuntamente, o seu campo de atuação. Assim considerando, observa-se que, ao adotar uma estratégia, o empresário deve analisar a organização e o seu ambiente, com o intuito de estabelecer quais são os caminhos, os cursos e os programas de ação que precisam ser levados em conta, para que sejam alcançados os objetivos previamente definidos pela empresa (ANSOFF, 1977; 1990).
- Padrão de decisões de uma empresa, conceito segundo o qual a estratégia determina e revela os objetivos, os propósitos e as metas de uma organização e produz as principais políticas e planos para se alcançar o resultado esperado. A estratégia ajuda ainda a definir o negócio, o tipo organizacional econômica ou humana e a natureza de contribuição econômica e não econômica a ser oferecida aos seus públicos relevantes (ANDREWS, 1987).
- Padrão ou plano que reúne as principais metas, políticas e programas da organização em um todo coeso, que a ajuda a organizar e alocar seus recursos segundo uma postura única e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, em mudanças antecipadas no ambiente e em movimentos circunstanciais por parte dos opositores (QUINN, 1980; 2006).
- Ações ofensivas ou defensivas para se definir uma posição defensável, a partir da criação de vantagem competitiva no ramo de negócio em que a empresa atua, pelo estabelecimento de uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a competição industrial (PORTER, 1991, pág. 49).
- Definição de uma base continua para alinhar as adaptações da empresa com os objetivos concebidos de forma mais ampla (MINTZBERG, 1987).
- Mudança ao longo do tempo, que podem ser graduais, incrementais, rápidas ou radicais. Observe-se, portanto, que a resposta da organização a uma mudança ambiental pode ser caracterizado como uma mudança estratégica (SNOW; HAMBRICK, 1980).

Autor	Elementos-chave
Chandler	objetivos de longo prazo, cursos de ação, alocação de recursos
Ansoff	utilização dos recursos empresariais (humanos, técnicos e financeiros), objetivos, campo de atuação, ambiente, caminhos, cursos, programas de ação
Andrews	padrão de decisões, objetivos, propósitos, metas, políticas, planos
Quinn	padrão, plano, metas, políticas, programas, alocação de recursos, competências, deficiências, mudanças no ambiente e movimentos contingentes por parte dos oponentes
Porter	ações, vantagem competitiva, ramo de negócio
Mintzberg	adaptação da organização, objetivos
Snow; Hambrick	mudanças graduais, incrementais, rápidas ou radicais

Figura 1 – Elementos-chave na definição de estratégia

Rocha (2005) afirma que na abordagem contemporânea o planejamento estratégico é visto como uma poderosa ferramenta para as empresas manterem-se na complexa relação do mercado globalizado em um mundo de constantes transformações. Dá ênfase à estratégia ao citar Porter (1986): ‘(...) que propõe o estabelecimento de uma estratégia competitiva como sendo a chave para estruturar empresas saudáveis e vencedoras’ (pag. 1). Porter, citado por Rocha afirma que: ‘(...) do mesmo modo como cones são abstrações utilizadas para a compreensão do volume de uma montanha, planejamentos estratégicos são modelos cartesianos que servem como abstrações para a construção do futuro de empresas’. Diante do exposto podemos observar que para o autor não se pode construir uma empresa sem o envolvimento das pessoas.

Conforme assinalado por Rocha, Gosling e Mintzberg propõem que primeiro devemos escolher as pessoas e depois determinar a estratégia. A partir deste pensamento afirma que “quão melhores forem pessoas, maiores serão as possibilidades de construção, por hipótese, de um ser vivo (empresa) mais competitivo e resistente às intempéries da natureza (mercado).” (2005, pag.6).

Rocha (2005) ressalta que Lansbury e Levien (2001) propõem a estratégia vista como um ecossistema, vinculando a saúde deste sistema com respeito a sua produtividade e robustez. “A partir da visão destes autores, a estratégia da empresa deve estar alinhada com o ambiente onde está inserida” (p. 6).

Mintzberg e Quinn (2001) propõem, conforme destaca Rocha (2005) que a estratégia é construída através de “contextos”, onde destacam o “empreendedor,

maduro, profissional, inovador, diversificado e internacional” (p. 7). Os autores aludidos por Rocha colocam estas abordagens, com a idéia do processo de organização e formação da estratégia. As próprias empresas, hoje, precisam constantemente posicionar se estrategicamente mudando de acordo com o contexto e o mercado. A estratégia para esta nova formatação de mercado em mutação, também deve ser mutável e dinâmico.

Segundo Oliveira (2006), planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida.

Para Cavalcanti (2001), o primeiro passo na definição da estratégia é a realização do seu planejamento estratégico.

Oliveira (2006), afirma que o planejamento estratégico é de responsabilidade dos níveis mais altos da Instituição e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução.

As decisões estratégicas, de acordo com Cavalcanti (2001), têm alcance temporal prolongado e elevado grau de impacto e irreversibilidade.

Nenhuma palavra nos últimos vinte anos, segundo Motta (2004), tem sido tão associada à administração quanto estratégia. Um rápido exame em obras administrativas, segundo o autor, revela que a palavra ou conceito *estratégia* serve hoje para qualificar não só a própria administração, como também todas as funções administrativas.

De acordo com Ackoff, ‘A estratégia relaciona-se com objetivos de longo prazo e com modos de perseguir-los como um todo’. (ACKOFF apud OLIVEIRA, 2006 p. 51).

De acordo com Boucinhas os fatores ambientais aliados a uma aceleração da taxa de mudança e conseqüente redução do tempo necessário para a tomada de decisões podem trazer impacto mais ou menos contundente sobre a empresa. (BOUCINHAS apud OLIVEIRA, 2006, pág. 52).

Neste contexto, Boucinhas, citado por Oliveira (2006, p. 52) referindo-se aos fatores ambientais, podemos considerar os arranjos produtivos locais das microrregiões onde estão inseridos os campi do ifam que são importantes à tomada de decisão.

Oliveira (2006) define *sistema* como um conjunto de partes integrantes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuando uma função. O IFAM se estrutura no enfoque sistêmico em multicampi.

2.2.1 Aspectos do Planejamento Estratégico na expansão do instituto

Na gestão de todo sistema federal de ensino, o planejamento é uma importante ferramenta, pois oportuniza um momento de reflexão sobre o que vem sendo feito e sobre o que ainda deve ser implementado. Na gestão de uma instituição de educação pública multicampi como o IFAM, esta ferramenta torna-se imprescindível quando nos deparamos com uma realidade totalmente atípica para as três autarquias que se tornaram uma só, no contexto da ifetização, junta-se a este contexto o processo de expansão do ifam no amazonas.

A ferramenta desenvolvida para planejarmos o IFAM constituiu-se como sendo o Plano de Desenvolvimento Institucional do IFAM, que foi encaminhado também ao Ministério da Educação quando de sua finalização, buscou dar respostas a duas questões essenciais: o que planejamos para a nossa Instituição para os próximos cinco anos? Quais são as condições de que dispomos para alcançar este futuro pretendido?

O trabalho proposto pelo Plano de Desenvolvimento Institucional foi fundamentado em três grandes desafios: o primeiro decorrente da promulgação da Lei nº. 11.892, de 29/12/08, que Institui a Rede Federal de Educação Profissional, criando os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia e seus respectivos Planos de Desenvolvimento Institucional para o período 2009-2013.

O segundo desafio está na gestão multicampi, que exige um planejamento incomum, que está sendo construído conjuntamente, num processo de comprometimento e aprendizado constantes.

O terceiro desafio encontra-se no processo de institucionalização que tem seus pressupostos na concepção e diretrizes dos Institutos Federais. Devemos considerar como valores essenciais da Instituição a diversidade na oferta de níveis e modalidades de cursos, a verticalização do ensino.

De acordo com Fernandes (2009) na prática, a proposta dos Institutos Federais compreende uma estruturação própria de uma organização composta de várias organizações, situação própria das grandes instituições, que se apóiam em estruturas híbridas, sendo inviável, portanto, na sua gestão, a aplicação de um único tipo de forma organizacional. Nessa realidade de enfoque sistêmico, o Instituto Federal passa a ser um conjunto de Unidades com gestão interdependente entre os campi e a reitoria, integrados por princípios institucionais estratégicos, inclusive projeto político pedagógico único, com foco na justiça social e equidade.

O modelo diferenciado e único dos Institutos Federais com relação às outras Instituições educacionais no Estado, em virtude da atuação nos diversos níveis da educação nacional e da articulação do ensino com a pesquisa e extensão, além da organização estrutural multicampi e pluricurricular, conduz ao uma nova institucionalidade e conseqüentemente exige novos processos de gestão. Considerando que o novo é construído a partir do aperfeiçoamento da cultura existente cabe para a organização, buscar a essência das funções institucionais estratégicas e táticas.

De acordo com Morin (2000 p. 82): “Toda evolução é fruto do desvio bem sucedido cujo desenvolvimento transforma o sistema onde nasceu: desorganiza o sistema, reorganizando-o. As grandes transformações são morfogêneses, criadoras de formas novas que podem constituir verdadeiras metamorfoses. De qualquer maneira, não há evolução que não seja desorganizador-reorganizadora em seu processo de transformação ou de metamorfose.”

A estratégia organizacional é usualmente explicada, conforme alerta Seleme (2010), a partir do pressuposto de que é o resultado de um processo racional e intencional de decisões organizacionais, no qual cursos de ação são estabelecidos a partir da discussão da relação entre organizações e seus ambientes.

Esta visão objetivista da realidade supõe principalmente a busca da eficiência organizacional como um parâmetro da estratégia organizacional.

Baseando em Chandler (1962), Estrada (2000) define que estratégia é a determinação de metas básicas a longo prazo e dos objetivos de uma empresa e a adoção das linhas de ação e aplicação dos recursos necessários para alcançar essas metas.

Estrada (2000) afirma: “Entretanto se, por um lado, verifica-se toda uma grande produção de artigos, livros e publicações a respeito da moderna administração para empresas privadas, por outro lado, embora já existam excelentes trabalhos, essa produção ainda carece de maior aprofundamento para o contexto de instituições públicas, sujeitas a outros níveis de complexidade e dificuldades.

Mintzberg (1994) notou que muito das literaturas é fraca no que se refere à falta de evidências empíricas que dêem suporte à relação entre o sucesso da organização e o planejamento estratégico, e ainda, como Stockman e Lewis (1990) observam, existem poucas pesquisas empíricas que estejam focadas no planejamento estratégico em instituições de ensino superior.”

Organizar a gestão do IFAM, neste novo ciclo, é consolidar uma nova história de superação, visando se tornar referência na educação profissional e tecnológica do século XXI. Em termos de gestão do IFAM, não podemos olhar pelo retrovisor. O momento é para novas abordagens.

Neste contexto de expansão, será ferramenta decisiva o processo de planejamento institucional.

Viabilizar uma comunicação mais eficiente entre os diversos níveis da estrutura administrativa e oportunizar tomada de decisões mais rápidas e em consonância com as prioridades e a função social do IFAM.

2.2.2 definição de mapas estratégicos

Porter (1999, pág. 237) define a estratégia corporativa como o “plano geral para uma empresa diversificada que trata de duas questões diferentes: em que negócios a empresa deve competir e como a sede corporativa deve gerenciar o conjunto de unidades de negócios”. O autor explicita que o todo corporativo é maior que a soma das partes. Wright, Kroll e Parnell (2000, pág. 127) definem como a “estratégia que a alta administração formula para toda a empresa” Para Duclós e Santana (2010, pág. 86; 151), o mapa estratégico nas organizações mais complexas, é primeiramente elaborado pela corporação e depois desdobrado para unidades de negócio. No BSC, Balanced Scorecard: que é um modelo de avaliação de

desempenho que utiliza quatro perspectivas; financeira, clientes processos internos e aprendizado e crescimento, o desdobramento integrado é que garante o alinhamento e a sinergia para a alocação eficaz dos recursos disponíveis na organização, e não mapas estratégicos isolados.

Para Duclós e Santana (2010) a estratégia é o caminho que materializa a visão e precisa ser traduzida para ser compreendida por todas as pessoas da organização. A estrutura, os processos de negócio e o comportamento das pessoas devem seguir a estratégia. Já os objetivos estratégicos são decorrentes dos fatores críticos de sucesso, estruturados numa relação de causa-efeito, partindo dos objetivos relacionados a ativos intangíveis e culminando com objetivos estratégicos relacionados com ativos tangíveis.

O mapa estratégico descreve como a organização cria valor e traduz de maneira clara o raciocínio lógico de causa-efeito entre os objetivos estratégicos distribuídos nas diversas perspectivas, as quais podem ser distintas, segundo a estratégia de cada organização. O tema estratégico é um recorte vertical no mapa estratégico a partir dos fatores críticos levantados.

Esta forma de organização trazida pelo Mapa Estratégico caracteriza-se pelo propósito de comunicar em uma única página estratégica definida pela alta direção da organização para qualquer colaborador da empresa. Assim, o Mapa Estratégico constitui um componente importante para o sucesso de uma estratégia empresarial.

Beber et al (2006) destacam que relações de causa e efeito mal estabelecidas, presentes em um Mapa Estratéxico, são um dos motivos de fracasso em sua implementação. Uma relação de adequada de causa e efeito entre os objetivos estratégicos contribui para o entendimento da estratégia empresarial e para o estabelecimento de metas e indicadores adequados. Os autores destacam que muitas dessas relações são dinâmicas e complexas, e que dificulta sua correta identificação.

Martins e Marquitti (2006) analisam um caso problemático de implementação de um Mapa que foi concebido por apenas uma pessoa. Este fato contribui para o baixo entendimento do conteúdo do Mapa e da falta de uniformidade e concordância quanto às relações entre objetivos apresentados, já que cada executivo da empresa estudada colocava a sua interpretação pessoal, em vez de uma visão compartilhada do entendimento do Mapa Estratégico.

Outras falhas de concepção e implementação foram a de um fraco treinamento, uma equipe de implementação de Mapa pouco preparada, problemas com os indicadores e metas mal definidos, contribuíram para um entendimento desigual da estratégia da empresa por parte dos diversos níveis organizacionais, impossibilitando que Mapa fosse usado corretamente.

A estratégia ao alcance da compreensão de todos na organização contribui para que se tenha uma equipe coesa, que caminhe na mesma direção para alcançar os objetivos corporativos traçados pelo planejamento da organização.

De acordo com Wright (1991), o crescente grau de complexidade nas organizações permite o uso de ferramentas que, se adequadas, podem aprimorar os processos fundamentais à condução das empresas. Uma técnica de apoio ao trabalho em grupo, comumente empregada para a análise de problemas complexos, poderia ser usada como uma forma de organizar e buscar o entendimento sobre as relações de causa e efeito entre os múltiplos objetivos estratégicos de um Mapa Estratégico.

O uso de tal ferramenta poderia apoiar o estabelecimento de relações entre os objetivos estratégicos, funcionando de forma a facilitar e fortalecer o processo de construção de Mapas Estratégicos e forçar seu papel de consumidor da estratégia corporativa. De acordo com Papalexandris *et al* (2005), podem ocorrer controvérsias em razão da subjetividade no estabelecimento de correlações entre os objetivos estratégicos na construção do Mapa Estratégico.

A visão destes autores corrobora com a necessidade de um apoio maior para uma estruturação da relação interna entre os objetivos estratégicos de um Mapa. a aplicação desta ferramenta poderia tanto facilitar o processo de interação entre o grupo de elaboradores do Mapa quanto promover a aprendizagem da estratégia corporativa, dirimindo dúvidas quanto ao conteúdo e confiabilidade do Mapa.

Estes pontos ajudariam a construir um Mapa Estratégico mais completo e facilitaria a compreensão do mesmo por aqueles que o estão construindo, reforçando um dos objetivos expostos por Kaplan e Norton, como sendo o de facilitar a comunicação da estratégia para todos.

2.2.3 tipos de mapas estratégicos do IFAM

Retirados do site do IFAM, a seguir serão apresentados os mapas estratégicos já criados para o Instituto:

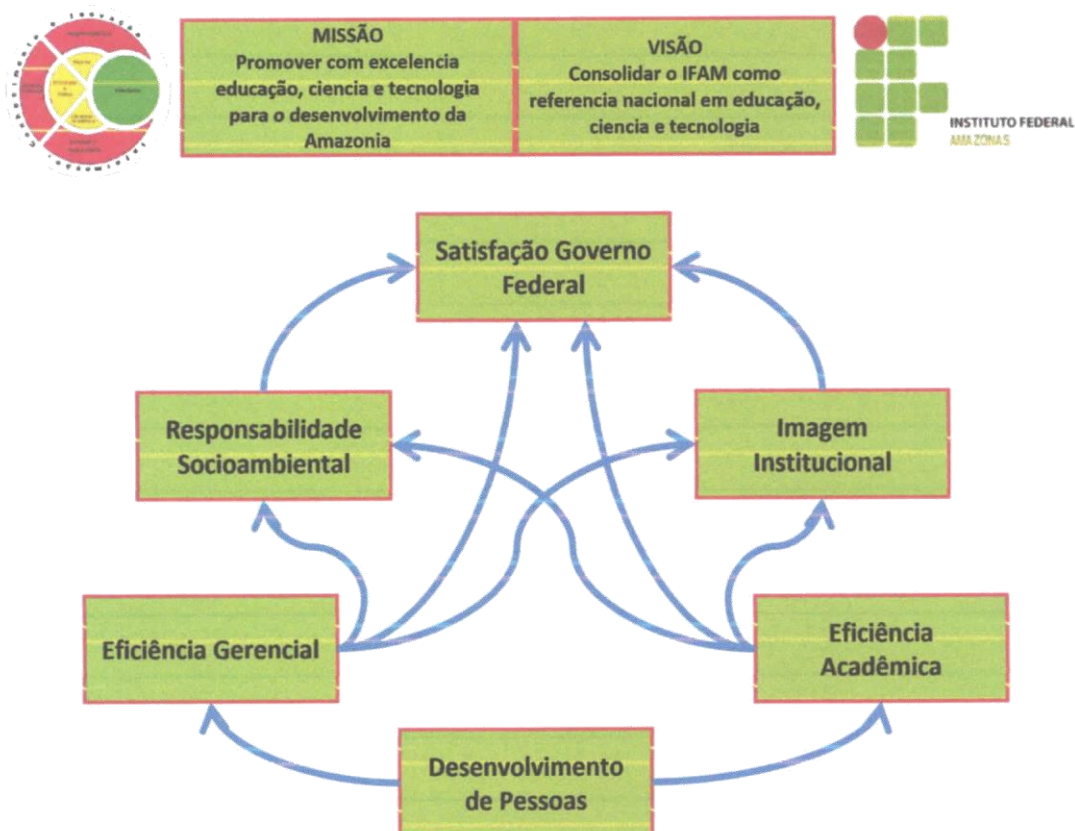


Figura 2 - Mapa estratégico IFAM Reitoria.

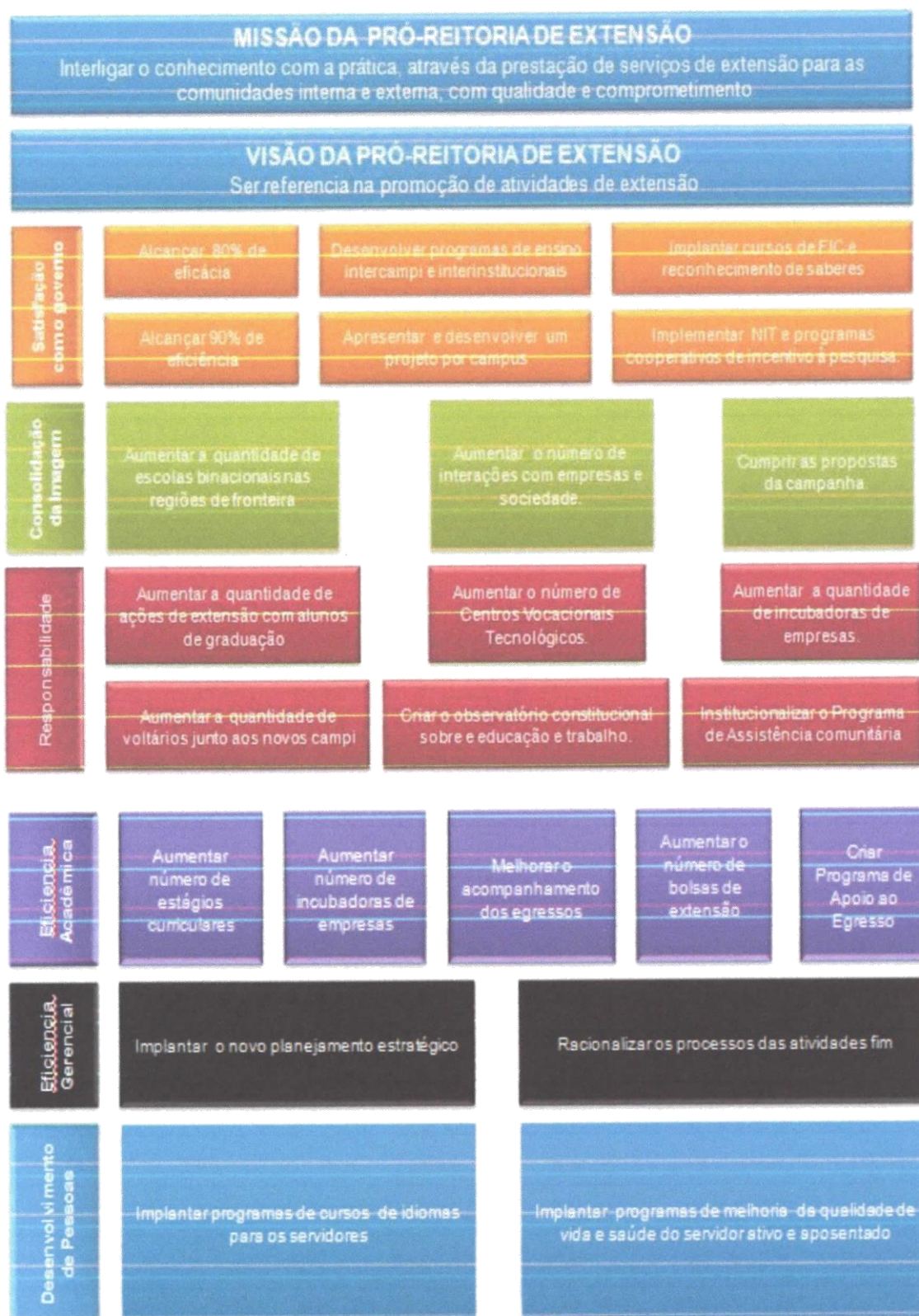


Figura 3 - Mapa estratégico Pró-reitoria de extensão.

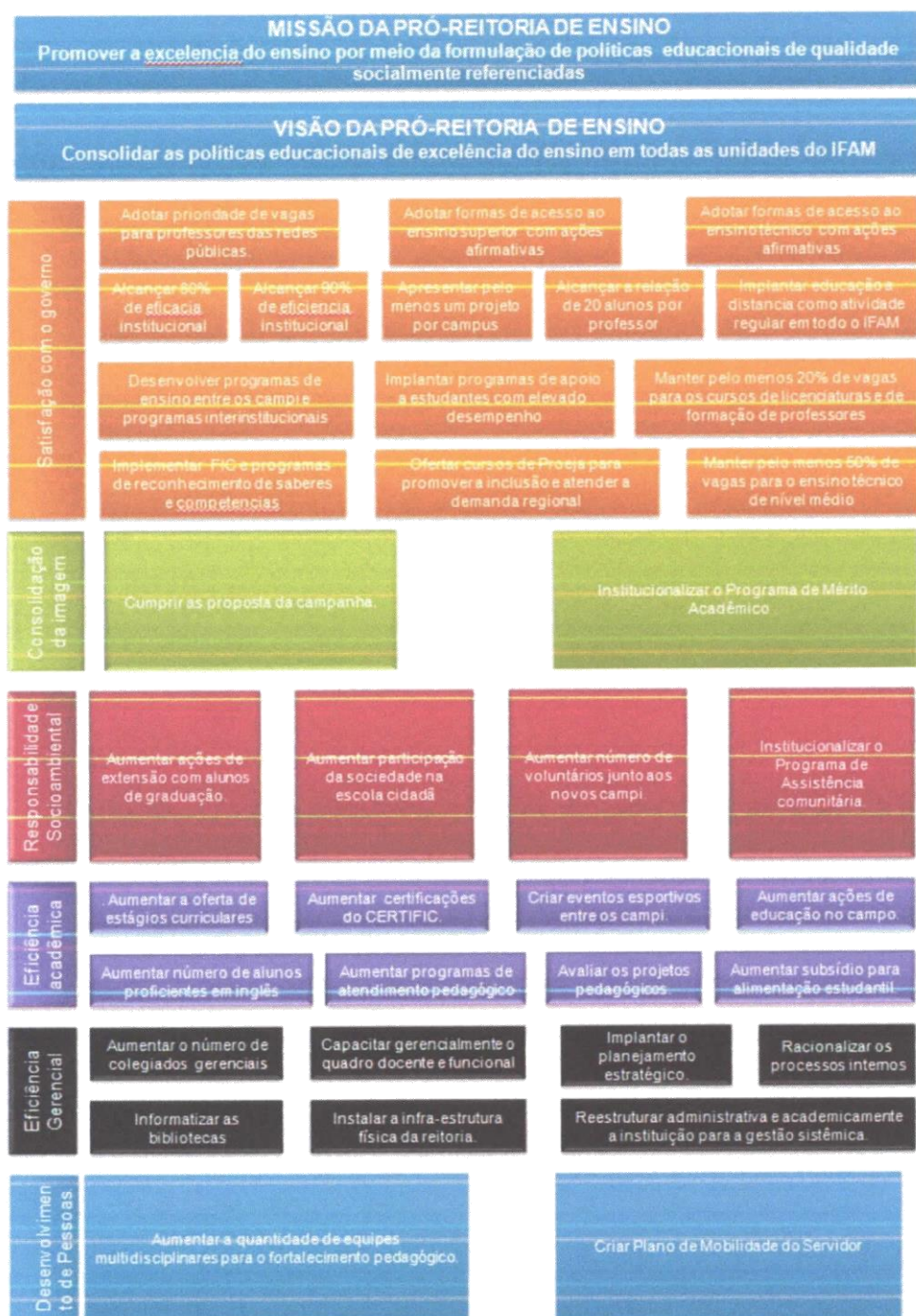


Figura 4 - Mapa estratégico Pró-reitoria de Ensino.



Figura 5 - Mapa estratégico Pró-reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação.



Figura 6- Mapa estratégico da Pró-reitoria de Administração.

2.2.4 cultura organizacional

Junior (2001) afirma que o tema cultura organizacional é ao mesmo tempo polêmico e atraente. Tendo ocupado lugar frequente nas pautas de debates acadêmicos revelando-se como preocupação constante de administradores e consultores no que se refere à necessidade de diagnóstico e compreensão de fenômenos culturais, inclusive como pré-requisito para a mudança da cultura das organizações com as quais estão envolvidos.

Segundo o autor o significado da palavra cultura está ligado à Antropologia e equivale “ao modo de vida da sociedade em todos os aspectos: idéias, crenças, instituições, costumes, leis, técnicas, conhecimentos, etc.”

Júnior (2001) e Freire (2009) citam a visão de Shein (1992) como um dos conceitos mais completos de cultura organizacional: “conjunto de pressupostos básico que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionarem bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir com relação a esses problemas.

Costa (2006) cita Fleury (1996) para explicar o termo de cultura organizacional em uma conceituação que incorpora a dimensão política em sua significação:

“um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações e construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam relações de dominação.” (FLEURY, 1996, p.22).

A introdução de uma abordagem política nos estudos de fenômenos culturais enriquece a análise de investigações empíricas, permitindo diagnósticos mais próximos da realidade, segundo Junior (2001).

Schein (2001) citado por Freire (2009) correlaciona a cultura Organizacional com a capacidade dos gestores em implementar melhorias nos processos e desenvolver o planejamento estratégico de uma organização:

A cultura importa por que é um poderoso e muitas vezes ignorado conjunto de formas latentes que determinam o comportamento, a maneira como se percebem as coisas, o modo de pensar e os valores tanto individuais quanto coletivos. A cultura organizacional em particular importa porque os elementos culturais determinam a estratégia, os objetivos e o modo de operação da empresa. Os valores e o modo de pensar de líderes e de gerentes seniores são parcialmente determinados pela herança cultural de cada um e pelas experiências que compartilham. Se quisermos tornar uma organização mais eficiente e eficaz, devemos entender o papel da cultura na vida organizacional. (SHEIN, 2001, p.29-30).

Na visão Sheiniana a cultura de uma organização pode ser apreendida em três níveis:

- Produtos ou artefatos visíveis: o ambiente construído da organização, os comportamentos visíveis das pessoas, documentos públicos. Schein assinala que os artefatos visíveis, apesar de facilmente identificados, são difíceis de interpretar;
- Valores: sua identificação requer entrevistas com as pessoas-chave de uma organização e a análise de conteúdo de documentos formais da organização. Frequentemente, porém, os valores obtidos são aqueles idealizados pela organização, e não os que de fato a caracterizam;
- Pressupostos básicos ou inconscientes: determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem, e que vão sendo gradualmente incorporados em nível inconsciente à medida que se repetem. Envolvem a relação da organização com o ambiente, a natureza do trabalho e a natureza do ser humano.

Freire (2009) explica que toda organização possui normas, as quais são valores fundamentais que conformam atitudes e comportamentos por ela valorizados como expressão do seu modo de ser. Essas normas têm a característica de modelar o comportamento dos membros de uma organização, informando-os sobre qual tipo de atitude a organização espera deles.

Segundo o autor, a cultura organizacional emerge como uma dimensão importante a ser considerada na gestão estratégica dos processos organizacionais. Ela direciona adesões, choques e resistências. Os vínculos são construídos no compartilhamento de vivências e podem favorecer ou dificultar mudanças.

Costa (2006) ao citar Terra (1999) explica as diferenças entre o modelo hierárquico-burocrático, presente em muitas instituições públicas, e os novos modelos de cultura organizacional baseados na inovação e aprendizado. Destacam-se alguns elementos significativos na definição de cultura organizacional:

- Regras;
- Normas formais e informais;
- Atitudes;
- Crenças;
- Espaços de trabalho;

- O papel da alta-administração;
- Políticas de administração de recursos humanos;
- Estrutura e organização dos processos de trabalho.

Segundo Terra (1999), os cinco primeiros combinados, conforme a interpretação e os próprios desafios à implementação de cada organização, buscam uma rotina para o aprendizado e a inovação. A alta-administração tem o papel de se colocar sempre em frente a grandes, e frequentemente arriscados, projetos ou metas de forma a sustentar um ambiente propício à criatividade e à inovação.

Um outro papel da alta-administração é o de criar um alto grau de identificação dos funcionários com a empresa, expresso em um sentimento de orgulho, que estimula a inovação, quando cria um ambiente mais cooperativo e aumenta a confiança dos funcionários e sua propensão a assumir riscos. Tal clima seria obtido através de prêmios e reconhecimento público.

Costa (2006) realiza uma comparação entre o modelo hierárquico-burocrático e os novos modelos voltados à inovação e ao aprendizado citando as razões pelas quais o primeiro modelo deixou de funcionar:

- A cadeia hierárquica de comando teve sucesso por garantir a ordem em larga escala, onde os chefes mantinham a ordem pelo domínio sobre os subordinados. Ela deixa de funcionar diante da complexidade. A dominação não é a melhor maneira de organizar a inteligência.
- A organização por funções especializadas produziu eficiência através da divisão do trabalho, com o foco na inteligência. Porém não permite intensa comunicação intrafuncional e contínua coordenação.
- Regras uniformes criaram um sentido de justiça e estabeleceram claramente o poder dos chefes. As regras continuam necessárias, mas não substancialmente diferentes.
- Procedimentos uniformes possibilitavam a criação de uma memória organizacional e o uso de trabalhadores desqualificados. Porém responde lentamente à mudança. Não permite lidar bem com a complexidade. Não estimula a intercomunicação.

- Carreira vertical que comprava a lealdade, permitindo a continuidade para uma elite de gerentes e profissionais. Mas trabalhadores qualificados anseiam por promoções, sendo assim não há a necessidade de tantos gerentes. Pelo contrário, o excesso deles impossibilita o avanço dos demais.
- Relações impessoais ajudavam os líderes a manter a disciplina e a tomar decisões duras. Hoje, porém, os trabalhos intensivos em conhecimento requerem relacionamentos mais profundos.
- Coordenação superior fornecia direcionamento para trabalhadores não qualificados. Em contrapartida, empregados educados estão mais bem preparados para auto-direcionamento.

Para Biazzi (2007) a eventualidade de não se considerar a estrutura, a burocracia, o ambiente político de organizações públicas e outras características específicas do setor, iniciativas de aperfeiçoamento podem vir a falhar. Havendo a necessidade de adaptação de tais modelos de aperfeiçoamento para o setor público.

2.2.5 Resistência a mudança organizacional

A mudança organizacional, segundo Griffin (1996) tornou-se uma das principais atividades para empresas e instituições em todo o mundo. Afirma-se que qualquer organização da última parte do Século XX que se recuse a modificar-se com o passar do tempo e se mantenha estática ante a necessidade dos empregados e clientes estará sujeita a uma revolução ativa. Sendo assim há a necessidade de movimento.

Tal necessidade de movimento se dá de forma dinâmica e inter-relacionada, Tal mudança nas organizações insere-se tanto no contexto conjuntural quanto no estrutural. O primeiro responde a situações momentâneas, e segundo é mais profundo e responde à marcha de um processo histórico que provoca alterações profundas na sociedade e em seus agentes.

Morgan (1996) afirma que é frequentemente difícil para as organizações abandonarem as identidades e estratégias que as criaram ou que fornecem as bases para o sucesso do passado, apesar de ser isto que a sobrevivência e a evolução quase sempre requerem.

Crainer (1999) atribui os primeiros estudos sobre a dinâmica de grupos à liderança do professor Kurt Lewin, os quais levaram aos fundamentos da “teoria do campo”, e dos conceitos da ideia de “resistência à mudança” cuja expressão lhe é citada. Segundo Rodrigues (1972) Lewin desenvolveu uma teoria dinâmica de personalidade cujos postulados fundamentais serviam, e ainda servem de fonte inspiradora do trabalho de inúmeros psicólogos sociais.

Caldas e Hernandez (2001) afirmam que as organizações poderiam ser consideradas processos em equilíbrio quase-estacionário, ou seja, a organização seria um sistema sujeito a um conjunto de forças superasse opostas, mas da mesma intensidade que mantêm o sistema em equilíbrio ao longo do tempo.

Estes processos não se encontram em equilíbrio constante, e apresentam oscilações ao redor de um determinado nível. Consequentemente as mudanças ocorreriam quando uma das forças superasse a outra em intensidade, deslocando o equilíbrio para um novo patamar. Desta forma o resultado da tendência de um indivíduo ou de um grupo a se opor às forças sociais que objetivam conduzir o sistema para um novo patamar de equilíbrio seria caracterizado como a resistência à mudança.

Moscovici (1985) considera que toda mudança gera resistência e, em geral, os indivíduos sentem medo de novidades, do que é novo, do desconhecido. Principalmente quando a percepção da mudança vem acompanhada de um sentimento de ameaça para as situações onde a pessoa sente segurança.

Wagner e Rollenback (1999) enunciaram que não existe maneira universal e infalível de superar os fatores de resistência identificados em uma análise de campo de força. Porém existem seis que são adotados com mais frequência; Educação e comunicação; participação e desenvolvimento; facilitação e apoio; barganha e negociação; persuasão oculta; coerção explícita e implícita.

De acordo com Kotter (1997) todos os métodos usados nas transformações bem – sucedidas baseiam-se no critério de que a mudança fundamental não acontecerá facilmente por uma longa lista de razões. O autor cita exemplos de atitudes das organizações que em muitos casos sendo sabedoras dos problemas e suas resoluções não implementam devido as estruturas de resistência à mudança que se apresentam na forma de culturas centradas nas demandas internas, a burocracia paralisante, as políticas simplistas, inépcia das chefias em compor e liderar equipes e ao medo do desconhecido.

Para organizar o processo pelo qual a produção de mudanças bem sucedida seja possível. Kotter(1997) sustenta que oito etapas devem ser utilizadas e seguidas em sua seqüência, uma vez que ignorar uma etapa irá fragilizar consideravelmente o processo.

Estabelecer um senso de urgência: é considerado um elemento fundamental para se obter a colaboração. Quando se tem um alto nível de complacência, as transformações raramente chegam ao resultado esperado já que o nível de interesse das pessoas é baixo para se trabalhar em questões relativas à mudança, levando-as a criarem vários modos de engajar-se à mudança.

Criar uma coalizão administrativa: é sabido que realizar grandes transformações em uma organização não se consegue através de um indivíduo somente. Por mais competência que apresente ele estará sempre dependendo de sua equipe de trabalho. Logo, uma coalizão forte envolvendo pessoas de confiança, e que apresentem objetivos comuns, é fundamental para a composição de uma equipe que não irá medir esforços para atuar frente à demanda de mudança, nem tão pouco, irá perder-se facilmente nos momentos de implantação das novas estratégias.

Desenvolver uma visão estratégica: o alinhamento da visão com as atividades do cotidiano são fundamentais para o processo de mudança, por minimizar os desvios de rota que são geralmente acometidos os funcionários quando da ausência de uma visão claramente disseminada por toda empresa. Um procedimento tende a evitar gastos financeiros e energia desnecessário no decorrer do processo, sendo um facilitador e estimulador das grandes mudanças.

Comunicar a visão da mudança: compreensão está diretamente ligada com o comprometimento, logo se a comunicação da visão não ultrapassar a porta da sala da direção, o processo de mudança está fatalmente comprometido. Com a comunicação da visão da mudança, certamente, haverá um envolvimento maior e facilmente serão identificados os focos de resistência a mudança. Deve-se ter cuidado com a forma de trazer para todos da organização os processos que irão ocorrer, a comunicação deve ser muito bem analisada e estruturada de forma que rompa a maioria das barreiras existentes, como a língua, grau de instrução, credo e cultura.

Investir de *empowerment* os funcionários para ações abrangentes: oferecer aos funcionários a condição de decidir e apoiar nas mudanças o que significa

promove-los a um novo patamar de leitura de mundo. Para tanto, é necessário que se promova um desenvolvimento de seu conjunto de aptidões. Pouco provável que profissionais que não se desenvolveram cognitivamente e emocionalmente venham a ter ações abrangentes e de sustentação ao processo de mudança.

Realizar conquistas de curto-prazo: observar que as ações de curto-prazo são os alicerces de um grande processo. Os processos de longo prazo devem ser disseminados pela organização, mas deve-se cuidar para que as ações do dia-a-dia sejam realmente alcançadas.

Consolidar os ganhos de produção de mais mudanças: busca-se evitar com este processo que haja o surgimento da complacência e inviabilize novas mudanças que devem ainda ser implementadas. A medida que se conquistem ganhos é importante entender que as mudanças são interdependentes e que novas etapas devem ser imediatamente colocadas em fase de processo.

Estabelecer novos métodos de cultura: entendendo que a nova cultura vem no final do processo e não no início, é importante perceber que durante todo o processo a organização passou a assimilar uma nova cultura, assim sendo, percebê-la e sustentá-la é fundamental para que se consolide a cultura da mudança.

2.3 Análise SWOT

Essa ferramenta busca analisar os cenários e suas divisões são entendidas como ambiente interno (forças e fraquezas) e ambiente externo (oportunidades e ameaças). O determinante das forças e das fraquezas está ligado à posição atual da empresa, relacionando-se na maioria das vezes com fatores internos. As oportunidades e as ameaças podem ser entendidas como antecipações do futuro, relacionando-se com os fatores externos (SOUZA DANTAS e SOUZA MELO, 2008). Para tanto, antes da utilização da ferramenta SWOT, Sainz de Vicuña (2006), afirma que é necessário traçar uma análise da situação, estabelecer um diagnóstico para que se tenha um cenário ideal de aplicação.

A ferramenta pode ser utilizada em pesquisas acadêmicas como método para contribuir em pesquisas de campo ou ensaios, a fim de constituir fonte de consulta a partir dos resultados alcançados.

Neste capítulo traçou-se o diagnóstico do IFAM campus Coari relacionado ao planejamento e gestão; oferta de cursos e serviços; infraestrutura; fomento; apoio institucional; qualificação de pessoal; informação e pesquisa; logística e transporte. Todos esses pontos de observação interagem com ensino, pesquisa e extensão.

Rauch (2007) afirma que análise SWOT pode ser considerada um instrumento de gestão estratégica de empresas ou produtos, pois aspectos internos e externos são analisados de forma a derivar estratégias promissoras. Aplicando a análise SWOT, os elementos mais importantes, de acordo com a classificação de pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades, da organização estudada, são identificados e classificados por tópicos que facilitarão a análise.

Carvalho (2004) aborda dois modelos de análise ambiental: o de Almeida (2001) e o de Costa (2002).

No modelo proposto por Almeida (2001), quanto aos aspectos internos, devem-se identificar os fatores críticos de sucessos, os quais são vitais para que a organização se sobressaia em relação às concorrentes no que se refere ao cumprimento de sua missão. Desta verificação surgirão os pontos fortes e fracos cuja existência poderá indicar estratégia de aproveitamento ou redução.

Almeida (2001) aborda que na análise do ambiente procura-se identificar as variáveis que influenciam o desempenho de uma organização. Esta análise tenta visualizar o futuro de onde possam vir a surgir movimentos fora do controle da organização: as oportunidades a serem aproveitadas e as ameaças a serem evitadas.

Almeida (2001) afirma ainda, que para evitar a perda de dados devido a sua complexidade e abrangência utiliza-se a seguinte sequência de avaliação: análise do ambiente futuro da região onde a organização está localizada; análise do setor de atividades (clientes, fornecedores, concorrência, entrada de novos concorrentes, entrada de novos produtos ou serviços substitutos e interferência do governo); Análise do ambiente propriamente dita.

Neste modelo a análise do ambiente é estruturada em quatro segmentos: Macroambiente clima que são variáveis decorrentes do poder político (inflação, crescimento do PIB, legislação, etc.); macroambiente solo que são variáveis do futuro da organização e suas características (crescimento por região, por faixa de

renda, por sexo, etc.); macroambiente operacional que são variáveis decorrentes das operações (concorrentes, fornecedores, clientes diretos); e ambiente interno que são valores e aspirações das pessoas relevantes.

João (2010) explica que a análise ambiental como exame dos ambientes externos e internos tem sido de grande valia para as organizações e se executada de maneira correta não congela o ambiente. Mais que isso, ela permite conhecer o ambiente onde se estar inserido, antecipar possíveis mudanças e estabelecer cenários mais próximos da realidade.

ANÁLISE SWOT

Na conquista do objectivo

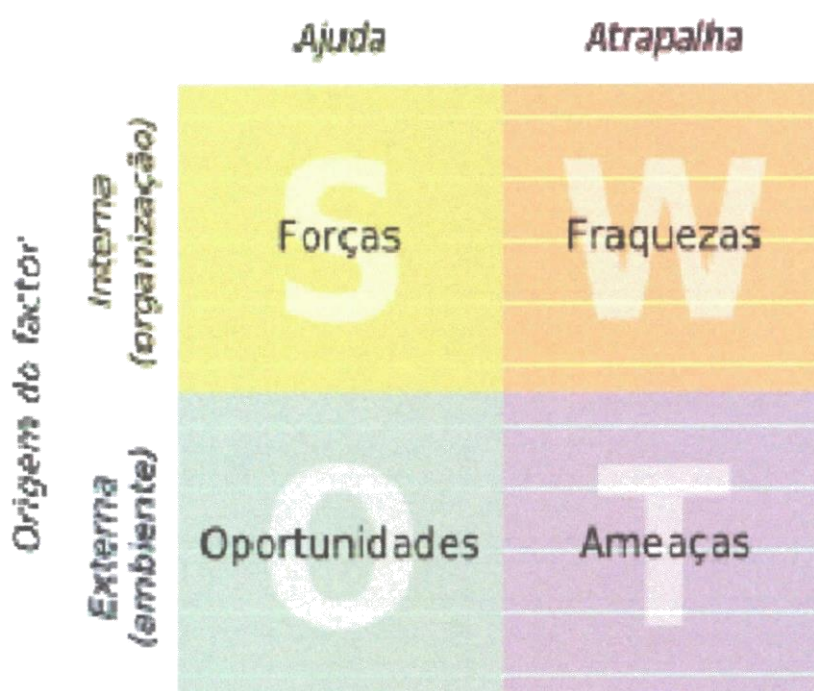


Figura 7- Modelo de análise swot.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), sua função é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. A avaliação estratégica realizada a partir da matriz SWOT é uma das ferramentas mais

utilizadas na gestão estratégica competitiva. Trata-se de relacionar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da organização. As quatro zonas servem como indicadores da situação da organização. Como é mostrado na figura acima.

É uma ferramenta usada para a realização de análise de ambiente e serve de base para planejamentos estratégicos e de gestão de uma organização. A SWOT serve para posicionar ou verificar a situação e a posição estratégica da empresa no ambiente em que atua (MCCREADIE, 2008).

Para Martins (2006), a análise SWOT é uma das práticas mais comuns nas empresas voltadas para o pensamento estratégico e marketing, é algo relativamente trabalhoso de produzir, contudo a prática constante pode trazer ao profissional uma melhor visão de negócios, afinal de contas, os cenários onde a empresa atua estão sempre mudando.

A análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análises de cenário (ou análises de ambiente), sendo usada como base para a gestão e o planejamento estratégico de uma organização. É um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão (DAYCHOUW, 2007).

Análise Interna	Análise Externa	
	Oportunidades	Ameaças
Pontos Fortes	Política de ação ofensiva ou Aproveitamento: área de domínio da empresa	Política de ação defensiva ou Enfrentamento: área de risco enfrentável
Pontos Fracos	Política de manutenção ou Melhoria: área de aproveitamento potencial	Política de saída ou Desativação: área de risco acentuado

Figura 8- Matriz Swot.

Fonte : adaptado CHIAVENATO e SAPIRO (2003,p.188)

Para a constatação de forças e fraquezas, oportunidades e ameaças advêm sempre dos resultados de uma análise combinada, na qual as condições internas devem ser sobrepostas e confrontadas com as situações do ambiente de negócios da empresa (YANAZE, 2007).

A função da análise SWOT é compreender fatores influenciadores e apresentar como eles podem afetar a iniciativa organizacional, levando em consideração as quatro variáveis citadas (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), com base nas informações obtidas a empresa poderá elaborar novas estratégias.

O ato de planejar consiste em uma tarefa essencial para a gestão pública ou privada e suas principais funções são: organizar dirigir e controlar. Uma ferramenta utilizada por corporações e com muita aceitação por quem planeja é a análise SWOT, considera como:

Essa ferramenta busca analisar os cenários e suas divisões são entendidas como ambiente interno (forças e fraquezas) e ambiente externo (oportunidades e ameaças). O determinante das forças e das fraquezas está ligado à posição atual da empresa, relacionando-se na maioria das vezes com fatores internos, as oportunidades e as ameaças podem ser entendidas como antecipações do futuro, relacionando-se com os fatores externos (SOUZA DANTAS e SOUZA MELO, 2008).

Para tanto, antes da utilização da ferramenta SWOT, Sainz de Vicuña (2006), afirma que é necessário traçar uma análise da situação, estabelecer um diagnóstico para que se tenha um cenário ideal de aplicação.

As ferramentas podem ser utilizadas em pesquisas acadêmicas como método para contribuir em pesquisas de campo ou ensaios, a fim de constituir fonte de consulta a partir dos resultados alcançados.

Kotler (2000) cita que cada negócio precisa avaliar periodicamente suas forças e fraquezas internas. Analisam-se as competências de marketing, financeiras, de fabricação e organizacionais e classifica cada fator como uma grande força, uma força, uma característica neutra, uma fraqueza ou uma grande fraqueza.

O gestor deve começar a pensar em termos do que a empresa pode fazer bem e onde estão suas deficiências. Forças e fraquezas existem por causa de recursos possuídos (ou não possuídos) pela empresa ou da natureza de seus

relacionamentos entre a empresa e seus consumidores, empregados ou organizações exteriores (por exemplo, parceiros da cadeia de suprimentos, fornecedores, instituições financiadoras e órgãos do governo) (FERRELL e HARTLINE, 2009).

Para a análise do ambiente externo deve-se avaliar, por exemplo, a mudança de hábitos do consumidor, surgimentos de novos mercados, diversificação, entrada de novos concorrentes, produtos substitutos (CHIAVENATO e SAPIRO, 2003).

Segundo Cobra (2003), o ambiente externo envolve uma análise das forças macro ambientais (demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais) e dos fatores micro ambientais (consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores).

Procura identificar duas coisas: oportunidades e ameaças. Oportunidades e ameaças existem fora da empresa, independente de forças e fraquezas. Oportunidades e ameaças ocorrem tipicamente dentro dos ambientes competitivo, do consumidor, econômico, político/legal, tecnológico e/ou sociocultural (FERRELL e HARTLINE, 2009).

Para Daychouw (2010) O ambiente externo pode representar oportunidades ou ameaças ao desenvolvimento do plano estratégico de qualquer organização. A empresa deve estar atenta ao ambiente externo, pois ele influi diretamente nos fatores internos da organização. É de extrema importância porque através desta análise o gerente pode identificar oportunidades e ameaças e poderá desenvolver estratégias para tirar proveito das oportunidades e minimizar ou superar as ameaças da empresa.

2.3.1 Ameaças

As ameaças são situações ou fenômenos externos, atuais ou potenciais, que podem prejudicar a execução de objetivos estratégicos (CALAES, BÔAS, GONZALES, 2006).

Ameaças são aspectos mais negativos do produto/serviço da empresa em relação ao mercado onde está ou irá se inserir. São fatores que não podem ser controlados pela empresa e são relevantes para o planejamento estratégico (MARTINS, 2007).

Para Moraes (2008) as ameaças são as forças externas que podem impactar no sucesso da empresa, tal como a competição, a capacidade operacional e o custo de aumentos dos bens.

De acordo com Martins (2007) ameaças: são atividades que podem levar a empresa para uma redução de receita ou até mesmo a seu desaparecimento. Estão ligadas aos concorrentes e novos cenários, desafiando a atual estratégia do empreendimento. Para evita-las devem ser analisados seus graus de possibilidade de ocorrerem e níveis de gravidade. Ameaças são fatores do ambiente externo que impactam diretamente na empresa e não podem ser controlados, eles podem prejudicar seu desenvolvimento e acarretar em perda de posicionamento de mercado. Portanto, devem ser analisados no planejamento estratégico da empresa.

2.3.2 Oportunidades

São situações, tendências ou fenômenos externos, atuais ou potenciais, que podem contribuir para a concretização dos objetivos estratégicos (CALAES, BÔAS, GONZALES, 2006).

Para Martins (2007) oportunidades são aspectos mais positivos do produto ou serviço da empresa em relação ao mercado onde está ou irá se inserir. São fatores que não podem ser controlados pela própria empresa e relevantes para o planejamento estratégico. As oportunidades para a organização são as variáveis externas e não controladas, que podem criar as condições favoráveis para a organização, desde que a mesma tenha condições ou interesse de utilizá-las (REZENDE, 2008).

Martins (2006) considera as oportunidades como chances que uma empresa tem para atender seus clientes, suprimindo uma ou mais necessidades não satisfeitas pelo mercado, analisando as possibilidades de êxito do novo negócio. As oportunidades estão ligadas a lucratividade da empresa, pois podem ampliar sua receita. As oportunidades refletem a realidade externa da empresa e devem ser observadas, pois elas influem tanto no ambiente externo quanto interno da organização. A oportunidade na maioria das vezes influi positivamente no ambiente interno. Oferecem para a empresa chances de lucratividade a partir da identificação de novos mercados e clientes, no entanto, é necessária a verificação das condições

e viabilidade da organização para utilizar tais oportunidades como estratégia competitiva.

2.3.3 Pontos fracos

As fraquezas são consideradas deficiências que inibem a capacidade de desempenho da organização e devem ser superadas para evitar falência da organização (MATOS, MATOS, ALMEIDA, 2007).

Conforme Martins (2007) são aspectos mais negativos da empresa em relação ao seu produto, serviço ou unidade de negócios. Devem ser fatores que podem ser controlados pela própria empresa e relevantes para o planejamento estratégico.

2.3.4 Pontos fortes

“Recursos e habilidades de que dispõe a organização para explorar as oportunidades e minimizar as ameaças” (MATOS, MATOS, ALMEIDA, 2007, p.151).

De acordo com Rezende (2008), as forças ou pontos fortes da organização são as variáveis internas e controláveis que propiciam condições favoráveis para a organização em relação ao seu ambiente. São características ou qualidades da organização, que podem influenciar positivamente o desempenho da organização. Os pontos fortes devem ser amplamente explorados pela organização.

Consideramos uma grande força da organização o know how da empresa na sua área de atuação. É fato importante dentro do ambiente competitivo diferenciar a empresa de seus concorrentes e de eventuais novos entrantes. Soma-se a isto o rápido poder de mobilização operacional, o que permite que a empresa responda rapidamente às necessidades do mercado (PEREIRA, *et al.*, 2002).

Para Martins (2007), são os aspectos mais positivos da empresa em relação ao seu produto, serviço ou unidade de negócios, devem ser fatores que podem ser controlados pela própria empresa e relevantes para o planejamento estratégico.

As forças são fatores internos positivos que a empresa tem total controle, e devem ser explorados ao máximo para que a empresa mantenha-se com um bom posicionamento de mercado e diminua suas fraquezas.

3 DESENVOLVIMENTO DOS ESTUDOS

Maria Estela Mello (2009) na obra *De Escola de Aprendizes Artífices a Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas: cem anos de história*, destaca que com a criação do IFAM se iniciou uma nova fase na história da instituição.

Os institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, de acordo com Maria Mello (2009) são:

(...) instituições de educação superior, básica e profissional
 (...) especializado na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjunção de conhecimentos técnicos e tecnológicos às suas práticas pedagógicas. (p. 295)

No Amazonas conforme Mello (2009, p. 295):

(...) o Instituto Federal é constituído pelos seguintes Campi: Campus de Manaus centro, antiga Unidade Sede do CEFET-AM, o Campus Manaus Distrito Industrial (antiga Unidade de Ensino Descentralizada de Manaus), o Campus Coari (antiga Unidade de Ensino Descentralizada de Coari), o Campus Zona Leste (antiga escola Agrotécnica Federal de Manaus) e o Campus São Gabriel da Cachoeira (antiga Escola Agrotécnicas Federal de São Gabriel da Cachoeira)

No web site do IFAM encontra-se uma definição mais aproximada da composição do instituto:

O Instituto Federal do Amazonas é uma instituição que possui natureza jurídica de autarquia, integrante da Rede Federal de Ensino, detentora de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógico e disciplinar definidas em estatuto próprio, está vinculada ao Ministério da Educação, e é supervisionado pela Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (Setec).

Conforme informações do site da instituição, em 2008, o então Presidente da República, Luís Inácio Lula da Silva, sancionou a lei nº. 11.892, que criou 38

Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, em todas as unidades da federação. A partir desta data, o CEFET-AM passou a ser chamado de Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas.

O Instituto, estruturado mediante integração do Centro Federal de Educação Tecnológica do Amazonas e das Escolas Agrotécnicas Federais de Manaus e São Gabriel da Cachoeira, atualmente é composto por dez campi: Manaus Centro, Manaus Distrito Industrial, Manaus Zona Leste, Coari, São Gabriel da Cachoeira, Presidente Figueiredo, Maués, Parintins, Lábrea e Tabatinga.

O desafio de pensar e propor um mapa estratégico de uma nova instituição, advinda da fusão de duas instituições tradicionais no Amazonas, CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DO AMAZONAS (CEFET-AM) e ESCOLA AGROTÉCNICA FEDERAL DO AMAZONAS (EAF-AM), cada uma com características diferentes de gerir as políticas públicas a que se destinava; a primeira com enfoque industrial e a segunda com enfoque agrícola. Sendo assim, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas – Campus Coari surge com uma nova perspectiva canalizando o processo de planejamento para uma tomada de decisão envolvendo, não somente questões do primeiro e segundo setor, mas também agregando o terceiro setor.

O projeto de criação e implantação da então Unidade de Ensino Descentralizada de Coari foi o resultado da parceria entre o Ministério da Educação, representado pelo antigo Centro Federal de Educação Tecnológica do Amazonas e a Prefeitura Municipal de Coari.

Segundo o site do IFAM, no dia 18 de dezembro de 2006 o funcionamento da Unidade de Ensino Descentralizada de Coari foi autorizado mediante a Portaria de nº 1.970 do Ministério da Educação. começaram então as obras para a construção da unidade.

O ano letivo de 2007 iniciou no dia 22 de fevereiro de 2007. A comunidade da UNED-COARI era composta por dezenove servidores docentes, dezesseis servidores na área administrativa e duzentos e quarenta discentes. As dificuldades foram inúmeras, não havia equipamentos nos laboratórios nem nos setores administrativos. O processo ensino-aprendizagem contou apenas com as habilidades dos docentes e técnicos administrativos.

A UNED-COARI funcionou inicialmente nas dependências do prédio do Serviço Social do Comércio SESC LER – consolidando uma de suas parcerias, ministrando à comunidade coariense os seguintes Cursos Técnicos: Integrados e Subsequenciais em Edificações e em Informática.

No dia 29 de dezembro de 2008, foi sancionada a Lei 11.892 que instituiu a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, que cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia e dá outras providências.

Adequando-se a essa Lei, a UNED – Coari passou a denominar-se Campus Coari. As novas instalações do Campus Coari, localizada na Estrada Coari–Itapéua, km. 02, s/n - Bairro Itamaraty, tiveram suas atividades letivas iniciadas em 05 de maio de 2008 e sua inauguração oficial aconteceu em 10 de setembro do mesmo ano, com a presença do Presidente da República Luiz Inácio Lula da Silva.

Atualmente, considerando o processo de ampliação da rede federal de educação, o campus conta na sua estrutura organizacional – no seu quadro funcional – com corpo docente composto por 37 docentes, 31 técnico-administrativos e 1290 discentes matriculados, distribuídos nos cursos técnicos de Edificações, Informática e administração, nas modalidades de ensino médio integrado, ensino subsequente, proeja e educação à distância.

Cada Campus atua como uma comunidade acadêmica, que é constituída por servidores docentes, servidores técnicos administrativos e discentes.

3.1 Campus Coari e sua Missão e Visão

A missão descrita pelo campus Coari é apresentada como sendo promover educação de excelência, por meio do ensino, pesquisa e extensão, para a região do médio Solimões no estado do Amazonas.

O Campus Coari, enquanto estrutura integrante do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas, tem por finalidade proporcionar o ensino de qualidade através de qualificação e requalificação profissional, bem como, Pesquisa e Extensão a fim de atender a demanda da Microrregião onde o município de Coari se inserir.

A missão do campus Coari está em consonância com a missão do Instituto Federal de Educação do Amazonas, trazendo o aspecto mais pormenorizado pela Microrregião onde o campus atua.

Por sua vez a visão é ser uma Instituição em educação profissional científica e tecnológica de referência no estado do Amazonas até 2016.

3.2 Posicionamento Competitivo

A análise do impacto das tendências na sociedade e de forças competitivas na performance da empresa é feita através de uma análise ambiental. O entendimento das ameaças e oportunidades de negócios, através de uma análise competitiva; e a identificação dos pontos fortes e fracos da organização, através de uma avaliação das alternativas estratégicas (Porter, 1986).

Segundo Porter (1990), as empresas adquirem vantagem competitiva contra os concorrentes devido a pressões e desafios e, algumas inovações quando não percebidas por outros concorrentes, dão margens a vantagem competitiva.

O gestor deve ter em mente as vantagens competitivas que devem ser preservadas ou construídas e deve também identificar e selecionar os fatores críticos de sucesso para a concretização dos projetos estratégicos da organização.

Para Porter (1979), a essência da formulação de Estratégia é lidar com a competição; e o estado de competição, esteja a empresa em um segmento industrial ou no setor de serviços, depende de cinco forças básicas: poder de barganha dos fornecedores; ameaças de novos entrantes; poder de barganha dos clientes; ameaça de produtos ou serviços substitutos; competição entre os concorrentes.

No campus Coari a certeza de ser competitivo são os números que se apresentam a cada ano para a realização de seu processo seletivo. No primeiro ano de implantação do campus foram ofertadas 240 vagas e houve 423 candidatos. No ultimo processo seletivo foram ofertados 200 vagas e concorram 1912 candidatos. O campus é visto perante a sociedade como uma instituição forte.

3.1 Diagnostico do Campus Coari

Neste capítulo traçou-se o diagnostico do IFAM campus Coari relacionado ao planejamento e gestão; oferta de cursos e serviços; infra-estrutura; fomento; qualificação de pessoal; pesquisa e extensão. Todos esses pontos de observação interagem com ensino, pesquisa e extensão.

Tratou-se neste diagnóstico os quatro pontos de abordagem da análise SWOT, mas abordou-se como ponto de análise na elaboração do Mapa Estratégico proposto para o Campus Coari apenas o ambiente interno. Os parâmetros usados para a coleta das informações foi com base de análise documental dos setores e de alta direção.

3.3.1 Planejamento e Gestão

No campus Coari o gestor máximo é o Diretor Geral, também ordenador de despesas. Responsável por acompanhar, supervisionar e avaliar a execução dos planos, programas e projetos do Campus, propondo, com base na avaliação de resultados, a adoção de providências relativas à reformulação dos mesmos. Um ponto relevante no contexto da gestão, deve-se ao fato da comunidade acadêmica do campus Coari ter escolhido o seu primeiro Diretor Geral para cumprir um mandato de quatro anos, iniciado a partir de 17 de agosto de 2012.

Desde a criação do campus até a data acima citada, os Diretores Gerais eram indicados pelo Reitor. Este Diretor indicado era assim denominado *Pro Tempore*. Passou pelo campus três Diretores na condição de indicado num período total de cinco anos e meio, desde a criação do campus. Este fato gerou ao campus a impossibilidade de elaboração de um planejamento a médio e longo prazo.

Este processo eleitoral no campus oportunizou a possibilidade de se pensar em uma gestão planejada, pois o que fora percebido é que a gestão atuava de maneira a resolver os problemas do cotidiano, gerando espera nas resoluções dos problemas que surgiam. Gerando assim ações apenas de curto prazo. um exemplo interessante de citar, por se tratar de uma instituição de ensino é que os laboratórios não apresentavam a possibilidade de manutenção preventiva para substituição de peças quando necessários nos laboratório de informática, bem

como reserva de matérias para práticas em laboratórios de edificações e das disciplinas básicas.

Compete ao diretor Geral planejar, executar, coordenar e supervisionar as políticas de ensino, pesquisa, extensão e administração do Campus, visando integrar as ações dos vinte e dois cargos de confiança por ele indicado para gerir o Campus. As indicações estão dispostas entre Setores, Coordenações e Diretorias.

Fica a critério do Departamento de Administração e Planejamento (DAP), o encaminhamento das ações de administrar e planejar os recursos físicos e humanos. No campus procura-se dar o cumprimento a todas as metas estabelecidas dentro do Planejamento de Ação. Algumas ações, durante o decorrer do exercício de 2013, foram identificadas como de caráter primordial ou emergencial para a Instituição e com isso as medidas cabíveis para o alcance das ações foram tomadas, sendo assim, o planejamento foi sendo adequado com o desenrolar do efetivo exercício e iniciou-se o processo de planejamento dos próximos quatro anos.

Desde do início do mandato da atual gestão do campus foi trabalhado a escolha cautelosa dos servidores que ocupariam as funções a partir do perfil profissional, para a partir daí se pensar em treinamento e aprimoramento dos responsáveis e equipes de trabalho nos setores.

No tocante ao Ensino, Pesquisa e Extensão, o encaminhamento das ações fica a critério do Departamento de Ensino. Que articula os setores e coordenações envolvidas nas três áreas de atuação.

Visando gerar tempo para planejar a gestão, a tomada de decisão passou a ser executada nos setores responsáveis pela ação, de acordo com as atribuições de cada coordenação e não mais sendo reportada à Direção Geral para decidir sobre as saídas e ações a cada caso.

É oportuno ressaltar que as metas do plano de ação foram descritas nas propostas de campanha da atual gestão, elaborada em abril de 2012, de forma participativa com a sugestão e acompanhamento de 29 servidores, entre docentes e técnicos administrativos, que correspondeu a 42,64 % de servidores, de um total de 66,66% que equivale a 33,33% de percentual máximo de votos docentes e 33,33% de percentual máximo de votos técnicos administrativos, ficando o restante de 33,33% para percentual máximo de votos discentes. Este percentual é equivalente a mais de 63 % da comunidade acadêmica em votos válidos.

Quadro 1. análise SWOT: planejamento e gestão

AMBIENTE INTERNO	FORÇAS 1. Autonomia de gestão e financeira. 2. Chefe de departamento com oito anos de experiência em planejamento e gestão. 3. chefe de departamento de ensino com quinze anos de experiência no ensino. 4. O Gestor máximo possui formação na área de Gestão. 5. Equipe motiva. 6. Comissão local de licitação criada e treinada. 5. Gestão Democrática.	FRAQUEZAS 1. Números de servidores insuficientes; 2. Falta de capacitação para exercer funções de chefia; 3. Falhas na gestão de processos administrativos entre os setores.
	OPORTUNIDADES 1. Integração e parcerias com prefeituras da microrregião médio Solimões. 2. Bom relacionamento com outras instituições de ensino, UFAM e UEA;	AMEAÇAS 1. Suporte da reitoria; 2. contingenciamento dos créditos da LOA. 3. Orçamento de capital inadequado frente a expansão; 4. Dificuldade de integração com os demais Campi do IFAM.

Fonte : Próprio autor

3.3.2 Oferta de Cursos e Serviços

O campus Coari desde a sua implantação, no ano de 2007, continua a ofertar cursos técnicos na área de informática, sendo o curso técnico em manutenção e suporte de computadores, curso técnico de redes de computadores e o curso técnico de informática.

No final do ano de 2009, tomou-se a decisão de transformar os cursos de informática da modalidade médio integrado em quatro anos, para suprir a falta de professores da área diluindo as disciplina de três para quatro anos. Esta decisão criou para a atual gestão um gargalo no aumento do índice de evasão, gerando turmas com média de 13 alunos, sendo quarenta no início do curso.

Houve a oferta de uma turma de técnico em segurança no trabalho, no ano de 2009, e a decisão de não oferta enquanto não fosse formado quadro docente no campus para a execução da oferta do curso.

Desde 2010 o campus passou a ofertar o curso técnico em administração, visando suprir uma carência de prestação de serviço de qualidade no comércio local. O campus continua com oferta do curso e as perspectivas são de ampliação das atividades para licenciatura e bacharelado.

O campus oferta o curso técnico em edificações desde o início das atividades do campus, deixando de ofertar turma a partir do ano de 2010. Em 2013, houve a retomada de oferta no segundo semestre.

Com a implantação do pólo de Educação a Distância, o campus passou a ofertar mais vagas e diversificar os cursos e modalidades. Iniciaram no segundo semestre do ano de 2013, os cursos técnicos em eventos, técnico em agente comunitário de saúde, técnico em multimídias educacionais, bem como especialização em formação de jovens e adultos.

Em relação aos serviços, iniciou-se nesta gestão o fortalecimento das parcerias com as entidades sociais de classe para a prestação de serviço na elaboração de projetos a serem submetidos aos diversos editais de instituições financiadoras, houve com isso a aprovação de três projetos, dois deles sendo aprovado pela empresa Petrobras, cada um no valor de R\$ 300.000,00 e um pela Prefeitura de Coari, no valor de R\$ 29.000,00. Os projetos serão executados no ano de 2014.

Quadro 2. análise SWOT: oferta de cursos e serviços

	FORÇAS	FRAQUEZAS
AMBIENTE INTERNO	1. Docentes com qualificação técnica; 2. Pólo de educação a distância do campus em ampliação. 3. Laboratórios estruturados. 4. Investimento em visitas técnicas. 5. demanda maior que a oferta. 6. equipe de elaboração de projetos.	1. Pouca oferta de serviços 2. Falta de profissionais para disciplinas técnicas.

AMBIENTE EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	1. Possibilidade de diversificação da oferta; 2. Instituições públicas e privadas com demandas de formação técnica.	1. falta de acesso a internet de qualidade. 2. falta de cultura para a prestação de serviço. 3. oferta de cursos técnicos por outras instituições de ensino.

Fonte: Próprio autor

3.3.3 Infra-estrutura

Neste item o diagnóstico aborda estrutura física, transporte e logística. Referente a estrutura física, embora os ambientes sejam de qualidade, faltava estrutura profissional para reparos e manutenção corretiva e preventiva. O Campus, através da coordenação de administração e manutenção, conta com uma equipe de cinco profissionais, sendo pedreiros e artífices de hidráulica, elétrica e marcenaria para atuar nas ações de reparos.

Com a consolidação do campus com seis anos de atuação e a criação de setores no ano de 2013, a estrutura física necessita de ampliação no que se refere a salas administrativas e de laboratórios, bem como sala de aulas. O campus firmou parceria com a UEA para a utilização de quatro salas de aulas, um laboratório de informática e uma sala de coordenação. Na parceria o Campus entrará com a reforma dos espaços e mobiliário necessário para a realização das atividades.

No tocante a transporte e logística, o Campus conta com três lanchas para 18 lugares, duas pick ups, uma Kombi, uma moto, uma van, um Ônibus para 45 lugares e dois microônibus com capacidade para 32 lugares. Houve a implantação de um sistema de radio frequência nas viaturas institucionais, bem como nos setores que envolvem o transporte e logística, facilitando a comunicação entre os setores e os executores de cada atividade.

O campus conta com rota de ônibus própria para os seus alunos, que ajudou a combater o índice de evasão dos alunos, devido o fato do campus estar localizado dois km da cidade, bem como gerar economia no deslocamento dos alunos.

As lanchas servem para o transporte de servidores para as atividades de pesquisa e extensão, bem como às visitas técnicas das diversas disciplinas dos cursos ofertados.

A logística de materiais é realizada através serviço prestado de balsas. Devido o fato do município não apresentar serviço de manutenção e revisão de veículos, todos os bens móveis eram encaminhados no final de cada exercício, passou-se a ser realizado a cada seis meses, para evitar acúmulo de problemas nos motores e carrocerias. Toda a manutenção é realizada na capital, por falta de empresas do setor automotivo para transportes pesados.

O campus adquiriu em doação no primeiro semestre de 2013, mais um ônibus, uma pick up cabine simples e uma pick up cabine dupla bandeirantes. Estes veículos servirão para as atividades de expansão no município de Codajás em 2014.

O campus optou por realizar as suas licitações na modalidade de registro de preço, para que haja a possibilidade de utilização ou não dos serviços de manutenção e reparos da estrutura de transporte sem dispor de compromisso dos recursos orçamentários.

Quadro 3. análise swot : Infra-estrutura

	FORÇAS	FRAQUEZAS
AMBIENTE INTERNO	1. Melhor acesso a internet do município; 2. Biblioteca com ótimo acervo bibliográfico; 3. sala de videoconferência, auditório informatizado. 4. salas de aulas com lousas digitais. 5. Laboratórios estruturados com lousa digital: áreas técnicas e disciplinas básicas; 6. Estrutura para prática esportiva: piscina, quadra poli esportiva. 7. grupo gerador automatizado. 8. Unidade Codajás – Expansão.	1. falta de otimização do espaço físico; 2. Campus distante da cidade; 3. falta de sistema de informação integrado; 4. falta de estacionamento coberto.

AMBIENTE EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	1. Projeto federal de fibra ótica de acesso a internet pela Petrobras; 2. Parceria com a prefeitura municipal para implementar projetos de infra-estrutura.	1. Acesso ao campus com pouca iluminação pública. 2. Centralização de equipe de engenharia na reitoria para atuar em 10 unidades. 3. Constante falta de energia por parte da concessionária estadual.

Fonte: Próprio autor

3.3.4 Fomento

O campus Coari suscitou a criação, no final de 2012, de um fórum de gestores da educação, fazendo parte a UFAM, IFAM e UEA, para juntos pensarem a utilização dos recursos humanos e financeiros em parcerias através de projetos e ações conveniadas visando o aporte técnico na elaboração e aprovação de projetos para ambas as instituições. Esta ação visa ainda, planejar oferta de cursos analisando as áreas de formação de cada instituição parceira, preparando em uma ação integrada até mesmo a oportunidade de concurso nas áreas em formação, aumentando assim o numero de candidatos da região do médio Solimões.

A partir do Fórum, um diálogo fora aberto nas diversas instituições de fomento, bem como o fato de fortalecer as parcerias com as instituições de classe existentes no município e regiões vizinhas.

Como o campus apresenta execução própria dos créditos disponíveis da LOA, a Direção Geral iniciou no ano de 2013 as reuniões com as bancadas políticas Federais e Estaduais, a fim de captar recursos oriundo de emendas parlamentares para aportar as atividades do campus.

Quadro 4. análise swot : fomento

AMBIENTE INTERNO	FORÇAS	FRAQUEZAS
	1. parcerias com instituições de fomento: petrobras; fapeam. 2. criação do fórum de gestores da educação em Coari. 3. Orçamento próprio anual através da lei orçamentária anual (LOA).	1. falta de instituição de apoio fundacional ágil na execução do recurso dos projetos. 2. Falta de cultura nas práticas extensão.

AMBIENTE EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	1. Captação a partir de emendas parlamentares do orçamento impositivo; 2. abrangência do campus na microrregião médio solimões.	1. falta de política pública municipal para ações integradas na educação. 2. centralização de investimento das empresas na capital do Estado.

Fonte: Próprio autor

3.3.5 Qualificação de Pessoal

O campus desde 2009, iniciou a estruturação de seu plano de qualificação e no mesmo ano criou uma comissão para discutir cursos de qualificação para o campus. O campus realizou em 2012 um levantamento, através da coordenação de pesquisa e pós-graduação do campus, para verificar quais as demandas advindas dos servidores para Mestrado e Doutorado. Após a análise gerou-se um a licitação, na modalidade de registro de preço, para a oferta do serviço aos servidores.

O resultado foi a criação de uma turma de Mestrado em computação aplicada, devendo no decorrer do primeiro semestre de 2014 o relançamento do edital de licitação para a obtenção da prestação de serviço em Engenharia de Produção. O campus ainda articulou com mais um Campus do IFAM de Tabatinga convênio com a UFRRJ para a realização de Mestrado em Educação Agrícola.

O campus tem investido na formação dos servidores nas áreas de ensino, administrativa e financeira, através de capacitação e treinamento.

Quadro 5. análise SWOT: Qualificação de Pessoal

AMBIENTE INTERNO	FORÇAS	FRAQUEZAS
	1. investimento na capacitação dos servidores por setor da atuação. 2. articulação de qualificação na modalidade de Mestrado para os servidores. 3. adequação de horário especial para os servidores em capacitação.	1. Alguns servidores desinteressados em capacitar-se. 2. falta de planejamento dos setores para saída de servidores a treinamento.

AMBIENTE EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	1. mudança da lei 8112/91 que autoriza o servidor a afastar-se a qualquer tempo para qualificar-se 2. Articulação com instituições de ensino conceituadas em qcursoa de qualificação;	4. alto custo para deslocamento dos servidores. 5. exoneração do servidor capacitado e ou qualificado .

Fonte: Próprio autor

3.3.6 Pesquisa e extensão.

No tocante a extensão, o campus a partir de 2012 consolidou o primeiro encontro de egressos do campus Coari. E apresentou aos egressos a oportunidade de encaminhamento de currículos para a contratação de mão de obra para o campus a partir das empresas que prestam serviço no Campus, contribuindo para o emprego e renda dos egressos. Em 2013 houve o aproveitamento por parte das prestadoras de serviços de 13 egressos tornando-se colaboradores diretos no Campus.

O campus atua com seis cursos de formação continuada e gerou em 2013 oito colaboradores ministrando disciplinas nestes cursos com duração de quatro meses.

A partir do ano de 2012, o campus vem atuando de maneira a contar com voluntários egressos nas atividades de extensão envolvendo a comunidade dos bairros.

Ações de pesquisa estão se fortalecendo no campus, e são apresentadas no item na coluna forças.

Quadro 6. análise swot : Pesquisa e Extensão.

AMBIENTE INTERNO	FORÇAS 1. Bolsas de extensão; 2. Bolsas de pesquisa; 3. oportunizar emprego e renda aos egressos através dos Prestadores de serviços no campus; 4. Investimento em visitas técnicas. 5. criação de grupo de pesquisa. 6. mostra anual de pesquisa 7. Publicação de anuário.	FRAQUEZAS 1. Falta de incubadora de empresas 2. Falta de empresa Junior aos cursos de gestão. 3. falta de promoção de apoio ao egresso.
AMBIENTE EXTERNO	OPORTUNIDADES 1. Parcerias de municípios vizinhos para a oferta de cursos de extensão que não apresenta estrutura do SESC e SENAI; 2. Editais de submissão de projetos de pesquisa.	AMEAÇAS 1. Falta de acesso a internet de qualidade; 2. Falta de empresas para estágios curriculares.

Fonte: Próprio autor

3.4 Estudo de estratégias de organizações similares

Instituições de ensino foram abordadas como parâmetro de análise no que se refere a análise SWOT e suas estratégias adotadas. As instituições são Instituto Federal Catarinense, Campus Sombrio e Campus Lages e Instituto Federal de São Paulo campus Campos do Jordão. As informações foram retiradas dos sites dos respectivos Campus de acordo com os relatórios de gestão e o Plano de Desenvolvimento Institucional.

Abaixo o quadro demonstrando a Analise SWOT, com o objetivo de identificar os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças do Campus Sombrio, elaborada com a participação da Direção, assessorias e coordenações gerais.

AMBIENTE INTERNO	FORÇAS 1. Know-how dos servidores; 2. qualificação dos servidores; 3. alto grau de responsabilidade Adm; 4. gestão democrática; 5. unidade urbana Sombrio – Expansão.	FRAQUEZAS 1. n° de servidores insuficientes 2. falta de capacitação direcionada dos servidores novos; 3. falta de capacitação p/exercer funções de chefia; 4. falta de compreensão da comunidade com relação à finalidade Institucional; 5. falta de infra-estrutura(atividade meio e fim); 6. falhas na gestão de processos; 7. fraca consolidação do Campus Sombrio e IFC; 8. carência de recursos.
AMBIENTE EXTERNO	OPORTUNIDADES 1. continuidade da Política do IFC; 2. possibilidade de diverssificação da oferta; 3. bom relacionamento com IFC e UFSC; 4. baixo nível de qualificação da região.	AMEAÇAS 1. acesso à sede (transporte e estrada); 2. suporte da reitoria; 3. orçamento inadequado frente a expansão; 4. redução da demanda pelos cursos ofertados; 5. falta de política do reajuste salarial (greve); 6. falta de articulação da AMESC em questão de Ensino/Pesquisa/Extensão;

Quadro 7- análise SWOT Instituto Federal Catarinense – Campus Sombrio.

De acordo com a análise SWOT a direção do Campus Sombrio formulou seus objetivos estratégicos e alinhou seus objetivos institucionais, objetivando a eficiência de suas competências legais e estratégicas.

MATRIZ SWOT DO IFSC						
Fator nº	Varáveis Ambientais	Impacto na Realidade do IFSC	Magnitude	Instituição frente ao	Importância	Pontuação Ponderada
1	Potencialidades ou Forças					
1	Estrutura Física apropriada para a oferta de cursos profissionais antes.	Médio	2	Pleno	0,75	1,50
2	Maioria dos servidores com qualificação superior à exigida para o cargo.	Alto	3	Suficiente	0,50	1,50
3	Bom clima organizacional.	Médio	2	Pleno	0,75	1,50
4	Oferta de ensino gratuito e de qualidade.	Alto	3	Pleno	0,75	2,25
5	Ampla oferta de atividades e extra curriculares com participação ativa dos discentes.	Médio	2	Suficiente	0,50	1,00
6	Políticas de inclusão eficientes, como cotas para o ingresso e assistência estudantil.	Médio	2	Pleno	0,75	1,50
7	Fomento à qualificação continuada dos servidores.	Alto	3	Suficiente	0,50	1,50
8	Corsois relacionados aos arranjos produtivos locais.	Médio	2	Suficiente	0,50	1,00
9	Gestão democrática e participativa.	Alto	3	Pleno	0,75	2,25
10	Participação ativa de servidores e alunos em projetos de pesquisa e extensão.	Médio	2	Suficiente	0,50	1,00
Total						15,00
Fator nº	Fraquezas					
1	Burocracia e lentidão nos processos internos.	Alto	3	Suficiente	0,50	1,50
2	Deficiência de comunicação com a comunidade, ocasionando a falta de conhecimento da instituição na região.	Alto	3	Insuficiente	0,75	2,25
3	Alta rotatividade do quadro de servidores e demora no processo de reposição.	Médio	2	Suficiente	0,50	1,00
4	Longo prazo necessário para informatização dos processos pedagógicos e administrativos.	Alto	3	Suficiente	0,50	1,50
5	Localização do Câmpus em área pouco desenvolvida do Município.	Alto	3	Insuficiente	0,75	2,25
6	Fusão de alunos relacionada ao contexto institucional.	Alto	3	Insuficiente	0,75	2,25
7	Prédio necessita de manutenção constante e adequações em laboratórios.	Baixo	1	Suficiente	0,50	0,50
8	Baixa relação candidato/vaga em alguns cursos, em especial o Curso de Agroecologia.	Médio	2	Suficiente	0,50	1,00
9	Falta de equipamentos e suprimentos para ensino em algumas áreas.	Médio	2	Suficiente	0,50	1,00
10	Falta de espaço físico para ampliação da oferta em curto/médio prazo.	Baixo	1	Suficiente	0,50	0,50
Total						-13,75
Fator nº	Oportunidades					
1	Desenvolvimento econômico regional nos eixos em que o Câmpus atua.	Alto	3	Pleno	0,75	2,25
2	Políticas de apoio governamental para a educação.	Alto	3	Pleno	0,75	2,25
3	Possibilidade de desenvolver convênios de integração com as escolas estaduais e municipais.	Médio	2	Suficiente	0,50	1,00
4	Existência de diversos eventos na região que oportunizam a divulgação do Câmpus.	Baixo	1	Pleno	0,75	0,75
5	Chegada de novas empresas na região e ampliação das existentes, aumentando a demanda por profissionais qualificados.	Alto	3	Suficiente	0,50	1,50
6	Construção de um parque tecnológico ao lado do Câmpus, com áreas de atuação compatíveis com cursos ofertados.	Médio	2	Suficiente	0,50	1,00
7	Déficit de profissionais qualificados na região.	Alto	3	Insuficiente	0,25	0,75
8	Demandas regionais para a oferta de cursos de nível superior.	Médio	2	Pleno	0,75	1,50
9	Possibilidade de fomento de parcerias com empresas da região, no intuito de fortalecer o ensino, a pesquisa e a extensão.	Alto	3	Suficiente	0,50	1,50
10	Facilidade de acesso a fontes de fomento e a financiadores nacionais e internacionais (CNPQ, CAPES, FAPESP).	Médio	2	Insuficiente	0,25	0,50
Total						13,00
Fator nº	Ameaças					
1	Outras instituições, principalmente as privadas, atendem mais rapidamente quando do surgimento de novas demandas locais.	Alto	3	Insuficiente	0,75	2,25
2	Dificuldade de acesso ao Câmpus, devido ao transporte público restrito e às condições precárias das vias de acesso.	Médio	2	Insuficiente	0,75	1,50
3	Oferta de cursos semelhantes por outras instituições, principalmente nos casos de cursos gratuitos (PRONATEC).	Alto	3	Suficiente	0,50	1,50
4	Redução da taxa de natalidade, que irá impactar na redução futura de demanda.	Médio	2	Suficiente	0,50	1,00
5	Mudanças nas políticas nacionais, que impactem na redução dos investimentos na educação.	Alto	3	Pleno	0,25	0,75
6	Falta de oportunidades no mundo do trabalho para os egressos de alguns cursos.	Médio	2	Pleno	0,25	0,50
7	Impedimento de ingresso nos cursos concomitantes para alunos que já cursaram o ensino médio.	Médio	2	Insuficiente	0,75	1,50
8	Legislação excessivamente burocrática.	Médio	2	Insuficiente	0,75	1,50
9	Diversificação em massa das outras instituições de ensino profissional possuem.	Alto	3	Insuficiente	0,75	2,25
10	Desvalorização do curso técnico em comparação ao curso superior por parte da comunidade.	Médio	2	Suficiente	0,50	1,00
Total						-13,75

Figura 9 - Análise SWOT Instituto Federal Catarinense - campus Lages

O Planejamento Estratégico realizado pelo campus Campos do Jordão em fevereiro de 2013 teve a finalidade de relatar as deliberações, metas e objetivos produzidos de forma participativa pela comunidade, estiveram presentes: servidores docentes; servidores técnico-administrativos e o Grêmio Estudantil.

Com o intuito de suprir a necessidade de uma gestão mais participativa, a discussão da análise SWOT foi feita de forma a incluir as opiniões de toda a comunidade do campus. Dentro dessa visão, e a fim de consolidar a estrutura de funções do campus, os cargos em comissão - FG e CD foram escolhidos após consulta aos servidores vinculados diretamente, ou indiretamente, à respectiva função de confiança.

Desta forma, os coordenadores e gerentes escolhidos participaram ativamente da elaboração deste documento, elaborando, também, as metas de seus setores para o período específico do ano de 2013. A seguir serão apresentados os resultados da análise SWOT do campus Campos do Jordão.

	FORÇAS	FRAQUEZAS
AMBIENTE INTERNO	• ensino gratuito de qualidade; • formação diversificada; • titulação dos professores e dos técnico-administrativos (formação / experiência); • Web diário e Moodle; • localização no núcleo urbano; • professores com licenciatura; • SNCT - Semana Nacional de Ciência e Tecnologia; • equipamentos e materiais didáticos em sala de aula; • auxílio estudantil / monitoria / IC - Iniciação Científica; • união do grupo; • boa relação professor / aluno; • limpeza – Prédio I; • alunos formados com bom nível técnico e senso crítico; • Grêmio Estudantil	• limitação do espaço físico; • excesso de burocracia; • dificuldade de comunicação; • dificuldade de inserção e reconhecimento na comunidade pelo campus; • falta de incentivo à pesquisa; • pouca participação em eventos; • cursos que não atendem à necessidade da comunidade; • acervo bibliográfico deficiente; • divulgação deficiente; • parcerias; • formação deficitária do aluno; • remoção docente / rotatividade servidores; • evasão do aluno; • adequação curricular; • filosofia da instituição (cultura); • falta de normas e procedimentos; • falta de diretrizes; • carência de servidores; • resistência dos docentes de laboratório; • falta de material / treinamento; • falta de softwares licenciados necessários; • refrigeração na CTI; • programação de cursos FIC feita com pouca antecedência; • recurso orçamentário; • falta de autonomia; • falta de conforto térmico e acústico; • baixa automação de processos burocráticos; • espaço físico da biblioteca / almoxarifado; • limpeza e • reprografia.

AMBIENTE EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	• transição de poder no município; • aplicação do questionário aos alunos evadidos; • área do Prédio II que permite expansão; • demanda para turismo (potencial); • gratuidade na área do turismo; • desenvolvimento de projetos independente do mercado local (área tecnologia); • clima; • transporte; • parcerias; • projetos e programas de incentivo (público e privado); • concursos / congressos / competições; • participação em conselhos regionais / locais; • parceiros de estágio; • nome do IFSP, como instituição de ensino federal; • atividades culturais; • visitas de outras escolas; • alunos oriundos da região; • planos de curso e grade curricular; • necessidade por formação da qualidade; • transição do poder da reitoria e • gestão participativa.	• problema geotécnico (prédio I); • falta documentação e uso (prédio II); • transporte público fragilizado (que é uma barreira para frequência de alunos dos municípios vizinhos); • sistema de cotas e SiSU; • baixo nível de interesse pela educação por grande parte da população; • parcerias atuais (Estado e Aparecida); • má distribuição de recursos; • novo plano de carreira dos docentes; • falta de comunicação / autonomia; • prazos exíguos na administração ; • falta de transparência na administração; • temporada de inverno, causando dificuldades no calendário; • recurso orçamentário; • dificuldade de adequação dos ingressantes; • transporte para visitas técnicas baseado nos ônibus do Campus São Paulo • baixa demanda dos alunos pelos cursos e • transição do poder no Município.

Quadro 8- Análise SWOT do Instituto Federal de São Paulo Campus Campos do Jordão

4. RESULTADOS

A dissertação pretende contribuir, a partir da análise do processo de expansão, enfocando a tomada de decisão, proposta de um mapa estratégico baseado na análise SWOT do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas-Campus Coari.

O Mapa estratégico proposto mostra-se em consonância com as melhores práticas adotadas em outras instituições com características similares, pois, apresenta no topo, a missão como objetivo final e, nas demais perspectivas, apresenta a satisfação dos clientes, a conquista de apoio dos legitimadores, a melhoria dos processos internos e o desenvolvimento do capital humano.

O objetivo da elaboração de tal mapa é o de visualizar claramente os aspectos organizacionais que podem facilitar a utilização da Análise SWOT na Instituição de Ensino foco deste estudo, tendo em vista suas características intrínsecas levantadas nesta pesquisa.

A consolidação de apoio da alta direção é colocada de maneira que o cumprimento dos objetivos estabelecidos nesta perspectiva venha a conquistar respeitabilidade e, com isto, apoio financeiro, material e de recursos humanos necessários ao cumprimento da missão.

Em termos de processos internos o mapa apresenta os vetores que impulsionarão os objetivos de qualidade e prazo estabelecidos para a satisfação dos clientes e apoio dos gerentes de nível estratégico.

Para que os processos internos sejam aprimorados, é imprescindível o desenvolvimento dos recursos humanos disponíveis, para isto, a qualificação do pessoal, o desenvolvimento de um clima organizacional voltado para a ação e a intensificação do uso dos sistemas de TIC formarão uma equipe capaz e motivada para transformar a missão da organização em tarefa de todos.

O modelo de mapa estratégico proposto para a Instituição de Ensino foco deste estudo é apresentado na figura 10 a seguir.

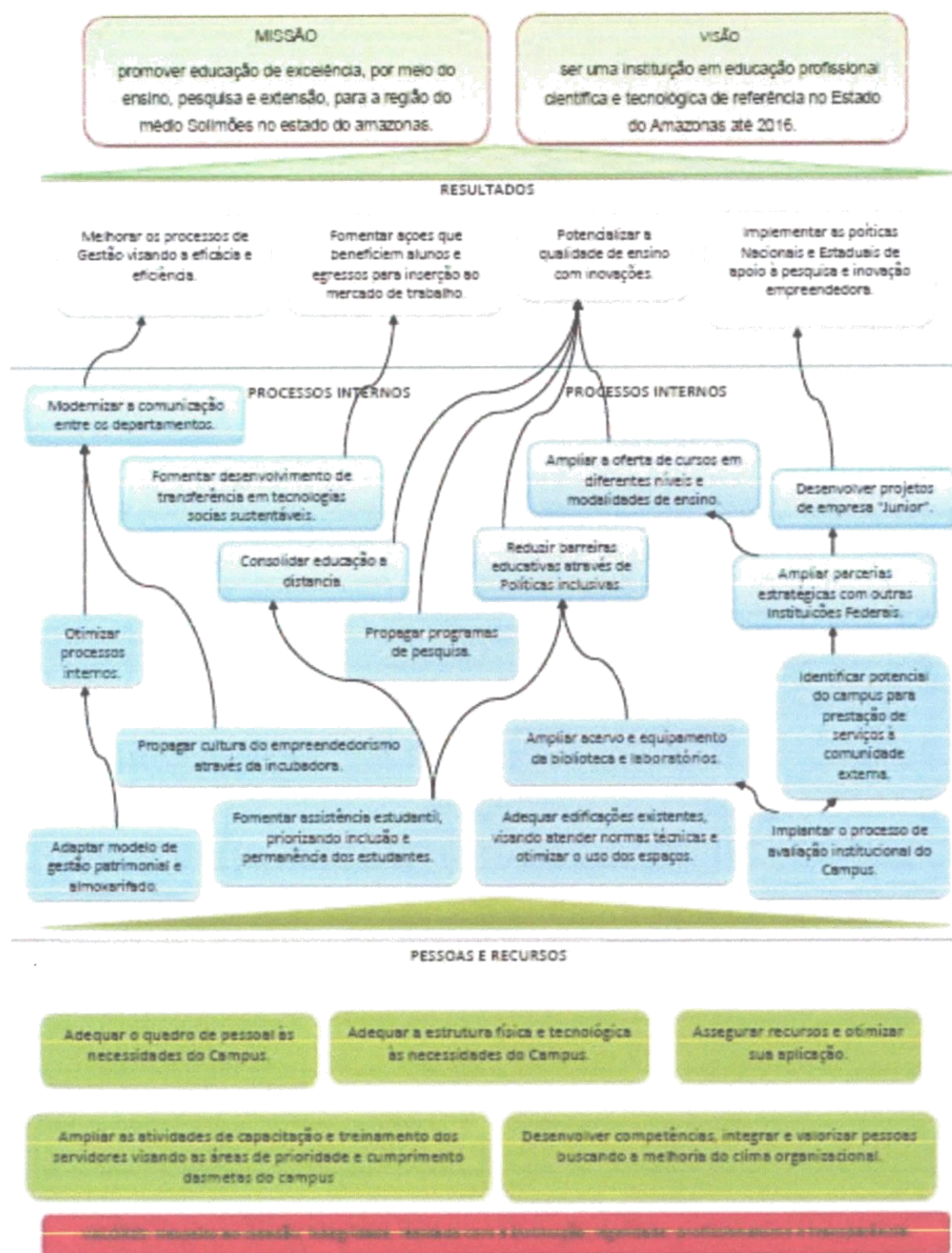


Figura 10- Modelo de Mapa Estratégico proposto para o Campus Coari.

O raciocínio norteador deste mapa estratégico pode ser descrito da seguinte forma: Com uma equipe de gestores e técnicos qualificados, comprometidos com os resultados e que utilizam os recursos tecnológicos disponíveis, na administração de ensino pesquisa e extensão , serão executados de maneira mais eficaz de forma que a sociedade será plenamente atendida e a Reitoria se sentirá na obrigação de apoiar ainda mais uma unidade que alcança as metas de disponibilidade com altos índices.

As principais características organizacionais a serem exploradas e otimizadas para uma futura adoção da Análise SWOT no Campus Coari são as que se encontram nas perspectivas de aprendizado e crescimento e nas dos processos internos, Isto se deve pelo fato de estas perspectivas serem as impulsionadoras das melhoras que venham a acontecer nas camadas superiores do mapa estratégico desenvolvido.

São sugeridas, com base no presente estudo, as seguintes mudanças na cultura organizacional:

- Indicar para a Direção Geral um servidor com formação em Administração de empresas, com MBA;
- Implantação dos 5S, como forma de educar os servidores para uma correta organização do trabalho; e,
- Adoção de treinamentos em ferramentas da qualidade e gestão de processos para todos os servidores no sentido de criar um ambiente favorável para a melhoria contínua.

CONCLUSÃO

A verificação e percepção advinda dos exemplos de aplicação da análise SWOT em organizações similares à estudada nesta pesquisa permite concluir que a cultura organizacional em Instituições de Ensino possui um ambiente favorável para a utilização da ferramenta, tendo em vista as práticas adotadas nos Institutos Federais exemplificados. Ferramenta esta que contribui sensivelmente para a formulação do Mapa Estratégico de uma Organização.

Observou-se que existe, de imediato, condições adequadas para implementação do Mapa Estratégico proposto para o Campus Coari. Contudo, há a necessidade de adoção de medidas visando preparar o campus fomentando e identificando os valores da cultura organizacional, somado a utilização da análise swot por departamentos.

A sociedade brasileira, diante dos avanços institucionais que obteve ao longo das últimas décadas, está mais exigente com seus gestores públicos no que se refere ao gerenciamento eficaz dos recursos que a própria sociedade lhes destina, através de seus representantes. A adoção de um modelo de gestão que alinhe os setores de uma organização de modo efetivo ao cumprimento de sua destinação para com o Estado torna-se cada vez mais imperativo.

Neste sentido, a Análise SWOT alcança hoje grande relevância, sendo necessários cada vez mais estudos científicos no intuito de explorar aplicações e torná-la mais conhecida. Recomenda-se, como estudos futuros, diante do crescimento da utilização da inteligência artificial no meio empresarial, principalmente em sistemas de apoio à tomada de decisão, a união entre softwares de data mining e a montagem e utilização de mapas estratégicos e análise SWOT.

REFERÊNCIAS

- ANDREWS, K. R. Concepto de estrategia de la empresa. Barcelona: Navarra, 1971.
- ANSOFF, H, I; Mc DONNELL, E. J. Implantando a administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1977.
- BEBER, Sedinei; RIBEIRO, José Luiz; KLIEMANN, Francisco. Análise das causas do fracasso e implantações de BSC. Revista Produção Online. Florianópolis: UFSC, v 6, n. 2, 2006. Disponível em: www.producaoonline.ufsc.br. Acesso em 12/2013.
- BIAZZI, M, R, de. Instituições públicas de ensino superior: um estudo de casos de aperfeiçoamento de processos administrativos. 2007. Dissertação. 179 p. Escola Politécnica da USP. São Paulo.
- BLANCO, V.D. La dirección de personas a la luz del modelo europeo de calidad. In: Psicología del trabajo y gestión de recursos humanos. Madrid: Aedipe, 1997
- BRAGA, Ryon; MONTEIRO, Carlos. Planejamento Estratégico Sistêmico para Instituições de Ensino. Hoper Editora, 2005.
- CALAES, Gilberto Dias.; VILLAS BÔAS, Roberto C; GONZALES, Arsenio. Planejamento Estratégico, Competitividade e Sustentabilidade na Indústria Mineral: dois casos de não metálicos no Rio de Janeiro. 1. ed. Rio de Janeiro: Cyted, 2006.
- CALDAS, M. P.; HERNANDEZ, J. M. da C. Resistência à mudança: uma revisão crítica. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, n.2, v.41, p.45, abr./jun. 2001.
- CARVALHO, F, C, A de; NETTO, C, A, A; FRANCISCHINI, P, G. Integração entre objetivos estratégicos e indicadores de capital intelectual de uma autarquia pública hospitalar. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 29, 2009, Salvador. Anais Salvador: ABEBRO, 2009.
- CAVALCANTI, Marcos. Gestão de empresas na sociedade do conhecimento: um roteiro para a ação. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto; APIRO, Arão. Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações. 1. ed. 13º tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHAFFEE, E. Three models of strategy. *Academy of Management Review*, v. 10, n. 1, p. 89-98. 1985.
- COBRA, Marcos. Consultoria em Marketing Manual do Consultor. 1. ed. São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 2003.

COSTA, A. P. P. *Balanced Scorecard. Conceitos e guia de implementação*. Editora Atlas: São Paulo, 2006.

CRAINER, Stuart. *Os revolucionários da administração: um guia indispensável dos pensadores e suas ideias que criaram e revolucionaram a administração e o mundo dos negócios*. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

DWYER Rocky J. *Strategic Planning*. Onttawa, On: Departament of Indian Affair & Northern Development. 1997. Disponível em: <http://www.ustpaul.ca/index.php?mod=employee&id=349>.

DRUCKER, Peter F. *A Eficiência Empresarial*. São Paulo. Ed. Nova Cultura. 1992.

DRUCKER, Peter. *Introdução a Administração*. São Paulo, Pioneira, 1984.

DUCLÓS, L. C. e SANTANA, V. L. *Ciclo Estratégico da Informação: como colocar a TI no seu devido lugar*. Ed. Champagnat: Curitiba, 2010.

ESTRADA, Rolando Juan Soliz. *Os rumos do Planejamento Estratégico na Universidade Pública. Um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Maria*. Tese de Doutorado – Florianópolis – SC, 2000. 218 p.

FERNANDES, Francisco das Chagas de Mariz. *Estrutura e funcionamento dos Centros Federais de Educação Tecnológica*. Trabalho apresentado na XXX REDITEC, Fortaleza-CE, 2006.

FERRELL, O. C.; HERTLINE, Michael D. *Estratégia de Marketing*. Tradução AllTasks e Marlene Cohen. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

FREIRE, O, B, de L. *Comunicação, cultura e organização: um olhar antropológico sobre os modos de comunicação administrativa na perspectiva da comunicação integrada*. 2009. 263 p. Tese. Escolade Comunicações e Artes da USP. São Paulo.

GHELMAN, S, COSTA, S. R. R. *Adaptando o BSC para o setor público utilizando os conceitos de efetividade, eficiência e eficácia*. LATEC, Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2006.

GIL, Antônio Carlos, *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 4ª ed., São Paulo: Ed. Atlas, 2002.

GRIFFIN, R. W. *Management*. Boston: Houghton Mifflin Co., 1996, fifth edition

HAMBRICK, D. C. *Operationalizing the concept of business-level strategy in research*. *Academy of Management Review*, v. 5. n. 4. p. 567-575, 1980.

http://www.ifam.edu.br/cms/index.php?option=com_content&view=article&id=47&Itemid=54 Data de Acesso: fevereiro/2011

JOÃO, Iracy de Souza. Comercialização de bioeletricidade no ambiente de contratação livre pelas usinas do setor sucroenergético da região de Ribeirão Preto: panorama e análises das ameaças e oportunidades. 2010. Dissertação, USP. Ribeirão Preto, 2010.

JUNG, C. F. Metodologia para Pesquisa & Desenvolvimento: aplicada as novas tecnologias, produtos e processos. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2004.

JUNIOR, J. C. Gestão de pessoas pelo desenvolvimento do comprometimento organizacional: uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos no processo, 2001. 410 p. Tese. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – USP. São Paulo.

JUNQUEIRA, Cristina, H, Zingareti. Proposta de modelo de planejamento estratégico para serviços profissionais – um estudo de caso em serviços odontológicos. São Paulo, 2006.

KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. The balanced scorecard: measures that drive performance. Harvard Business Review, v. 70, n 1, p. 71-79, 1992.

KAPLAN, Robert. Balanced Scorecard com o modelo 7S. HSM, n 11, nov./dez.1998, pág.120-126.Entrevista.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing. 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

KOTTER, J. P. Como liderar a Mudança: por que os esforços de transformação fracassam. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

Lakatos e Marconi.Fundamentos de Metodologia Científica 5ª Ed. São Paulo (SP): Atlas; 2003.

LAKATOS, Eva M.; Marconi, Marina de A. Ciência e conhecimento científico. São Paulo; Atlas, 2001.

MARTINS, Leandro. Marketing: Como se tornar um profissional de sucesso. 1. ed. São Paulo: Digerati Books, 2006.

MARTINS, Marcos Amâncio P. Gestão Educacional: planejamento estratégico e marketing. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MARTINS, Roberto; MARQUITTI, Ligia. Desenvolvimento e Implementação de Balanced Scorecard numa unidade de uma Multinacional da Indústria Química: estudo de caso. In XIII SIMPEP SIMPOSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – SIMPEP, 13. 2006. Bauru. Anais Bauru: UNESP, 2006.

MATOS, José Gilvomar R.; MATOS, Rosa Maria B.; ALMEIDA, Josimar Ribeiro de. Análise do Ambiente Corporativo: do caos organizado ao planejamento. 1. ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.

MCCREADIE, Karen. A Arte da Guerra SUN TZU: uma interpretação em 52 ideias brilhantes: 1. ed. São Paulo: Globo, 2008.

MIGLIATO, Antonio Luiz Tonissi. Planejamento Estratégico situacional aplicado à pequena empresa: Estudo comparativo de casos em empresas do setor de serviço (hoteleiro) da Região de Brotas – SP. Dissertação de Mestrado. São Carlos. 2004.

MINTZBERG, Henry. The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. General Strategic Theory. California Management Review.1987.]

MINTZBERG, H. The rise and fall of strategic planning: reconceiving roles for planning, plans, planners. New York: The Free Press, 1994.

MORAIS, Múcio. A Análise S.W.O.T Aplicada Às Vendas Hoje!. 2008. Disponível em: <http://www.artigonal.com/vendas-artigos/a-analise-swot-aplicada-as-vendas>.

MORIN, Edgar. Os sete saberes necessários à educação do futuro. São Paulo: Cortez, 2000.

MORGAN, G. Imagens da Organização. São Paulo: Atlas S.A., 1996.

MOSCOVICI, F, Desenvolvimento Interpessoal. 3.ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora Ltda., 1985.

MOTTA, Paulo Roberto. Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente. 15ª Ed. – Rio de Janeiro: Record, 2004.

NELLY, A; AUSTIN, R. Measuring operations performance: past, present and future. In: performance Measurement, Conference, Proceedings.. Combridge, MA, p. 419-426, 2000.

NUNES de Mello, Maria Stela Vasconcelos. De escola de aprendizes Artífices a Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas: Cem anos de História. – Manaus: Editora, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico; conceitos, metodologia e práticas. 22ª Ed. 2 reimpressão – São Paulo: Atlas, 2006.

PAPALEXANDRIS, Alexandros; IOANNOU, George; PRASTACOS, Gregory; SODERQUIST, Klas Eric. An Integrated Methodology for putting the Balcend Scorecard into Action.European Management Journal. V. 23, n. 2, 2005.

PEREIRA, Fernando Flávio Pessoa. et al. A Prática da Gestão do Conhecimento em Empresas Públicas. 1. ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2002.

PEREIRA, M, C. Estudo das melhores práticas de sistemas de indicadores de desempenho institucionais em organizações públicas de pesquisa desenvolvimento e inovação (P&D&I), preferencialmente militares. 2008. 108 p. Mestrado em Ciências. USP. São Paulo.

PORTER, M. E. Competição: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, Michael. Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

PORTER, Michael. A Vantagem Competitiva das Nações. Rio de Janeiro, Ed. Campus. 1991

PORTER, Michael. Vantagem Competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PORTER, M. E. How competitive forces shape strategy Harvard Business Review, v. 57, n.2, p. 137-145, abr. 1979.

QUINN, J. B., Strategies for Change: Logical Incrementalism, R. D. Irwin Inc. 1980

RAUCH, P. SWOT analyses and SWOT strategy formulation for forest owner cooperation in Austria. European Journal Forest Research, 126. 2007.

REZENDE, Denis Alcides. Planejamento Estratégico para Organizações: públicas e privadas. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

ROCHA, Augusto César Barreto. O modelo teia de relações para a construção da Estratégia Empresarial. 2005.

RODRIGUES, Aroldo. Psicologia Social. 11ª edição. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 1972.

VICUÑA, José Maria Sainz de. El plan de marketing en la práctica. 10. Ed. Esic: Madrid, 2006.

SELEME Laila Del Bem. *Estrutura de Relacionamentos Interpessoais e Práticas de Planejamento Estratégico: O caso do Núcleo de Planejamento Estratégico*. Dissertação de Mestrado – Universidade Federal do Pará – Curitiba, 2010. 122 p.

SILVA, Daniel José da. Uma abordagem cognitiva ao planejamento estratégico do desenvolvimento sustentável. Florianópolis. Tese. 1988.

SILVA, E. L., MENEZES, E. M. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. 3. ed. Florianópolis: laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001. 121 p.

SOUZA DANTAS, N. G.; SOUZA MELO, R. O método de análise SWOT como ferramenta para promover o diagnóstico turístico de um local: o caso do município de Itabaiana / PB. In: Caderno Virtual de Turismo. Vol. 8, Número 1: p 118 – 130, 2008.

STOCKMAN, C. L., LEWIS, C. P. Strategic planning: some surprises. The Journal of Continuing Higher Education, n. 38 p. 6-9, 1990

TAVARES, Ricardo Wolmer. Gestão Pedagógica: Gerindo Escolas para a Cidadania Crítica. Rio de Janeiro. Ed. Wak. 2009.

TONCHIA, S. Linking performance measurement system to strategic and organizational choices. Journal of Business Performance, v. 2, n. 1-3, p. 15-29, 2000.

TROSA, Sylvie. Gestão pública por resultados: quando o Estado se compromete. Rio de Janeiro: Revan, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e Relatórios em Administração. São Paulo: Ed. Atlas, 2003.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. Comportamento Organizacional. São Paulo: Saraiva, 1999. 496p.

WRIGHT, Peter.; MARK J. Kroll.; PARNELL, John. Administração estratégica: conceitos. 1.ed.São Paulo: Atlas, 2000.

YANAZE, MitsuruHiguchi. Gestão de Marketing e Comunicação: avanços e aplicações. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.