

IDENTIFICAÇÃO DE FORÇAS E FRAQUEZAS NA ÁREA DE LICITAÇÕES E CONTRATOS DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO FEDERAL DO ESTADO DE SÃO PAULO

IDENTIFICATION OF FORCES AND WEAKNESSES IN THE BIDDING AREA AND CONTRACTS OF A FEDERAL EDUCATION INSTITUTION OF THE STATE OF SÃO PAULO

Data de entrega dos originais à redação em: 05/02/2019
e recebido para diagramação em: 02/04/2019

Valter Fernando Viana ¹
Marcus Fabiano Cota ²

Com o advento da Administração Gerencial na Administração Pública Brasileira da década de 1990, o Setor Público tem incorporado ferramentas de gestão do segundo setor. Nesse contexto, ferramentas como Planejamento Estratégico, Análise SWOT, dentre outras, têm sido utilizadas pela Administração Direta e também pela Indireta. Ao encontro desse movimento foi feita a aplicação da ferramenta de análise SWOT, de maneira simplificada, na área de Licitações e Contratos de uma Instituição de Ensino Pública Federal, na qual, através de dinâmicas de grupos e análise documental, foram levantadas as forças e fraquezas dos respectivos setores e como isso pode contribuir para uma melhor gestão das áreas, através da incorporação dessas ferramentas no cotidiano da Administração.

Palavras-chave: Análise SWOT, Análise SWOT no Setor Público, Forças e Fraquezas .

With the advent of the Management Administration in the Brazilian Public Administration of the 1990s, the Public Sector has incorporated management tools of the second sector. In this context, tools such as Strategic Planning, SWOT Analysis, among others, have been used by direct and indirect management. The SWOT analysis was applied in a simplified way in the area of Bids and Contracts of a Federal Public Education Institution, in which, through group dynamics and documentary analysis, the strengths and weaknesses were raised Of the respective sectors and how this can contribute to a better management of the areas, through the incorporation of these tools in the daily life of the Administration.

Keywords: SWOT Analysis, SWOT Analysis in the Public sector, Strengths and Weaknesses.

1 INTRODUÇÃO

No esteio da corrente gerencialista da gestão pública iniciado na década de 1990 no Brasil, decorrente do movimento da "New Public Management", de origem inglesa, que prega que o setor público deve ser tão ou mais eficiente do que o setor privado, dentre outros pressupostos, incorporou-se diversos ferramentais da Gestão Empresarial. Dentre esses instrumentos está o Planejamento Estratégico, bem como as suas diversas técnicas de melhorias e de eficiência de processos organizacionais.

O Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma determinada instituição, possibilita elaborar a consciência das suas oportunidades (e das suas ameaças), dos seus pontos fortes (e fracos) para o cumprimento da sua missão. E, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir, a fim de aproveitar as oportunidades e evitar riscos (BAETA, BRITO e MOREIRA, 2014).

Diante desse contexto, o presente estudo tem como objetivo verificar, na prática, se esses ferramentais estão sendo utilizados e, de certo modo, qual o resultado que se pode obter na utilização da análise SWOT, especificamente na análise das Forças e Fraquezas.

Foi feita a aplicação da ferramenta de análise SWOT na área de Licitações e Contratos de uma Instituição de Ensino Pública Federal, na qual, através de uma dinâmica de grupo, foram levantadas as forças e fraquezas do respectivo setor e como isso pode contribuir para uma melhor gestão, através da atividade de planejamento.

Isto posto, a justificativa para a realização desse trabalho foi a busca da melhoria da gestão dessa Instituição de Ensino e o envolvimento da equipe de coordenadores no planejamento de suas rotinas, bem como o desenvolvimento de importantes indicadores de atividades que possam gerar comparabilidade com outros setores e períodos temporais dentro da organização estudada.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Planejamento estratégico e análise SWOT

Segundo Oliveira (2011), Planejamento Estratégico é uma metodologia administrativa que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, e que visa ao maior grau de interação com o ambiente. Nesta seara, o planejamento estratégico se subdivide em três níveis, para Chiavenato (2003): o estratégico, o tático e o operacional. Outros autores, como Valle, Soares, Finocchio Jr. e Silva (2007) definem

1 - Mestrado Profissional em GESTÃO PÚBLICA E SOCIEDADE pela Universidade Federal de Alfenas. <valterviana@ifsp.edu.br >.

2 - Mestre em Administração Pública pela Universidade Federal de Alfenas.

o planejamento como o responsável pela definição do curso das ações a serem desenvolvidas.

Limmer (1997) vai mais adiante e conceitua o planejamento estratégico como sendo um processo pelo qual se estabelecem objetivos, discutem-se expectativas de ocorrências de situações previstas, veiculam-se informações e comunicam-se resultados entre as pessoas, entre as unidades de trabalho, entre os departamentos de uma empresa, e mesmo, entre empresas parceiras.

O Planejamento Estratégico é uma ferramenta administrativa a qual, por meio da análise do ambiente de uma determinada organização, possibilita elencar as suas oportunidades (e suas ameaças), os seus pontos fortes (e fracos) para o atingimento da sua missão institucional. Através desse levantamento, estabelece-se o propósito de direção que a organização deverá seguir, a fim de alavancar as oportunidades e mitigar riscos (BAETA, BRITO e MOREIRA, 2014).

Segundo Matias-Pereira (2009) o planejamento estratégico é uma ferramenta indispensável, tanto na administração privada quanto na pública, pelos benefícios que proporciona às organizações, como instrumento.

A Administração Estratégica apresentou um rápido desenvolvimento, tanto teórico como de modelos práticos, haja vista a grande quantidade de modelos de análise de mercado que surgiram a partir dos anos 1960, com destaque para a Matriz BCG do Boston Consulting Group, o Modelo SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat), dentre outros (VASCONCELOS, 2001).

Segundo Meirelles (1995), a Administração Estratégica surgiu como uma parte do planejamento estratégico, mas atualmente esse é considerado um dos seus principais ferramentais. Dessa maneira, a Administração Estratégica emergiu como uma das etapas do planejamento – a de seleção de trilhas a seguir – partindo-se da identificação dos pontos fortes e fracos da organização e das ameaças e oportunidades identificadas em seu ambiente de atuação. A Gestão Estratégica surgiu como uma evolução do Planejamento Estratégico, contando com uma fundamentação teórica mais robusta, com a comunicação de uma visão estratégica global da empresa coerente com a missão institucional (MEIRELLES, 1995).

Para subsidiar o processo de planejamento dentro de uma organização, pode-se lançar mão de várias ferramentas como: Matriz de Ansoff (ANSOFF, 1990), Balanced Score Card (Kaplan e Norton, 1996), Planejamento por cenários (Schwartz, 2006), Modelo de 5 Forças de Potter (Porter, 1989) e Análise SWOT (Thompson, 2002), apenas citando algumas das ferramentas disponíveis. Porém, antes do uso dessa ferramenta, deve-se definir a missão e a visão da empresa. A missão deve traduzir, em poucas palavras, qual a razão de existir da empresa (Hammel e Prahalad, 1995) e a visão (Drucker, 1980), onde ela deseja estar no futuro (uma meta).

Evidentemente que a eficácia de uma gestão estratégica somente será conquistada com a colaboração

de todos os seus envolvidos nos processos de coleta de dados e informações, bem como a participação em processos que subsidiem a tomada de decisões (MINTZBERG, 2003). O autor Bergue (2013, p. 78-79), assim se expressa quando cita a utilização do planejamento estratégico dentro das organizações:

“O Planejamento Estratégico está presente em diversos setores, sendo um importante instrumento de administração que viabiliza projetos, tornando-os mais eficientes, precisos e capazes de satisfazer às necessidades que se identificam, com o emprego de conhecimentos (ciências) diversos.”

Em relação às ferramentas disponíveis dentro do amplo espectro do planejamento estratégico, propõe-se a detalhar a ferramenta SWOT, por uma questão de delimitação do escopo deste trabalho.

A análise SWOT, segundo Lobato, Moyses, Torres e Rodrigues (2009), é um acrônimo de Strengths (forças), Weakness (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças), que visa subsidiar o processo de planejamento estratégico de uma empresa, consistindo em uma técnica que considera a inter-relação da empresa com seus dois ambientes: o interno e o externo.

Segundo Souto-Maior (2013), a Matriz SWOT procura contrapor forças que empurram a organização para a frente (pontos fortes e oportunidades), com as forças que a puxam para trás (pontos fracos e ameaças), em um verdadeiro esforço de alcançar a missão e materializar a visão da organização.

Partindo desse pressuposto, ela divide a análise em quatro categorias: Forças e Fraquezas, no ambiente interno, Oportunidades e Ameaças, no ambiente externo, conforme demonstrado na figura 1.

Figura 1 - Representação da análise SWOT

Positivas	Internas		Negativas ou Potencialmente Negativas
	Pontos Fortes	Pontos Fracos	
	Oportunidades	Ameaças	
	Externas		

Fonte: Análise SWOT, de Hofricther. Página 42

De acordo com Oliveira (2011), na análise do ambiente interno de um setor ou organização, pode-se ter alguns pontos fortes, que são as vantagens estruturais controláveis pela empresa e que a favorecem perante as oportunidades e as ameaças do seu ambiente externo. Por sua vez, os pontos fracos, são as vulnerabilidades estruturais identificáveis e controláveis pela empresa e que a desfavorecem perante as oportunidades e ameaças do ambiente empresarial.

Ainda de acordo com Oliveira (2011), as oportunidades são as forças ambientais incontroláveis pela empresa, que podem favorecer sua ação estratégica, desde que conhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto perduram. Já as ameaças são as forças ambientais incontroláveis pela empresa, que criam obstáculos à sua ação estratégica, que poderão ou não ser evitadas, desde que conhecidas a tempo.

Segundo Souto-Maior (2013), da análise do ambiente interno devem ser extraídos os principais

pontos fortes e pontos fracos da organização; Dito de outro modo, potencialidades que devem ser fortalecidas e debilidades que devem ser compensadas, com a finalidade de se enfrentar essas ameaças e melhor aproveitar as oportunidades.

Preferencialmente, os dados devem estar dispostos de modo que as ameaças sejam colocadas imediatamente acima dos pontos fracos, do lado esquerdo do quadro, e as oportunidades inseridas acima dos pontos fortes, do lado direito do referido quadro (SOUTO-MAIOR, 2013). O autor ainda recomenda que sejam colocados apenas 10 (dez) itens de cada lado, tal recomendação objetiva facilitar o raciocínio de quem interpretará as informações.

Figura 2 – Exemplo prático da análise SWOT – Escola de Idiomas de São Paulo

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Explorar público-alvo; - Aumentar a parcerias com empresas (públicas e privadas) e universidades; - Criar /alterar os produtos; 	<ul style="list-style-type: none"> - Não continuidade dos projetos; - Redução do poder aquisitivo das classes A e B; - Diminuição do prestígio da França; - Aumento da concorrência; - Tomadas de decisão sem análise de mercado; - A localização/estrutura das unidades
Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> - Reconhecimento da marca; - Tempo de existência; - Tradição e credibilidade; - Foco em um idioma; - Renovação técnica e pedagógica; - Diferencial cultural 	<ul style="list-style-type: none"> - Descontinuidade da direção; - Falta de definição de papéis e responsabilidades; - Falta de plano de carreira; - Comunicação organizacional e institucional; - Estrutura e infraestrutura, telecomunicação e telefonia, atendimento de serviços; - Retenção de alunos

Fonte: A Utilização da Matriz Swot como Ferramenta Estratégica – um Estudo de Caso em uma Escola de Idioma de São Paulo. Silva, Barbosa, Henrique, Baptista. Página 5

O exemplo da escola de idiomas ilustra como a ferramenta pode ser aplicada na prática.

Após se fazer o levantamento dos quatro quadrantes, deve-se relacioná-los de modo a montar a estratégia da organização.

A matriz SWOT é uma ferramenta de extrema importância para o planejamento das empresas, tanto públicas como privadas. Ela é de fácil aplicação e se encontra na literatura especializada vários exemplos de

Figura 3 – Exemplo didático de diagnóstico de aplicação da análise SWOT

	Análise Externa	
Análise Interna	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

Fonte: adaptado de Chiavenato e Sapiro (2003, p.188)

aplicação que podem ser adaptados para os diferentes contextos de planejamento.

Entretanto, tais ferramentas ainda carecem de uma melhor compreensão, considerando as peculiaridades da administração pública, em especial, nas Instituições de Ensino Superior Públicas Brasileiras. (PICHIAI, 2012).

2.2 – Planejamento estratégico e análise SWOT na Administração Pública

Ao se estender um olhar mais crítico sobre as organizações públicas, dos mais diversos campos de atuação do Estado, é possível identificar que estas têm utilizado, cada vez mais, as ferramentas de gestão estratégica originadas das gestões privadas, e que “a estratégia nas organizações é um reflexo da liderança” (SERRA, FERREIRA, TORRES e TORRES, 2010, p. 14).

Uma tentativa de se incorporar na administração pública o planejamento estratégico foi a previsão do Plano Plurianual, instrumento inserido pela Constituição Federal de 1988, inicialmente previsto como um orientador de das peças orçamentárias ainda não foi reconhecido como um efetivo instrumento de planejamento e gestão estratégica (PAULO, 2010).

Souto-Maior (2013), tratou de um novo modelo de planejamento estratégico aplicado ao setor público, que, dentre outras características, esclareceu do emprego da análise SWOT. A compreensão da ferramenta com base nesse autor traz alguns elementos novos para o entendimento e

para a aplicação na área de gestão pública, conforme os listados a seguir: mandato e análise dos exigentes.

O exemplo de aplicação apresentado por Souto-Maior (2013) foi o de uma organização pública de limpeza urbana localizada na região nordeste brasileira, constituída como uma autarquia municipal. Por isso o autor incorporou naquela análise os elementos de mandato, o qual influenciou o período de tempo que se estendeu o planejamento, e, também, quais são os exigentes, que poderiam ser equivalentes aos stakeholders (ou

patrocinadores). No quadro 4, são listados esses itens na sequência que o autor propõe em seu manual.

Souto-Maior (2013) identifica os exigentes como internos e externos. Os exigentes internos são os servidores e os dirigentes, cada qual com as suas demandas e as suas expectativas. Os exigentes externos são: a comunidade, os terceirizados, os fornecedores, a mídia, as Organizações não Governamentais Ambientalistas, e diversas secretarias municipais que interferem ou dependem da atividade da empresa.

Na sequência, foram ranqueados os exigentes em relação ao nível de influência que exercem na organização. Em relação ao levantamento de forças e fraquezas, o processo de identificação é semelhante ao descrito na seção 2 desse artigo. A seguir, no Quadro 5 é exposta a síntese das forças e fraquezas identificadas na empresa Limpur. O autor identifica a empresa como sendo sediada na cidade de São João localizada no Nordeste Brasileiro. Ao se pesquisar na rede de internet não conseguimos localizar a cidade específica, nem a empresa citada. Por isso acredita-se que foram alterados os nomes para que não seja possível a sua identificação objetiva.

Os autores Serra, Ferreira, Torres e Torres (2010), não apresentam nenhuma adaptação ao modelo, expondo uma matriz SWOT do setor de transporte público. Tais autores trouxeram exemplos genéricos, sem detalhamento de outras fases da mesma empresa analisada; todavia, modelos válidos à compreensão de que a ferramenta de análise SWOT é um instrumento hábil ao processo de planejamento estratégico também em organizações públicas.

Quadro 4 – Sequência de ações estratégicas na Administração Pública

Requisito	Descrição
Mandato	Período de tempo do dirigente responsável pela condução/aprovação do planejamento estratégico
Perfil	Breve descrição das atividades desempenhadas pela empresa, bem como seu corpo-diretivo
Negócio	Produtos e serviços mais importantes
Missão	Razão de existir da empresa
Valores	Valores que norteiam as ações da empresa
Visão	Onde se quer chegar no futuro
Análise dos exigentes	Divide-se em internos e externos. Quais são os seus interesses? Qual a sua influência na organização?
Análise do ambiente externo: Ameaças e Oportunidades	Os conceitos abordados não diferem do abordado no item 2 do artigo.
Análise do ambiente interno: Pontos Fortes e Pontos Fracos	
Construção da Matriz SWOT	
Questões estratégicas	Não serão detalhadas, pois não fazem parte do escopo deste trabalho.
Plano de ação	

Fonte: Adaptado de Souto Maior (2013)

Outro exemplo prático da aplicação da ferramenta pode ser constatado no documento publicado no sítio da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) sobre o 1º Planejamento Estratégico do Departamento de Licitações (DPL), na qual foi utilizada a análise SWOT, reproduzida no quadro 7.

Quadro 6 – Exemplo de matriz SWOT em organização pública do setor de transporte

Pontos Fortes	Oportunidades
Tempo de atuação no mercado	Ampliar a atuação para outras modalidades
Tendência a profissionalização	Influir na distribuição do espaço viário
Inovação tecnológica	Ampliar para outras atividades
Pontos Fracos	Ameaças
Falta de cultura competitiva	Concorrência com negócios formais e informais
Falta de visão do mercado	Regulamentação rígida
Regulamentação rígida	

Fonte: Serra, Ferreira, Torres e Torres (2010, p. 77)

Quadro 5 – Síntese das forças e fraquezas em uma organização de limpeza pública urbana

Pontos Fracos	Pontos Fortes
1º - Número insuficiente de agentes de limpeza e idade avançada de muitos destes; 2º - Falta de um plano de cargos e salários; 3º - Informação precária; 4º - Pouca informação dos serviços da LIMPUR.	1º - Prestar serviço de limpeza urbana com qualidade, eficiência e pontualidade; 2º - Ética dos gestores e demais funcionários; 3º - Programas sociais; 4º - Existência de sistema integrado do tratamento e disposição final dos resíduos sólidos; 5º - Fiscalização de todos os serviços executados pela LIMPUR e pelas empresas terceirizadas. 6º - Comprometimento com o trabalho por parte dos que fazem a LIMPUR.

Fonte: Souto-Maior (2013) página 59

Quadro 7 – Análise SWOT no Departamento de Licitações da UFSC

	Ajuda	Atrapalha
Ambiente Externo	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	Implantação do RDC Eletrônico Capacitação dos requerentes para elaboração de TR's Realizar palestras de capacitação para licitantes Aprimorar o envolvimento de outros setores com processos licitatórios	Falta de planejamento Institucional Processos Inconsistentes Alteração de Legislação e engessamento burocrático Dificuldade de comunicação com setores da UFSC
Ambiente Interno	FORÇAS	FRAQUEZAS
	Nível de qualificação e conhecimento da equipe Comprometimento e interação da equipe Infraestrutura Ética	Sistema de informação inconsistente Inconsistências de informação na fase interna Falta de apoio jurídico exclusivo no departamento Deficiência no relacionamento entre departamentos

Fonte: Planejamento Estratégico do Departamento de Licitações, UFSC, 2015. Página 11

O quadro 7 descreve as Oportunidades e Ameaças e as Forças e Fraquezas do Setor. Por se tratar do 1º Planejamento Estratégico para o Setor, depreende-se de que haverá outras iniciativas para outros períodos de aplicação de tais ferramentas.

O que se pode considerar dos exemplos trazidos de aplicação em atividades da administração pública é que a ferramenta de análise SWOT, incluída dentro do escopo do planejamento estratégico organizacional, pode ser aplicada no primeiro setor da economia sem a necessidade de muitas adaptações.

3 METODOLOGIA

Para a construção deste artigo foi empregada a revisão de literatura e a análise documental. Os documentos-base são atas de reunião, bem como planilhas de documentos e textos que compilam as forças e as fraquezas dos setores.

Adicionalmente, houve a participação dos autores nas reuniões de discussão sobre as forças e as fraquezas dos setores, que foram realizadas entre fevereiro e abril de 2016, bem como da consolidação de um documento único para a diretoria; porém, sem caráter influenciador nos conceitos e nos resultados, bem como o acompanhamento "in loco" dois por semana, no período descrito acima.

A Instituição Federal de Ensino (IFES) está localizada em São Paulo, onde está centralizada a sua administração, na qual se insere a área de licitações e contratos. O Departamento de Licitações é formado por 4 setores: Licitações (3 servidores), Compras Diretas (2 servidores),

Análise de Termo de Referência (2 servidores), Contratos (4 servidores), subordinados à Gerência de Licitações e Contratos (1 servidor), à Diretoria de Licitações (1 servidor) e à Pró Reitoria de Administração (1 servidor).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Análise SWOT na Diretoria de Licitações e Contratos da Instituição Federal de Ensino

Foram realizadas duas reuniões da Diretoria de Licitações da IFES com a equipe objetivando alinhar os conhecimentos em relação à técnica de aplicação da análise SWOT, bem como distribuir as tarefas de maneira que cada coordenação (com a participação dos servidores alocados) pudesse identificar as forças e as fraquezas do seu setor e, ainda, que permitisse a esses envolvidos a oportunidade de apresentarem, à reunião seguinte, o resultado dessa análise.

Em um segundo momento foram reunidas as diversas "visões" de forças e fraquezas elencadas de cada coordenação envolvida no processo. Inicialmente foram identificadas 22 forças e 16 fraquezas, dispostas na Tabela 1, 2 e 3. Apesar de haver sido previamente acordado com as coordenações que as análises se limitariam às Forças e às Fraquezas das mesmas, por uma questão de simplificação e familiaridade com a técnica, a Coordenação de Contratos também apresentou um levantamento considerando as oportunidades e as ameaças ao respectivo setor. Por meio da Tabela 1 é possível observar as forças e fraquezas do setor de compras diretas.

Tabela 1 - Setor de Compras Diretas

FORÇAS	FRAQUEZAS
Comprometimento da equipe	Falta de recursos humanos especializados no setor
Capacidade de absorção de conhecimentos/informação	Falta/inexistência de capacitação profissional
Celeridade	Conversão das propostas em contratos
Capacidade do desenvolvimento de atividades com prazos exíguos	Concorrência com negócios formais e informais
Falta de visão do mercado	Regulamentação rígida
Regulamentação rígida	Crescente carga de trabalho

Fonte: Elaborada pelos autores (2016)

Ao se analisar as Forças e Fraquezas do Setor de Compras Diretas do IFES, pôde-se observar que o que foi listado encontra uma ligação direta com os atributos da equipe de trabalho que o compõe como: comprometimento da equipe, capacidade de absorção de conhecimentos/informação que é também apontado como forças no exemplo prático do diagrama SWOT do Departamento de Licitações da UFSC. Também se constatou que, da gestão em si, poucas inferências foram elencadas por aquela equipe (como coordenação e gestão), exceto pelas duas primeiras fraquezas expostas: (“falta de recursos humanos especializados no setor” e “falta/inexistência de capacitação profissional”). Por uma questão de se tratar de uma primeira atividade com a ferramenta, optou-se por não elaborar as oportunidades e ameaças ao setor nesse momento. Na Tabela 2 são expostas as forças e fraquezas do setor de licitações.

Da análise da tabela das Forças e Fraquezas do Setor de Licitações, observa-se que a equipe de trabalho detalhou com um pouco mais de profundidade os aspectos da gestão, como por exemplo a segunda força “capacidade de agregar informações e resolver problemas” e as qualidades da equipe vão ao encontro

das forças apontadas pela pesquisa do Departamento de Licitações da UFSC. As fraquezas apontadas coincidem em boa parte, com as que foram apontadas pelo setor de Compras Diretas, o que é aderente uma vez que estão inseridos no mesmo ambiente organizacional. Por uma questão de se tratar de uma primeira atividade com a ferramenta, optou-se por não elaborar as oportunidades e ameaças ao setor nesse momento. Na Tabela 2 são expostas as forças e fraquezas de análise de termo de referência.

As forças e as fraquezas listadas pelo Setor de Análise de Termo de Referência são pautadas em aspectos relacionados aos integrantes daquela equipe de trabalho. Acredita-se que essas inferências tenham sido elencadas especialmente em relação ao servidor que exerce a função de coordenação, que, por motivo de transferência de outra área da unidade de ensino, ainda se encontrava em período de adaptação às atividades operacionais do setor. Por uma questão de se tratar de uma primeira atividade com a ferramenta, optou-se por não elaborar as oportunidades e ameaças ao setor nesse momento. A partir das informações contidas na Tabela 4, é possível verificar a análise SWOT do setor de contratos.

Tabela 2 - Setor de Licitações

FORÇAS	FRAQUEZAS
Análise de questões com repercussão no mundo jurídico	Ausência de avaliações periódicas das informações, bem como das legislações constantes no edital
Capacidade de agregar informações e resolver problemas	Dificuldade no controle dos processos virtuais que estão vindo do campus
Comprometimento da equipe	Número reduzido de servidores
Ética	Pouca atuação Na assessoria a consultoria da legislação pertinente aos pregões eletrônicos
Lealdade	
Profissionalismo	
Responsabilidade	
Troca de informações	

Fonte: Elaborada pelos autores (2016)

Tabela 3 - Setor de Análise de Termo de Referência

FORÇAS	FRAQUEZAS
Sinergia da equipe	Novidades nos procedimentos de 2016
Compromisso com prazos e a missão institucional do IFES	Falta de hábito na utilização das ferramentas de controle dos termos de referência
Experiência profissional	Dúvidas dos câmpus quanto ao fluxograma da demanda de trabalho
	Necessidade de treinamento

Fonte: Elaborada pelos autores (2016)

Tabela 4 - Setor de Contratos

FORÇAS	FRAQUEZAS	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Entrosamento da equipe	Falta das diretrizes de planejamento para o setor	Unificação dos procedimentos	Rotatividade nos câmpus sem o devido treinamento dos servidores
Pró-atividade	Falta planejamento	Criação de padrões	Processos mal instruídos
Qualidade do serviço oferecido	Falta conhecimentos específicos	Treinamentos	Falta comunicação entre os setores
Capacidade técnica	Faltam instalações adequadas		Falta autonomia e segurança para realizar as tarefas (por parte do campus)
Entrega dos objetivos no prazo			Falta de atualização das normas/regulamentação
Produtividade			

Fonte: Elaborada pelos autores (2016)

Dentre os setores envolvidos na aplicação da ferramenta SWOT, o Setor de Contratos foi o que apresentou uma análise mais detalhada, inclusive listando as suas ameaças e as suas oportunidades. Pode-se depreender dos itens apontados que o setor listou, de fato, as forças e as fraquezas estão mais relacionadas com a gestão em si do que associados aos membros da equipe ou de sua coordenação.

Após a apresentação dos pontos forte e fracos de cada setor, e considerando que as Ameaças e as Oportunidades listadas pelo setor de contratos poderiam, em parte, estar listadas como pontos fortes ou pontos fracos do setor, algumas delas deixaram de ser consideradas para a compilação das forças e das fraquezas da Diretoria como um todo. Após a reunião em que a equipe debateu quais as forças e as fraquezas de cada setor eram comuns às outras, partiram para a consolidação do quadro geral, que pode ser conferido na tabela 5.

Ao se compilar as Forças e as Fraquezas da Diretoria, pode-se concluir que essas foram construídas de maneira diferente da construída pelos setores. Pode-se observar que todos os itens que foram listados nas forças e fraquezas dizem respeito a aspectos de gestão, e que a questão da falta de planejamento apareceu em todas as forças e fraquezas dos setores, de maneira direta ou indireta, resultado esse que é similar com o exemplo da UFSC; o segundo item diz respeito ao controle de processos, e os outros itens são relacionados a treinamento e, por capacitação. Por último está a comunicação entre os setores/pares, que Mintzberg (2003) acentua como tendo papel preponderante dentro das organizações contemporâneas, item também constante nas análises SWOT da UFSC, da escola de Idiomas de São Paulo e da empresa LIMPUR. Comparando-se resultado da análise SWOT da Diretoria como um todo, podemos observar similaridades com os resultados apresentados como forças pela LIMPUR (ética dos gestores, comprometimento), com os da UFSC (qualificação, comprometimento e ética) e as fraquezas, no caso da LIMPUR: número insuficiente de servidores e no resultado apresentado pela Escola de Idiomas (Comunicação Organizacional e institucional). O exemplo trazido pela empresa de transportes se ateve mais a aspectos econômicos e mercadológicos da gestão da organização.

No caso do IFES, infere-se que o processo de construção das forças e fraquezas da Diretoria levou mais em consideração a participação dos servidores do que o critério técnico da análise SWOT em si. Como uma primeira atividade de planejamento, pode ser afirmado que houve boa adesão ao uso da ferramenta, bem como houve a demonstração de interesse de alguns servidores da unidade em aprofundar seus conhecimentos em teorias prescritivas de planejamento estratégico.

Os servidores da unidade administrativa se comprometeram a dar continuidade aos encontros; tais ações visam que esses dados gerados possam dar origem a planos de ação para a reestruturação da área, adequação de processos, implementação da

Tabela 5 - Diretoria de Licitações e Contratos

FORÇAS	FRAQUEZAS
Conhecimento	Capacitação
Pró-atividade	Dificuldade no controle dos processos oriundos dos câmpus
Interação	Planejamento
	Comunicação

Fonte: Elaborada pelos autores (2016)

qualidade do serviço prestado, capacitação contínua dos servidores, bem como a incorporação das ferramentas de planejamento no dia a dia da administração da área de Licitações e Contratos do IFES, contribuindo assim para uma melhor gestão da área e uma maior interação entre os servidores e os departamentos correlatos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se constatar que a aplicação de uma ferramenta de planejamento estratégico, mesmo de maneira simplificada, pode trazer ganhos para a gestão de um departamento, como o de licitações da IFES. Apesar da maioria dos servidores participantes da atividade não apresentarem experiência anterior na aplicação da ferramenta, a sua compreensão, a sua aplicação e a utilização dos seus resultados foram encaminhadas de maneira bastante satisfatório. Entretanto, considerou-se a utilização da ferramenta de forma parcial, especificamente o SW, iniciais de *Strengths* (Forças) e *Weakness* (Fraquezas), na unidade objeto de estudo, pelos seguintes motivos: a Instituição como um todo não apresenta um Planejamento Estratégico implementado (pelo menos não foi possível constatar isso por meio documental); portanto, não há a definição formal de Missão e Visão para que se pudesse direcionar as análises nesse sentido. Assim, direcionou-se a análise para que fossem levantadas as forças e fraquezas da área em relação a sua gestão, bem como a sua interação com as áreas correlatas de outras unidades situadas em outras cidades (citadas de maneira incidental, como por exemplo, na tabela 5, em ameaças). Após o levantamento e a consolidação das forças e fraquezas do setor, bem como a definição das forças e fraquezas da diretoria como um todo, acredita-se que os resultados levaram aos gestores a atitudes de reflexão sobre os dados que surgiram espontaneamente de suas atividades.

Para um estudo científico futuro poder-se-á verificar se esse levantamento inicial efetuado pela equipe do IFES deu continuidade a outras ações como: levantamento das oportunidades e ameaças; elaboração de planos de ação para a mitigação das fraquezas e alavancagem das forças; definição de "Missão" e "Visão" dos setores e da Diretoria como um todo.

O que se pode concluir desse exercício analítico é que há grandes possibilidades de aplicação dessas ferramentas de Planejamento Estratégico no cotidiano das organizações públicas; mas que, na maioria dos casos, deve haver uma adaptação ao contexto dessas. A inversão das fases da análise SWOT, bem como a delimitação de seu escopo traduzem, em parte, essa necessidade.

"Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças" (SUN TZU, 500 a.C.).

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. Igor. *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- BRASIL. Ministério da Educação. Universidade Federal de Santa Catarina. Departamento de Licitações. *Planejamento Estratégico 2015-2016*. Disponível em: < <http://licitacao.paginas.ufsc.br/files/2015/05/Planejamento-Estrat%C3%A9gico-DPL-2015.pdf> >.
- BAÊTA, Odemir Vieira; BRITO, Mozar José de; MOREIRA, Nathalia Carvalho. *O plano de gestão nas universidades federais brasileiras sob o olhar do institucionalismo sociológico*. 2014.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão estratégica e políticas públicas: aproximações conceituais possíveis e distanciamentos necessários. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*. Brasília: v. 16, n. 2, p. 77-93, mai./ago. 2013.**
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. *Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações*. 1. ed. 13º tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DRUCKER, Peter F. *Administração em tempos turbulentos*. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1980.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. 10 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 377 p.
- HOFRICHTER, Markus. *Análise Swot. Quando usar e como fazer*. 1. Ed. Porto Alegre: Recolção Ebook. 2017.
- KAPLAN, Robert, NORTON, D. P. *Putting the balanced score card to work*. Boston: Harvard Business School Press, 1993.
- LIMMER, Carl V. *Planejamento, Orçamento e Controle de Projetos e Obras*. Rio de Janeiro: Editora Livros Técnicos e Científicos, 1997.
- LOBATO, David M., MOYSES Filho, Jamil, TORRES, Maria C. S., RODIGUES, Murilo R. A. *Estratégia de Empresas*. Rio de Janeiro: FGV. 2009.208 p.
- MATIAS-PEREIRA, José. *Administração Pública Comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Europeia*. *Revista de Administração Pública*. 42. FGV. 2008.
- MEIRELLES, A. M. *O planejamento estratégico no Banco Central do Brasil e a viabilidade estratégica em uma unidade descentralizada da autarquia: um estudo de caso*. Dissertação (Mestrado em Administração) – CEPEAD/FACE/UFMG, Belo Horizonte: UFMG, 1995. 229 p.
- MINTZBERG, Henry. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. Tradução de Ailton Bomfim Brandão. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. *Administração Estratégica na Prática*. São Paulo: Atlas Editora. 2011. 275p.
- PAULO, Luiz Fernando Arantes. *O PPA como instrumento de planejamento e gestão estratégica*. *Revista do Serviço Público*.61.2 (2014): 171-187.
- PICCHIAI, D. *O plano de desenvolvimento institucional e o projeto pedagógico institucional de universidades públicas: limites organizacionais*. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, [S.l.], p. 23-45, dez. 2012. Disponível em: . Acesso em: 10 mar. 2017.
- PORTER, Michael. *Vantagem competitiva - criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.
- SILVA, A.A.; SILVA, N.S.; BARBOSA, V.A.; HENRIQUE, M.R.; BAPTISTA, J.A. *A Utilização da Matriz Swot como Ferramenta Estratégica – um Estudo de Caso em uma Escola de Idioma de São Paulo*. VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, São Paulo. 2013.
- SCHWARTZ, P. *A arte da visão de longo prazo*. 4 ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2006.
- SERRA, Fernando A.R., FERREIRA, Manuel P., TORRES, Maria C.S., TORRES, Alexandre P. *Gestão Estratégica das Organizações Públicas*. Florianópolis: Conceito Editorial. 2010. 132p.
- SOUTO-MAIOR, Joel. *Manual de Planeação Estratégica e Comunicativa*. Ebook Kindle. 2013. 383p.
- VALLE, André Bittencourt do, SOARES, Carlos Alberto Pereira Soares, FINOCCHIO Jr, Jose, SILVA, Lincoln de Souza Firmino da. *Fundamentos do gerenciamento de projetos*. Rio de Janeiro: FGV. 2007. 172 p.
- VASCONCELOS, F.. *Safári de estratégia, questões bizantinas e a síndrome do ornotorrinco: uma análise empírica dos impactos da diversidade teórica em estratégia empresarial sobre a prática dos processos de tomada de decisão estratégica*. In: XXV ENANPAD, 25º, ANPAD, 2001, Campinas, Anais..., Campinas, set. 2001. 15 p.