



APLICAÇÃO DA ANÁLISE SWOT, NA PREPARAÇÃO DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL INTERNA (AUTO- AVALIAÇÃO) REALIZADA PELA IES

Paula Francinetti da Silva **TRAVASSOS**
UFF/RJ
paulaf.travassos@gmail.com

Fernando de Oliveira **VIEIRA**
UFF/RJ
rea@facef.br

Resumo

Este trabalho pretende demonstrar a utilização da ferramenta SWOT para a coleta de informações internas, que possam contribuir para a construção dos objetivos estratégicos de uma Instituição de Ensino Superior e tem por objetivo descrever a aplicação da análise SWOT, no processo de auto-avaliação Institucional interna de uma instituição de ensino superior privada. Desenvolver a cultura sobre a importância da auto-avaliação institucional hoje nas Instituições de Ensino Superior se tornou um importante desafio, este processo precisa e deve ser vivenciado por quem participa da construção das decisões e utiliza os seus serviços. O artigo traz conceitos sobre auto-avaliação Institucional, Legislação de Educação Superior, análise SWOT e Gestão. Busca-se com este trabalho tratar da importância da construção deste processo no sentido de aprimorar possíveis imperfeições buscando a melhoria contínua.

Palavras-Chave: Auto-avaliação, análise SWOT, Educação Superior e Gestão.

INTRODUÇÃO

Como objetivo geral, este trabalho pretende demonstrar a importância do uso de uma ferramenta para a coleta de informações internas, que possam contribuir para a construção dos objetivos estratégicos de uma IES e objetivo específico, descreverem a aplicação da análise SWOT, no processo de avaliação Institucional interna de uma instituição de ensino superior privada.

Pretende-se ao final deste trabalho responder as seguintes questões: A análise SWOT pode ser considerada uma ferramenta de suporte para que a IES através de seus dados coletados consiga planejar seus objetivos estratégicos?

A pesquisa foi realizada em uma IES privada, localizada na baixada Fluminense, no Estado do Rio de Janeiro. O interesse em fazer uma pesquisa que girasse em torno do tema Avaliação Institucional na Educação Superior é fruto da experiência acumulada na gestão de ensino superior e da inquietude em lançar novos olhares à questão, e principalmente relacioná-la às teorias já existentes sobre Matriz SWOT e Avaliação Institucional.

Um dos objetivos desta ferramenta é Identificar pontos positivos, negativos e de risco que também fazem parte da avaliação nas instituições de ensino superior. Por meio da identificação desses pontos é possível traçar um perfil das mesmas, além, é claro, de elaborar futuros planos estratégicos e de desenvolvimento para serem nelas aplicados.

A NOÇÃO DE ESTRATÉGIA

Para o estudo desse subitem faz-se necessário pensar primeiramente acerca da noção de estratégia e da Matriz SWOT em si. Há muitos anos a palavra estratégia vem sendo utilizada como ferramenta de gestão. Pode ser dito que aquele que não possui estratégia não sabe para onde vai. Em poucas palavras pode-se dizer que estratégia é possibilidade que as organizações possuem de ter vantagem competitiva em relação a outras, de estar à frente das situações, de conhecer o seu oponente e se antecipar ao ambiente do mercado, o que pode levar à realização de grandes feitos.

O termo em questão é oriundo do grego *strategos* e está intimamente relacionado à questão militar. *Strategos* era um general em comando de um exército, ou seja, como resume Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira em Planejamento Estratégico, é a chamada “arte do general” (1995, p.146). Em seus primórdios, estratégia queria dizer a arte e a ciência de dirigir forças militares a fim de vencer o inimigo ou tornar mais brandos os resultados de uma derrota. Já na época Napoleônica, o termo desdobrou-se, e foi incorporado aos movimentos políticos e econômicos com o objetivo de obter melhores mudanças para a vitória militar.

Russ (1994, p. 45) é outro autor que também discute a origem da palavra estratégia. Segundo ele, a palavra estratégia vem de outro termo, “*strategia*, igualmente advindo do grego, e que significa a arte do estrategista, ou seja, daquele que dirige alguma coisa”. Entretanto, este vocábulo, assim como o outro – *strategos* –, se endereça à atividade militar, pois *strategia* é uma arte desta dedicada à condução da guerra e de suas manobras. Com o decorrer dos anos, a palavra foi tomando espaço nas organizações e passou a ser entendida como a maneira pela qual as organizações se comportam para se tornarem competitivas e como estas organizam seus processos de trabalho de maneira que os cenários possam se tornar favoráveis para a tomada de decisão.

Segundo Mintzberg (1988, p. 36), “estratégia é uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente, um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais”. Já Para Peter Drucker (2001, p. 55), “o planejamento estratégico poderia ser definido como um processo de gestão que apresenta, de maneira integrada, o aspecto futuro das decisões institucionais”, a partir da formulação da filosofia da instituição, sua missão, sua orientação, seus objetivos, suas metas, seus programas e as estratégias a serem utilizadas para assegurar sua colocação em prática.

Análise da Matriz SWOT

Desenvolvida por “Kenneth Andrews e Roland Christensen, dois professores da Harvard Business School” Machado (2005), a análise SWOT consiste na avaliação da posição competitiva de uma empresa no mercado por meio da utilização de uma matriz de dois eixos, cada um dos quais compostos por duas variações, a saber: pontos fortes (Strengths) e pontos fracos (Weaknesses) da organização; oportunidades (Opportunities) e ameaças (Threats) do meio envolvente.

Na construção da matriz, as variáveis são sobrepostas para facilitar a sua análise e a procura de sugestões para a tomada de decisões, o que a torna uma ferramenta imprescindível na formação de Planos de Negócio e na definição de Estratégias. Veja Figura 2:

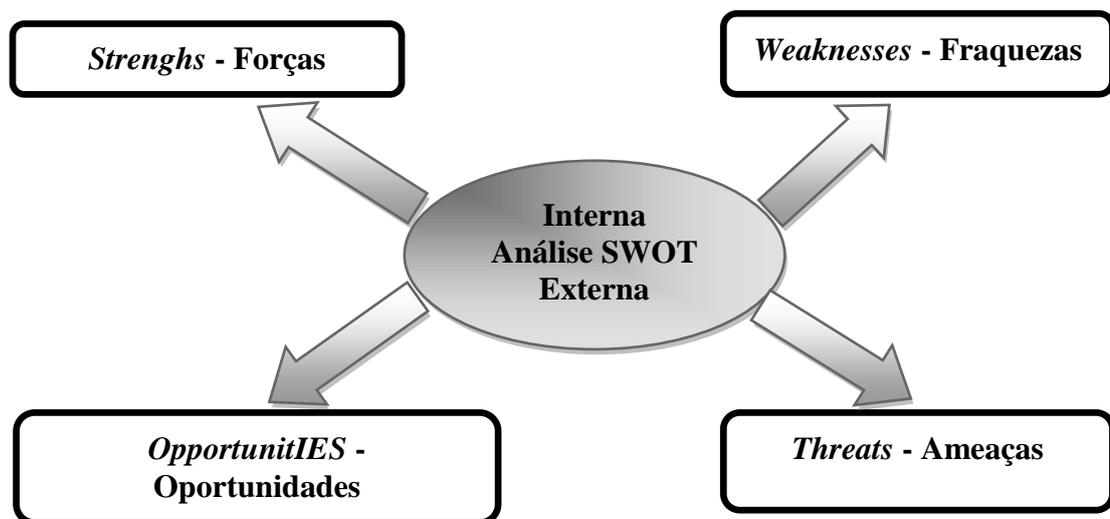


Figura 1 – Análise SWOT

Fonte: LOBATO, 2005

O termo SWOT é um acrônimo das palavras Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças). Ela é dividida em duas partes: o ambiente externo à organização (oportunidades e ameaças) e o ambiente interno (pontos fortes e pontos fracos). Com relação ao ambiente externo, pode ser dito que este está totalmente fora do controle da organização, e age de maneira homogênea sobre todas as organizações que atuam no mesmo mercado e na mesma área. Assim, seu estudo representa o conhecimento das oportunidades ou ameaças iguais para todas as

organizações, cuja probabilidade de impacto deve ser tratada por cada empresa separadamente.

Por outro lado, o ambiente interno é aquele que pode ser controlado pela empresa e, portanto, é diretamente sensível às estratégias formuladas pela organização.

A análise SWOT fornece, segundo Machado (2005), uma orientação estratégica bastante significativa, ao permitir: (a) Eliminar pontos fracos nas áreas pelas quais a empresa enfrenta ameaças graves da concorrência e tendências desfavoráveis perante o negócio; (b) Compreender oportunidades descobertas a partir de seus pontos fortes; (c) Corrigir pontos fracos nas áreas em que a organização vislumbra oportunidades potenciais; (d) Monitorar áreas onde a organização possui pontos fortes a fim de não ser surpreendida futuramente por possíveis riscos e incertezas.

Para Cordioli (2001), o método SWOT nada mais é do que uma abreviatura de quatro focos de análise, que leva em consideração os êxitos (objetivos alcançados, aspectos fortes, benefícios, satisfação), as deficiências (dificuldades, fracassos, aspectos fracos, descontentamento); potenciais (capacidades sem explorar, ideias de melhoramento) e os obstáculos (contexto adverso, oposição, resistências contra mudança).

Kotler (2000) preconiza que “todas as organizações apresentam pontos fortes e fracos”, isto é, deve-se levar em consideração a importância da visão prospectiva acerca da consciência avaliativa com o cenário externo vislumbrando as fraquezas que poderão vir do meio externo ao sistema produtivo, sendo este fato considerado uma essencialidade para a estratégia de atuação diante do mercado e para estabelecer planos para o futuro.

Para Costa (2004), “os pontos fortes, pontos fracos e pontos a melhorar são definidos como sendo características internas reais da organização” e podem colocá-las em posição vantajosa ou desvantajosa aos olhos de sua clientela ou de seu público-alvo. “A capacidade das empresas de administrar tais forças, deficiências, oportunidades e ameaças facilita o alcance dos objetivos através de análises e situações” (BOONE; KURTZ, 1998).

Por sua vez, os pontos a serem observados com relação às fraquezas são: existência de operações ou procedimentos que podem ser melhorados; existência procedimentos realizados de forma mais eficiente por concorrentes; existência de procedimentos inoperantes sem ciência da organização; e a participação de mercado conquistada pelos concorrentes.

Com relação às oportunidades, as questões a serem observadas são: quais as oportunidades mais atrativas dentro do seu mercado; a existência de alguma nova tendência no mercado; e as perspectivas futuras da empresa.

As questões mais relevantes com relação às ameaças são: as ações do concorrente que podem suprimir o desenvolvimento da organização; mudanças na demanda do consumidor; mudanças tecnológicas que afetam a posição de mercado da empresa.

Vários outros autores são partidários da ideia que a análise SWOT proposta originariamente por Andrews em 1971 é a combinação da análise do ambiente externo e interno, como, por exemplo, Luce e Rossi em seu artigo “Construção e proposição de um modelo de planejamento estratégico baseado em 10 anos de experiência” (2002).

No entendimento dos autores, ao se trabalhar os diferentes componentes da matriz SWOT e seus respectivos conceitos, devem ser enfatizados dois níveis de impacto e

conseqüentemente duas formas de avaliação, a saber: a dimensão competitiva e as questões de natureza interna, como, por exemplo, objetivos e rentabilidade.

Assim, os autores também desenvolvem os conceitos de oportunidade, ameaça ponto forte e ponto fraco. Por oportunidade entenda-se uma situação externa que dá à empresa a possibilidade de facilitar o alcance dos objetivos ou de melhorar sua posição competitiva e/ou sua rentabilidade.

A ameaça pode ser descrita como uma situação externa que coloca a empresa diante de dificuldades para o alcance dos objetivos ou de perda de mercado e/ou redução de rentabilidade.

O ponto forte, por seu turno, é uma característica interna ou um ativo que dá à empresa uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes ou uma facilidade para o alcance dos objetivos (que podem incluir rentabilidade). Já o ponto fraco, é uma característica interna ou uma limitação em um ativo que coloca a empresa em situação de desvantagem em relação com seus concorrentes ou de dificuldade para o alcance dos objetivos (que podem incluir rentabilidade).

Porter (1998, p. 45) vai além e diz que a análise do ambiente é dividida por duas escolas do pensamento estratégico: uma que prioriza o estudo do ambiente externo e outra que valoriza os aspectos internos da organização.

De acordo com Porter, a visão baseada no ambiente externo considera algumas forças competitivas que levam à rentabilidade da indústria. Essas forças são a rivalidade entre as empresas, a ameaça de novos entrantes, o poder de negociação dos compradores e dos fornecedores, e a ameaça de serviços ou produtos substitutos.

Por sua vez, a análise do ambiente interno concentra esforços em mostrar como os recursos e capacidades da empresa são gradualmente criados por meio de um processo causal e acumulativo. Segundo essa abordagem, os recursos podem ser classificados como: físicos (financeiros, tecnológicos, etc.) e intangíveis (humanos, reputação, capacidades organizacionais).

Bethlem (2002) contribui com a perspectiva de Oliveira ao dizer que, para analisar o ambiente externo mundial e nacional, é preciso examinar os aspectos geográficos, econômicos, políticos, sociais; já em termos de ramo de negócios, faz-se necessário avaliar a tecnologia (de processo e de produto), o marketing, finanças, o comportamento aparente dos competidores nos mercados em que atua e o comportamento dos *stakeholders*.

Wright, Kroll e Parnell (2000) também falam do ambiente externo, que eles chamam de macroambiente. Segundo eles, todas as empresas são afetadas por determinadas forças específicas: as político-legais, as econômicas, as tecnológicas e as sociais.

Agora vamos conhecer um pouco do cenário da educação superior no Brasil, sua estrutura, legislação, seu papel e suas relações políticas.

Estudos e investigações no campo da educação demonstraram que é necessária uma atenção para os problemas da educação superior no Brasil, bem como a sua análise, abordagem e áreas de fundamentação, precisam ser mais difundidos, pois só assim uma contribuição significativa ao sistema de ensino superior brasileiro será efetivamente feita.

Faz-se necessário também considerar a avaliação como elemento primordial de intervenção no processo social, bem como o seu resultado como contribuições positivas para o desempenho das atividades docentes. Enfim, vê-la como um processo não apenas ideológico, mas, também, moderno e inovador.

Na definição de Belloni (2000, p. 41), Avaliação Institucional é um “processo sistemático de busca de subsídios para melhoria e aperfeiçoamento da qualidade da Instituição”. Qualidade, a propósito, é o cerne das definições sobre avaliação nas contribuições de Schwartzman (1992); Ristoff (1999); Seymor (1993) apud Jacobsen(1996).

As idéias acima expostas reforçam a necessidade de uma ação interdisciplinar nas práticas avaliativas das Universidades brasileiras. No atual momento, o processo de avaliação precisa urgentemente de novas tomadas de posição para a sua melhora qualitativa tanto no tocante à ação discente quanto à ação docente. Eis a posição que aqui se defende: a melhoria do desempenho organizacional e de correntes atuais para o trato das questões das Universidades deve enfatizar a melhora qualitativa.

Embora não exclusiva deste universo, a avaliação é uma atividade inerente às instituições de ensino e nenhuma instituição passa por tantas avaliações como a escola (SOBRINHO, RISTOFF, 2000; SILVA, 2007).

Avaliação Institucional das IES Brasileiras

O SINAES, instituído pela Lei N°10861 de 14/04/04, de acordo com o INEP (2004), visa à promoção da melhoria da qualidade da educação superior por meio dos seguintes princípios:

Responsabilidade Social com a qualidade da educação superior, reconhecimento da diversidade do sistema, respeito à identidade, à missão e à história das instituições, globalidade, isto é, deve ser avaliada a partir de um conjunto significativo de indicadores de qualidade, vistos em sua relação orgânica e não de forma isolada e continuidade do processo avaliativo.

Como finalidades do SINAES citam-se: Melhoria da qualidade da educação superior, orientação da expansão de sua oferta, aumento permanente da eficácia institucional e efetividade acadêmica e social, promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais da IES, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional.

Integram ainda o SINAES três modalidades de avaliação aplicadas em diferentes momentos. São elas:

O primeiro item, Avaliação das Instituições de Ensino Superior (Avalies), Centro de referência por meio da Lei 10.861, de 14 de abril de 2004, assegura que a avaliação das instituições deverá utilizar procedimentos e instrumentos diversificados, dentre os quais a auto-avaliação e a avaliação externa *in loco*. Seu objetivo é identificar o perfil e o significado da atuação das instituições, por meio de suas atividades, cursos, programas, projetos e setores; este item se subdivide na auto-avaliação e na avaliação externa.

A Auto-avaliação – coordenada pela Comissão Própria de Autoavaliação (CPA) institucional prevê a Lei n°. 10.861, de 14 de abril de 2004, que, para a prestação de

informações solicitadas pelo INEP, a IES tenha constituído CPA, composta por participação de todos os segmentos da comunidade universitária e da sociedade civil organizada, sendo vedadas composições que privilegiem a maioria absoluta de um dos segmentos. A CPA terá atuação autônoma em relação a conselhos e demais órgãos colegiados existentes na IES. Desde setembro de 2004, a CPA é o órgão responsável pela avaliação interna (ou auto-avaliação) da IES.

A Avaliação externa – realizada por comissões designadas pelo INEP, é subdividida em duas etapas: uma visita dos avaliadores à instituição e a elaboração do relatório de Avaliação Institucional. Durante a visita, após a análise prévia do relatório de auto-avaliação, os avaliadores externos conversam com os dirigentes, os corpos docente, discente e técnico-administrativo com o objetivo de conhecer em detalhes como são desenvolvidas as atividades da IES.

A avaliação externa, coerente com a dimensão interna, é um importante instrumento cognitivo, crítico e organizador das ações da instituição e do MEC. Ela exige a organização, a sistematização e o inter-relacionamento do conjunto de informações quantitativas e qualitativas, além de juízos de valor sobre a qualidade das práticas e da produção teórica de toda a instituição. Por isso, a integração da avaliação interna e externa faz parte de um importante processo de discussão e reflexão relativo aos grandes temas de política pedagógica, científica e tecnológica, bem como às tomadas de decisão buscando o fortalecimento ou redirecionamento de ações e de políticas. (BRASIL, 2004, p.12)

O segundo componente, Avaliação dos Cursos de Graduação (ACG) - avalia os cursos de graduação por meio de visitas de comissões externas. Segundo componente do SINAES, é a avaliação de cursos de graduação, que tem por objetivo a identificação das condições de ensino oferecidas aos estudantes, principalmente no que diz respeito ao perfil do corpo docente, às instalações físicas e à organização didático-pedagógica. Um instrumento obrigatório na avaliação de cursos refere-se às visitas por comissões de especialistas das respectivas áreas do conhecimento.

Por fim, o terceiro componente refere-se à avaliação do desempenho dos estudantes dos cursos de graduação (ENADE), que se aplica aos estudantes do final do primeiro e do último período do curso, um componente curricular obrigatório dos cursos de graduação que substitui o ENC, antigo provão.

De acordo com a Lei 10.861, de 14 de abril de 2004, Art. 5º § 1º O ENADE aferirá o desempenho dos estudantes em relação aos conteúdos programáticos previstos nas diretrizes curriculares do respectivo curso de graduação, suas habilidades para ajustamento às exigências decorrentes da evolução do conhecimento e suas competências para compreender temas exteriores ao âmbito específico de sua profissão, ligados à realidade brasileira e mundial e a outras áreas do conhecimento (BRASIL, 2004).

É importante ressaltar que as áreas que participam do ENADE são definidas anualmente, com base na indicação da CONAES. Segundo as diretrizes do SINAES a avaliação das instituições de ensino superior tem caráter formativo e visa ao aperfeiçoamento dos atores da comunidade acadêmica e da instituição como um todo.

A Avaliação Institucional proposta pelo SINAES tem como principal objetivo produzir conhecimento, identificar as causas dos problemas e deficiências da instituição de ensino superior, aumentar a consciência pedagógica e profissional do seu corpo docente e técnico administrativo, fortalecer as relações entre os atores institucionais e criar possibilidades de vínculo entre a IES e a sociedade.

Nesse processo de Avaliação Institucional é feito um relatório cujo objetivo é permitir à instituição identificar potencialidades e fragilidades. Tal relatório pode se tornar um instrumento importante para a produção do conhecimento e para a tomada de decisão. Típico das organizações, o documento pode trazer ao universo acadêmico novos conceitos como o de auto-aprendizado, que incita os empregados a se organizarem em equipes de trabalho, desenvolverem teorias e aplicá-las imediatamente a partir do uso das mais diversas formas de aprendizado.

A Avaliação é um diagnóstico interno, e pode ser descrita como um processo contínuo, no qual a IES constrói e produz conhecimento sobre sua própria realidade. Por meio dela, a instituição deve buscar um caminho para melhorar a qualidade da educação por ela oferecida, desenvolver sua própria forma de organização, administração, bem como estabelecer estratégias para superação de problemas.

Com esse mecanismo – a avaliação de seus próprios serviços, corpo docente, discente e técnico –, a instituição pode levar a uma melhor produção do conhecimento e prática da aprendizagem organizacional. Portanto, a avaliação interna deve ser considerada um processo cíclico, criativo e renovador.

A Lei n.º 10861/04, no seu art. 3.º, estabelece as dimensões que devem ser o foco da Avaliação Institucional e que garantem, simultaneamente, a unidade do processo avaliativo em âmbito nacional e a especificidade de cada instituição, abaixo descritas:

- I. A missão e o plano de desenvolvimento institucional (PDI);
- II. A política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas formas de operacionalização;
- III. A responsabilidade social da instituição;
- IV. A comunicação com a sociedade;
- V. As políticas de pessoal;
- VI. Organização e gestão da instituição;
- VII. Infra-estrutura física;
- VIII. Planejamento e avaliação;
- IX. Políticas de atendimento aos estudantes;
- X. Sustentabilidade financeira;
- XI. Outras dimensões – incluem outros itens considerados relevantes para a instituição tendo em vista a compreensão e construção da sua identidade institucional, suas especificidades e sua missão (hospitais, teatros, rádios, atividades artísticas, esportivas e culturais, inserção regional, entre outros).

Cada Instituição de Ensino Superior deve planejar sua Avaliação Institucional, baseada nesses itens, a base legal da legislação que trata da avaliação exige que haja um planejamento institucional por parte das IES, para a construção dos documentos que darão suporte à avaliação (PDI, PPI, PPC e a construção do Projeto da CPA de cada IES).

A CPA é constituída de pessoas da comunidade acadêmica e também da sociedade civil. O seu objetivo é trazer um caráter formal à história de avaliação das IES, contribuindo assim para que, através das informações obtidas na análise das dimensões, a comunidade acadêmica possa conhecer entender e aprimorar os aspectos a serem considerados de relevância para o amadurecimento de cada Instituição, lembrando que as IES, dentro de suas peculiaridades, não devem fugir do papel de responsabilidade social que lhes cabe.

É importante ressaltar que a Avaliação Institucional não pode e nem deve ser pensada somente como uma exigência legal proposta pelo MEC, mas vale considerar a importância do diagnóstico que é realizado para o amadurecimento da comunidade acadêmica. Só podemos melhorar ou aprimorar aquilo que já conhecemos; as informações obtidas nesse instrumento devem ser levadas a sério e podem e devem desencadear ações, visando à aprendizagem, à produção do conhecimento e à melhoria contínua.

Metodologia e Coleta dos dados

A Metodologia utilizada foi estudo de caso, pois, segundo Gil (1991, p. 25) o mesmo envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento. Como já dito anteriormente, a pesquisa se desenvolveu em uma IES privada, localizada na Baixada Fluminense, no município do Rio de Janeiro, a seguir chamaremos a IES pesquisada, de Faculdade Delta a fim de preservarmos sua identidade.

O processo da pesquisa se deu da seguinte forma:

1º Momento - Nesta pesquisa foram analisados dois setores, a gestão institucional no que se refere a qualidade da comunicação interna e a biblioteca da IES, logo em seguida foram definidas as equipes que fariam parte da aplicação da análise SWOT.

2º Momento – As equipes escolhidas nada tinham a ver com o setor pesquisado, ou seja, não atuavam no setor, ambas estavam de posse de um quadro adaptado tendo como parâmetro a análise SWOT, sendo dividido em: Ações realizadas, fragilidades, potencialidades e ações a serem realizadas.

3º Momento – A coleta dos dados foi realizada através de perguntas estruturadas sobre cada setor.

Resultado e Análise dos Dados

O eixo norteador das discussões do trabalho aqui exposto e feito na Faculdade DELTA repousa na possibilidade de se comparar a teoria com a prática, ou seja, de ver como esta vem sendo de fato realizada. No tocante ao processo de avaliação desenvolvido na Faculdade DELTA e aqui estudado, o mesmo foi feito com a participação dos segmentos docente, técnico-administrativo, discente, dirigente e representante da sociedade.

Como todo processo de avaliação incluiu-se, necessariamente, a negociação e a participação dos envolvidos tanto nas decisões relativas aos indicadores previstos quanto ao que diz respeito à definição das medidas decorrentes dos resultados obtidos.

Tais procedimentos são estratégias de trabalho que só repercutem se acompanhadas de efetivas ações de comunicação, um trabalho que deve ser planejado, executado com critérios e dentro das características da Instituição e dos que dela fazem parte.

Já que se falou em comunicação, é preciso apontar falhas verificadas nesse campo por parte da Faculdade DELTA. Veja quadro:

AÇÕES REALIZADAS
Análise dos recursos e qualidade da comunicação interna
FRAGILIDADES
A Instituição não possui registro de processos definidos quanto ao uso de documentos e formulários da recepção; Os manuais de circulação interna são inexistentes na Instituição; Ineficiência da instituição quanto aos procedimentos acadêmicos, o que acarreta informações distorcidas; Falta de alimentação das informações sobre a IES no site; Ausência de um sistema acadêmico para atender as práticas de gestão da IES; Murais institucionais não apresentam clareza nas informações.
POTENCIALIDADES
Profissionais técnicos administrativos que possuem conhecimentos bastante relevantes sobre a IES.
AÇÕES A SEREM REALIZADAS
Criação de um comitê para elaboração de (manuais, formulários e modelos de documentos); Descrição dos Processos de secretaria, para que todos os atores envolvidos tenham conhecimento sobre os processos de trabalho e assim possam desenvolver suas tarefas produzindo informações padrões na IES; Formação de uma equipe de trabalho que fique responsável por, alimentar a página da internet, é importante ressaltar que essa tarefa necessita da colaboração de outros setores para fornecerem informações necessárias ao site; Aquisição de um sistema acadêmico que atenda as práticas institucionais; Ambientação e treinamento para os funcionários administrativos (cursos de atendimento ao cliente, atendimento telefônico).

Quadro 1 – Análise dos recursos quanto a Comunicação Interna

Fonte: Faculdade DELTA.

A coleta de informações desta dimensão foi concebida através de (análise de documentos da secretaria, regimento da instituição, processos de trabalho, registro acadêmico, entrevistas e reuniões). A tabela mostra que a IES, pesquisada necessita remodelar alguns processos de trabalho na recepção quanto aos procedimentos de (secretaria, criação de manuais do aluno e do professor com a descrição dos procedimentos internos) essas informações estando ao acesso de todos minimizam o fluxo de pessoas na recepção e formaliza os processos institucionais.

Podemos verificar a ausência de investimento na área tecnológica o que também engessa os processos de trabalho e os tornam manuais, as empresas hoje que desejem compartilhar e agilizar suas informações precisam investir em tecnologia e aquelas que não tiverem essa visão se tornarão Obsoletas.

Ainda quanto à Faculdade DELTA, pode-se dizer que esta apresenta preocupação em melhorar seus pontos fracos. Quanto aos procedimentos institucionais a serem adotados sugere-se a composição de grupos de trabalho, com o objetivo de gerar modelos padronizados de manuais, editais, documentos, bem como manuais de utilização de marca. Aqui nessa análise as informações obtidas, também permitem que práticas de trabalho em equipe sejam realizadas, portanto é necessário que o ambiente organizacional permita uma estrutura na IES que quebre as barreiras que prejudicam a aprendizagem. Vejamos agora o item biblioteca, mantida pela IES, a Biblioteca, tem como principais objetivos oferecer informação nos mais variados suportes à comunidade acadêmica em diversas áreas do conhecimento, participar do processo ensino-aprendizagem no apoio aos programas de ensino, pesquisa e extensão e atender também à comunidade externa, visando à democratização da informação e da cultura.

AÇÕES REALIZADAS
Entrevista com a Bibliotecária
FRAGILIDADES
Falta de climatização; Falta de revisão geral no armazenamento do acervo; Ausência de mão-de-obra qualificada para limpeza do acervo; Pouca luminosidade e ventilação; Posicionamento errado de algumas luminárias; Equipamentos deficientes; Falta de acesso ao Comute. Profissionais pouco efetivos na relação com o público.
POTENCIALIDADES
Profissionais auxiliares qualificados. A procura dos discentes e docentes pela biblioteca é satisfatória.
AÇÕES A SEREM REALIZADAS
Elaborar um plano de ação institucional para aquisição de novos equipamentos; Criar uma política institucional de aquisição e atualização do acervo; Necessidade de estabelecer uma política de apoio à Biblioteca em trabalhos de TCC; Ampliação dos recursos humanos especializados e profissionais com formação em biblioteconomia. Ampliar o horário de funcionamento da biblioteca. Ambientação dos funcionários para atendimento no salão da biblioteca.

Quadro 2 - Análise das políticas institucionais em relação à biblioteca

Fonte: Faculdade DELTA.

O quadro descreve sobre as políticas institucionais no que diz respeito à biblioteca, seu modo de armazenamento, mobiliário, equipamentos, atualização do acervo e número de funcionários adequados para o atendimento sugerem-se algumas ações para melhor reestruturação dos itens descritos na tabela no que diz respeito ao redimensionamento do espaço físico para o acervo bibliográfico, atendimento ao discente.

Através dessa análise conclui-se que este setor precisa de uma atenção em especial, sabemos que a biblioteca é um lugar onde discente e docentes desenvolvem suas práticas de ensino e pesquisa e é um dos setores de peso na instituição, essas informações aqui coletadas estimulam novos insights, para a criação de estratégias visando à melhoria do setor.

A análise realizada permitiu que pudéssemos repensar nas práticas desenvolvidas em relação ao setor biblioteca, podemos verificar o que de fato ocorre, como ocorrem, suas necessidades e carências.

Permitiu criar práticas de melhoria para ao desenvolvimento de ações que visem à qualidade de serviço do setor. Dessa forma, “o aprendizado inclui uma gama de atividades que trazem melhorias e inovações para as empresas e que podem se transformar em diferencial competitivo” Senge (1999, p. 38).

Através desse capítulo cumpre-se a proposta do objetivo específico, citada anteriormente que seria: descrever a aplicação da análise SWOT, no processo de avaliação Institucional interna de uma instituição de ensino superior privada.

Como todo processo de avaliação incluiu, necessariamente, a negociação e a participação dos envolvidos tanto nas decisões relativas aos indicadores previstos quanto ao que diz respeito à definição das medidas decorrentes dos resultados obtidos, podemos considerar que tais dados avaliados, necessitam ser tratados com responsabilidade caso a IES deseje realmente sua melhoria.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como já relatado antes, o caminho encontrado aqui para o estudo de assunto tão complexo foi à análise SWOT, pois se conclui que esta ferramenta realmente possibilitou um olhar mais profundo para se analisar os pontos fortes e fracos da organização, assim como suas potencialidades e cultura. Em outras palavras, esta ferramenta trouxe o conhecimento da realidade institucional para a IES investigada e verifica em que nível de consciência pessoal e organizacional ela está.

As duas dimensões avaliadas no estudo aqui realizado foram fundamentadas nas diretrizes sobre Avaliação Institucional do MEC. Os resultados obtidos puderam respaldar a pesquisa, no sentido de podermos entender que a Auto - Avaliação é um instrumento de gestão e que uma análise bem feita sobre a real necessidade de uma instituição e de suas características possibilita enxergar melhor suas dificuldades, fragilidades e seus pontos fortes.

De acordo com as Diretrizes para a Avaliação das Instituições de Ensino Superior, os processos avaliativos internos servem como subsídios para o redirecionamento das ações, realocação de investimentos e reformulação de políticas tanto para a gestão da própria IES como para as políticas públicas de educação superior.

A partir da identificação dos pontos positivos e negativos identificados na avaliação, segundo as políticas institucionais determinadas pela faculdade investigada, pode-se concluir que a produção do conhecimento possibilita à IES pesquisada compartilhá-lo de modo coletivo.

Tal fato é extremamente interessante, pois se ratifica, assim, que por intermédio da análise de diagnóstico institucional utilizando a matriz SWOT, podem ser definidas metas para neutralizar os pontos negativos, transformando-os em positivos, e para intensificar o investimento nos pontos positivos, maximizando-se o que existe de melhor na IES.

Todos os resultados obtidos na auto-avaliação Institucional baseados na matriz SWOT possibilitou à IES investigada fazer uso das informações para construção do seu Planejamento Estratégico e do Plano de Desenvolvimento Institucional para os próximos anos, com a finalidade de corrigir os pontos fracos (fragilidades), fortalecer e consolidar os pontos positivos (potencialidades) e, ainda, identificar as oportunidades futuras.

Conclui-se a pesquisa atingindo o objetivo geral proposto que é o de Demonstrar a importância do uso de uma ferramenta para a coleta de informações internas, que possam contribuir para a construção de mudanças internas para a melhoria da IES.

REFERÊNCIAS

ANDREWS, K.R. 1971. **The concept of corporate strategy**. Homewood, Illinois, Irwin, 132 p.

BELLONI, I. 2000. **A função social da Avaliação Institucional**. In: Dias Sobrinho, J. & Ristoff, D.I.. Universidade Desconstruída. Florianópolis, Insular.

BETHLEM. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BRASIL, **Sistema nacional de avaliação da educação Superior (SINAES): 2004**.

BRASIL, **Lei nº 10.861**, de 14 de abril de 2004.

CORDIOLI, S. **Enfoque Participativo: um processo de mudança: conceitos, instrumentos e aplicação prática**. Porto Alegre: Genesis, 2001. 232 p.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2004.

JACOBSEN, Alessandra de Linhares. **Avaliação Institucional em universidades: desafios e perspectivas**. Florianópolis: Papa-Livro, 1996.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo Editora: Atlas, 1999.

LUCE, F. B. ROSSI, C. A. V.; **Construção e proposição de um modelo de planejamento estratégico baseado em 10 anos de experiência.** Anais. Encontro anual da ANPAD; ENANPAD 2002. CD-ROM.

MACHADO, R.T.M. **Estratégia e competitividade em organizações agroindustriais.** Lavras: UFLA/FAEPE, 2005.

MINTZBERG, H., 1988, "**Strategy formation: Schools of thought**" in Perspectives on Strategic Management, FREDRICKSON, J. W. (Ed.), Harper Business, New York.

OLIVEIRA, D.P.R. **Excelência na administração estratégica.** São Paulo: Atlas, 1995. 224p.

PORTER, M. E. **Vantagens Competitivas: criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

RISTOFF, Dilvo I. **Universidade em foco: reflexões sobre a educação superior.** Florianópolis: Insular, 1999.

RUSS, J. **Dicionário de filosofia.** São Paulo: Scipione, 1994.

SCHWARTZMAN, Simon (orgs.). **Avaliação do ensino superior.** São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1992.

SOBRINHO, José Dias, RISTOFF, Dilvo. **Universidade desconstruída.** Avaliação Institucional e resistência. Florianópolis: Insular, 2000.

WRIGHT, Peter, KROLL, Mark J, PARNELL, John. **Administração Estratégica: conceitos.** São Paulo: Atlas, 2000.