

GRUPO 1: Graduação presencial e EaD, Assuntos Estudantis

		OPORTUNIDADES										AMEAÇAS							
		Demanda expressiva por ensino superior gratuito	Parcerias e convênios com entes públicos e privados (nacionais e internacionais)	Mobilidade acadêmica em eixos geográficos diversos (nacional e internacional)	Disponibilidade de novas tecnologias para ensino e aprendizagem	Arranjos produtivos locais (bioenergia, bioturismo, sucroalcooleiro, siderurgia, celulose, outros)	Orçamento (Matriz Andifes/OCC) baseado, subremaneira, em indicadores de qualidade de curso	Políticas públicas afirmativas	Fomento de atividades de ensino, pesquisa e extensão	Desenvolvimento socioeconômico do estado	Intensidade da FORÇA para explorar a oportunidade; intensidade da FRAQUEZA para desperdiçá-la.	Prioridade do investimento público em outros setores, preterindo o da Educação Superior	Deficiência na formação básica dos ingressantes	Contingente muito expressivo de alunos em situação socioeconômica vulnerável	Baixas demográficas da população com idade entre 18-24 anos (faixa etária própria para a educação superior)	Crise econômica e política	Não reposição do quadro funcional	Multinacionalização da educação superior/Concorrência nacional	Intensidade da FORÇA para contornar a AMEAÇA; intensidade da FRAQUEZA para permitir sua concretização
FORÇAS	Ações de inclusão da UFMS	2	1	1	0	1	3	3	1	2	14	2	1	3	0	3	0	2	11
	Avaliação dos Cursos	3	2	2	0	2	2	1	2	3	17	2	3	0	0	0	1	3	9
	Corpo técnico-administrativo qualificado	1	3	2	3	3	2	2	3	1	20	2	0	2	0	1	3	2	10
	Infraestrutura de ensino (sala/laboratório/biblioteca)	3	2	2	3	2	1	2	3	2	20	3	2	2	0	2	0	3	12
	Articulação entre ensino teórico e prático, inclusive estágio	3	2	2	2	2	2	2	1	1	17	2	3	3	0	1	2	3	14
	Formas variadas de ingresso	3	0	0	0	0	2	2	0	1	8	0	3	3	2	1	0	3	12
	Corpo docente qualificado	3	3	3	3	3	2	2	3	3	25	2	3	2	0	3	2	3	15
	Diversidade de cursos em diferentes áreas de conhecimento	3	2	2	2	2	1	2	3	2	19	2	0	2	0	1	0	3	8
	Ambiente virtual de aprendizagem	2	1	2	3	1	1	2	0	1	13	2	2	2	0	3	3	3	15
	Sistema Acadêmico	2	0	1	0	0	1	1	0	0	5	0	0	1	0	0	2	1	4
	A oferta de curso em diferentes municípios	3	2	2	2	2	3	2	2	3	21	2	0	2	0	2	0	2	8
	Quantidade e engajamento de estudantes	1	2	1	2	2	3	3	2	1	17	2	1	2	2	2	0	1	10
	<b>A OPORTUNIDADE segundo a intensidade da força para aproveitá-la; a AMEAÇA segundo a intensidade da força para enfrentá-la.</b>	<b>29</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>196</b>	<b>21</b>	<b>18</b>	<b>24</b>	<b>4</b>	<b>19</b>	<b>13</b>	<b>29</b>	<b>128</b>
FRAGILIDADES	Metodologias de ensino e avaliações inovadoras	3	1	3	3	3	2	2	2	2	21	2	3	2	0	2	1	3	13
	Consistência e integração das bases de dados acadêmicos	0	1	3	2	0	2	2	2	0	12	2	0	1	0	0	1	1	5
	Priorização do docente com o ensino de graduação	2	2	2	3	3	2	2	1	0	17	2	3	3	0	1	0	2	11
	Acompanhamento regular do desempenho acadêmico	2	2	2	3	3	2	2	1	0	17	2	3	3	0	1	0	2	11
	Taxa de Diplomação (Retenção e Evasão)	1	0	2	0	0	3	1	0	3	10	3	0	0	0	1	2	3	9
	Tempo de diplomação (Retenção e Evasão)	1	0	2	0	0	3	1	0	3	10	3	0	0	0	1	2	3	9
	Quantidade de projetos de ensino de graduação	1	1	1	1	2	0	1	2	2	11	0	2	1	0	0	0	1	4
	Projetos Pedagógicos Inovadores e Integrados (articulação com o campo de atuação, flexibilização, modalidade de ensino, outros)	2	2	2	3	2	2	3	3	3	22	0	3	3	0	2	0	3	11
	Apropriação dos resultados das avaliações	1	0	1	2	1	3	2	2	1	13	1	2	1	1	0	1	3	9
	Depreciação da infraestrutura	3	2	2	3	2	1	2	3	2	20	2	0	1	0	1	0	2	6
	Quantidade de cursos noturnos	3	2	1	1	0	2	1	0	2	12	2	1	3	3	3	2	3	17
	Acompanhamento de egressos	1	3	2	0	3	3	2	2	3	19	3	0	2	0	1	0	3	9
	<b>A OPORTUNIDADE segundo a intensidade da fragilidade para desperdiçá-la; a AMEAÇA segundo a intensidade da fragilidade para permitir sua concretização.</b>	<b>20</b>	<b>16</b>	<b>23</b>	<b>21</b>	<b>19</b>	<b>25</b>	<b>21</b>	<b>18</b>	<b>21</b>	<b>184</b>	<b>22</b>	<b>17</b>	<b>20</b>	<b>4</b>	<b>13</b>	<b>9</b>	<b>29</b>	<b>114</b>

EQUIVALÊNCIA

0- Nenhum impacto / 1 - Baixo impacto / 2 - Médio impacto / 3 - Alto impacto

Porcentagem mínima, em relação à pontuação máxima, para a variável ser considerada estratégica: 70%

## POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

ÁREA DE DESENVOLVIMENTO	ÁREA DE PROTEÇÃO	ÁREA DE RESTRIÇÃO	ÁREA DE RISCO
Capacidade Proativa: %	Capacidade Defensiva: %	Potencial de Limitação: %	Potencial de Vulnerabilidade: %
Força x Oportunidade	Força x Ameaça	Fragilidade x Oportunidade	Fragilidade x Ameaças
Forças que mais ajudam a organização a aproveitar as oportunidades:	Forças que mais ajudam a organização a se proteger das ameaças:	Fragilidades que mais impedem a organização aproveitar as oportunidades:	Fragilidades que mais expõem a organização aos riscos
Corpo docente qualificado	Ambiente virtual de aprendizagem	Projetos Pedagógicos Inovadores e Integrados (articulação com o campo de atuação, flexibilização, modalidade de ensino, outros)	Quantidade de cursos noturnos
A oferta de curso em diferentes municípios	Corpo docente qualificado	Metodologias de ensino e avaliações inovadoras	
Infraestrutura de ensino (sala/laboratório/biblioteca)		Depreciação da infraestrutura	
Corpo técnico-administrativo qualificado		Acompanhamento de egressos	
Diversidade de cursos em diferentes áreas de conhecimento			
Oportunidades que a organização tem mais condições de aproveitar:	Ameaças que a organização tem maior condição de enfrentar:	Oportunidades mais desperdiçadas pela organização:	Ameaças que mais colocam em risco a operabilidade da organização:
			Multinacionalização da educação superior/Concorrência nacional
Demanda expressiva por ensino superior gratuito	Multinacionalização da educação superior/Concorrência nacional	Orçamento (Matriz Andifes/OCC) baseado, subremaneira, em indicadores de qualidade de curso	
		Mobilidade acadêmica em eixos geográficos diversos (nacional e internacional)	
		Desenvolvimento socioeconômico do estado	
		Políticas públicas afirmativas	
		Disponibilidade de novas tecnologias para ensino e aprendizagem	
		Arranjos produtivos locais (bioenergia, bioturismo, sucroalcooleiro, siderurgia, celulose, outros)	

Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
**PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL 2020/2024**

**MATRIZ SWOT: ANÁLISE DOS RESULTADOS**

**Grupo 1: Graduação presencial e EaD, Assuntos Estudantis**

<p><b>Área de Desenvolvimento</b> <b>Forças x Oportunidades = Q1</b></p> <p>Pontuação obtida: 196 (60%) Pontuação máxima/situação desejada: 324/100%</p>	<p><b>Área de Proteção</b> <b>Forças x Ameaças = Q2</b></p> <p>Pontuação obtida: 128 (51%) Pontuação máxima/situação desejada: 252/100%</p>
<p><b>Área de Restrição</b> <b>Fragilidades x Oportunidades = Q3</b></p> <p>Pontuação obtida: 184 (56%) Pontuação máxima/situação desejada: 324/0%</p>	<p><b>Área de Risco</b> <b>Fragilidades x Ameaças = Q4</b></p> <p>Pontuação obtida: 114 (45%) Pontuação máxima/situação desejada: 252/0%</p>

Fonte: Adaptado do modelo Macroplan (s.d.).

**Análise:**

1. O resultado na área de desenvolvimento indica uma Capacidade Proativa razoavelmente significativa na organização, qual seja, 60%. De acordo com o desempenho obtido, verifica-se que as Forças potencializam as chances de aproveitamento das Oportunidades; com relação à pontuação máxima (fronteira), a pontuação obtida ficou a 40% de alcançá-la plenamente, dessa forma, há ainda condições favoráveis do ambiente externo que podem ser aproveitadas pela organização e, também, vantagens competitivas internas que precisam intensificar o seu potencial de utilidade.
2. O resultado na área de proteção indica uma Capacidade Defensiva mediana (51%); significa inferir que a organização possui uma linha de defesa (Forças) que precisa ser intensificada para neutralizar o impacto das Ameaças em um nível adequadamente seguro. Com efeito, a organização deve envidar esforços para que os atributos competitivos reconhecidos consigam ter um potencial de defesa maior, além de desenvolver outros atributos que possam fazer frente às condições macroambientais desfavoráveis ao seu desenvolvimento. Com relação à fronteira, a pontuação obtida ficou à 49%, quando o ideal seria aproximar-se dela ao máximo possível; devendo, assim, a organização observar as colocações supracitadas.

3. O resultado na área de restrição indica um Potencial de Limitação de 56%, ou seja, a organização possui um conjunto de Fragilidades com intensidade suficiente para dificultar ou impedir o pleno aproveitamento das Oportunidades, mesmo porque, a pontuação obtida ficou a 44% da fronteira, quando o ideal seria distanciar-se dela. Nesta situação, a organização precisa colocar em prática os “freios de arrumação”, no sentido de que os gaps de ineficiência reconhecidos sejam imediatamente corrigidos para que os fatores externos que ajudam a organização a melhorar o seu desempenho sejam usufruídos sem restrições.
4. O resultado na área de risco indica um Potencial de Vulnerabilidade de 45%, isto em vista, o nível de exposição aos fatores externos que impactam negativamente o desempenho ou a operabilidade da organização merece redobrada atenção, pois o quadro sugere que as Fragilidades potencializam significativamente as chances de concretização das Ameaças, além de agravar os seus efeitos. Considerando que a pontuação obtida ficou a 55% da fronteira, quando o ideal seria afastar-se dela ao máximo, a organização precisa superar os fatores internos que debilitam a sua capacidade de resposta ao macroambiente.
5. Observando a combinação dos fatores, verifica-se que a intensidade das Forças supera a da Fragilidades, e a intensidade das Oportunidades supera a da Ameaças; nesse sentido, há um potencial de desenvolvimento em duplo contexto que a organização pode se apropriar, bastando, contudo, que ela consiga posicionar mais estrategicamente os recursos próprios que lhe aportam vantagens competitivas, além de superar os fatores internos que atrasam o seu desenvolvimento.
6. Forças que mais ajudam a organização a aproveitar as Oportunidades:
  - Corpo docente qualificado
  - A oferta de curso em diferentes municípios
  - Infraestrutura de ensino (sala/laboratório/biblioteca)
  - Corpo técnico-administrativo qualificado
  - Diversidade de cursos em diferentes áreas de conhecimento
7. Forças que mais ajudam a organização a enfrentar as Ameaças:
  - Ambiente virtual de aprendizagem
  - Corpo docente qualificado
8. Oportunidades que a organização tem mais condições de aproveitar:
  - Demanda expressiva por ensino superior gratuito
9. Oportunidades mais desperdiçadas pela organização:
  - Demanda expressiva por ensino superior gratuito
  - Orçamento (Matriz Andifes/OCC) baseado, sobremaneira, em indicadores de qualidade de curso
  - Mobilidade acadêmica em eixos geográficos diversos (nacional e internacional)
  - Desenvolvimento socioeconômico do estado

- Políticas públicas afirmativas
- Disponibilidade de novas tecnologias para ensino e aprendizagem
- Arranjos produtivos locais (bioenergia, bioturismo, sucoalcooleiro, siderurgia, celulose, outros)

10. Fragilidades que mais impedem a organização aproveitar as Oportunidades:

- Projetos Pedagógicos Inovadores e Integrados (articulação com o campo de atuação, flexibilização, modalidade de ensino, outros)
- Metodologias de ensino e avaliações inovadoras
- Depreciação da infraestrutura
- Acompanhamento de egressos

11. Fragilidades que mais expõem a organização às Ameaças

- Quantidade de cursos noturnos

12. Ameaças que a organização está mais preparada a enfrentar:

- Multinacionalização da educação superior/Concorrência nacional

13. Ameaças que mais coloca em risco a operabilidade da organização:

- Multinacionalização da educação superior/Concorrência nacional

14. O Posicionamento Estratégico<sup>1</sup>  $[(Q1 + Q2) - (Q3 + Q4)]$  obtido alcançou 10% pontos positivos na escala de posicionamento, ou seja, a organização possui uma combinação de fatores neutra em relação ao seu desenvolvimento; resultado que reforça o que já fora colocado sobre as potencialidades e fragilidades do ambiente interno bem como os fatores externos positivos e negativos; porquanto, o resultado retoma a seguinte ideia-força: no contexto analisado (Ensino de graduação e Apoio Estudantil), a organização precisa conceber o planejamento e a observação dos resultados como uma aprendizagem coletiva, em que a gestão por resultados seja um processo lógico e conjunto de melhorias contínuas, pois, muito embora a organização possua capacidades internas, como verificado, ela enfrenta uma situação crítica em indicadores de desempenho essenciais à própria manutenção dos produtos/serviços.

<sup>1</sup> O Posicionamento Estratégico resulta da equação dos valores relativos (percentuais) obtidos em cada quadrante; o resultado obtido é observado segundo os parâmetros:

