

G2: PÓS, PESQUISA, INOVAÇÃO, INTERNACIONALIZAÇÃO, EMPREENDEDORISMO E EXTENSÃO

<div style="background-color: #d9ead3; padding: 5px; text-align: center;"> <b>AMBIENTE EXTERNO</b> </div> <div style="background-color: #d9ead3; padding: 5px; text-align: center;"> <b>AMBIENTE INTERNO</b> </div>		OPORTUNIDADES											AMEAÇAS									
		Existência de demanda por ensino de pós-graduação lato sensu	Existência de demanda por ações de extensão	Interesse do setor produtivo nos produtos/serviços gerados pela pesquisa, inovação,	Interesse do setor acadêmico nos produtos/serviços gerados pela pesquisa, inovação,	Parcerias, acordos, convênios e afins com entes públicos e privados, nacionais ou internacionais	Novos ambientes de ensino e aprendizagem, no contexto da Disrupção Criativa	Arranjos produtivos locais (bioenergia, bioturismo, sucroalcooleiro, siderurgia, celulose, outros)	Diversificação das fontes de financiamento (Fundações, Rouanet, outros)	Acreditação/certificação de laboratórios	Novos modelos de ofertas de cursos	Intensidade da FORÇA para explorar a oportunidade; intensidade da FRAQUEZA para desperdiçá-la.	Queda da demanda por ensino de pós-graduação stricto sensu	Diminuição do investimento público na pesquisa e na pós-graduação stricto sensu	Redução do orçamento da UFMS	Deficiência na formação dos ingressantes	Contingente expressivo de potenciais alunos em situação socioeconômica vulnerável	Crise econômica	Não reposição do quadro funcional	Multinacionalização da educação superior/concorrência de modo geral	Novos modelos de ofertas de cursos	Intensidade da FORÇA para contornar a ameaça; intensidade da FRAQUEZA para permitir sua concretização
<b>FORÇAS</b>	Papel inclusivo da UFMS	3	3	2	3	2	1	2	2	1	3	22	3	3	3	2	2	2	2	1	1	19
	Articulação entre ensino teórico e prático	3	3	3	3	2	2	2	1	2	2	23	2	0	0	2	0	0	0	1	2	7
	Infraestrutura adequada para ensino, pesquisa, extensão, inovação... (sala/laboratório/biblioteca)	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	28	2	0	1	1	0	0	0	2	2	8
	Referencial técnico-científico para o estado	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	28	3	2	1	1	0	0	0	1	2	10
	Recursos humanos qualificados (docentes)	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	28	2	1	1	2	0	0	0	3	2	11
	Recursos humanos qualificados (discentes)	1	3	3	3	1	1	1	1	2	2	18	2	1	1	1	0	0	0	1	1	7
	Articulação política da UFMS com agentes externos	2	2	3	3	3	3	3	3	2	1	25	0	3	3	2	2	1	1	1	2	15
	Quantidade de publicações em bases indexadas	0	0	2	2	1	0	3	3	1	0	12	1	3	3	1	0	0	0	0	0	8
	Disponibilidade de infraestrutura para parcerias	1	1	3	3	3	2	2	2	2	0	19	1	1	1	0	0	1	1	2	2	9
<b>A OPORTUNIDADE segundo a intensidade da força para aproveitá-la; a AMEAÇA segundo a intensidade da força para enfrentá-la.</b>	<b>19</b>	<b>21</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>21</b>	<b>15</b>	<b>22</b>	<b>20</b>	<b>19</b>	<b>15</b>	<b>203</b>	<b>16</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>94</b>	
<b>FRAGILIDADES</b>	Dificuldade para mensurar a produção científica	0	1	3	3	2	0	3	2	1	2	17	1	2	2	0	0	0	1	2	8	
	Integração das informações acadêmicas	2	2	1	2	2	0	3	2	2	2	18	2	2	2	1	0	0	1	1	2	11
	Falta de acompanhamento regular de indicadores de desempenho para encampar decisões estratégicas	1	2	2	2	3	0	3	3	2	2	20	2	2	2	1	1	1	2	2	2	15
	Baixo Fator de Impacto da produção científica	0	0	2	3	2	0	2	3	2	2	16	2	2	2	0	0	0	1	3	2	12
	Baixo número de cursos de pós-graduação com conceito igual ou superior a 5	0	0	1	3	2	1	1	3	2	2	15	3	3	3	0	0	0	2	3	3	17
	Baixa amplitude da mobilidade acadêmica nacional e internacional	0	1	2	3	2	2	1	2	1	2	16	2	2	1	1	1	1	1	3	2	14
	Baixa proporção de acadêmicos envolvidos em atividades de pesquisa, inovação, empreendedorismo, extensão	1	3	3	3	3	2	2	2	1	1	21	3	2	1	2	1	2	1	1	2	15
	Inserção de empreendedorismo e inovação em grades curriculares de forma muito restrita	0	3	3	3	1	3	2	1	2	1	19	1	0	1	1	1	1	0	1	2	8
	Quantitativo do corpo técnico-administrativo para oferecer suporte às atividades pedagógicas e afins	3	3	1	1	1	1	1	2	2	1	16	2	1	1	1	0	0	3	2	2	12
	Modelo de captação de apoio e gerenciamento de parcerias	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	28	2	3	3	2	2	3	2	3	3	23
	Integração entre iniciativas transversais	2	3	2	3	2	2	2	2	1	3	22	1	2	1	2	2	0	1	3	3	15
	Sobreposição de interesses pessoais aos institucionais	2	3	3	3	3	0	1	0	1	2	18	3	1	1	1	1	0	1	1	2	11
	Deficiência dos recursos humanos em línguas estrangeiras	2	2	3	3	3	2	2	2	1	3	23	3	2	1	2	2	0	0	3	3	16
	Sucateamento/obsolescência da infraestrutura	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	26	3	3	3	2	0	1	1	2	3	18
	Baixo interesse docente na oferta de ações de extensão de interesse da sociedade	1	3	3	2	2	2	1	2	0	2	18	2	3	1	1	2	1	1	1	2	14
Corpo discente em situação socioeconômica vulnerável	3	2	0	0	1	1	0	0	0	1	8	3	1	1	3	3	0	0	2	1	14	
<b>A OPORTUNIDADE segundo a intensidade da fragilidade para desperdiçá-la; a AMEAÇA segundo a intensidade da fragilidade para permitir sua concretização.</b>	<b>23</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>40</b>	<b>34</b>	<b>19</b>	<b>29</b>	<b>31</b>	<b>24</b>	<b>32</b>	<b>301</b>	<b>35</b>	<b>31</b>	<b>26</b>	<b>20</b>	<b>16</b>	<b>10</b>	<b>17</b>	<b>32</b>	<b>36</b>	<b>223</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
Recursos humanos qualificados (docentes)	Papel inclusivo da UFMS	Modelo de captação de apoio e gerenciamento de parcerias	Modelo de captação de apoio e gerenciamento de parcerias
Referencial técnico-científico para o estado		Sucateamento/obsolescência da infraestrutura	
Infraestrutura adequada para ensino, pesquisa, extensão, inovação... (sala/laboratório/biblioteca)		Deficiência dos recursos humanos em línguas estrangeiras	
Articulação política da UFMS com agentes externos		Integração entre iniciativas transversais	
Articulação entre ensino teórico e prático		Baixa proporção de acadêmicos envolvidos em atividades de pesquisa, inovação, empreendedorismo, extensão	
Papel inclusivo da UFMS			
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:
Interesse do setor acadêmico nos produtos/serviços gerados pela pesquisa, inovação, internacionalização, empreendedorismo		Interesse do setor acadêmico nos produtos/serviços gerados pela pesquisa, inovação, internacionalização, empreendedorismo	Novos modelos de ofertas de cursos
Interesse do setor produtivo nos produtos/serviços gerados pela pesquisa, inovação, internacionalização, empreendedorismo		Interesse do setor produtivo nos produtos/serviços gerados pela pesquisa, inovação, internacionalização, empreendedorismo	Queda da demanda por ensino de pós-graduação stricto sensu
Arranjos produtivos locais (bioenergia, bioturismo, sucroalcooleiro, siderurgia, celulose, outros)		Parcerias, acordos, convênios e afins com entes públicos e privados, nacionais ou internacionais	
Parcerias, acordos, convênios e afins com entes públicos e privados, nacionais ou internacionais		Existência de demanda por ações de extensão	
Existência de demanda por ações de extensão		Novos modelos de ofertas de cursos	
Diversificação das fontes de financiamento (Fundações, Rouanet, outros)		Diversificação das fontes de financiamento (Fundações, Rouanet, outros)	
Acreditação/certificação de laboratórios		Arranjos produtivos locais (bioenergia, bioturismo, sucroalcooleiro, siderurgia, celulose, outros)	
Existência de demanda por ensino de pós-graduação lato sensu		Acreditação/certificação de laboratórios	

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

**MATRIZ SWOT: ANÁLISE DOS RESULTADOS**

**Grupo 2: Pós-graduação, Pesquisa, Inovação, Internacionalização,  
Empreendedorismo e Extensão**



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

**Análise:**

1. O resultado na área de desenvolvimento indica uma Capacidade Proativa bastante significativa na organização, qual seja, 75%. 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 25% de alcançá-la plenamente, dessa forma, há ainda condições favoráveis do ambiente externo que podem ser aproveitadas pela organização, bem como ainda vantagens competitivas internas que precisam intensificar o seu potencial de utilidade.
2. O resultado na área de proteção indica uma Capacidade Defensiva frágil (39%); 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 mais consistente, além de desenvolver outros atributos que possam fazer frente às condições macroambientais desfavoráveis ao seu desenvolvimento. Com relação à fronteira, a pontuação obtida ficou a 61% de distância, 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 significativo (63%), 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 37% da fronteira, quando o esperado seria afastar-se ao máximo. 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 crítico, qual seja, 52%. Isto posto, 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 48% da fronteira, quando o ideal seria afastar-se ao máximo dela, 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 Fragilidades supera a das Forças, contudo, a intensidade das Oportunidades supera a das Ameaças; o quadro indica que a organização se contextualiza em um macroambiente mais favorável que desfavorável ao seu desenvolvimento, porém, existem mais fatores internos que inibem substancialmente o proveito das oportunidades e a deixa exposta às ameaças, que fatores que a colocam em situação de prontidão estratégica.
6. Forças que mais ajudam a organização a aproveitar as Oportunidades:
  - Recursos humanos qualificados (docentes)
  - Referencial técnico-científico para o estado
  - Infraestrutura adequada para ensino, pesquisa, extensão, inovação... (sala/laboratório/biblioteca)
  - Articulação política da UFMS com agentes externos
  - Articulação entre ensino teórico e prático
  - Papel inclusivo da UFMS
7. Forças que mais ajudam a organização a enfrentar as Ameaças:
  - Papel inclusivo da UFMS
8. Oportunidades que a organização tem mais condições de aproveitar:
  - Interesse do setor acadêmico nos produtos/serviços gerados pela pesquisa, inovação, internacionalização, empreendedorismo
  - Interesse do setor produtivo nos produtos/serviços gerados pela pesquisa, inovação, internacionalização, empreendedorismo
  - Arranjos produtivos locais (bioenergia, bioturismo, sucroalcooleiro, siderurgia, celulose, outros)
  - Parcerias, acordos, convênios e afins com entes públicos e privados, nacionais ou internacionais

- Existência de demanda por ações de extensão
- Diversificação das fontes de financiamento (Fundações, Rouanet, outros)
- Acreditação/certificação de laboratórios
- Existência de demanda por ensino de pós-graduação lato sensu

9. Oportunidades mais desperdiçadas pela organização:

- Interesse do setor acadêmico nos produtos/serviços gerados pela pesquisa, inovação, internacionalização, empreendedorismo
- Interesse do setor produtivo nos produtos/serviços gerados pela pesquisa, inovação, internacionalização, empreendedorismo
- Parcerias, acordos, convênios e afins com entes públicos e privados, nacionais ou internacionais
- Existência de demanda por ações de extensão
- Novos modelos de ofertas de cursos
- Diversificação das fontes de financiamento (Fundações, Rouanet, outros)
- Arranjos produtivos locais (bioenergia, bioturismo, sucroalcooleiro, siderurgia, celulose, outros)
- Acreditação/certificação de laboratórios

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

- Modelo de captação de apoio e gerenciamento de parcerias
- Sucateamento/obsolescência da infraestrutura
- Deficiência dos recursos humanos em línguas estrangeiras
- Integração entre iniciativas transversais
- Baixa proporção de acadêmicos envolvidos em atividades de pesquisa, inovação, empreendedorismo, extensão

11. Fragilidades que mais expõem a organização às Ameaças

- Modelo de captação de apoio e gerenciamento de parcerias

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

- Nenhum fator elencado

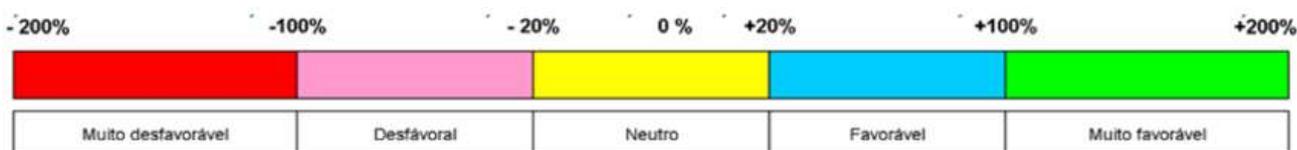
13. Ameaças que mais coloca em risco a operabilidade da organização:

- Novos modelos de ofertas de cursos
- Queda da demanda por ensino de pós-graduação stricto sensu

14. O Posicionamento Estratégico<sup>1</sup>  $[(Q1 + Q2) - (Q3 + Q4)]$  obtido alcançou -1% na escala de posicionamento, indicando que a organização, na área de atuação observada, não possui linhas de ação específicas para atuar proativamente na sua ambiência; nesse sentido, a neutralidade com relação à interação dos fatores analisados sugere que a organização vem atuando no limite da prudência gerencial, pelo que, suas fragilidades são mais intensas que suas forças, seja para desperdiçar as oportunidades ou para expô-la às ameaças. Isto considerado, 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 da sua operabilidade e, conseqüentemente, da sua missão.

---

<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:



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