

G3: INFRAESTRUTURA, SUSTENTABILIDADE

		OPORTUNIDADES						AMEAÇAS										
		Parcerias e convênios com entes públicos e privados para uso dos espaços (captação de receita e ação)	Novas tecnologias no contexto da sustentabilidade ambiental, de segurança patrimonial e pessoal	Outras fontes de orçamento para a infraestrutura (emendas parlamentares, TED, Rouanet, outros)	Capacitação em ambiente de aprendizagem virtual e/ou presencial sem custo (ENAP, CNI, CREA, CRA, etc)	Parcerias, convênios, acordos com entes públicos e privados	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	Sucateamento/obsolescência da infraestrutura	Crise econômica	Não reposição do quadro funcional	Excesso de legislação	Acidentes/desastres naturais	Processo de liberação orçamentária federal descompensado com o exercício financeiro (liberação tardia, etc)	Ingerência das empresas terceirizadas (serviços mal prestados, abandono da execução serviços/obras, não Terceirização da força de trabalho na Instituição	Extinção de funções gratificadas	Intensidade da FORÇA para contornar a ameaça; intensidade da FRAQUEZA para permitir sua concretização	
FORÇAS	Qualificação do quadro de pessoal	3	2	3	2	2	12	0	0	0	0	0	0	0	3	3	6	
	Transparência das informações gerenciais	3	3	3	3	3	15	3	0	2	3	2	0	3	3	3	22	
	Infraestrutura funcional / administrativo (equipamentos e sistemas)	3	2	3	3	1	12	1	3	3	3	1	3	3	2	3	0	22
	Matriz de distribuição orçamentária	0	0	1	0	0	1	3	3	3	3	3	0	3	3	3	0	24
	Planejamento das necessidade revitalização, manutenção e ampliação da infraestrutura (obras, revitalizações)	3	2	2	2	3	12	3	3	3	3	1	2	3	3	3	0	24
	Aproveitamento da força de trabalho interno para desenvolvimento de infraestrutura de TI	1	3	1	3	2	10	3	3	3	3	3	0	3	2	3	0	23
	Gestão financeira	3	1	3	0	3	10	3	3	3	2	3	2	2	3	2	0	23
	Existência do Plano de Gestão de Logística Sustentável PLS	1	3	2	2	2	10	3	3	1	1	3	3	3	3	1	0	21
	Controle informatizado para ensalamento	3	0	1	1	2	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	A OPORTUNIDADE segundo a intensidade da força para aproveitá-la; a AMEAÇA segundo a intensidade da força para enfrentá-la.	20	16	19	16	18	89	19	18	18	18	16	10	20	19	21	6	165
FRAGILIDADES	Falta de desenvolvimento de produtos/serviços usando infraestrutura própria (laboratórios, pesquisadores, etc) no contexto da sustentabilidade, engenharia, outros	3	3	3	2	3	14	3	3	3	3	2	3	3	3	1	27	
	Sistema de controle de custos por Unidade (água, luz, etc) - deficiência	1	2	0	0	1	4										0	
	Cobertura/amplitude dos serviços de segurança de pessoas e de patrimônio	2	2	2	1	1	8	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	29
	Amplitude da acessibilidade (espaços adaptados)	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	3	2	0	26	
	Deficiência na execução orçamentária/financeira	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
	Quantidade inadequada/insuficiente de recursos humanos (redimensionamento da força de trabalho)	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
	Incompatibilidade de execução e lançamento de Atas de Registro de Preços ARP	1	3	2	1	1	8	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	28
	Quantidade inadequada/insuficiente de softwares/computadores	2	3	2	3	2	12	3	3	3	1	3	3	3	1	1	0	21
	Insuficiência/ineficiência de video monitoramento	2	3	3	3	2	13	3	3	3	3	2	3	3	3	3	1	27
	Excesso de legislação/normatização interna	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
	Recursos financeiros insuficientes	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
	Necessidade de estruturas físicas (salas de aula etc)	3	3	3	3	3	15	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	28
	A OPORTUNIDADE segundo a intensidade da fragilidade para desperdiçá-la; a AMEAÇA segundo a intensidade da fragilidade para permitir sua concretização.	29	34	30	28	28	149	33	32	33	30	32	30	33	31	30	22	306

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
Transparência das informações gerenciais	Planejamento das necessidade revitalização, manutenção e ampliação da infraestrutura (obras, revitalizações)	Necessidade de estruturas físicas (salas de aula etc)	Recursos financeiros insuficientes
Planejamento das necessidade revitalização, manutenção e ampliação da infraestrutura (obras, revitalizações)	Matriz de distribuição orçamentária	Recursos financeiros insuficientes	Excesso de legislação/normatização interna
Infraestrutura funcional / administrativo (equipamentos e sistemas)	Gestão financeira	Excesso de legislação/normatização interna	Quantidade inadequada/insuficiente de recursos humanos (redimensionamento da força de trabalho)
Qualificação do quadro de pessoal	Aproveitamento da força de trabalho interno para desenvolvimento de infraestrutura de TI	Quantidade inadequada/insuficiente de recursos humanos (redimensionamento da força de trabalho)	Deficiência na execução orçamentária/financeira
	Infraestrutura funcional / administrativo (equipamentos e sistemas)	Deficiência na execução orçamentária/financeira	Cobertura/amplitude dos serviços de segurança de pessoas e de patrimônio
	Transparência das informações gerenciais	Amplitude da acessibilidade (espaços adaptados)	Necessidade de estruturas físicas (salas de aula etc)
	Existência do Plano de Gestão de Logística Sustentável PLS	Falta de desenvolvimento de produtos/serviços usando infraestrutura própria (laboratórios, pesquisadores, etc) no contexto da sustentabilidade, engenharia, outros	Incompatibilidade de execução e lançamento de Atas de Registro de Preços ARP
		Insuficiência/ineficiência de video monitoramento	Insuficiência/ineficiência de video monitoramento
		Quantidade inadequada/insuficiente de softwares/computadores	Falta de desenvolvimento de produtos/serviços usando infraestrutura própria (laboratórios, pesquisadores, etc) no contexto da sustentabilidade, engenharia, outros
			Amplitude da acessibilidade (espaços adaptados)
			Quantidade inadequada/insuficiente de softwares/computadores
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:
Parcerias e convênios com entes públicos e privados para uso dos espaços (captação de receita e ação de marketing institucional)	Terceirização da força de trabalho na Instituição	Novas tecnologias no contexto da sustentabilidade ambiental, de segurança patrimonial e pessoal	Processo de liberação orçamentária federal descompensado com o exercício financeiro (liberação tardia, excesso de rigidez legal/burocrática, outros)
Outras fontes de orçamento para a infraestrutura (emendas parlamentares, TED, Rouanet, outros)	Processo de liberação orçamentária federal descompensado com o exercício financeiro (liberação tardia, excesso de rigidez legal/burocrática, outros)	Outras fontes de orçamento para a infraestrutura (emendas parlamentares, TED, Rouanet, outros)	Crise econômica
	Ingerência das empresas terceirizadas (serviços mal prestados, abandono da execução serviços/obras, não cumprimento das obrigações trabalhistas, outros)	Parcerias e convênios com entes públicos e privados para uso dos espaços (captação de receita e ação de marketing institucional)	Prioridade do investimento público em outros setores, preterindo o da Educação Superior
	Prioridade do investimento público em outros setores, preterindo o da Educação Superior	Parcerias, convênios, acordos com entes públicos e privados	Excesso de legislação
		Capacitação em ambiente de aprendizagem virtual e/ou presencial sem custo (ENAP,CNI, CREA, CRA, CRC, outros)	Sucateamento/obsolescência da infraestrutura
			Ingerência das empresas terceirizadas (serviços mal prestados, abandono da execução serviços/obras, não cumprimento das obrigações trabalhistas, outros)
			Terceirização da força de trabalho na Instituição
			Acidentes/desastres naturais
			Não reposição do quadro funcional

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

**MATRIZ SWOT: ANÁLISE DESCRITIVA DOS RESULTADOS**

**Grupo 3: INFRAESTRUTURA E SUSTENTABILIDADE**

<p><b>Área de Desenvolvimento</b> Forças x Oportunidades = Q1</p> <p>Pontuação obtida: 89 (65%) Pontuação máxima: 135/100%</p>	<p><b>Área de Proteção</b> Forças x Ameaças = Q2</p> <p>Pontuação obtida: 165(61%) Pontuação máxima: 270/100%</p>
<p><b>Área de Restrição</b> Fragilidades x Oportunidades = Q3</p> <p>Pontuação obtida: 149(85%) Pontuação máxima:180/0%</p>	<p><b>Área de Risco</b> Fragilidades x Ameaças = Q4</p> <p>Pontuação obtida:306(93%) Pontuação máxima: 330/0%</p>

Análise:

1. O resultado na área de desenvolvimento indica uma Capacidade Proativa significativa na organização, qual seja, 65%. De acordo com o desempenho obtido, verifica-se que as Forças potencializam as chances de aproveitamento satisfatório 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 melhores 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 satisfatória (61%); significa inferir que a organização possui uma linha de defesa (Forças) consistente, porém, 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, haja vista que a pontuação obtida ficou à 39% de alcançar a fronteira, quando o ideal seria aproximar-se dela ao máximo possível.
3. O resultado na área de restrição indica um Potencial de Limitação de 83%, ou seja, a organização possui um conjunto de Fragilidades com intensidade latente que dificultam ou impedem o

aproveitamento das Oportunidades, mesmo porque, a pontuação obtida ficou a 17% 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 93%, 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 15% 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 Fragilidades supera a das Forças, e, de igual modo, a intensidade das Ameaças supera a das Forças; o quadro indica que a organização se contextualiza em um macroambiente desfavorável ao seu desenvolvimento, além da coexistência de fatores internos que inibem substancialmente o proveito das oportunidades e a deixa exposta às ameaças.
6. Forças que mais ajudam a organização a aproveitar as Oportunidades:
  - Transparência das informações gerenciais
  - Planejamento das necessidades revitalização, manutenção e ampliação da infraestrutura (obras, revitalizações)
  - Infraestrutura funcional / administrativo (equipamentos e sistemas)
  - Qualificação do quadro de pessoal
7. Forças que mais ajudam a organização a enfrentar as Ameaças:
  - Planejamento das necessidades de revitalização, manutenção e ampliação da infraestrutura (obras, revitalizações)
  - Matriz de distribuição orçamentária
  - Gestão financeira
  - Aproveitamento da força de trabalho interno para desenvolvimento de infraestrutura de TI
  - Infraestrutura funcional / administrativo (equipamentos e sistemas)
  - Transparência das informações gerenciais
  - Existência do Plano de Gestão de Logística Sustentável PLS
8. Oportunidades que a organização tem mais condições de aproveitar:
  - Parcerias e convênios com entes públicos e privados para uso dos espaços (captação de receita e ação de marketing institucional)
  - Outras fontes de orçamento para a infraestrutura (emendas parlamentares, TED, Rouanet, outros)

9. Oportunidades mais desperdiçadas pela organização:

- Novas tecnologias no contexto da sustentabilidade ambiental, de segurança patrimonial e pessoal
- Outras fontes de orçamento para a infraestrutura (emendas parlamentares, TED, Rouanet, outros)
- Parcerias e convênios com entes públicos e privados para uso dos espaços (captação de receita e ação de marketing institucional)
- Parcerias, convênios, acordos com entes públicos e privados
- Capacitação em ambiente de aprendizagem virtual e/ou presencial sem custo (ENAP, CNI, CREA, CRA, CRC, outros)

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

- Necessidade de estruturas físicas (salas de aula, etc)
- Recursos financeiros insuficientes
- Excesso de legislação/normatização interna
- Quantidade inadequada/insuficiente de recursos humanos (redimensionamento da força de trabalho)
- Deficiência na execução orçamentária/financeira
- Amplitude da acessibilidade (espaços adaptados)
- Falta de desenvolvimento de produtos/serviços usando infraestrutura própria (laboratórios, pesquisadores, etc.) no contexto da sustentabilidade, engenharia, outros
- Insuficiência/ineficiência de vídeo monitoramento
- Quantidade inadequada/insuficiente de softwares/computadores

11. Fragilidades que mais expõem a organização às Ameaças

- Recursos financeiros insuficientes
- Excesso de legislação/normatização interna
- Quantidade inadequada/insuficiente de recursos humanos (redimensionamento da força de trabalho)
- Deficiência na execução orçamentária/financeira
- Cobertura/amplitude dos serviços de segurança de pessoas e de patrimônio;
- Necessidade de estruturas físicas (salas de aula, etc.)
- Incompatibilidade de execução e lançamento de Atas de Registro de Preços ARP
- Insuficiência/ineficiência de vídeo monitoramento
- Falta de desenvolvimento de produtos/serviços usando infraestrutura própria (laboratórios, pesquisadores, etc.) no contexto da sustentabilidade, engenharia, outros
- Amplitude da acessibilidade (espaços adaptados)
- Quantidade inadequada/insuficiente de softwares/computadores

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

- Terceirização da força de trabalho na Instituição;

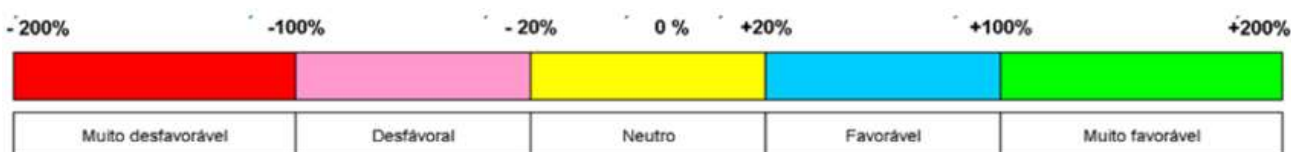
- Processo de liberação orçamentária federal descompensado com o exercício financeiro (liberação tardia, excesso de rigidez legal/burocrática, outros);
- Ingerência das empresas terceirizadas (serviços mal prestados, abandono da execução serviços/obras, não cumprimento das obrigações trabalhistas, outros);
- Prioridade do investimento público em outros setores, preterindo o da Educação Superior.

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

- Processo de liberação orçamentária federal descompensado com o exercício financeiro (liberação tardia, excesso de rigidez legal/burocrática, outros)
- Crise econômica
- Prioridade do investimento público em outros setores, preterindo o da Educação Superior
- Excesso de legislação
- Sucateamento/obsolescência da infraestrutura
- Ingerência das empresas terceirizadas (serviços mal prestados, abandono da execução serviços/obras, não cumprimento das obrigações trabalhistas, outros)
- Terceirização da força de trabalho na Instituição
- Acidentes/desastres naturais
- Não reposição do quadro funcional

14. O Posicionamento Estratégico<sup>1</sup>  $[(Q1 + Q2) - (Q3 + Q4)]$  obtido corresponde a 52% pontos negativos na escala de posicionamento, ou seja, uma situação desfavorável ao desenvolvimento organizacional. O resultado obtido retoma a seguinte ideia-força: no contexto analisado (Infraestrutura e Sustentabilidade), a organização não possui um conjunto de atributos competitivos que lhe habilite a aproveitar as oportunidades, tampouco para oferecer uma salvaguarda com relação às ameaças; ao mesmo tempo, a organização possui fragilidades que a debilitam a sua capacidade de respostas seja para se apropriar dos fatores que ajudam o seu desenvolvimento, ou dos fatores que prejudicam a sua prontidão estratégica.

<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).