

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ACRE

PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA 2024-2033

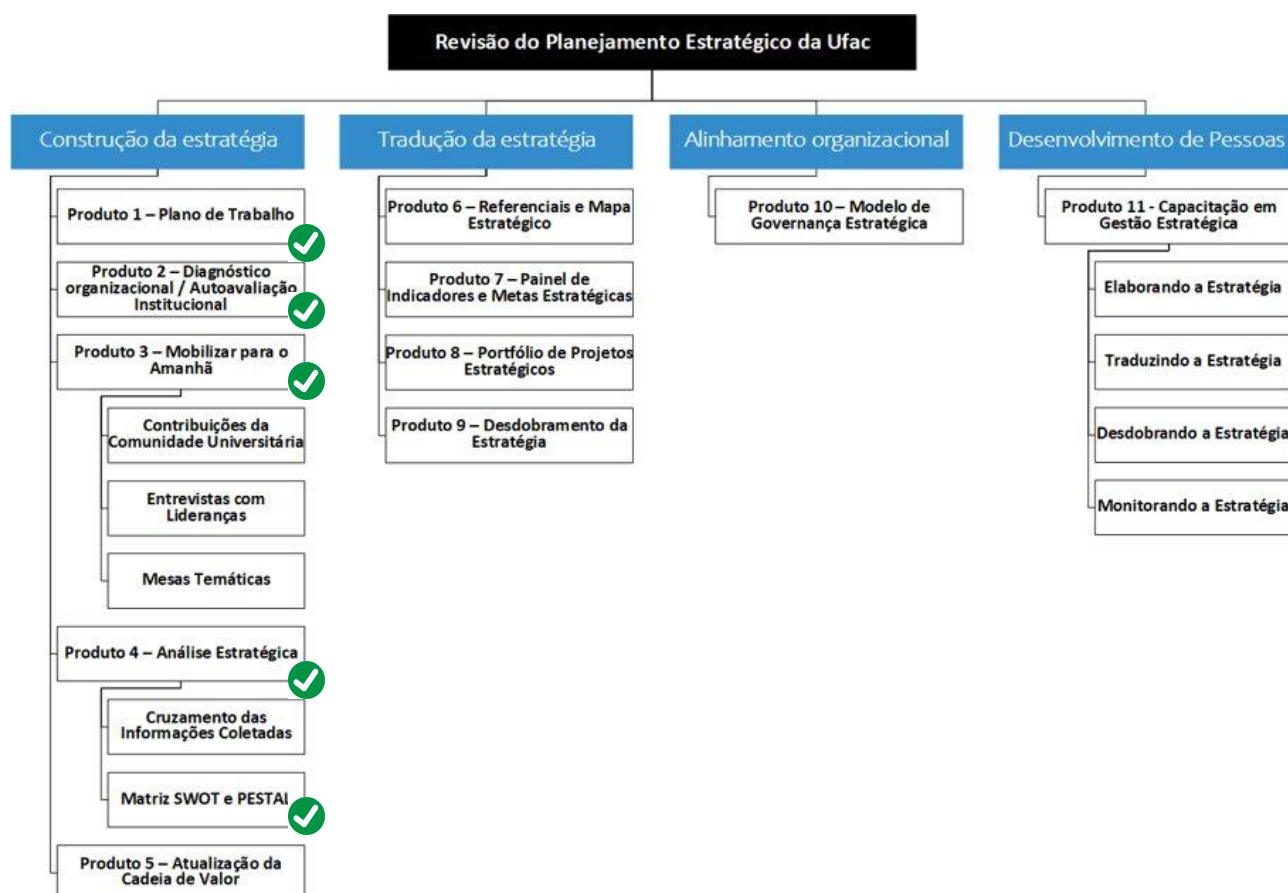
Matriz SWOT

RIO BRANCO

2023

1. Introdução

O processo de construção do Planejamento Estratégico 2024-2033 está dividido em etapas que permitem a estruturação coordenada do trabalho. Ao longo dos últimos meses, foram executadas importantes etapas que contaram com a participação de diferentes atores da Comunidade Universitária, conforme demonstrativo de evolução abaixo:



2. Produto 4 - Análise Estratégica: Matriz SWOT e PESTAL

Com o objetivo de analisar o ambiente interno e externo da universidade, foram utilizadas como ferramentas a matriz SWOT e a análise PESTAL.

Importante esclarecer que a Análise Estratégica, componente do Produto 4, foi subsidiada pelas informações geradas nas etapas dos Produtos 2 - Autoavaliação Institucional e 3 – Mobilizar para o Amanhã, demonstradas acima. Para a devida contextualização dos objetivos desta etapa, seguem abaixo breves conceitos das ferramentas utilizadas:

Segundo Daychouw (2007), o termo SWOT é uma sigla oriunda do inglês, formada por um anagrama de Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats). É uma ferramenta utilizada para fazer análises de cenário (ou análises de ambiente), sendo usada como base para a gestão e o planejamento estratégico de uma organização.

Nesse sentido, as forças da instituição são os fatores internos que viabilizam a entrega do valor

público, enquanto as fraquezas seriam as deficiências a serem solucionadas. Já nas oportunidades, busca-se identificar situações externas que a universidade poderá aproveitar a partir de seus pontos internos e, no tocante as ameaças, os fatores externos que podem prejudicar a sua atuação e comprometer a entrega de resultado.

Quanto à PESTAL, Gupta (2013) argumenta que essa análise é a abordagem mais frequente para considerar o ambiente externo, e representa uma análise política, econômica, social, tecnológica, ambiental e legal da instituição. Além disso, a análise PESTAL indica a necessidade de a instituição reagir às mudanças no seu ambiente externo e permite compreender como a mudança externa afetará a organização, contribuindo com a formulação das estratégias organizacionais.

Na Figura 1 tem-se a representação gráfica da matriz SWOT e da análise PESTAL. Já na figura 2 é demonstrada a combinação utilizada como finalidade subsidiar a construção da estratégia da Ufac.

Figura 1 – Matrizes SWOT e PESTAL.



Figura 2: Matrizes combinadas.



Para elaboração da análise estratégica, foi realizado um workshop (oficina) pela consultoria contratada com a participação da Equipe de Desenvolvimento, da Equipe de Suporte e do Comitê Diretor do Projeto. Neste workshop foi utilizada a dinâmica de trabalho denominada “Mercado de Informações”, que consistiu na divisão dos presentes em quatro grupos: um grupo para discutir as Forças, outro grupo para discutir as Fraquezas, um grupo para debater as Oportunidades sob a ótica da análise PESTAL e, por fim, um grupo para debater as Ameaças também sob o prisma da análise PESTAL (conforme apresentado na Figura 2 – SWOT e PESTAL combinadas). Ao final da discussão inicial, ocorreram rotações entre os membros dos grupos de forma que todos os temas fossem discutidos pelos servidores presentes.

Entretanto, ao analisar os resultados da análise do workshop, percebeu-se a necessidade do aprofundamento na avaliação e discussão da matriz da universidade, de forma a garantir que todos os principais aspectos do contexto da Ufac estivessem contemplados.

Desse modo foram realizadas 2 (duas) reuniões com a Equipe de Desenvolvimento para a análise mais detalhada da matriz, nestas reuniões foram tomados como base os seguintes documentos:

- Matriz inicial construída no Workshop;
- Matriz SWOT das Universidades Federais elaborada pelo TCU¹;
- Mapa Estratégico Ufac 2014-2023.

¹ Disponível em: https://profiap.org.br/wp-content/uploads/2022/08/analise_swot_e_dvr_auditoria_universidades_federais.pdf.

2.1 Análise do Ambiente Interno

Tabela 1 - Consolidação da análise do ambiente interno – Forças e Fraquezas

| Forças | Fraquezas |
|--|---|
| Captação de recursos por meio de emendas parlamentares, Termos de Execução Descentralizada e projetos viabilizados pela Lei de Informática. | Critérios desatualizados de descentralização do orçamento para as unidades gestoras. |
| Infraestrutura de rede de fibra óptica atendendo todos os blocos dos Campus Sede e Floresta. | Conectividade precária nos Núcleos. |
| Ambiente seguro para armazenamento e processamento de dados. | Rede sem fio desatualizada e com cobertura insuficiente. |
| Disponibilidade de ferramentas tecnológicas para apoio ao ensino, pesquisa e extensão. | Gestão inadequada na renovação de equipamentos de TIC e licenças de software. |
| Ampla infraestrutura para atividades de extensão e outros eventos internos e externos. | Gestão deficitária dos projetos de engenharia e serviços terceirizados de manutenção. |
| Ambientes acadêmicos e administrativos climatizados. | |
| Ampliação das ações de eficiência energética no Campus Sede. | Falta de sistemas adequados de tratamento de resíduos sólidos e efluentes (incluindo os de laboratórios). |
| Restaurante Universitário com infraestrutura adequada nos dois Campus. | Descontinuidade das ações da comissão de acessibilidade. |
| Importante inserção regional no Vale do Juruá (Campus Floresta). | |
| Parque Zoobotânico como a maior área verde do perímetro de Rio Branco servindo como campo de estudo de ensino, pesquisa e extensão e referência na área ambiental. | Ausência de Plano Diretor. |
| Área disponível para ampliação. | Acessibilidade inadequada. |
| Existência de unidades experimentais para estudos e pesquisas. | Infraestrutura insuficiente para atender as pessoas com deficiência e neuro diversos. |
| Implantação de piso tátil, tótems em braile e plataformas elevatórias. | |
| Quadro de servidores qualificado (TAE's: Esp. = 44,46%, Me. = 18,36%; Dr. = 2,28%. Docentes: Esp. = 5,52%; Me. = 32,49%; Dr. = 48,80%) | Ausência de normativos internos para cessão de servidores. |
| Hospeda a única unidade SIASS do estado do Acre. | Ausência de Programa de Prevenção de Riscos Ambientais e de Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional. |
| Equipe multidisciplinar em saúde prestando assistência gratuita (Nutricionista, Enfermeiros, Técnicos em | Alocação de servidores sem considerar as competências e habilidades profissionais. |

| | |
|--|---|
| Enfermagem, Médico do Trabalho, Psiquiatra, Cardiologista, Clínico Geral, Psicólogo, Fonoaudiólogo, Assistente Social, Fisioterapeuta, Técnicos de Segurança do Trabalho). | Baixa maturidade para prevenir e combater casos de assédio moral e sexual. |
| Apoio à qualificação dos servidores. | Despreparo dos servidores para lidar com as pessoas com deficiência e neuro diversos. |
| Digitalização do assentamento funcional. | Ausência de política para capacitação de servidores focada em competências e necessidades institucionais. |
| Uso de ferramentas variadas de comunicação como forma de ampliar a divulgação das ações. | Informações institucionais disponibilizadas no site são de difícil localização. |
| Disponibilização dos espaços físicos para uso pela comunidade. | Deficiência nos processos de comunicação. |
| Editora própria. | Baixa periodicidade de editais para produção de livros e outros materiais pela Editora da Ufac. |
| Informatização de processos com a implantação do SEI. | Gestão patrimonial deficiente. |
| | Baixa maturidade na gestão de projetos e processos. |
| | Ausência de unidade especializada em concursos e processos seletivos. |
| | Ausência de uma política de gestão do conhecimento. |
| | Ausência de sistematização e integração de dados que fundamentem a tomada de decisões. |
| Instrumentos de planejamento (Planejamento Estratégico e Ufac em Números). | Regimento e Estatuto desatualizados. |
| | Ausência de política de gestão sustentável. |
| | Inexistência de uma unidade especializada em captação de recursos. |
| | Baixa maturidade em gestão estratégica. |
| | Inexistência de gestão de custos. |
| Articulação com outras entidades públicas e privadas nas áreas de ensino, pesquisa, extensão e inovação. | Baixo número de parcerias com instituições nacionais e internacionais. |
| Prestação de serviços sociais e de saúde (SIASS, SERPSI, Centro de Idiomas, UPEMV, Clínica Escola, UTAL). | Assessoria de Cooperação Interinstitucional com estrutura insuficiente. |
| Parceria UFAC e e-Amazônia no campo da sustentabilidade energética. | |

| | |
|---|---|
| Parceria UFAC e EBC para implementar um canal público de televisão em Rio Branco. | Baixa maturidade para captação de recursos via parcerias público-privadas. |
| Ações realizadas por meio da Fundação de Apoio (FUNDAPE). | |
| Oferta de cursos de pós-graduação voltados às especificidades regionais. | Taxa de sucesso da graduação em 40% (Fonte: Relatório de Gestão UFAC 2022). |
| Formação de profissionais em diversas áreas de conhecimento para atuar no desenvolvimento econômico, social e cultural do Estado. | Ambiente de inovação em estágio inicial. |
| Formação de professores indígenas para atuarem na educação nas comunidades valorizando a cultura indígena. | Ausência de ações estruturadas para combate a evasão. |
| Unidades especiais que permitem a realização de atividades de ensino, pesquisa e extensão através da experimentação e prática, resultando na formação integral dos alunos. (Cap, UEPMV e Núcleo de Práticas Jurídicas). | Interesse reduzido dos docentes em se credenciarem em programas de Pós-Graduação. |
| | Internacionalização incipiente. |
| | Ações de extensão realizadas sem a devida formalização. |
| | Baixa interdisciplinaridade. |
| Unidade voltada ao desenvolvimento de políticas de inclusão e acessibilidade (Núcleo de Apoio a Inclusão - NAI). | Laboratórios insuficientes e/ou desatualizados. |
| Custo simbólico para os discentes no oferecimento de refeições. | Baixa produção acadêmica e científica. |
| | Inexistência de repositório institucional. |
| Condições para a permanência dos alunos (bolsas e auxílios). | Abordagens educacionais desatualizadas. |
| | Núcleo de Apoio à Inclusão com estrutura insuficiente para atender a demanda. |
| Estímulo à participação de discentes e docentes em atividades voltadas à inovação e empreendedorismo. | Curricularização da extensão em fase inicial de implementação. |
| | Ações de acompanhamento de egressos incipientes. |
| | Ações afirmativas e de acolhimento das minorias insuficientes. |

2.2 Análise do Ambiente Externo

Tabela 2 – Consolidação da análise do ambiente externo – Oportunidades e Ameaças.

| Fatores | Oportunidades | Ameaças |
|---|--|--|
| Políticos | Articulação política das representatividades das instituições de ensino superior em nível regional e nacional. | Descontinuidade de políticas públicas positivas para a instituição. |
| | Entidades governamentais, não governamentais e sociedade civil que atuam em atividades relacionadas à missão da instituição. | Descontinuidade de políticas públicas positivas para a instituição. |
| | Apoio político e social para a construção do Hospital Universitário. | Ausência de políticas públicas para fixação de servidores e pesquisadores, especialmente, na região amazônica. |
| | Retomada do diálogo e fortalecimento das instituições de ensino por parte do atual governo. | Oferta de emendas com baixo alinhamento estratégico com a Ufac. |
| | Retomada pelo Governo Federal das políticas de inclusão. | Ativismo do judiciário interferindo na autonomia da Universidade. |
| Econômicos | Fundo Amazônia como meio para captação de recursos. | Contingenciamento orçamentário. |
| | Perspectiva de ampliação dos recursos PNAES. | |
| | Existência de recursos para captação por meio de Hospital Universitário. | Custos operacionais mais elevados devido à localização geográfica da instituição. |
| | Editais de instituições de fomento ao ensino, pesquisa, extensão e inovação. | |
| | Posição geográfica de interesse mundial. | Mudanças no mercado de trabalho. |
| | Emendas parlamentares e Termos de Execução Descentralizada como diversificação das fontes de recursos. | |
| | Inclusão do Fator Amazônia na distribuição dos recursos das instituições de ensino. | Atividade econômica insuficiente para alocação dos egressos no mercado de trabalho. |
| Localização da Ufac na fronteira trinacional possibilitando oportunidades para a internacionalização. | | |
| Sociais | Diversidade sociocultural. | Tentativa de desprestígio da imagem da Universidade perante a sociedade. |
| | | Condições socioeconômicas da população acreana. |
| | | Adoecimento mental pós pandemia. |
| | | Baixa qualidade do ensino na educação básica. |
| Tecnológicos | Amadurecimento da cultura tecnológica decorrente da pandemia. | Infraestrutura tecnológica da região deficitária. |
| | | Mercado de trabalho privado mais atrativo para os profissionais de TI. |
| | | Uso não ético da inteligência artificial. |
| | Avanço da inteligência artificial nos processos de | Oferta de serviços de conectividade |

| | | |
|-------------------|---|---|
| | ensino e de pesquisa. | insuficiente por parte das operadoras. |
| | | Exclusão digital acentuada nos municípios do interior. |
| | Políticas governamentais para o avanço tecnológico da região amazônica | Baixa oferta de mão de obra especializada em TIC. |
| | | Pouca cultura de pesquisa e inovação das empresas locais. |
| Ambientais | Interesse mundial em questões de meio ambiente e desenvolvimento sustentável. | Regiões isoladas do Estado impactando a interiorização. |
| | | Secas e incêndios florestais. |
| | Riqueza da biodiversidade para o desenvolvimento de pesquisas. | Pressões exploratórias no entorno de áreas experimentais. |
| | | Enchentes locais que prejudicam as atividades. |
| Legais | Decreto que institui o Plano Anual de Contratações. | Desatualização do PCCTAE. |
| | Lei da Curricularização da extensão. | Insegurança na manutenção do quadro de servidores em decorrência de requisições externas. |
| | Lei da Informática possibilitou mais parcerias público-privadas. | Normativas e orientações conflitantes |
| | | Ausência de lei que garanta a escolha democrática do dirigente da Universidade. |
| | Arcabouço legal do Marco de Ciência e Tecnologia. | Funções gratificadas que não refletem a estrutura organizacional da instituição. |
| | | Ausência de política nacional de prevenção e redução da evasão universitária. |

REFERÊNCIAS

DAYCHOUW, Merhi. 40 **Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

GUPTA, Abhishek. Environmental and pest analysis: An approach to external business environment. **Merit Research Journal of Art, Social Science and Humanities**. Vol. 1(2), p. 13-17, 2013.