

A MATRIZ SWOT COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR

Kátia da Silva Vianna Menezes

ksvianna@gmail.com
Instituto Federal de Educação,
Ciência e Tecnologia Fluminense –
IFRJ, RJ, Brasil.

Pedro Augusto Muylaert Reis Pessanha

pedrorpessanha@gmail.com
Instituto Federal de Educação,
Ciência e Tecnologia Fluminense –
IFRJ, RJ, Brasil.

Romeu e Silva Neto

romeuesilvaneto@gmail.com
Instituto Federal de Educação,
Ciência e Tecnologia Fluminense –
IFRJ, RJ, Brasil.

Henrique Rego Monteiro da Hora

dahora@gmail.com
Instituto Federal de Educação,
Ciência e Tecnologia Fluminense –
IFRJ, RJ, Brasil.

RESUMO

As Instituições de Ensino Superior (IES) necessitam de investimento estratégico conciliado ao bom desempenho acadêmico, econômico, social e ambiental de seus gestores. O objetivo do trabalho é fornecer uma visão em diferentes camadas sobre os fatores internos e externos presentes na administração da Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro (UENF), propondo iniciativas para lidar estrategicamente com as fraquezas e ameaças existentes. Nesse sentido, foi aplicado um questionário a 60 servidores, com a efetiva participação de 56,7% desta amostra, seguido da validação de três gestores da instituição. O conjunto de ferramentas que sustentou a pesquisa foi a Matriz SWOT - *Strengths* (S), *Weaknesses* (W), *Opportunities* (O) e *Threats* (T) - FOFA - Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças, juntamente com a técnica de priorização GUT - Gravidade, Urgência e Tendência. Uma das percepções de 97,1% dos participantes foi de que as políticas de gestão dos recursos financeiros do Governo do Estado do Rio de Janeiro configuram um fator negativo no desenvolvimento da universidade por conta do contingenciamento de recursos que ocorre frequentemente na administração pública. O compromisso ambiental da instituição foi avaliado como mediano e o fato de não haver uma infraestrutura adequada para o descarte dos resíduos químicos inflamáveis corrobora para essa percepção. Por outro lado, o reconhecimento nacional e a autonomia universitária, dentre outros fatores, configuram pontos positivos importantes. A análise SWOT demonstrou um panorama global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças para a missão institucional da UENF, evidenciando a necessidade de realização de diagnósticos estratégicos periódicos, inclusive com a participação mais abrangente da comunidade universitária.

Palavras-chave: Setor Público; Análise SWOT; Diagnóstico Estratégico; Gestão Universitária; Matriz GUT.

INTRODUÇÃO

As Instituições de Ensino Superior (IES) têm um papel fundamental na sociedade. A multiplicação e a acumulação de conhecimento tornaram-se as grandes forças de um país, e as organizações devem se adaptar a esse novo cenário e a seus requisitos (Lahikainen *et al.*, 2019).

A revolução do conhecimento contemporâneo e suas dimensões tecnológicas têm o grande desafio de depender principalmente do esforço, pensamento, criatividade e descobertas feitas pelos humanos, não restando dúvidas do papel dessas instituições neste processo como agentes de mudança (Shumali *et al.*, 2021). Nessas organizações, ações estratégicas que abrangem os requisitos econômicos, sociais e ambientais servem como causas dos efeitos positivos refletidos nos fornecedores, nos estudantes e em outros *stakeholders* (Jiménez *et al.*, 2019).

Existem 2.608 IES no Brasil, dentre elas 13,1% são públicas. Em 2019, 1,25 milhão de estudantes concluíram cursos de graduação e, desse montante, 20,1% são da rede pública (INEP, 2019), a qual é responsável por mais de 90% da pesquisa científica produzida no país em cursos de pós-graduação, com um *ranking* que engloba as 15 universidades com maior produção científica, sendo estas responsáveis por 60% de toda a pesquisa de autoria nacional (CAPES, 2019).

No Estado do Rio de Janeiro existem quatro IES na rede pública estadual de ensino: a Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ), a Fundação Centro Universitário Estadual da Zona Oeste (UEZO), a Fundação de Apoio à Escola Técnica (FAETEC) e a Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro (UENF). Os *campi* UERJ abrangem a capital, regiões metropolitana, serrana e sul. A UEZO tem suas atividades concentradas na Zona Oeste do Município do Rio de Janeiro, Itaguaí e Nova Iguaçu. A FAETEC atua na capital e regiões norte, noroeste, sul e serrana do Estado. Os *campi* UENF incluem, além do *Campus* Leonel Brizola, a Casa de Cultura Villa Maria, o Núcleo de Pesquisa em Zootecnia e Produção Vegetal na Escola Estadual Agrícola Antônio Sarlo, a Unidade de Apoio à Pesquisa na Estação Experimental da PESAGRO, todos em Campos dos Goytacazes, além da Área Experimental em Itaocara e o *Campus* Carlos Alberto Dias em Macaé.

A UENF foi criada em 1990 pela Lei Estadual nº. 1740, e em 1993 foi constituída sua primeira turma de alunos de graduação, dando início também às atividades de Pesquisa e Pós-graduação. Sua estrutura é composta por um conjunto de órgãos responsáveis por funções específicas, como Reitoria, Conselhos Superiores, Câmaras, Centros de Ensino e Pesquisa, e os Órgãos Complementares, Suplementares e Auxiliares, contando com o trabalho de 303 professores e 564 técnicos-administrativos, todos servidores efetivos.

Como missão, a UENF “busca a excelência no ensino, na pesquisa e na extensão para a formação de profissionais competentes, inseridos na realidade brasileira e, principalmente, na realidade regional”. Os objetivos pretendidos para o cumprimento desta missão são através da produção e aplicação do conhecimento científico, tecnológico, cultural e artístico nas diversas áreas do saber e da formação de recursos humanos com capacidade para propor soluções inovadoras aos desafios da sociedade atual, exercitando a cidadania plena (UENF, 2016).

A análise estratégica vem sendo proposta com resultados satisfatórios em estudos de caso no campo educacional. Com o suporte metodológico da matriz SWOT - *Strengths* (S), *Weaknesses* (W), *Opportunities* (O) and *Threats* (T) - Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, porém sem a proposição de uma ferramenta de priorização dos fatores críticos.

Shumali *et al.* (2021) avaliaram as universidades públicas palestinas, tendo como resultados a percepção de que a matriz SWOT é utilizada na elaboração de estratégias que contribuem para o desenvolvimento sustentável, com a participação dos *stakeholders*. Além disso, também demonstraram que há poucos recursos financeiros destinados à gestão dessas instituições, bem como a instabilidade política do país afeta de forma negativa o alcance dos objetivos planejados, recomendando soluções para os problemas encontrados.

O estudo de Ab (2020) teve como foco uma universidade estadual islâmica, realizando um diagnóstico de autoavaliação de políticas que foram desenvolvidas de 2013 a 2016, utilizando o método de análise da Matriz SWOT para desenvolver uma estratégia competitiva, de forma que a instituição pudesse competir nacional e internacionalmente.

A matriz SWOT, é capaz de oferecer uma visão sistêmica do posicionamento da organização, colaborando como uma ferramenta útil para o planejamento estratégico e a elaboração de boas práticas de gestão (Gill, 2009; Manhães *et al.*, 2020).

O objetivo deste trabalho foi a elaboração da análise estratégica da UENF, por meio da aplicação conjunta das Matrizes GUT (Gravidade (G), Urgência (U) e Tendência (T)) e SWOT, como forma a servir de suporte ao planejamento estratégico da instituição.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Análise SWOT e planejamento estratégico

O planejamento estratégico consiste em um processo analítico para definir ações necessárias para enfrentar situa-

ções futuras e atingir as metas da organização. As iniciativas podem variar desde a realocação de recursos até o desenvolvimento de novas operações (Mendonça *et al.*, 2017), por meio de formulação de estratégias que neutralizem as ameaças, aproveitem as oportunidades, utilizem os pontos fortes e eliminem os pontos fracos da instituição, a fim de se alcançar a missão previamente definida (Tavares, 1991).

A utilidade do planejamento estratégico se divide em cinco pontos, conforme enumera Ab (2020): (i) fornecer melhores diretrizes funcionais para todos os níveis da organização; (ii) prospectar mudanças, novas oportunidades e o desenvolvimento da ameaça; (iii) oferecer ao gestor raciocínio lógico sobre alocação de recursos; (iv) auxiliar a integração decisória dos gerentes da organização; (v) criar uma atitude de gestão que seja mais reativa do que defensiva.

Segundo Mian *et al.* (2020), a matriz SWOT é uma ferramenta analítica, colaborativa e versátil, sendo amplamente utilizada para englobar perspectivas dos integrantes de uma empresa, facilitando o processo de lidar com os desafios para alcançar um objetivo estratégico.

O conjunto de percepções é dividido em forças e fraquezas presentes na organização, além de oportunidades e ameaças do ambiente no qual está inserida. Essa combinação de fatores permite estabelecer parâmetros consistentes sobre competitividade e oferece uma visão completa. O confronto entre os desdobramentos externos e as capacidades internas possibilitam desenvolver estratégias para diretrizes governamentais específicas (Silva neto e Pizzolato, 2001).

O ambiente externo à instituição deve ser analisado de forma a identificar, prever e avaliar seus impactos ambientais, socioeconômicos e culturais, propiciando a correta percepção das oportunidades e ameaças do contexto analisado. O diagnóstico estratégico organizacional avalia os recursos disponíveis na instituição, fazendo-se valer deles para planejar uma aplicação conjunta e integrada, obtendo vantagem competitiva (Chiavenato e Sapiro, 2020).

O sistema educacional global foi afetado pela primeira e segunda revoluções industriais e muitas instituições ainda adotam modelos de aprendizagem passiva, porém a terceira e quarta revolução industrial demandam adaptação das instituições a novas concepções de aprendizagem, ensino, trabalho e administração, devido à produção automatizada e a criação de valores intangíveis (Fahim *et al.*, 2021).

A Matriz SWOT aplicada na análise de uma instituição pública de ensino superior árabe, demonstrou que as forças institucionais devem ser utilizadas para obter vantagem das oportunidades proporcionadas pela Indústria 4.0, necessitando, para tal, de um efetivo planejamento financeiro, servidores bem treinados, aumento do número de parcerias

com indústrias, infraestrutura avançada, revisão de currículo e constantes *workshops*.

A indústria 4.0 tem seus requisitos baseados em habilidades específicas da força de trabalho, predominantemente na área de Tecnologia da Informação, Análise de Dados, Pensamento Adaptativo, dentre outras. Nesse contexto, as universidades têm o grande desafio de adaptarem-se, modernizando seus programas, instalações e infraestrutura, por meio de um eficiente planejamento estratégico (Mian *et al.*, 2020).

METODOLOGIA

Definição

A pesquisa é classificada como aplicada, do ponto de vista de sua natureza, qualitativa, devido à forma de abordar o problema, exploratória e descritiva, quanto aos seus objetivos, realizando um recorte institucional (Gil, 2002; Silva e Menezes, 2005) e bibliográfica (Gil, 2002). Conforme classificação de Silva e Menezes (2005), foi utilizada a técnica de amostragem intencional, visto que 52% dos entrevistados são gestores envolvidos diretamente na formulação de diretrizes da instituição.

Coleta dos dados

Inicialmente foi feita uma revisão de referenciais teóricos relacionados à análise estratégica em universidades no Brasil e em outros países. Na sequência, foram aplicados questionários a servidores da UENF, em que analisando os dados obtidos, foi construída a matriz SWOT da instituição, com aplicação da matriz GUT a fim de priorizar os pontos críticos encontrados, desenvolvendo uma proposição de iniciativas estratégicas defensivas para a instituição.

Essa análise contou com informações fornecidas por 34 servidores da UENF, que atuam no *campus* Leonel Brizola em Campos dos Goytacazes-RJ, envolvidos direta ou indiretamente na formulação de políticas organizacionais e que desempenham variadas funções na instituição, incluindo Reitor, Vice-Reitora, Diretores, Professores e Profissionais de Nível Técnico Superior, Médio e Fundamental, por meio do Questionário 1 do Apêndice A, sendo esse desenvolvido pelos autores, utilizando o aplicativo *Google Forms* e enviado a 60 participantes por e-mail institucional.

O **Questionário 1** – “Diagnóstico Estratégico – Análise SWOT da UENF” foi composto por uma breve apresentação da ferramenta, contendo perguntas como: o nome, o cargo e quantos anos de atuação possui na instituição; em segui-

da, considerando ações voltadas para práticas sustentáveis, foi solicitada a escolha e/ou sugestão de quais fatores são mais adequados a cada dimensão da Matriz SWOT 1, com perguntas compostas de escolhas múltiplas e espaço para os participantes incluírem mais informações que julgarem relevantes, conforme cada área temática.

Para uma melhor análise do cenário, foram levantados dados sobre o perfil orçamentário da universidade, a partir de consultas à base de dados da Secretaria de Fazenda do Estado do Rio de Janeiro e entrevistas com servidores das áreas de planejamento e auditoria da UENF.

Além disso, buscou-se saber qual a percepção dos participantes em relação à visibilidade de possíveis ações existentes na universidade em se tratando de iniciativas sustentáveis, solicitando a avaliação em uma escala linear de 1 a 5 (em que 1 = pouco e 5 = muito), e sobre o grau de compromisso ambiental da UENF, solicitando a opinião em uma escala linear de 1 a 5 (em que 1 = baixo e 5 = alto).

Tratamento das informações

As variáveis foram plotadas em gráficos e tabelas, com a utilização do programa Microsoft Excel, a fim de tabular e analisar qualitativamente os dados obtidos pela pesquisa.

Após o agrupamento de todos os fatores enumerados pelos autores e sugeridos pelos participantes, foi solicitada ao Reitor, à Vice-Reitora e ao Diretor Geral de Administração – os quais possuem ampla visão estratégica da instituição devido às suas funções de alta gestão – a validação dos novos fatores internos e externos, pelo **Questionário 2** do Apêndice B, usando o aplicativo *Google Forms*.

A partir das respostas do **Questionário 2**, foram definidos quais são os fatores relevantes em termos de oportunidades, ameaças, forças e fraquezas, relacionados direta ou indiretamente à sustentabilidade ambiental, econômica e

social, para se desenvolver um adequado diagnóstico estratégico da instituição.

O critério de seleção para compor a Matriz SWOT 2 foi com base nos itens que tiveram dois ou três votos dos gestores que participaram da validação final, sendo que os fatores críticos internos foram submetidos à análise em uma matriz GUT para priorização.

A Matriz GUT destaca-se como ferramenta de priorização que pode ser aplicada no planejamento estratégico, da gestão de projetos ou na gestão de processos, de forma, devido à simplicidade do seu uso, com resultados satisfatórios. São três os critérios utilizados: Gravidade (G), Urgência (U) e Tendência (T), que auxiliam gestores a definir quais fatores são mais prioritários, demandando ação imediata (Baldam *et al.*, 2014).

Segundo Queiroz *et al.* (2012) cada critério apresenta uma forma de classificação: a gravidade leva em consideração o nível de danos que um problema ou fator de risco pode causar; a urgência está relacionada ao tempo em que os efeitos de certo problema devem aparecer e a tendência se relaciona aos desdobramentos de um problema, caso não haja nenhum tipo de ação.

A **Tabela 1** descreve a escala de pontuação e a forma de priorização utilizadas na elaboração da Matriz GUT, a qual é calculada pela multiplicação das notas definidas em cada critério.

Após a estratificação GUT foi finalizada a Matriz SWOT 2, elencando os fatores que dizem respeito ao ambiente interno (forças e fraquezas) e ao ambiente externo (oportunidades e ameaças) da instituição. O cruzamento destas informações na matriz final foi a base para a formulação de estratégias gerenciais de propósitos distintos, porém com uma meta em comum: o alcance de melhor desempenho institucional e vantagem competitiva.

Tabela 1. Escala de pontuação GUT

Pontuação	G	U	T	Somatório	Prioridade
5	extremamente grave	agir imediatamente	vai agravar rapidamente	De 90 a 125	Crítica
4	muito grave	agir com alguma urgência	vai agravar em pouco tempo	De 60 a 89	Alta
3	grave	agir o quanto antes	vai agravar em médio prazo	De 30 a 59	Média
2	pouco grave	pode aguardar	vai agravar a longo prazo	Menos de 30	Baixa
1	sem gravidade	sem pressa	não vai agravar/pode melhorar		

Fonte: Queiroz *et al.* (2012)

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Perfil orçamentário da UENF

Nas universidades públicas as despesas discricionárias estão relacionadas aos investimentos definidos pelos gestores da instituição educacional, envolvendo o serviço de segurança, limpeza, tratamento de água e esgoto e compras de materiais para uso diário, por exemplo. Apesar das diferenças, as universidades são organizações que utilizam bens e serviços e devem prezar pela gestão eficiente nos aspectos econômico, social ou ambiental (Jain e Pant, 2010).

A Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro (UENF) vem contribuindo para o fomento da pesquisa científica e da mão de obra qualificada desde 1993, sendo referência para o desenvolvimento socioeconômico regional com suas realizações no ensino, pesquisa e extensão, promovendo o fortalecimento das instituições de Ciência, Tecnologia e Inovação do Estado do Rio de Janeiro. De 2011 até 2020 a média do número de matrículas anual foi de 600 alunos e em 2021 o aumento do corpo discente foi de 9,4%, o que exige maiores investimentos.

As Leis Orçamentárias Anuais (LOA) de 2011 a 2020 (SEFAZ, 2021), demonstram que o orçamento proposto para a UENF, a partir de 2015, teve relevante incremento a cada 12 meses, chegando ao ápice no ano de 2019, com decréscimo considerável em 2020 (**Tabela 2**).

Porém, comparando-se aos dados dos Balanços Orçamentários da instituição do mesmo período, verifica-se outra realidade. De 2011 a 2014 a despesa autorizada foi maior que a dotação inicial prevista na LOA de cada ano, o que é

positivo. Por outro lado, de 2015 a 2019, a despesa de fato autorizada pelo Governo do Estado se manteve abaixo do previsto para o mesmo período, chamando atenção para o ano de 2019, no qual esta diferença foi em torno de 33% para menos. No ano de 2020 essa relação se manteve estável, com uma variação positiva de menos de 0,2% entre a LOA e o montante efetivamente autorizado. A **Figura 1** demonstra essa evolução.

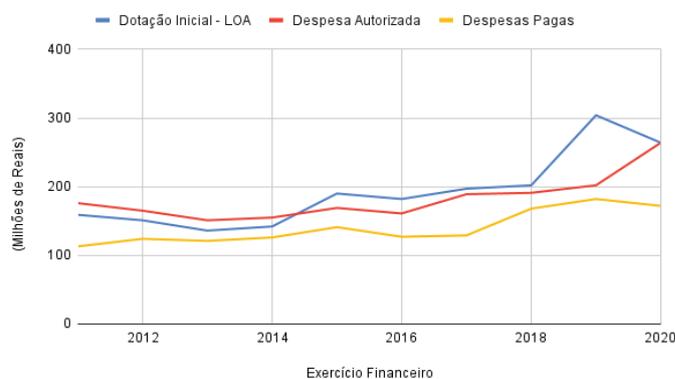


Figura 1. Evolução do orçamento da UENF 2011-2020

Fonte: Elaborado a partir de SEFAZ (2021) e do Balanço Orçamentário Anual da UENF

As Despesas Pagas foram menores que as Dotações Iniciais e as Despesas Autorizadas em toda a série histórica. Essa situação aumenta o desafio da administração pública em ser eficiente com o orçamento restrito e eficaz nos projetos educacionais e na aplicação e execução dos recursos disponíveis, o que reforça a importância de boas estratégias de gestão e planejamento estratégico.

Tabela 2. Orçamento da UENF - 2011 a 2020

Exercício Financeiro	Dotação Inicial - LOA	Despesas Autorizadas	Despesas Pagas
2011	159.252.989,00	176.245.826,37	113.254.750,50
2012	151.073.687,00	165.092.539,58	124.573.139,05
2013	136.706.221,00	151.569.979,96	121.574.970,49
2014	142.399.094,00	155.803.582,38	126.524.566,88
2015	190.787.439,00	169.657.877,22	141.144.623,01
2016	182.704.294,00	161.596.645,29	127.950.813,24
2017	197.011.492,00	189.742.238,54	129.297.098,46
2018	205.434.358,00	191.075.652,50	168.044.027,84
2019	304.850.089,00	205.525.566,91	182.840.717,96
2020	263.965.838,00	264.456.655,24	172.966.416,08

Fonte: Elaborado a partir de SEFAZ (2021)

Perfil dos participantes e matriz SWOT 1

O **Questionário 1** - “Diagnóstico Estratégico - Análise SWOT da UENF” foi respondido por 57% do total de servidores contatados na pesquisa (**Figuras 2 e 3**).

No estudo, foi utilizado um recorte institucional com relação à participação de servidores envolvidos na gestão universitária, havendo a contribuição do Reitor, da Vice-Reitora e de professores que atuam em funções de Assessoria e Chefia de Laboratório, assim como de docentes atuantes no ensino e pesquisa, estes 29% dos respondentes. Dos quatro Diretores de Centros da universidade, 75% responderam ao questionário. Dentre os servidores Técnico-administrativos, a maior adesão foi de Profissionais de Nível Superior, sendo 26% dos 34 participantes, seguido de Profissionais de Nível Médio e de servidores que ocupam cargos de chefia (**Figura 2**).

Pode ser observada uma amostra representativa de colaboradores experientes que vêm exercendo funções administrativas, gerenciais e educacionais de 16 a 20 anos na

instituição. Outro grupo considerável destaca-se por possuir de 21 a 28 anos de atuação na UENF. A maior parte dos entrevistados são professores doutores e profissionais com, no mínimo, nível superior de ensino concluído (**Figura 3**).

Tanto os fatores ambientais quanto os específicos próprios da instituição, positivos e negativos (**Figura 4**), fizeram parte do **Questionário 1**, para validação e sugestão de novos aspectos relevantes pelos participantes.

Percepções dos Participantes sobre a matriz SWOT 1

Das 10 oportunidades elencadas, todas foram citadas pelos participantes. As agências de fomento à pesquisa científica, assim como as transferências mensais de duodécimos, possuem grande relevância como fatores externos a contribuir para a missão institucional, com percentual de 76,5% cada uma (**Tabela 3**).

Uma maior eficiência na aplicação dos recursos públicos poderia criar grandes oportunidades de desenvolvimento

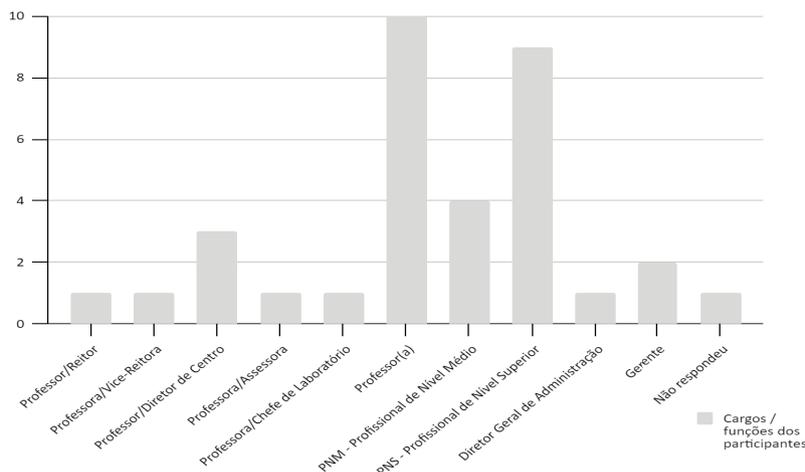


Figura 2. Servidores participantes da pesquisa, por cargo/função

Fonte: Os próprios autores

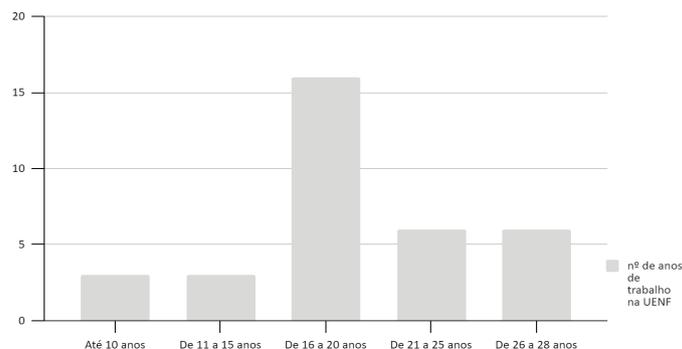


Figura 3. Tempo de atuação na UENF

Fonte: Os próprios autores.

Fatores ambientais	Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de tecnologias de ensino à distância. - Regiões Norte e Noroeste Fluminense em desenvolvimento. - Programa A3P - Agenda Ambiental na Administração Pública, do Ministério do Meio Ambiente, a qual busca rever o padrão de consumo e produção em exercício pelas instituições governamentais, com o enfoque na sustentabilidade socioambiental. - Inovações tecnológicas com menor impacto ambiental. - Fontes de recursos oriundos de instituições financiadoras de pesquisas. - Conscientização mundial da responsabilidade ambiental, social e econômica. - PPP - Parcerias público-privadas. - Parcerias Internacionais. - Integralidade de transferências mensais de duodécimos para a Universidade. - Maior eficiência na aplicação dos recursos públicos por parte do Governo do Estado do RJ. 	Ameaças <ul style="list-style-type: none"> - Crise econômica mundial pós-covid. - Queda da arrecadação de impostos pelo Governo do Estado do RJ. - Desinvestimento em educação. - Eventuais atrasos no pagamento de fornecedores por parte do Governo. - Carência de fornecedores interessados em negociar com o Estado. - Reduzido número de empresas que possuem algum tipo de certificação em sustentabilidade. - Produtos e serviços sustentáveis com preços maiores do que os tradicionais. - Contingenciamento (Falta de repasse dos duodécimos) definido na LOA - Lei Orçamentária Anual devido à queda da arrecadação estadual.
	Forças <ul style="list-style-type: none"> - Reconhecimento nacional. - Reconhecimento internacional. - Excelência em Pesquisa Científica. - 303 professores Doutores em diversas áreas do saber. - Corpo técnico de alto nível, formado por 564 servidores concursados. - Localização geográfica estratégica. - Excelente estrutura física. - Autonomia didática, científica e administrativa. - Ensino público e gratuito. - Mais de 7000 alunos em 20 cursos de graduação. - 1 pós graduação lato sensu e 16 programas de pós graduação Stricto sensu. - Anualmente oferece mais de 500 vagas em cursos de graduação em diversas áreas do saber. - Comunicação entre pessoas do mesmo departamento. - Comunicação entre departamentos. 	Fraquezas <ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de contratação de mais profissionais da área técnica-administrativa. - Necessidade de contratação de mais professores. - Excesso de normas a serem seguidas, principalmente em termos de legislação financeira. - Comunicação organizacional insuficiente. - Salários dos servidores necessitando reposição de perdas inflacionárias. - Pouco conhecimento sobre regulamentações de compras públicas sustentáveis. - Falta de sistematização de compartilhamento de bens permanentes e de material de consumo dentro da universidade.

Figura 4. Matriz SWOT 1 - Proposta pelos autores

Fonte: Os próprios autores

Tabela 3. Percepções dos participantes sobre as **oportunidades** propostas pelos autores

OPORTUNIDADES	Nº DE VOTOS	% DO TOTAL DOS PARTICIPANTES
Fontes de recursos oriundos de instituições financiadoras de pesquisas.	26	76,5
Integralidade de transferências mensais de duodécimos para a Universidade.	26	76,5
Maior eficiência na aplicação dos recursos públicos por parte do Governo do Estado do RJ.	23	67,6
Regiões Norte e Noroeste Fluminense em desenvolvimento.	22	64,7
PPP - Parcerias público-privadas.	21	61,8
Parcerias Internacionais.	20	58,8
Inovações tecnológicas com menor impacto ambiental.	18	52,9
Desenvolvimento de tecnologias de ensino à distância.	14	41,2
Conscientização mundial da responsabilidade ambiental, social e econômica.	14	41,2
Programa A3P - Agenda Ambiental na Administração Pública, do Ministério do Meio Ambiente, a qual busca rever o padrão de consumo e produção em exercício pelas instituições governamentais, com o enfoque na sustentabilidade socioambiental.	12	35,3

Fonte: Os próprios autores

da universidade, segundo 67,6% dos respondentes. O desenvolvimento econômico das regiões Norte e Noroeste Fluminense, para 64,7%, cria novas oportunidades de atuação, podendo haver aplicação direta do conhecimento produzido, seja através de convênios de cooperação técnica com prefeituras locais, empresas ou indústrias.

A possibilidade de realização de parcerias público-privadas, para 61,8% dos participantes é um fator positivo, no

sentido de que pode desenvolver a implantação de polo tecnológico, fomentando a execução de projetos em parceria com iniciativas particulares, utilizando a estrutura e o conhecimento produzido pela instituição, mediante a geração de receitas. Na mesma linha, 58,8% desses servidores acreditam que parcerias com instituições internacionais têm como consequência a projeção da universidade a nível mundial.

O fator desenvolvimento de inovações tecnológicas que causem menor impacto ambiental, segundo 52,9% favorece a UENF no sentido de buscar melhores resultados com a responsabilidade ambiental, social e econômica.

No que se refere ao programa A3P - Agenda Ambiental na Administração Pública, desenvolvido pelo Ministério do Meio Ambiente no Brasil, o qual tem como propósito estimular a compatibilização das necessidades de consumo e investimentos de instituições públicas, considerando uma gestão socioambiental (Vieira *et al.*, 2020; Brasil, 2021a), ficou em último colocado, mas não menos importante, já que 35,3% acreditam que a UENF pode se beneficiar ao participar da Agenda. A última colocação deste fator na lista de oportunidades pode estar ligada à falta de conhecimento da iniciativa governamental (Vieira *et al.*, 2020b).

Considerando o mercado de ensino superior como um todo, o fato de 91,2% dos participantes considerarem o aspecto da gratuidade das mensalidades como uma grande força (**Tabela 4**), representa uma estratégia competitiva importante, visto que segundo Porter (2021), permite a obtenção de vantagens perante a indústria educacional por oferecer uma diferenciação do serviço prestado. A gratuidade é um estímulo de competitividade relevante para atração de novos alunos.

Em seu quadro de servidores, 100% dos professores são Doutores com dedicação exclusiva, todos com ampla experiência em ensino e pesquisa, o que foi apontado ter grande importância para 76,5% das respostas. Segundo o relatório do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), no quadro de docentes da educação superior pública, existem dois professores doutores para

cada três educadores, configurando uma mão de obra majoritariamente especializada (INEP, 2019) e a UENF corrobora com esse número.

Além desse, outro fator interno positivo (70,6%) é a existência de um corpo técnico de alto nível, o qual interage em todos os setores da universidade, em muitos casos, desempenhando funções de chefia, representando um diferencial estratégico para a gestão eficaz da instituição.

A excelência em pesquisa científica contou com 67,6% das escolhas. A partir de busca na base de dados SCOPUS (Elsevier, 2020), pela filiação à UENF, a produção científica publicada internacionalmente desde 1995, em periódicos, foi de 4.007 trabalhos, sendo 91% artigos científicos. Na base de dados *Web of Science*, seguindo o mesmo critério de busca, desde 1997, o número de trabalhos publicados foi de 3725. Segundo o Sistema Acadêmico, desde o início das atividades da universidade, o número de dissertações aprovadas foi de 3606 e de 1562 teses.

A UENF figura desde 2008 entre as 15 melhores universidades do país (PDI-UENF, 2016). Segundo recente divulgação do Ministério da Educação e Cultura (MEC), a universidade obteve a nota máxima no Índice Geral de Cursos (IGC) de 2019 (INEP, 2021), sendo uma das duas únicas IES do Estado do Rio de Janeiro com nota máxima nesta avaliação.

O Reconhecimento Nacional é uma força também muito visível pela comunidade acadêmica e técnica, visto que 64,7% consideraram esse aspecto. O Mapa de Colaborações da UENF (**Figura 5**) ilustra mais de 130 parcerias, dentre individuais e com outras importantes universidades e instituições a nível nacional e internacional, por meio de Convênios,

Tabela 4. Percepções dos participantes sobre as forças propostas pelos autores

FORÇAS	Nº DE VOTOS	% DO TOTAL DOS PARTICIPANTES
Ensino público e gratuito.	31	91,2
303 professores Doutores em diversas áreas do saber.	26	76,5
Corpo técnico de alto nível, formado por 564 servidores concursados.	24	70,6
Excelência em Pesquisa Científica.	23	67,6
Reconhecimento nacional.	22	64,7
1 pós-graduação lato sensu e 16 programas de pós-graduação Stricto Sensu.	17	50
Autonomia didática, científica e administrativa.	16	47,1
Mais de 7.000 alunos em 20 cursos de graduação.	16	47,1
Excelente estrutura física.	12	35,3
Localização geográfica estratégica.	11	32,4
Anualmente oferece mais de 500 vagas em cursos de graduação em diversas áreas do saber.	10	29,4
Reconhecimento internacional.	4	11,8
Comunicação entre pessoas do mesmo departamento.	4	11,8
Comunicação entre departamentos.	3	8,8

Fonte: Os próprios autores

Acordos de Cooperação e *Memorandum of Understanding* (MOU), o que vem impactando positivamente na instituição (UENF, 2021).



Figura 5. Mapa de Colaborações da UENF (UENF, 2021).

Atualmente, a universidade oferece 20 cursos de graduação, sendo 16 presenciais (cinco licenciaturas e 11 bacharelados), três cursos de licenciatura na modalidade de ensino à distância, um curso bimodal, 16 programas de pós-graduação (mestrado e/ou doutorado) e uma pós-graduação lato sensu, com um corpo discente de aproximadamente 7.000 alunos, dados considerados uma força importante para 50% dos respondentes.

A **Tabela 5** trata das ameaças que podem ser empecilhos ao desenvolvimento da UENF, segundo o **Questionário 1**.

A percepção dos 97,1% dos entrevistados (**Tabela 5**) aponta que a dependência da política fiscal estadual é uma conexão bem frágil, a qual, em períodos de crise econômica, pode ameaçar o planejamento estratégico da organização devido ao contingenciamento dos repasses. A universidade possui colaboradores competentes o suficiente para gerir com autonomia as verbas devidas e parcimônia quando necessário.

Outras ameaças relevantes são as constantes reduções de verbas públicas voltadas para a educação, com 85,3% pela opinião dos entrevistados, refletindo na desestruturação do setor.

O Rio de Janeiro é um Estado em Recuperação Fiscal, assim, a queda na arrecadação de impostos e consequentemente no repasse de recursos financeiros causa preocupação em 82,4%, e que junto à redução do montante da participação especial de estados e municípios, oriundos dos royalties do petróleo corroboram com este cenário.

A crise econômica mundial, que vem sendo causada pela pandemia de COVID-19, é considerada por 76,5% como uma ameaça relevante aos propósitos da instituição. Além disso, questões de ordem econômico-financeira são causadoras também de atrasos nos pagamentos de fornecedores, gerando preocupação em 52,9% dos entrevistados.

Os pontos negativos internos foram enumerados na **Tabela 6**, com a visão dos participantes.

Nota-se que a autonomia financeira é novamente evidenciada como ponto de aprimoramento gerencial para lidar com as principais fraquezas (**Tabela 6**), principalmente com relação à reposição de perdas inflacionárias nos salários dos servidores, o que não ocorre desde 2014.

Ainda sobre o quadro de servidores da instituição, a percepção é de que, além dos salários defasados, existe também a necessidade de contratação de mais profissionais da área técnica-administrativa (67,6%). A UENF teve em sua história, de quase 30 anos, apenas três Concursos Públicos para ingresso de servidores dessa categoria: em 1997, em 2001 e em 2012. Já 58,8% consideram que há necessidade de ingressos de mais professores em seu quadro funcional. Estas necessidades ocorrem, dentre outros fatores, pela expansão da universidade, aposentadorias e falecimentos.

Tabela 5. Percepções dos participantes sobre as **ameaças** propostas pelos autores

AMEAÇAS	Nº DE VOTOS	% DO TOTAL DOS PARTICIPANTES
Contingenciamento (Falta de repasse dos duodécimos) definido na LOA - Lei Orçamentária Anual devido à queda da arrecadação estadual.	33	97,1
Desinvestimento em educação.	29	85,3
Queda da arrecadação de impostos pelo Governo do Estado do RJ.	28	82,4
Crise econômica mundial pós-Covid.	26	76,5
Eventuais atrasos no pagamento de fornecedores por parte do Governo.	18	52,9
Carência de fornecedores interessados em negociar com o Estado.	17	50
Produtos e serviços sustentáveis com preços maiores do que os tradicionais.	8	23,5
Reduzido número de empresas que possuem algum tipo de certificação em sustentabilidade.	5	14,7

Fonte: Os próprios autores

Tabela 6. Percepções dos participantes sobre as fraquezas propostas pelos autores

FRAQUEZAS	Nº DE VOTOS	% DO TOTAL DOS PARTICIPANTES
Salários dos servidores necessitando reposição de perdas inflacionárias.	28	82,4
Necessidade de contratação de mais profissionais da área técnica-administrativa.	23	67,6
Necessidade de contratação de mais professores.	20	58,8
Comunicação organizacional insuficiente.	15	44,1
Falta de sistematização de compartilhamento de bens permanentes e de material de consumo dentro da universidade.	14	41,2
Excesso de normas a serem seguidas, principalmente em termos de legislação financeira.	11	32,4
Pouco conhecimento sobre regulamentações de compras públicas sustentáveis.	6	17,6

Fonte: Os próprios autores

Sugestões dos participantes para inclusão de fatores internos e externos

Além da seleção dos fatores propostos pelos autores, os participantes sugeriram os aspectos listados na **Figura 6**, os quais foram agrupados conforme a natureza de cada um.

A **Figura 6** demonstra que os participantes sugeriram mais fatores internos do que externos, dado importante a ser considerado no diagnóstico institucional e, futuramente, na elaboração de um planejamento estratégico aproveitando as forças existentes para resolver os problemas apontados. Foram sugeridos 13 novos pontos fortes da instituição, 18 pontos fracos internos, 5 oportunidades e 4 ameaças.

Uma das forças de grande relevância é o fato de a UENF poder expandir suas linhas de ações (ensino/pesquisa/extensão) com ganhos institucionais e para a região, fomentando desenvolvimento econômico (industrial, agropecuária, cultural, ambiental sustentável) da região Norte Fluminense, que carece da difusão e aplicação de novas tecnologias.

Visão dos participantes sobre sustentabilidade na universidade

A pesquisa verificou também a opinião dos participantes sobre questões envolvendo sustentabilidade – tema importante na elaboração de um diagnóstico institucional. Elkington (2012) define que “sustentabilidade é o princípio que assegura que nossas ações de hoje não limitarão a gama de opções econômicas, sociais e ambientais disponíveis para as futuras gerações”. Para Savitz (2006) o *Triple Bottom Line* (TBL) demonstra sua essência por meio da medição do impacto das atividades de uma organização no planeta, o que inclui a sua lucratividade, participações e seu capital humano, social e ambiental.

Fahim *et al.* (2021) pontuam que as universidades têm um papel chave na mudança de mentalidade das pessoas,

tendo como grande desafio o desenvolvimento de meios para cumprir as demandas contemporâneas, incorporando o desenvolvimento sustentável na visão, missão e valores institucionais, nos planos estratégicos e na cultura organizacional.

Um dos pontos citados pelos participantes da pesquisa foi a existência na UENF de trabalhos com aderência a diversas áreas do conhecimento, envolvendo os objetivos da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável (ONU, 2015). Marcuz Junior *et al.* (2020) pontuam que as universidades públicas brasileiras devem ter participação na efetividade dessa Agenda, por ser o Brasil um país signatário e pela grande importância das instituições públicas de ensino superior brasileiras, das quais muitas fazem parte da Rede ODS Universidades Brasil, inclusive a UENF (REDE ODS, 2015), podendo ter efeitos positivos no desenvolvimento de ações no *campus* como gerenciamento de lixo, incluindo descarte de material de laboratório, bem como na melhoria da gestão de água e energia.

Nesse sentido, considerando a possibilidade de adoção de critérios de Compras Públicas Sustentáveis (CPS) pela instituição (**Figura 7**), sendo a CPS uma aquisição de bens ou serviços que considera aspectos ambientais (OECD, 2021), 82,4% dos participantes marcaram a opção “fornecimento de energia”, seguida pela categoria “veículos automotivos”, com 52,9% de marcações e depois “material de consumo de uso diário (papéis, copos descartáveis etc)”, com 50% das escolhas.

Nesse item, os aspectos tratamento adequado dos rejeitos sólidos da universidade, com a separação do esgoto dos banheiros e laboratórios, frisando a necessidade de uma política que siga a Agenda 2030 na prática (ONU, 2015), material de consumo para aulas práticas e a opinião de que todas as áreas listadas são importantes, devendo priorizar a que apresentar a melhor relação custo/benefício, foram sugeridos pelos participantes, passando a fazer parte da Matriz SWOT 2.

Oportunidades

- . Profissionalização da gestão acadêmica e administrativa nas diversas instâncias da administração.
- . Redução da burocracia em processos que impactam a atividade fim da UENF, que é a formação de recursos humanos.
- . Transparência institucional.
- . A implantação do Parque Tecnológico.
- . Maior interação com os políticos tanto para buscar fomento para a universidade como para ajudá-los na elaboração de projetos que trarão benefícios para a sociedade.

Forças

- . Estar inserida em uma região que demanda desenvolvimento econômico, social e ambiental.
- . A região carece ainda da difusão de novas tecnologias para o desenvolvimento econômico (industrial, agropecuária, cultural, ambiental sustentável) onde a UENF pode expandir suas linhas de ações (ensino/pesquisa/extensão) com grandes ganhos para si e para a região.
- . Extensão universitária robusta e comprometida com a região e objetivos da Extensão Nacional.
- . Próxima de um Cluster em formação: Porto do Açu.
- . Programas de bolsas extremamente bem estruturado, reconhecido inclusive nacionalmente
- . Parque de equipamentos.
- . Um Hospital Veterinário bem equipado, que realiza importante função junto à sociedade.
- . Pesquisas com aderência a diversas áreas do conhecimento, envolvendo os objetivos do desenvolvimento sustentável da Agenda 2030 da ONU.
- . Membro da Rede ODS Brasil.
- . Desenvolvimento de pesquisas com impacto para a região.
- . Oportunidade de formação na graduação de forma gratuita para centenas de famílias que nunca tinham tido essa chance, com a democratização do ensino público, gratuito e de qualidade no interior do estado do Rio.
- . Programa de residência veterinária (Pós lato sensu).
- . Muitas pesquisas realizadas pela universidade são voltadas para as questões ambientais, que podem ser implementadas dentro e fora da UENF.

Ameaças

- . Ausência de um sólido programa do estado comprometido com a educação em todos os seus níveis, baseado na qualidade, no acesso isonômico, e na equidade da educação.
- . Diminuição de verbas públicas para pesquisa.
- . Diminuição do quadro de pessoal da UENF.
- . Falta de políticas públicas para a Inovação e Tecnologia.

Fraquezas

- . Unidades Técnicas para Multiusuários.
- . Pequena expressão político-institucional, refletindo o pequeno porte da organização.
- . Inserção insuficiente em questões estratégicas locais/regionais.
- . Necessidade de um sistema único que contemple todos os setores da Universidade.
- . Falta de comprometimento de alguns professores.
- . Falta de engajamento de um expressivo percentual de docentes e técnicos para as ações demandadas pela universidade em todas as suas atividades meio e fim.
- . Dificuldades de expansão para o Norte e Noroeste Fluminense.
- . Dificuldade na criação de novos cursos.
- . Dificuldade na criação de cursos noturnos.
- . Falta de engajamento dos membros da comunidade acadêmica nas suas respectivas responsabilidades.
- . Pouca informatização de sistemas ou sistemas informatizados pouco interligados.
- . Ações de sustentabilidade no campus, como gerenciamento de lixo, incluindo descarte de material de laboratório.
- . Ausência de programas de gestão de água e energia.
- . Ausência de programas de capacitação para técnicos. Ausência de espaços de convivência (cantinas, cafés, etc.).
- . Necessidade de obras de readequação e manutenção de espaços.
- . Procedimentos de compras muito complexos e/ou mal conduzidos, com pouco resultado efetivo.
- . Sistema de avaliação eficiente e realista.
- . Falta de instalação de fontes de energia fotovoltaica com painéis solares.

Figura 6. Sugestões dos participantes para inclusão de fatores na Matriz SWOT

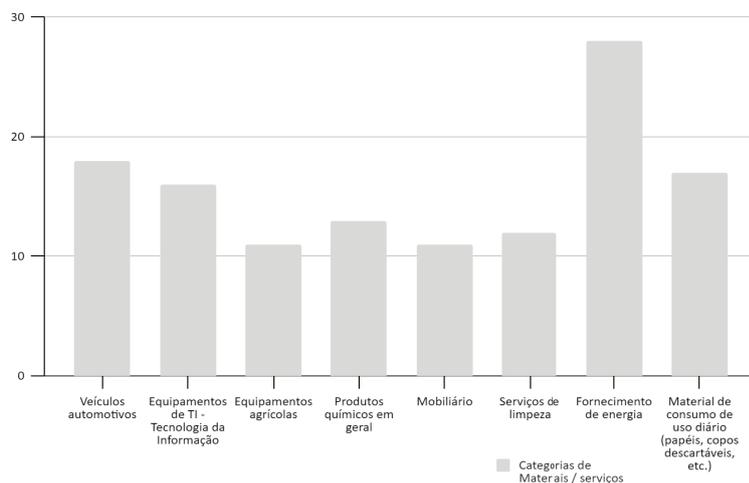


Figura 7. Priorização em termos de contratações sustentáveis (segundo os participantes)

Fonte: Os próprios autores

Dezesseis dos 34 participantes (47,10%), percebem de forma mediana essas iniciativas sustentáveis e apenas um entrevistado considerou muito visíveis essas iniciativas (**Figura 8**).

Sobre o grau de compromisso ambiental da UENF, um participante (2,9%) considera esse indicador muito baixo. Por outro lado, dois servidores responderam que entendem ser este muito alto, e 19 participantes (55,9%) visualizam um nível médio desse indicador (**Figura 9**).

Os investimentos para modernização em termos de energias renováveis estão sendo buscados para a instalação de sistema de geração de energia fotovoltaica na cobertura de dois prédios de Centros de Pesquisa da UENF, a fim de gerar energia elétrica pela captação e conversão da energia da luz solar e a ampliação da sala de pesquisa em energias alternativas, com benefícios no uso deste tipo de sistema e o aprofundamento das pesquisas nessa área. O projeto número 863577/2017 será custeado com recursos de convênio com o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação - FNDE e está em fase final de documentação (BRASIL, 2021b).

Aplicação da Matriz GUT

A priorização dos fatores críticos internos (fraquezas) identificados após a votação dos servidores participantes da pesquisa, considerando a gravidade, urgência e tendência desses aspectos, foi identificada utilizando a Matriz GUT (**Tabela 7**).

Os fatores de prioridade crítica, segundo os resultados da Matriz GUT, são o correto gerenciamento de resíduos produ-

zidos pela universidade, incluindo o descarte de material de laboratório, definição de local próprio para o armazenamento e o manuseio de produtos químicos inflamáveis e/ou controlados pela Polícia Federal ou Exército e a situação salarial dos servidores da instituição, que não recebem reposição de perdas inflacionárias desde 2014, esses necessitando de atenção imediata.

Em seguida, com a criticidade alta, estão a falta de programas de capacitação para servidores técnico-administrativos, a falta de engajamento de um expressivo percentual de docentes e técnicos nas demandas da universidade, a carência de sistemática de compartilhamento interno de bens da universidade. Nesse sentido, poderia gerar melhor aproveitamento dos recursos disponíveis e a melhoria de sistemas de gestão de água e energia.

Construção da Matriz SWOT 2 e Diagnóstico Estratégico

Na sequência da validação do **Questionário 2** pelo Reitor, Vice-Reitora e Diretor Geral de Administração da universidade e, após a aplicação da análise GUT, foi concebida a Matriz SWOT 2 da UENF e procedida a definição das estratégias (**Figura 10**).

O inter-relacionamento dos fatores estratégicos (Oportunidades, Ameaças, Forças ou Fraquezas) enriquece a análise e permite identificar pontos positivos capazes de se integrar na tentativa de amenizar os impactos dos pontos negativos.

A proposição de estratégias para fazer uso das oportunidades e prevenir ameaças por meio das forças, bem como para que as oportunidades minimizem as fraquezas e, para

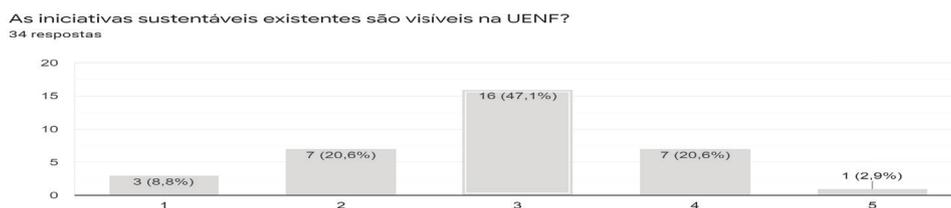


Figura 8. Nível de percepção de iniciativas sustentáveis na UENF

Fonte: Os próprios autores

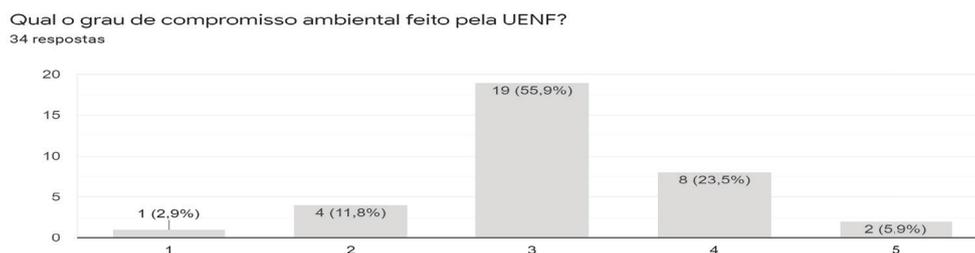


Figura 9. Nível de percepção sobre compromisso ambiental da UENF

Tabela 7. Matriz GUT de priorização

FATORES CRÍTICOS INTERNOS	G	U	T	G*U*T	PRIORIDADE
Falta de local próprio para armazenamento, manuseio e descarte de produtos químicos inflamáveis e/ou controlados pela Polícia Federal ou Exército.	5	5	4	100	CRÍTICA
Ações de sustentabilidade no campus, como gerenciamento de lixo, incluindo descarte de material de laboratório.	5	5	4	100	CRÍTICA
Salários dos servidores necessitando reposição de perdas inflacionárias.	4	5	5	100	CRÍTICA
Falta de Unidades Técnicas Multiusuários, com sistematização de compartilhamento de bens permanentes e de material de consumo dentro da universidade.	4	4	4	64	ALTA
Ausência de programas de gestão de água e energia.	4	4	4	64	ALTA
Ausência de programas de capacitação para técnicos.	4	4	4	64	ALTA
Falta de comprometimento/engajamento de um expressivo percentual de docentes e técnicos para as ações demandadas pela universidade em todas as suas atividades meio e fim.	4	4	4	64	ALTA
Carência de profissionais da área técnica-administrativa.	4	3	3	36	MÉDIA
Carência de professores em algumas áreas do saber.	4	3	3	36	MÉDIA
Dificuldade na criação de novos cursos, inclusive para o período noturno.	4	3	3	36	MÉDIA
Dificuldades de expansão das atividades da universidade para o Norte e Noroeste Fluminense.	3	3	3	27	BAIXA
Ausência de espaços de convivência (cantinas, cafés etc.).	3	3	2	18	BAIXA

Fonte: Os próprios autores

que os perigos potenciais nos setores em que as fraquezas se deparam com ameaças sejam reduzidos, são a base para a elaboração do planejamento estratégico da instituição.

As mudanças que ocorrem no ambiente externo, sejam positivas ou negativas, têm o potencial de interferir nos resultados da gestão de uma IES, assim, a capacidade de perceber essas alterações externas à instituição, se adaptando de forma ágil, minimizará as consequências das ameaças e aproveitará melhor as oportunidades (Cavalcanti e Guerra, 2019).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As IES fazem parte de um ambiente competitivo, necessitando de métodos de gestão que apoiem as decisões de seus gestores, estando a análise SWOT apta a desempenhar esse papel com resultados efetivos. O objetivo deste trabalho foi alcançado na medida em que foi desenvolvido com sucesso um panorama global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças para a missão institucional da UENF.

Destaca-se o número de fraquezas e ameaças relacionadas à questão financeira, principalmente com relação ao apoio governamental perante a importância dos projetos de pesquisa, desenvolvimento, inovação e extensão da universidade, ratificado pela análise orçamentária da instituição de 2011 a 2020.

Além de melhorar a comunicação tanto interna, quanto com os legisladores e com a sociedade, o aumento da visibilidade dos programas educacionais e dos seus benefícios para a sociedade civil e acadêmica, bem como das ações relacionadas à administração da universidade, podem contribuir para o fomento de parcerias público-privadas e de investimentos em projetos de inovação.

A construção da matriz SWOT, com a participação do recorte institucional de servidores foi primordial para a visualização de um panorama não muito favorável à universidade em aspectos como o correto armazenamento de materiais químicos nocivos às pessoas e ao meio ambiente, mas essenciais à pesquisa científica; o descarte dos resíduos produzidos em decorrência dos trabalhos desenvolvidos na universidade; e a falta de reposição salarial dos servidores relativa a perdas inflacionárias, carecendo de ações imediatas para mitigar os efeitos destes problemas.

Como trabalhos futuros, é recomendável a participação ampla de toda a comunidade universitária na construção de nova matriz SWOT, incluindo docentes, técnicos e discentes envolvendo todos os *Campi* UENF, bem como a opinião da sociedade em geral, servindo como base para a elaboração de um planejamento estratégico institucional anual ou bienal, exercício a ser feito também por cada setor da universidade com a participação ativa dos servidores, desenvolvendo métricas para monitoramento e controle desse planejamento, definindo objetivos e medidas derivadas da

Fatores ambientais	Oportunidades	Ameaças
<p>Fatores Específicos Próprios</p> <p>Forças</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autonomia didática, científica e administrativa. - 303 professores Doutores em diversas áreas do saber. - Corpo técnico de alto nível, formado por 564 servidores concursados. - Democratização do ensino público, gratuito e de qualidade no interior do estado do Rio, com a oportunidade de formação para centenas de famílias que nunca tinham tido essa chance. - Oferta anual de mais de 500 vagas em cursos de graduação em diversas áreas do saber. - Localização geográfica estratégica, inserida em uma região que demanda desenvolvimento econômico, social e ambiental, carecendo ainda da difusão de novas tecnologias para o desenvolvimento econômico (industrial, agropecuária, cultural, ambiental sustentável) onde a UENF pode expandir suas linhas de ações (ensino/pesquisa/extensão) com grandes ganhos para si e para a região. - Extensão universitária robusta e comprometida com a região e objetivos da Extensão Nacional. - Programa de bolsas extremamente bem estruturado, reconhecido inclusive nacionalmente. - Um Hospital Veterinário bem equipado, que realiza importante função junto à sociedade. - Pesquisas de excelência científica, com aderência a diversas áreas do conhecimento, envolvendo os objetivos do desenvolvimento sustentável da Agenda 2030 da ONU. - Desenvolvimento de diversas pesquisas com impacto para a região, incluindo as voltadas para as questões ambientais, muitas com potencial para serem implementadas dentro e fora da UENF. 	<p>Estratégias para fazer uso das oportunidades através das forças</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promover a universidade a nível nacional e ações desenvolvidas, principalmente nos temas que envolvem a sustentabilidade. - Priorizar a eficiente execução financeira dos recursos provenientes de editais de financiamento de pesquisas. - Estabelecer PPP's para manutenção do Hospital Veterinário e de outros aspectos do complexo universitário. - Implementação de pesquisas junto à sociedade local/regional que possam promover educação e ganhos nas áreas social, econômica e ambiental, através da extensão universitária. - Manutenção de programas de inclusão digital voltados aos alunos de baixa renda. 	<p>Estratégias para prevenir ameaças através das forças</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estimular a participação de docentes em editais de financiamento de pesquisas. - Realizar negociações políticas com o Governo do Estado, a fim de mitigar o contingenciamento de recursos dos duodécimos previstos em Lei. - Negociar com o Governo sobre a promoção de concursos públicos, com base na importância regional e nacional da universidade. - Promover melhorias da cultura organizacional, com maior participação dos servidores na gestão universitária. - Desenvolver políticas internas e externas para fomento à inovação, estimulando o empreendedorismo a nível local e regional, buscando outras fontes de financiamento.
<p>Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de local próprio para armazenamento, manuseio e descarte de produtos químicos inflamáveis e/ou controlados pela Polícia Federal ou Exército. - Ações de sustentabilidade no campus, como gerenciamento de lixo, incluindo descarte de material de laboratório. - Salários dos servidores necessitando reposição de perdas inflacionárias. - Falta de Unidades Técnicas Multiusuários, com sistematização de compartilhamento de bens permanentes e de material de consumo dentro da universidade. - Ausência de programas de gestão de água e energia. - Ausência de programas de capacitação para técnicos. - Falta de comprometimento/engajamento de um expressivo percentual de docentes e técnicos para as ações demandadas pela universidade em todas as suas atividades meio e fim. 	<p>Estratégias para fazer uso das oportunidades para minimizar as fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Buscar aprovação em editais de agências de financiamento à pesquisa para construção de local próprio para armazenar produtos químicos com alta periculosidade. - Elaborar plano de coleta, manuseio e descarte adequado de todos os tipos de resíduos dos campi, inclusive realizando parceria com prefeituras locais. - Buscar financiamento para utilização de fontes de energia renováveis. - Elaborar plano de gestão de água nos campi, inclusive com adequação para coleta e utilização de águas pluviais. - Criar uma central de compartilhamento de equipamentos específicos de laboratório, bem como um cadastro único de todos os materiais de consumo adquiridos, que possam ser utilizados por diversos laboratórios. - Promover constantes treinamentos e capacitações oferecidas por instituições públicas de alto nível, como forma de melhorar o engajamento de servidores que estejam desmotivados. - Promover gestão participativa, com periódica elaboração de planejamento estratégico de setores. 	<p>Estratégias para minimizar os perigos potenciais nos setores em que as fraquezas se deparam com ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver atividades que impactem positivamente e diretamente a vida das comunidades, como forma da universidade ter mais apoio popular. - Buscar maior apoio político para a instituição. - Buscar financiamento internacional. - Criar políticas internas de incentivo à capacitação dos servidores técnicos-administrativos, através de cursos de extensão, mestrado e doutorado em instituições parceiras e na própria universidade. - Promover maior transparência da instituição com divulgação de dados relevantes sobre pesquisas e execução financeira, no site da instituição. - Implantar o uso sistemático de indicadores de desempenho de forma estratégica e setorializada, buscando maximizar a eficiência institucional e administrativa. - Promover a melhora da comunicação entre os setores e entre os servidores, com ganhos na eficiência e melhoria do clima organizacional. - Implantar política de gestão do conhecimento, disseminando informações e fortalecendo o vínculo entre os servidores.

Figura 10. Matriz SWOT 2

Fonte: Os próprios autores

visão estratégica da instituição nas perspectivas financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento, conforme Kaplan e Norton (1997) demonstram na metodologia *Balanced Scorecard* (BSC), construindo os indicadores balanceados de desempenho institucional.

REFERÊNCIAS

- Ab, S A 2020, Strategy for Competitiveness of Higher Education Use Factor Internal/External Strategic and Matrix Space Analysis. *Universal Journal of Educational Research*, vol. 8, no. 7, pp. 2749–2757.
- baldam, R, valle, R & rozenfeld, H 2014, *Gerenciamento de processos de negócios – BPM: uma referência para implantação prática*. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Brasil 2021, *Selo e Certificado – Portal A3P*. viewed 19 April 2021. <<http://a3p.mma.gov.br/entrega-do-certificado-de-a-desao-e-selo-de-monitoramento-para-as-instituicoes-parceiras/>>.
- Brasil 2021b, *Plataforma Mais Brasil - Acesso Livre*. Viewed 4 Jun 2021. <<https://voluntarias.plataformamaisbrasil.gov.br/voluntarias/proposta/ConsultarProposta/ConsultarProposta.do>>.
- Capes 2019, *Research in Brazil - Funding excellence - Web of Science Group - Clarivate Analytics*. viewed 20 jul 2021. <https://jornal.usp.br/wp-content/uploads/2019/09/ClarivateReport_2013-2018.pdf>.
- Cavalcanti, L M R & Guerra, M D G G V 2019, Diagnóstico institucional da Universidade Federal da Paraíba a partir da análise swot. *Revista Meta: Avaliação*, vol. 11, no. 33, pp. 694-718.
- Chiavenato, I & SAPIRO, A 2020, *Planejamento estratégico: da intenção aos resultados*. 4ª ed. São Paulo: Atlas.
- Elkington, J 2012, *Canibais com Garfo e Faca: O Livro do Conceito Triple Bottom Line, Profit - Planet - People*. São Paulo: M. Books do Brasil.
- Elsevier 2021, *Scopus Content Coverage Guide*. viewed 6 jun 2021. <<https://www.elsevier.com/?a=69451>>.
- Fahim, A *et al.* 2021, Sustainable Higher Education Reform Quality Assessment Using SWOT Analysis with Integration of AHP and Entropy Models: A Case Study of Morocco. *Sustainability*, vol. 13, no. 8, pp. 4312.
- Gil, A C 2002, *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4ª ed. São Paulo: Atlas S.A.
- Gill, A 2009, Knowledge management initiatives at a small university. *International Journal of Knowledge Management*.
- Inep, I N de E P. E. A. T. *Censo da Educação Superior*. viewed 4 Jun. 2021. <<https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/censo-da-educacao-superior/censo-da-educacao-superior>>.
- Inep, 2021, I. N. DE E. E P. E. A. T. *Índice Geral de Cursos (IGC)*. viewed 25 April 2021. <<https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/indicadores-de-qualidade-da-educacao-superior/indice-geral-de-cursos-igc>>.
- Jain, S & Pant, P 2010, Environmental management systems for educational institutions: A case study of TERI University. *International Journal of Sustainability in Higher Education*.
- Kaplan, R S & Norton, D P 1997, *A Estratégia em Ação - Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Lahikainen, K *et al.* 2019, Challenges to the development of an entrepreneurial university ecosystem: The case of a Finnish university campus. *Industry and Higher Education*, vol. 33, no. 2, pp. 96–107.
- Manhães A C P M, Mariano, T B & Silva Neto, R 2020, *Análise Estratégica do Setor de Licitações de uma Instituição Pública de Educação Profissional e Tecnológica*. no. 18.
- Marcuz Junior, M *et al.* 2020, Sustentabilidade no setor público brasileiro e nas instituições públicas de ensino superior: análise da produção científica em periódicos nacionais. *Revista Brasileira de Administração Científica*, vol. 11, no. 3, pp. 183–198.
- Mendonça, L *et al.* 2017, Strategic Planning in the Public Sector: How Can Brazilian Public Universities Transform Their Management, *Computerise Processes and Improve Monitoring*, pp. 306.
- Mian, S H *et al.* 2020, Adapting Universities for Sustainability Education in Industry 4.0: Channel of Challenges and Opportunities. *Sustainability*, vol. 12, no. 15, pp. 6100.
- OECD. Public procurement - OECD. Viewed 4 jun. 2021. <<https://www.oecd.org/governance/public-procurement/>>.
- ONU, O. DAS N. U. *Plataforma Agenda 2030*. viewed 15 May 2021. <<http://www.agenda2030.com.br/>>.
- PDI-UENF U E, DO N F D R, *Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI -2016-2020*. <https://uenf.br/portal/wp-content/uploads/2020/04/PDI_documento_base-corrigido.pdf>.
- Porter, M E 2021, *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. 2. ed. [25a Reimp.] Rio de Janeiro: Atlas.
- Queiroz, J V *et al.* 2012, Franchising e especialização de serviços como estratégia de crescimento e manutenção: uma análise através da Matriz SWOT e GUT na DDEX – Direct to Door Express. *Revista Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, vol. 0, no. 1, pp. 49.
- Rede ODS. *Agenda 2030 | Rede ODS Brasil*. Viewed 3 Jun. 2021. <<https://www.redeodsbrasil.org>>.
- Savitz, A 2006, *The Triple Bottom Line: How Today's Best-Run Companies Are Achieving Economic, Social and Environmental*

tal Success - And How You Can Too. San Francisco CA: Jossey-Bass.

Sefaz. *Leis Orçamentárias Anuais* - LOA - Estado do Rio de Janeiro. viewed 16 nov 2021. <http://www.fazenda.rj.gov.br/sefaz/faces/menu_structure/portais?_afLoop=40630120116063670&datasource=UCMServer%23dDocName%3AWCC189240&_adf.ctrl-state=1c16ssqaoa_125>.

Shumali, S I & Abuamsha, M K NASSAR, A J 2021, Strategic Planning in Palestinian Public Universities and Its Role in Sustainable Development. In: Alareeni, B, Hamdan, A & Elgedawy, I (eds.). *The Importance of New Technologies and Entrepreneurship in Business Development: In The Context of Economic Diversity in Developing Countries. Lecture Notes in Networks and Systems*. Cham: Springer International Publishing, vol. 194 pp. 2058–2073.

Silva, E DA & Menezes E 2005, *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação*.

Silva Neto, R E & Pizzolato, N D 2001, Uma metodologia para análise da competitividade sistêmica empresarial. ENEGEP.

Tavares, M C 1991, *Planejamento Estratégico: A Opção entre Sucesso e Fracasso Empresarial*. São Paulo: Editora Harbra Ltda.

UENF. *Colaborações da UENF*. viewed 21 July 2021. <https://www.google.com/maps/d/viewer?mid=1SNVIX-641nI_4y9RFsb6MIN5PLN-DfI7h>.

Vieira, I L *et al.* 2020, *Public Sector Social-environmental Diagnosis Model: application in a federal autarky*, Rio de Janeiro. *Gestão & Produção*, vol. 27, no. 3.

Apêndice A - Questionário 1 - Desenvolvido pelos autores e enviado aos participantes.

https://drive.google.com/file/d/1auYlod_6jiW6VICbLfbeUI8WBo6fe0bc/view?usp=sharing

Apêndice B - Questionário 2 - Validação da Matriz SWOT após inclusão de novos fatores sugeridos pelos participantes e validado por 3 gestores da alta gestão universitária.

<https://drive.google.com/file/d/1N9gyAsxFoQGeUwhDQFWxthYjcQTCjib/view?usp=sharing>

Recebido: 11 out. 2021

Aprovado: 13 ago. 2022

DOI: 10.20985/1980-5160.2022.v17n2.1756

Como citar: Yildiz, S.M., Gullu, S. (2022). Relações entre comportamentos de mobbing no local de trabalho e pensamentos de vingança: resultados empíricos em instituições de ensino superior. *Revista S&G* 17, 2. <https://revistasg.emnuvens.com.br/sg/article/view/1756>