



**ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO
PROCURADORIA-GERAL FEDERAL
PROCURADORIA FEDERAL JUNTO À UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
GABINETE DO PROCURADOR-CHEFE**

ANEXO II

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2022-2023
ANÁLISE DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

Este relatório técnico apresenta a análise do ambiente organizacional como base do processo de definição da estratégia da Procuradoria Federal junto à Universidade Federal de Santa Catarina (PFUFSC). Tal análise foi precedida por uma oficina de sensibilização para engajamento da equipe, e na sequência, a realização de 14 (quatorze) reuniões para coleta de dados e discussão dos resultados.

Inicialmente, este estudo apresenta as descrições da missão, visão e valores da PFUFSC. Para fins deste relatório, a missão organizacional é compreendida como uma “declaração de propósitos ampla e duradoura, que individualiza e distingue a razão de ser da instituição” (BRASIL, 2016; p. 4). Por seu turno, a visão organizacional estabelece o que a organização quer ser no futuro (BRASIL, 2016). Trata-se de um enunciado capaz de orientar os membros da equipe, criando aspirações compartilhadas e dando foco aos esforços de mudança (HERRERO FILHO, 2005). Já os valores organizacionais podem ser compreendidos como “um conjunto de padrões éticos que norteiam a vida cotidiana da organização dos seus integrantes” (BRASIL, 2016).

A análise do ambiente será compreendida como o processo de monitoramento do ambiente organizacional para identificar as oportunidades e os riscos atuais e futuros que podem vir a influenciar a capacidade das organizações de atingir suas metas (CERTO; PETER, 2005; p. 23, 24). Nesse contexto, o ambiente organizacional se caracteriza como “o conjunto de todos os fatores, tanto internos quanto externos, que podem influenciar o progresso obtido por meio da realização dos objetivos” (CERTO; PETER, 2005; p. 24).

O processo de análise do ambiente organizacional da PFUFSC se deu a partir da utilização da ferramenta denominada **Análise SWOT**. A terminologia dessa ferramenta tem sua sigla proveniente das palavras em inglês *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats*,

que significam respectivamente: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (CERTO; PETER, 2005; p. 38).

Paralelamente, procedeu-se à análise do ambiente externo e identificação das oportunidades e ameaças concernentes à PFUFSC. Nessa etapa foi utilizada a ferramenta denominada “**Análise PESTL**”. A nomenclatura da ferramenta é proveniente das siglas dos temas relacionados aos fatores “Político”, “Econômico”, “Social” e “Tecnológico” e “Legal”. Trata-se de um instrumento utilizado para identificar os principais riscos, ameaças e indicadores de mudanças de conflitos, pelos meios políticos, econômicos, sociais, tecnológicos e jurídicos. (DAMACENO, ABREU; 2018).

Os **fatores políticos** compreendem os elementos relacionados às decisões governamentais capazes de influenciar as atividades de uma organização em decorrência do processo ou do clima político (STONER; FREEMAN, 1999, CERTO; PETER, 2005). Nesse estudo foram considerados tanto os fatores políticos relacionados aos governos federal, estadual e municipal, quanto aos fatores políticos pertinentes à Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) enquanto órgão externo à PFUFSC. São exemplos desses fatores: forma de governo, ideologia política, estabilidade de governo, força dos partidos e grupos de oposição, agitação social, disputas políticas e revoluções, atitude governamental favorável ou desfavorável e contexto da política externa (PHATAK apud CERTO; PETER, 2005; p. 30).

Os **fatores econômicos** indicam como os recursos são distribuídos e geridos no ambiente, a partir de condições e tendências econômicas gerais que podem influenciar as atividades de uma organização (STONER; FREEMAN; 1999, CERTO; PETER, 2005). Alguns índices/indicadores relativos a esse fator são: nível de desenvolvimento econômico, população, Produto Interno Bruto (PIB), renda per capita, nível de instrução, recursos naturais, clima, associação a blocos econômicos, sistema tributário, níveis salariais, Plano Plurianual (PPA), Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), Lei de Orçamento Anual (LOA), lucros de determinados setores econômicos do país e do estado de Santa Catarina, taxas de inflação, produtividade setorial, taxas de emprego, balanço de pagamentos, taxas de juro, tributos, despesas e débitos públicos, e política de câmbio (PHATAK apud CERTO; PETER, 2005; p. 30).

Os **fatores socioculturais** estão atrelados aos aspectos demográficos e culturais da sociedade na qual se situa a organização, e que são capazes de influenciar diretamente seu desempenho (CERTO; PETER, 2005). Alguns aspectos relacionados a esse fator são: costumes, valores, crenças, renda familiar, idade, sexo, tamanho da família, padrões de

moradia, ocupação, educação, religião, raça e nacionalidade e movimentações geográficas (PHATAK apud CERTO; PETER, 2005; p. 30).

Os **fatores tecnológicos** são aqueles com potencial de agregar modernização e inovação e aperfeiçoamento dos produtos e processos organizacionais. Suas tendências podem ser classificadas em: aceleração no ritmo das mudanças tecnológicas, oportunidades ilimitadas para inovação, variações nos orçamentos de Pesquisa e Desenvolvimento e regulamentação mais rigorosa (STONER; FREEMAN, 1999).

Os **fatores legais** dizem respeito às regras ou leis que todos os membros de uma sociedade devem seguir (CERTO; PETER, 2005). Os aspectos devem ser considerados quando da análise desse fator: tradição legal, eficácia do sistema legal, tratados com nações

estrangeiras, leis de marcas e patentes e as leis que afetam a organização (PHATAK apud CERTO; PETER, 2005; p. 30).

A aplicação das ferramentas de análise SWOT e análise PESTL se deu com o apoio do **brainstorming**. O *brainstorming* é uma técnica de dinâmica de grupo que proporciona uma atmosfera capaz de estimular a geração de novas ideias (PMI, 2014). Essa técnica foi aplicada com todos os procuradores, técnicos e estagiários da PFUFSC. Os partícipes foram divididos em grupos, de acordo com a lotação de suas respectivas unidades de trabalho.

Os resultados do relatório técnico de análise do ambiente organizacional da PFUFSC são divididos em 6 etapas: 1) Missão da PFUFSC, 2) Visão da PFUFSC; 3) Valores da PFUFSC; 4) Análise do Ambiente Externo; 5) Análise do Ambiente Interno; 6) Análise do Ambiente Interno dos Departamentos da PFUFSC.

1 MISSÃO DA PFUFSC

- Garantir a proteção legal da Universidade Federal de Santa Catarina e oferecer soluções preventivas para diminuir os riscos jurídicos das políticas públicas universitárias em benefício da sociedade.

2 VISÃO DA PFUFSC

- Ser reconhecida como parceira na formulação e implementação de políticas públicas universitárias. Ser referência no provimento de soluções de prevenção de riscos jurídicos para a gestão da Universidade Federal de Santa Catarina. Consolidar-se como unidade capaz de prestar serviços jurídicos com agilidade e segurança.

3 VALORES DA PFUFSC

- Agilidade. Atuação Preventiva. Comunicação Clara e Objetiva. Comprometimento. Confiança. Ética. Parceria e Integração com os Gestores Universitários. Proatividade. Profissionalismo.

4 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

4.1 Fatores Políticos

4.1.1 Oportunidades dos fatores políticos

- Possibilidade de a PFUFSC vincular-se ao Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSC, caso a metodologia do plano se adeque a um planejamento estratégico propositivo (conforme o decreto 7.423/2010 do MEC), e não apenas descritivo;
- Aperfeiçoamento da gestão dos processos da UFSC possibilitaria melhorias na conformidade dos atos administrativos, de modo que a PFUFSC diminuir os esforços de análise de conformidade (que não faz parte da nossa atividade principal);
- A estrutura da AGU é muito fragmentada de modo que o conflito de carreiras prejudica o trabalho integrado. Existe uma discussão no Governo para melhorar o perfil institucional da AGU. Caso haja uma integração maior entre as unidades, pode ocorrer diminuição dos custos de maneira a liberar mão de obra e possibilitar a vinda de outros procuradores para a PFUFSC;
- Mantido o quantitativo da PFUFSC, a concentração do consultivo da área meio nos moldes da CJU/AGU, liberaria os nossos procuradores para o assessoramento;
- Se houver a criação de uma carreira de apoio nos moldes do Poder Judiciário, poder-se-ia ampliar o quadro de servidores da PFUFSC;
- O programa de privatização do governo federal pode gerar oportunidades de cessão de servidores para a PFUFSC (Ex.: Infraero);
- Havendo um investimento em informatização, seria possível utilizar softwares para aperfeiçoar a produção de manifestações jurídicas;
- A iniciativa de promover a integridade na UFSC e as ações dos órgãos de controle pode aperfeiçoar os processos e a conformidade dos atos administrativos da universidade, diminuindo a demanda por serviços de análise de conformidade para a PFUFSC;
- Geração de novas oportunidades para a PFUFSC em virtude da qualificação técnica e o

perfil profissional e acadêmico dos gestores universitários;

- Possibilidade de criação de um espaço para a PFUFSC para melhorar a imagem e a reputação;
- Momento histórico positivo para implementar uma política de capacitação jurídica para os gestores e servidores, em parte, devido a uma atuação mais intensa dos órgãos de controle da Administração Pública e posicionamento do Poder Judiciário;
- Mudança de postura dos servidores públicos em relação a uma política de advocacia preventiva;
- Apoio político-institucional para os projetos desenvolvidos pelo NCONV;
- Estabilização do cenário político-institucional da UFSC propicia a criação de novas oportunidades;
- A crise institucional da UFSC pode facilitar uma reestruturação de prioridades que promovam maior segurança jurídica para universidade;
- A UFSC e a PFUFSC podem criar campanhas institucionais para promover e melhorar a reputação de suas instituições, para criar maior visibilidade positiva organizacional;
- Adaptação da UFSC à Portaria da CGU sobre Integridade;

4.1.2 Ameaças dos fatores políticos

- Restrição de concursos públicos gera uma diminuição das possibilidades de novos procuradores para a PFUFSC;
- Alternância de cargo na reitoria pode causar um desalinhamento de projetos, prioridades e linhas de ação estabelecidos entre a UFSC e a PFUFSC;
- Notícias midiáticas que envolvem a UFSC podem causar ameaças à reputação da PFUFSC;
- A mudança constante da gestão da PGF interfere nas políticas do setor: a câmara permanente das IFES e o fórum das IFES;
- Possibilidade de cortes financeiros em decorrência de potenciais conflitos no âmbito da micropolítica com gestores de alto escalão da UFSC;
- Atribuições inerentes aos cargos de confiança apresentam elevados riscos administrativos;
- Potencial conflito em relação aos movimentos de greve e as novas eleições do governo federal e as novas legislações trabalhistas federais;
- A falta de articulação e interesse político da UFSC em relação à manutenção do NCONV;

- Risco de redução drástica de demandas para o NCONV de processos decorrente da diminuição do número de projetos em razão de ordem econômica e política;
- Ausência do NCONV na condição de autor, ator e sujeito presentes nas esferas de tomada de decisões estratégicas da UFSC pertinentes ao NCONV. Essa ausência acarreta riscos jurídicos para a UFSC, PFUFSC e NCONV, além de retrabalho no âmbito administrativo do NCONV;
- A instabilidade política gerou um aumento de demanda de consultas e assessoramento em virtude da insegurança jurídica dos gestores da UFSC;
- Excesso de poder e falta de clareza das atribuições das instituições de controle externo (TCU, CGU, AGU/SIPEC, MEC, etc.);
- Ausência de autonomia nas decisões que envolvam enfrentamentos perante legislações no âmbito da AGU, SIPEC/MP, TCU, CGU, MEC, etc.

4.2 Fatores Econômicos

4.2.1 Oportunidades dos fatores econômicos

- Projetos financiados por empresas;
- Articulações e rede com o setor produtivo (SEBRAE, FIESC);
- Recuperação econômica do país;
- Empreendedorismo na gestão;
- Surgimento de ideias para inovação na gestão;
- Captação de recursos para financiamento de projetos de pesquisa a favor do NCONV/PFUFSC;
- Captação de uma diversidade de bolsas de estudo (bolsas de pesquisa, de extensão, bolsa de ensino) que remunerem melhor que as bolsas de estágio e não possuam custo tão alto quanto um servidor público concursado ou funcionário terceirizado, para atuar em projetos do NCONV;
- Captação de prêmios de inovação e pesquisa visando construção e melhoria da reputação da UFSC e AGU;
- Captação de recursos junto aos fundos decorrentes de condenação judicial do Poder Judiciário;
- Captação de recursos para capacitação;
- Inovação na captação de recursos, como busca por emendas parlamentares para complementação orçamentária, em função da crise econômica;

- Renegociação de contratos (supressões de valores sem a redução do serviço ou produto);
- Alterações legislativas e normativas (organizacionais) decorrentes da crise econômica podem gerar oportunidades: Ex. simplificação de processos;
- Possibilidade de alterações na estrutura organizacional a partir da redução cargos de chefia visando otimizar o processo decisório;
- Oportunidade de inovação na capacitação dos servidores públicos.
- Desenvolvimento de capacitações *in company* para geração de economia de escala (a partir da Escola da EAGU/SC, PRODEGESP/UFSC contratação de empresas/profissionais especializados e que detenham notório reconhecimento no âmbito da atuação de mercado).

4.2.2 Ameaças dos fatores econômicos

- Equipamentos obsoletos;
- Redução do orçamento de capacitação;
- Não pagamento de fornecedores;
- Aumento de consultas sobre rescisão de contratos ou suspensão de serviços;
- Redução do orçamento federal;
- Redução da quantidade de bolsistas;
- Não reposição de servidores aposentados;
- Dificuldade de contratação de servidores;
- Dificuldade de seleção de estagiários;
- Dificuldade de aprovação de projetos de capacitação para servidores;
- Potencial aumento de demandas em virtude de corte de gastos e novas normas administrativas por parte do Governo Federal;
- Baixo valor de remuneração de estagiários gera alta rotatividade;
- Baixa remuneração de servidores pode motivar a busca por novos concursos;
- Aumento das respostas negativas de solicitação de servidores públicos e capacitação para o NCONV;
- Aumento do sentimento de incerteza em relação aos riscos jurídicos relacionados a concursos públicos, cotas, etc.

4.3 Fatores Sociais

4.3.1 Oportunidades dos fatores sociais

- Melhorias de gestão UFSC que facilitem a assimilação de *checklists*;
- Aumento do prestígio da AGU junto à sociedade;
- Aumento do interesse na área jurídica/controlado;
- Entrada de novos servidores;
- Aumento na procura por curso de graduação em direito por servidores;
- Projetos de Marketing Social para melhorar a imagem e reputação da PFUFSC;
- Marketing institucional – promoção de um vídeo institucional da PFUFSC para o site da PFUFSC e no site da UFSC;
- Treinamento de atendimento para os clientes externos da PFUFSC;
- Modificação do perfil dos servidores públicos a partir da renovação dos quadros, ingressando servidores com boa qualificação acadêmica e profissional em virtude da alta concorrência por vagas no serviço público federal;
- Implementação do teletrabalho na PFUFSC.

4.3.2 Ameaças dos fatores sociais

- Redução do interesse pela área jurídica;
- Não melhoria de gestão UFSC que facilitem a assimilação de *checklists*;
- Redução do prestígio da AGU junto à sociedade;
- Redução do interesse na área jurídica/controlado;
- Não entrada de novos servidores;
- Redução na procura por curso de graduação em direito por servidores;
- Estagiários com baixa remuneração (adversidades pessoais causadas por dificuldades financeiras);
- Alta rotatividade indesejada dos estagiários;
- Fuga de capital intelectual derivada das aposentadorias;
- Instalação do teletrabalho;
- Aumento de demandas relativas aos Núcleos Infantis e Colégio de Aplicação em virtude das exigências dos órgãos de controle (inclusão de cotas para negros, deficientes, indígenas)

nos concursos, etc.);

- O atendimento às minorias e imigrantes deve ser objeto de atenção para aperfeiçoamento normativo por parte da UFSC;
- Capacitação sobre a temática de imigrantes, minorias e assédio (moral e sexual) para os servidores da PFUFSC e da UFSC;
- Possibilidade de aumento de demandas de processos administrativos em virtude de determinados segmentos da sociedade se sentirem prejudicados por políticas públicas federais que restringem seus direitos à educação.

4.4 Fatores Tecnológicos

4.4.1 Oportunidades dos fatores tecnológicos

- Sistemas controle e gestão de teletrabalho, auto-atendimento e assessoramento jurídico;
- Proximidade junto à SETIC;
- Desenvolvimentos em Inteligência Artificial;
- Integração sistemas UFSC – AGU;
- Acesso a sistemas da UFSC;
- Módulos no SAPIENS;
- Redução de custo dos equipamentos;
- Aumento da qualidade dos sistemas tecnológicos da UFSC (SPA, etc.);
- Capacitação no sistema SAPIENS (necessidade de conhecimentos mais específicos e aprofundados voltados às funções e atribuições de cada cargo);
- Criação entre o grupo de *whatsapp* entre os servidores técnico-administrativos e chefias da AGU que atuam nas universidades do Brasil
- Necessidade de novos computadores, principalmente para os estagiários;
- Necessidade de manutenções preventivas mais frequentes das máquinas;
- Necessidade de manutenção do ar condicionado no verão;

4.4.2 Ameaças dos fatores tecnológicos

- Redução de pedidos dos serviços da SeTIC;
- Dependência de sistemas computacionais para o teletrabalho;
- Alterações nos sistemas SAPIENS e SPA devido à obsolescência;

- Falta de integração entre os sistemas SAPIENS e SPA;
- Falta de integração entre o SAPIENS e o SOUGOV;
- Falta de acesso aos sistemas de Recursos Humanos (ADRH, etc.);
- Falta de acesso aos sistemas de Gestão Acadêmica (CAGR, etc.);
- Falta de acesso ao SOUGOV e as fichas financeiras dos servidores;
- Baixa qualidade dos sistemas tecnológicos da UFSC (SPA, etc.);
- Falta de capacitação no sistema SAPIENS (necessidade de conhecimentos mais específicos e aprofundados voltados às funções e atribuições de cada cargo);
- Falta de atuação ativa do SETIC para atender as demandas da equipe de membros da AGU e servidores técnico-administrativos (demora no atendimento dos chamados);
- Fragilidade do sistema SPA (excessos de travamentos e envio de documentos sem autorização para envio e sem estarem prontos. Impossibilidade de desentranhar documentos do SPA quando os documentos são encaminhados de modo equivocado);
- Falta de permissão para editar ou remover peças (produzidas pelo próprio servidor público da PFUFSC) no sistema SPA, estando o processo na PFUFSC;
- Obsolescência dos equipamentos;
- Necessidade de novos computadores, principalmente para os estagiários;
- Necessidade de manutenções preventivas mais frequentes das máquinas;
- Necessidade de manutenção do ar condicionado no verão;
- Necessidade de computadores com duas telas de monitor;
- Risco de não atendimento das demandas da PFUFSC em virtude da falta de suporte técnico da SETIC/UFSC;

4.5 Fatores Legais

4.5.1 Oportunidades dos fatores legais

- Regulamentação da inovação;
- Autonomia administrativa AGU (PEC 82/87);
- Momento positivo para revisão de normativas e padronização de procedimentos administrativos;
- Aprimorar a relação estudante de direito com a universidade. Possibilidade de visitas técnicas dos estudantes de Direito da UFSC na Procuradoria da UFSC, Corregedoria,

Licitações, Hospital Universitário, etc. (criação de parceria com professores de Direito Administrativo, Programa AGU na Universidade);

- Criação de uma política de capacitação sobre controle da Administração Pública para alunos, gestores, professores e servidores da UFSC (ministradas por contadores, administradores, advogados, etc.);
- Criar uma aproximação e ampliação à relação entre a PFUFSC e as áreas de ensino, pesquisa e extensão da UFSC (criação de uma política de capacitação externa sobre laudo pericial, licitações, contratos e convênios, concessão de espaço físico, Propriedade intelectual e Direito Internacional, etc.);
- Desenvolvimento de um manual de orientações sobre as relações entre as fundações e a UFSC;
- Surgimento de novas legislações sobre fundações;
- Surgimento de capacitações externas sobre fundações;
- Estabelecimento de uma rede de procuradorias junto às universidades e institutos federais para buscar melhores práticas sobre fundações (compartilhamento de manuais, projetos inovadores, cursos e capacitações específicas, projetos jurimétricos, etc.) em colaboração com a SINOVA;
- Elaboração de um encontro nacional sobre aspectos jurídicos relacionados às fundações, reunindo os membros e servidores das procuradorias; apresentando cases de boas práticas (UFMG; UFRJ, UFSM, etc.);
- Adotar *benchmarking* (melhores práticas) no que tange aos manuais de orientações sobre as relações entre as fundações e as universidades, provenientes de outras procuradorias federais junto a outras universidades;
- Criação de um grupo de *whatsapp* com os procuradores e técnicos da área de convênios e fundações incluindo as procuradorias junto às universidades para troca de informações, oportunidades, cursos, capacitações, etc.
- Reestruturação dos cargos e da estrutura organizacional da AGU;
- Ampliação do processo de terceirização das atividades administrativas da UFSC;

4.5.2 Ameaças dos fatores legais

- Possibilidade de conflito entre as normas estabelecidas pela UFSC que estão em desacordo com a legislação federal;

- Falta da melhor técnica por parte dos gestores e servidores da UFSC em relação à produção e aplicação de normas;
- Falta de clareza e padronização em relação às normas produzidas pela UFSC;
- Desconhecimento das normas por parte dos servidores da UFSC;
- Falta de interesse dos servidores no que tange à capacitação em temas jurídicos;
- Falta de capacitação em temas jurídicos para servidores da UFSC;
- Falta de processo seletivo mais apurado para selecionar os servidores que devem receber treinamento jurídico;
- Ausência de uma política de capacitação em temas jurídicos para servidores da UFSC;
- Ausência de obrigatoriedade de capacitação em temas jurídicos para gestores de áreas estratégicas da UFSC;
- Possibilidade de surgimento de novas normas de controle interno e externo acerca da relação público-privada que trate sobre as fundações;
- Recomendações provenientes da Controladoria-Geral da União (CGU) sobre a inexistência de manual de orientações sobre as relações entre as fundações e a UFSC;
- Criação de *checklist* desassociados do conteúdo formalizado de manual de orientações sobre as relações entre as fundações e a UFSC;
- Falta de comunicação interna com o contencioso (assessoria de gabinete) acerca das decisões judiciais sobre processos tratados pela PFUFSC, com temáticas concernentes a convênios, contratos e fundações;
- Falta de métodos de criação e atualização de *checklist* (o manual deveria ser o fundamento teórico para a criação do checklist juntamente com a atualização da legislação);
- Falta de apoio jurimétrico no âmbito das decisões judiciais sobre processos relacionados ao NCONV;
- Deslocamento da competência de análise de licitações para o grupo de trabalho remoto da AGU por falta de procurador;
- Falta de um compêndio normativo da UFSC;
- Falta de criação de normativas institucionalizadas da UFSC;
- Falta de atualização e disponibilização das orientações normativas e institucionais da UFSC e da AGU.

5 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO DA PFUFSC

5.1 Pontos fortes da PFUFSC

- Apoio institucional da reitoria;
- Baixa rotatividade da mão-de-obra;
- Bom relacionamento interpessoal da equipe;
- Boa estrutura física;
- Bons critérios para escolha dos estagiários (edital bem-feito, transparência);
- Bons critérios para seleção de servidores;
- Ambiente acessível aos clientes;
- Fácil acesso aos procuradores e boa disposição em compartilhar conhecimento;
- Boa localização geográfica;
- Boa estrutura física e mobiliária;
- Bons equipamentos tecnológicos;
- Boa relação institucional com os gestores da UFSC;
- Bom relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho;
- Boa relação com os superiores hierárquicos;
- Equipe qualificada, dedicada, compromissada;
- Bom ambiente de trabalho;
- Atendimento ao público externo;
- Agilidade no atendimento presencial e por telefone em relação ao público externo.

5.2 Pontos fracos da PFUFSC

- Não temos ainda especialistas em todas as áreas;
- Comunicação interna pouco eficiente;
- A política de portas abertas resulta no fato de que os clientes demandam objetos de consulta e assessoria relacionados à gestão e que não tem correlação com aspectos jurídicos e isso prejudica as demandas com maior prioridade.
- *Layout* prejudicado: o público tem acesso direto ao procurador-chefe
- Padronizar a comunicação da recepção da PFUFSC visto que ocorrem atendimentos

presenciais sem agendamento prévio;

- A política de atendimento não está bem divulgada e não está sendo seguida em conformidade com a portaria conjunta da PFUFSC, AGU e UFSC;
- Falta de servidor efetivo na “pré-recepção”, pois é necessário um atendimento mais qualificado que conheça melhor a estrutura da PFUFSC, da AGU e da UFSC, que conheça o sistema SPA e SAPIENS. Definir melhor as atribuições da recepcionista.
- Falta de servidores efetivos;
- Baixa qualidade na prestação de serviços de tecnologia (SETIC);
- Ausência de uma política de atração e retenção de talentos humanos;
- Falta de projetos de pesquisa com bolsas de pesquisa de alto valor para promover a permanência dos estagiários e evitar a alta rotatividade;
- Falta de cumprimento das regras de tramitação, prudência (tolerância) em relação aos prazos e de inserção de peças do processo no SPA por parte dos clientes externos da UFSC;
- Falta de definição da visão, missão, valores, objetivos estratégicos e política institucional definida e declarada da PFUFSC;
- A PFUFSC ainda não é vista como parceira da UFSC. É preciso melhorar as relações institucionais;
- Ausência de projetos institucionais para aperfeiçoamento da reputação da UFSC e da PFUFSC;
- Ausência de um plano de capacitação;
- Dependência exacerbada em relação à UFSC (dependência econômica em relação à cessão de servidores, estagiários, terceirizados, treinamento, etc.);
- Fluxo de comunicação do atendimento ao público externo (falta de agendamento, cobrança de prazo sem seguir o critério normativo);
- Falta de limpeza de ar-condicionado;
- Demora na confecção dos pareceres por parte dos Núcleos Temáticos e entrega para clientes externos;
- Constrangimento para a equipe da COAD/PFUFSC em atender os clientes externos nos casos de demora de confecção de pareceres por parte dos núcleos temáticos e assessoria de gabinete;
- Falta de comunicação por parte dos procuradores e servidores em relação às ausências e horários de trabalho para melhor informar os clientes externos;
- Dificuldade no pronto atendimento em relação à prestação de serviços de manutenção, em

função da terceirização dos serviços da UFSC.

6 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO DOS DEPARTAMENTOS DA PFUFSC

6.1 Gabinete do Procurador-Chefe

6.1.1 Pontos Fortes do Gabinete do Procurador-Chefe

- Fácil acesso ao Gabinete do Procurador-Chefe;
- Prontidão do Gabinete do Procurador-Chefe;
- Uniformização das manifestações jurídicas do Gabinete do Procurador-chefe

6.1.2 Pontos Fracos do Gabinete do Procurador-Chefe

- Capacidade limitada de resposta de pareceres

6.2 Assessoria de Gabinete do Procurador-Chefe

6.2.1 Pontos Fortes da Assessoria de Gabinete do Procurador-Chefe

- Dupla vivência nas áreas consultiva e contenciosa possibilita o aumento da capacidade de dialogar e intermediar a relação entre as demandas dos gestores universitários e as exigências do contencioso da PFSC;
- Equipe multiprofissional tecnicamente qualificada, com experiência jurídica e administrativa, conhecimento avançado e especializado, com argumentação jurídica adequada frente às demandas dos consulentes;
- Capacidade de tratar uma vasta amplitude de temas o que possibilita o desenvolvimento de visão geral da universidade;
- Possibilidade de implementação de ações de advocacia preventiva e identificação de riscos da gestão universitária, dada a repetição de ações, sobretudo temáticas administrativas e trabalhistas provenientes da área de Recursos Humanos;
- Equipe bem alinhada capaz de fazer um atendimento célere das demandas da UFSC e da PFSC;
- Comprometimento da equipe com os resultados;

- Acessibilidade da equipe para os gestores universitários.

6.2.2 Pontos Fracos da Assessoria de gabinete do Procurador-Chefe

- Assessoria de Gabinete (ASGAB/PFUFSC) necessita de três computadores novos (dois para os estagiários e um para servidor);
- Falta de reuniões sistemáticas sobre o andamento geral e status dos processos no âmbito da Assessoria de Gabinete (ASGAB/PFUFSC);
- No âmbito da Assessoria de Gabinete (ASGAB/PFUFSC), foram identificados problemas na cadeia de comunicação entre a UFSC, a PFUFSC e a PFSC. Os problemas de comunicação são: pedidos desnecessários por parte da PFSC para a PFUFSC;
- A orientação técnica nas ações judiciais da atividade-fim é atribuição da PFUFSC e isso não tem sido feito, em parte, isso ocorre devido a um descompasso na relação entre UFSC, PFUFSC e AGU-Centro. Há mais comunicações do que as necessárias e isso causa uma sobrecarga de trabalho (documentos de defesa da UFSC solicitados pela PFSC que não necessários). Isso prejudica a produtividade, a qualidade de vida e o resultado final do produto entregue;
- Falta de descrição normativa clara, falha de comunicação e distorções na cultura organizacional sobre as atribuições da PFSC e a PFUFSC em relação à defesa da UFSC;
- Falta de capacitação. Falta de um plano de capacitação da assessoria de gabinete para definição das áreas temáticas;

6.3 Núcleo de Convênios e Contratos Fundacionais

6.3.1 Pontos Fortes do Núcleo de Convênios e Contratos Fundacionais

- Bom relacionamento interpessoal entre gestores, técnicos e estagiários;
- Excelente qualidade de estagiários;
- Equipe com consciência do dever e comprometimento;
- Política de “portas abertas” em relação ao atendimento ao público externo
- Presença em tempo integral do técnico-administrativo

6.3.2 Pontos Fracos do Núcleo de Convênios e Contratos Fundacionais

- Quantidade insuficiente de servidores técnico-administrativos e estagiários;
- Ausência de servidor técnico-administrativo da área jurídica;
- Dificuldade de encontrar cursos de capacitação (área de contratações públicas, fundações, convênios, ajustes e acordos);
- Dificuldade em encaminhar servidor técnico-administrativo para capacitação na área de contratações públicas sem conhecimento prévio e básico na área jurídica;
- Baixa disposição para integração e comunicação entre os servidores;

6.4 Núcleo de Licitações e Contratos

6.4.1 Pontos Fortes do Núcleo de Licitações e Contratos

- Bom ambiente;
- Boa qualificação técnica dos servidores;
- Bom relacionamento interpessoal (confiança mútua);
- Matéria específica: facilita a especialização técnica dos servidores;
- Alto grau de comprometimento dos servidores em relação ao resultado dos serviços prestados.

6.4.2 Pontos Fracos do Núcleo de Licitações e Contratos

- Falta de capacitação dos servidores e estagiários;
- Falta de pareceres referenciais;
- Falta de uma sala individual para a Coordenadoria de Assessoria Técnica.

6.5 Núcleo de Matéria Administrativa

6.5.1 Pontos Fortes do Núcleo de Matéria Administrativa

- Equipe qualificada, dedicada, compromissada;
- Boa estrutura física
- Bom ambiente de trabalho

6.5.2 *Pontos Fracos do Núcleo de Matéria Administrativa*

- Ausência de um núcleo especializado ou profissional em contratos internacionais e propriedade intelectual;
- Falta de acesso a periódicos como a Zênite e sua consultoria pontual;
- Obsolescência de todos os computadores do núcleo;
- Falta de computadores com 2 telas;
- Falta de *notebooks* para reuniões;
- Falta de gravador nas reuniões;
- Falta de gratificação para o coordenador (FG);
- Necessidade de mais servidores com graduação em Direito.

6.6 **Coordenadoria Administrativa**

6.6.1 *Pontos Fortes da Coordenadoria Administrativa*

- Presença dos servidores da COAD/PFUFSC em horário integral no setor de atendimento;
- Tramitação imediata dos processos administrativos;
- Comprometimento no atendimento à demanda interna dos núcleos temáticos;
- Bom relacionamento entre servidores administrativos e estagiários;
- Bom conhecimento das rotinas administrativas;
- Servidores capacitados e com experiência prática;
- Bom suprimento em relação ao material de consumo (material de expediente)

6.6.2 *Pontos Fracos da Coordenadoria Administrativa*

- Dificuldade em dar uma resposta imediata ou uma previsão de tempo em relação a data de emissão dos pareceres jurídicos por parte dos núcleos temáticos;
- Dificuldade na aquisição de computadores novos;
- Dificuldade na aquisição de móveis.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. Advocacia-Geral da União. Secretaria-Geral de Administração. Coordenação-Geral de Desenvolvimento Organizacional. **Planejamento Estratégico 2016 – 2019**: Guia para elaboração, revisão, execução, monitoramento e avaliação. 1 ed. Brasília, 2016.
- CERTO, S. C; PETER, J.P. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2 Ed. Pearson Education do Brasil: São Paulo, 2005
- DAMASCENO, V, S.; ABREU, Y. V. Avaliação da energia eólica no Brasil utilizando a análise SWOT e PESTEL. **Interações (Campo Grande)**, Campo Grande , v. 19, n. 3, p. 503-514, Sept. 2018 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1518-70122018000300503&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 14 out. 2018.
- HERRERO FILHO, E. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- PMI. Project Management Institute. **Guide Project Management Body of Knowledge: PMBOK Guide**. Newtown Square: PMI, 2014.
- STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração. 5ª edição**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.