

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UNIVERSIDADES FEDERAIS: A MATRIZ SWOT COMO FERRAMENTA DE ANÁLISE E PLANEJAMENTO

<https://doi.org/10.5902/2318133891757>

Aylana Cristina Lima de Almeida¹
 Kelly Pauline Baran²
 Brenda Cordovil Correa dos Santos³

Resumo

O estudo analisou a aplicação da Matriz Swot na gestão de uma universidade federal na Amazônia, identificando variáveis internas e externas que impactam sua atuação. A ferramenta permitiu mapear forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, subsidiando a formulação de estratégias de desenvolvimento. Os resultados indicam potencial para expansão e inovação, apesar de desafios como restrições orçamentárias e comunicação institucional ineficaz. Conclui-se que a Swot é eficaz no diagnóstico estratégico e no planejamento da gestão universitária.

Palavras-chave: gestão estratégica, análise ambiental, planejamento institucional.

STRATEGIC PLANNING IN FEDERAL UNIVERSITIES: THE SWOT MATRIX AS AN ANALYSIS AND PLANNING TOOL

Abstract

The study analyzed the application of the Swot Matrix in the management of a federal university in the Amazon, identifying internal and external variables that impact its performance. The tool made it possible to map strengths, weaknesses, opportunities and threats, supporting the formulation of development strategies. The results indicate potential for expansion and innovation, despite challenges such as budget restrictions and ineffective institutional communication. The conclusion is that Swot is effective in strategic diagnosis and university management planning.

Key-words: strategic management, environmental analysis, institutional planning.

¹ Universidade Federal Rural da Amazônia, Tomé-Açu, Pará, Brasil. E-mail: aylana.almeida@ufra.edu.br. Orcid: <https://orcid.org/0009-0005-3479-5539>.

² Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região, Belém, Pará, Brasil. E-mail: kellybaran@hotmail.com. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8157-7033>.

³ Universidade Federal Rural da Amazônia, Belém, Pará, Brasil. E-mail: brenda.cordovil@ufra.edu.br. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5491-1446>.

Critérios de autoria: os autores, coletivamente, realizaram a concepção, criação e consolidação do artigo.

Recebido em 27 de abril de 2025. Aceito em 31 de maio de 2025.



Introdução

O desenvolvimento do ensino, pesquisa e da extensão na universidade, além de previsão legal por meio da LDB, também está contido no texto constitucional.

Destaca-se a importância das instituições federais de ensino de manter a estrutura necessária à manutenção deste tripé, pois isto se transforma em opção estratégica importante na busca de soluções eficazes para o ensino universitário, seja para tornar o processo de formação mais completo e complexo ou para a realização de projetos voltados à comunidade, além de integrar os diferentes saberes profissionais para a apreensão dos problemas de forma ampla, efetiva e de resolução (Sleutjes, 1999; Morin, 2000).

Diante de um contexto de constantes mudanças, torna-se fundamental a utilização de ferramentas que auxiliem no diagnóstico de pontos críticos para que fique evidente a análise do contexto organizacional e o desempenho da instituição frente aos seus indicadores-chave, com base nos processos que necessitam ser reestruturados (Freitas; Odelius, 2022). Por meio da utilização de ferramentas adequadas, a gestão de programas ou projetos deve colaborar para que os riscos de fracasso sejam baixos, porém, é importante que sejam identificados e medidos de forma coerente com o desenvolvimento, a seleção e diversidade de opções para seu controle (Andrade Neto; Vacovski, 2016). Dentre diversas ferramentas que podem ser utilizadas, destaca-se a Matriz Swot.

Desenvolvida por professores da Harvard Business School, a análise Swot ou Matriz Swot consiste na avaliação da posição competitiva de uma organização por meio da utilização de uma matriz de dois eixos, cada um dos quais compostos por duas variáveis; pontos fortes e pontos fracos da organização; oportunidades e ameaças do ambiente externo a ela (Learned, 1965). Na elaboração da matriz, as variáveis são sobrepostas para facilitar a análise e a procura de alternativas para a tomada de decisões, o que a torna uma ferramenta imprescindível na formação de planos de negócio e na definição de estratégias (Travassos; Vieira, 2011).

Desta forma, este estudo teve como objetivo analisar a aplicação da Matriz Swot na gestão universitária, mapeando o cenário estratégico da instituição de ensino analisada e fornecendo subsídios para a formulação de estratégias institucionais eficazes.

Quadro teórico

A gestão pública tem como finalidade a satisfação das necessidades coletivas de uma comunidade, de forma a assegurar a formulação e a implantação de políticas adequadas à resolução dos problemas da comunidade, fazendo o uso eficaz e eficiente dos recursos escassos à sua disposição (Carvalho, 2013).

As organizações públicas, diante de suas especificidades atuais, são caracterizadas pela busca proativa de resultados, legitimados pela avaliação de uma sociedade que controla continuamente a transparência, a eficiência e a eficácia de suas ações (Catelli; Santos, 2004; Alves et al., 2024). Assim, gerou-se a necessidade de transformação da cultura do serviço público, fruto de uma nova orientação estratégica voltada à sociedade e a satisfação de seus cidadãos (Bilhim, 2014).

Em meio a discussões de sua importância ao longo dos anos, a gestão pública teve seu enfoque ampliado e passou a se desenvolver como um campo de saber da ciência e, a partir de então, verifica-se um crescimento linear dos seus estudos no campo acadêmico,

sendo abordada em diversas instituições e trabalhos científicos e servindo de base para análises de avanços, lacunas e desafios deste campo do saber à nível nacional (Fadul et al., 2014). Os agentes públicos podem, com base na análise destas necessidades, otimizar a aplicação de recursos em políticas que atendam efetivamente a sociedade, apresentando a essencialidade de aplicação dos estudos da gestão pública na elaboração de estratégias de forma coletiva que favoreçam o ambiente institucional e o fortalecimento dos meios de comunicação dos atores do setor público (Catelli; Santos, 2004; Fadul et al., 2014; Noro et al., 2024; Stasiak; Kegler, 2024).

As instituições de ensino superior desempenham uma função essencial no serviço público, ao passo que a formação de profissionais e o desenvolvimento de pesquisas aplicadas podem contribuir para a formulação e implantação de políticas públicas, assim como gerar espaços de inovação e de prestação de serviços à sociedade (Andrade; Farenzena, 2023).

Atualmente, as IES estão inseridas num contexto de mudanças e de incertezas de naturezas socioeconômica, técnico-científica e político-ideológica e este fato requer maior celeridade e capacidade de atendimento às suas demandas e melhor desempenho como condição de sobrevivência neste novo cenário (Sousa Filho et al., 2021; Cascaes; Juliani, 2022; Lima et al., 2023).

Num esforço de alinhar o ambiente universitário às demandas de uma nova dinâmica social e orientar as IES na busca de seus objetivos institucionais, tem-se utilizado cada vez mais abordagens de planejamento, levando-se em consideração a instituição como um todo e as unidades que a compõem (Meyer Junior, 2015; Witt; Schlickmann, 2019; Montenegro et al., 2021; Andrade; Farenzena, 2023).

Novos cenários e constantes mudanças sociais constituem desafios para as instituições universitárias, fazendo com que elas busquem novas ferramentas de gestão, de forma a garantir eficiência na prestação de serviços de qualidade seus agentes à sociedade (Catelli; Santos, 2004; Sobreira et al., 2021; Morais et al., 2022; Lima et al., 2023).

Diante de novos desafios da gestão e das exigências inerentes à qualidade e a eficiência diante da sociedade, assim como das instâncias legais e regulamentadoras responsáveis pela avaliação do ensino superior, faz-se necessária a busca de ferramentas capazes de viabilizar os atendimentos destes atores, assim como contribuir para a manutenção das atividades fim do contexto universitário.

O processo de administração estratégica tem como fatores críticos a identificação de ameaças e oportunidades no ambiente competitivo. Ao identificá-las uma organização está um passo mais próximo de ser capaz de escolher e implementar uma estratégia que a leve à vantagem competitiva. Há um conjunto de ferramentas que podem ser aplicadas para conduzir sistematicamente as análises do processo de administração estratégica. Essas ferramentas devem estar fundamentadas sobre uma base teórica sólida, demonstrando que não foram desenvolvidas de modo arbitrário (Barney; Hesterly, 2017).

Ao tratar sobre o que é estratégia, Porter (1985) afirma que se relaciona com a combinação de atividades, já que se baseia na construção de atividades singulares, posicionamento, adequação e trade-offs. A estratégia gera vantagem competitiva e origina-se do modo como as atividades se encaixam e reforçam umas às outras, no entanto o autor destaca a necessidade da busca de eficiência operacional, além da estratégia.

Drucker (1981) compreendia que o planejamento estratégico é um processo dividido em etapas, dentre elas a análise ambiental interna e externa é um fator determinante já que o diagnóstico dos ambientes possibilita uma maior compreensão da realidade atual e futura, fator essencial no processo de tomada de decisão e na análise dos riscos organizacionais. A Swot configura-se no cruzamento das variáveis ambientais através de uma matriz estruturada em quatro zonas que indicam a situação ambiental da organização: forças e fraquezas, oportunidades e ameaças.

Forças ou pontos fortes são características ou qualidades da organização, que podem influenciar positivamente o desempenho da organização, portanto as forças podem ser atuais e potenciais pois são fatores que contribuem para os objetivos da organização e podem estar relacionados ao knowhow, à cultura organizacional, ao fluxo contínuo e eficiente de processos internos, clima organizacional, entre outros (Rezende, 2003; Travassos; Vieira, 2011; Pontes, 2014).

Fraquezas ou pontos fracos são consideradas deficiências que inibem a capacidade de desempenho da organização e estão relacionadas a aspectos negativos da organização que se traduz numa condição interna totalmente desfavorável e que deve ser observada constantemente para fins de amenizá-la e/ou eliminá-la do ambiente em análise como limitações de recursos, baixo nível de satisfação dos colaboradores, entre outros (Matos et al., 2007; Silva et al., 2011; Travassos; Vieira, 2011).

Oportunidades são as variáveis externas e não controladas que podem criar condições favoráveis desde que a organização tenha interesse em utilizá-las diante da análise do cenário e um estudo de viabilidade da organização para utilizar-se das oportunidades de forma a agregá-las como estratégias competitivas, podem estar atreladas a uma nova tendência e às expectativas futuras da organização (Rezende, 2008; Silva et al., 2011; Travassos;

Ameaças são condições externas que podem prejudicar os objetivos de uma organização, ou seja, são situações ou fenômenos externos, atuais ou potenciais, que podem prejudicar a execução de objetivos estratégicos, podendo impactar diretamente na organização e não podem ser controladas, podendo prejudicar o seu desenvolvimento e o seu posicionamento e, por esta razão, as mesmas devem ser consideradas no planejamento estratégico, podendo ser evitadas por meio da análise seus graus de possibilidade de ocorrências, assim como seus níveis de gravidade (Callaes et al., 2006; Martins, 2007; Silva et al., 2011; Pontes, 2014).

Após a análise das variáveis ambientais, cria-se o primeiro produto da matriz, que consiste na listagem dos pontos fortes e fracos e das oportunidades e ameaças presentes no ambiente interno e externo, respectivamente (Carneiro, 2010). Recomenda-se o uso de algumas técnicas para a coleta destas informações, dentre elas, oficinas ou brainstormings em reuniões com diferentes atores estratégicos. No entanto, é necessário ressaltar que ao

se fazer o julgamento das variáveis, não deve haver uma visão absoluta dos dados pois deve-se levar em consideração a relativização, dependendo das pessoas envolvidas no processo de análise (Pontes, 2014).

A segunda etapa do processo consiste na ordenação dos itens identificados por fator, por ordem de importância para o alcance dos objetivos da organização e a terceira etapa está relacionada à construção e a validação da matriz de análise, que relaciona os diversos fatores e confronta-os para que assim seja possível definir as estratégias e assim estruturar tomadas de decisão, considerando cenários alternativos ou alterações necessárias com foco na missão e nos objetivos organizacionais (Carneiro, 2010).

Ansoff (1965) comprehende a estratégia como a relação entre as capacidades da organização e as oportunidades do ambiente. Mintzberg (1998), por sua vez, amplia o conceito de estratégia, compreendendo-a não somente como um plano deliberado, mas passível de manifestar-se ao longo do tempo, definindo a estratégia através de 5P: plano, padrão, posição, perspectiva e artifício. Porter (1985) e Drucker (1974) ampliam o conceito de Ansoff (1965) definindo estratégia como a criação de uma posição no mercado baseada na tomada de decisão para obter vantagem competitiva aliando recursos às oportunidades.

A estratégia, quando analisada a partir de suas diversas interpretações, é um método que tem a capacidade de antecipar o futuro e prever formas diferenciadas de entender o presente com foco nos objetivos organizacionais a curto, médio e longo prazo (Camatti; Fachinelli, 2010). Desta forma, é necessário compreender a importância da definição da estratégia para o planejamento empresarial ao passo que a mesma se propõe a gerar projetos estratégicos por meio de um processo de busca que resulta, por diversas vezes, em alternativas que possam contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais. Essas alternativas configuram os meios para se alcançar os fins empresariais (Andion; Fava, 2002).

As estratégias organizacionais podem ser classificadas em quatro tipos principais (Rezende, 2003). Estratégias de sobrevivência são adotadas quando há uma grande concentração de fraquezas e ameaças, indicando conflitos na tomada de decisão sobre investimentos organizacionais. Já as Estratégias de manutenção são aplicadas quando há concentração de forças e ameaças, sinalizando a necessidade de construir ou reforçar barreiras. Estratégias de crescimento são recomendadas quando a organização enfrenta muitas fraquezas, mas com oportunidades disponíveis, orientando-a a focar no desenvolvimento de competências e recursos. Por fim, as Estratégias de desenvolvimento são adotadas quando há forte concentração de forças e oportunidades, indicando grandes possibilidades de sucesso em planos que envolvam expansão e diversificação.

Diante desta análise, verifica-se que existem estratégias específicas de acordo com o posicionamento estratégico atual da organização. Os tipos de estratégias que levarão ao alcance dos objetivos escolhidos e das metas a serem propostas serão estipulados de acordo com a necessidade do planejamento estratégico empresarial.

Procedimentos metodológicos

Este estudo trata-se de uma pesquisa qualitativa que envolveu aspectos subjetivos e a interpretação do comportamento humano em seu contexto natural, com foco na compreensão do porquê e o como das atitudes e ações (Lakatos; Marconi, 2001). Ademais, este estudo fundamenta-se na abordagem metodológica da pesquisa-ação, tendo como

principal característica a articulação entre investigação empírica e ação prática com o intuito de promover transformações da realidade por meio da atuação conjunta entre pesquisador e participantes (Thiolent, 2011). A pesquisa-ação desenvolve-se em etapas cíclicas que envolvem o diagnóstico do problema, o planejamento coletivo das ações, a implantação das intervenções, a observação sistemática dos resultados e a reflexão crítica. Esse processo permite ajustar continuamente as ações e promove transformações concretas no contexto investigado (Gil, 2019).

Na perspectiva deste estudo, a pesquisa-ação adota a colaboração e o diálogo como meios para a identificação de problemas e na construção de soluções, gerando impactos concretos no contexto investigado (Gil, 2008). Além disso, a natureza contínua e cíclica da pesquisa-ação possibilita ajustes e reflexões ao longo do processo, o que pode gerar mudanças nas práticas institucionais (Tripp, 2005). Apesar de seu ciclo contínuo de investigação, a pesquisa ação apresenta-se como uma ferramenta estratégica e intervencionista, ao passo que busca intervir na realidade por meio de ações planejadas e fundamentadas, característica relevante ao contexto educacional onde a participação ativa da comunidade é essencial para a efetividade das intervenções (Thiolent, 2011; Kemmis; McTaggart, 2007).

Quantos aos meios, a pesquisa utilizou o estudo de caso que se caracterizou pelo estudo concentrado de um único caso, em que o pesquisador deseja aprofundar seus conhecimentos a respeito de determinado caso específico, além de reunir informações numerosas e detalhadas com vista em apreender a totalidade de uma situação (Raupp; Beuren, 2006). Também foi adotada a pesquisa bibliográfica em fontes que abordam os temas estratégia e análise ambiental.

Para realização deste estudo utilizou-se o produto da formação intitulada Gestão do conhecimento aplicada à gestão universitária, realizada no dia 10 de fevereiro de 2023 com servidores técnico-administrativos da instituição de ensino analisada. A atividade consistiu na utilização da Matriz Swot para analisar os níveis de impacto das variáveis forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, identificadas pelos servidores como aspectos relevantes para a instituição.

A aplicação da Matriz Swot teve como objetivo diagnosticar a postura estratégica atual da instituição e, a partir do cruzamento das variáveis ambientais, indicar possíveis estratégias para otimizar ações e políticas educacionais, bem como sugerir novas iniciativas voltadas à melhoria organizacional e à inovação institucional nessas áreas.

A metodologia adotada baseou-se no diagnóstico rápido participativo, que possibilita a construção coletiva de um panorama organizacional a partir da percepção de um grupo representativo de pessoas, sendo amplamente reconhecido como um método eficaz para envolver diferentes atores institucionais no processo decisório, promovendo um entendimento mais democrático e inclusivo da realidade organizacional (Chambers, 1994).

Para mensurar o nível de impacto do cruzamento entre as quatro variáveis analisadas na matriz Swot, foi atribuída uma escala de modo a quantificar a influência de uma variável sobre a outra. Utilizou-se uma escala ordinal baseada na Escala Likert, na qual 0 representa ausência de impacto; 1 indica impacto fraco; 2 corresponde a impacto médio e 3 reflete um

impacto forte. A metodologia utilizada permitiu uma avaliação sistemática da interação entre os fatores estratégicos da instituição, favorecendo a identificação de áreas prioritárias para a tomada de decisão (Likert, 1932).

Para realizar a identificação da posição estratégica da instituição de ensino, foi realizado o somatório dos valores atribuídos aos cruzamentos das variáveis da matriz Swot. A análise quantitativa dos impactos atribuídos em cada interseção possibilitou a visualização das relações mais predominantes entre as variáveis ambientais, fornecendo um diagnóstico claro dos elementos relacionados ao direcionamento estratégico da instituição. Este método é utilizado em estudos estratégicos por transformar a análise qualitativa da Swot num modelo numérico que possibilite a interpretação e a tomada de decisão diante dos dados apresentados (Gurel, 2017).

Apresentação e análise dos dados

A aplicação da Matriz Swot junto a servidores docentes e técnico-administrativos da instituição de ensino analisada possibilitou um diagnóstico estratégico da instituição, analisando fatores internos e externos que impactam o ensino, pesquisa, extensão e a gestão institucional. Os resultados obtidos a partir dessa análise são apresentados na tabela 1, permitindo uma visão estruturada das variáveis ambientais e sua influência nas estratégias institucionais.

Tabela 1 –

Matriz Swot geral da instituição.

		PONTOS FRACOS						PONTOS FORTES					
		Alto índice de evasão do corpo discente	Comunicação pouco eficaz	Quantitativo insuficiente de bolsas de auxílio estudantil	Falta de manutenção e ampliação da infraestrutura predial da UFRA	Utilização limitada dos recursos dos módulos do sistema SiGs	SOMA	Qualificação do quadro de servidores técnicos administrativos e docentes	Existência da Assistência Estudantil	Expertise em Ciências Agrárias	Agregação de valor à comunidade do entorno da instituição	Acolhimento por parte dos servidores técnicos e docentes	SOMA
AMBIENTE INTERNO													
AMBIENTE EXTERNO													
A M E A C A S	Restrição orçamentária de recursos imposta pelo governo federal	3	1	3	3	1	11	1	2	2	2	0	7
	Vacância de cargos para o aproveitamento de oportunidades de trabalho em outros órgãos/instituições	1	0	0	0	1	2	2	0	0	1	1	4
	Baixo rendimento escolar de alunos ingressantes na UFRA	2	1	0	0	1	4	0	0	0	1	0	1
	Oferta insuficiente de vagas de estágio aos estudantes da UFRA	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0	3
	Baixo índice de empregabilidade dos estudantes egressos da UFRA	1	2	0	1	0	4	3	2	3	1	2	11
	SOMA	-	-	-	-	-	21	-	-	-	-	-	26
	O P O R T U N I D A D E S	Foco no desenvolvimento rural da Amazônia (área de interesse internacional)	2	2	1	2	1	8	3	0	3	2	0
O P O R T U N I D A D E S	Realização de Feiras Vocacionais em locais de grande circulação de pessoas	0	2	0	0	0	2	3	1	3	3	3	13
	Amazônia como foco na pauta nacional e internacional	2	3	0	2	1	8	3	1	3	2	0	9
	Parcerias com instituições públicas e privadas para formação de capacitação do corpo técnico administrativo e docente	0	3	0	3	1	7	3	0	3	2	2	10
	Parcerias com instituições públicas e privadas para o fortalecimento e ampliação de ações de pesquisa e extensão	2	3	1	3	1	10	3	1	3	3	2	12
	SOMA	-	-	-	-	-	35	-	-	-	-	-	52

Legenda: 0 – Nenhum impacto / 1 – Impacto fraco / 2 – Impacto Médio / 3 – Impacto Forte

Fonte: autores (2025).

No cruzamento dos fatores críticos internos e externos – fraquezas e ameaças, verifica-se que os servidores consideram o alto índice evasão do corpo discente um fator de forte impacto na restrição orçamentária pela qual as universidades têm enfrentado, ao passo que os números de discentes afeta diretamente a destinação de recursos, pois trata-se de uma variável que compõe o processo de avaliação e na execução do modelo orçamentário das Ifes (Reis et. al., 2017).

Outros fatores de forte impacto diante das restrições orçamentárias são a oferta insuficiente de bolsas de auxílio estudantil e a falta de manutenção e ampliação da infraestrutura, já que diante da restrição de recursos, a universidade dispõe de bolsas insuficientes para o atendimento da demanda do corpo discente e para melhorias em sua infraestrutura em geral, fato que pode resultar no aumento do índice de evasão escolar e no fortalecimento de parcerias com outras instituições públicas e privadas, resultando impacto mútuo dessas variáveis.

Outra variável ambiental interna considerada crítica para o aproveitamento de oportunidades é a comunicação institucional pouco eficaz, que pode limitar a projeção da universidade no cenário nacional e internacional. Essa limitação reduz a visibilidade da instituição, restringindo seu potencial para atrair parcerias estratégicas com organizações públicas e privadas. O fortalecimento da comunicação institucional poderia ampliar o alcance da universidade, favorecendo a captação de recursos, a capacitação do corpo técnico-administrativo e docente, além de impulsionar ações de pesquisa e extensão, consolidando seu papel no desenvolvimento regional e global, fomentando a construção de uma imagem institucional coesa e consolidando a confiança da sociedade (Noro et. al., 2024).

Na avaliação da matriz dos fatores de sucesso, mediante o cruzamento dos pontos fortes e das oportunidades, é a expertise na área das Ciências Agrárias, que garante impacto da instituição no que concerne o desenvolvimento rural da Amazônia, colocando a região em destaque em pautas nacionais e internacionais, além de fomentar e fortalecer parcerias com diversas instituições, tanto para a ampliação de projetos de pesquisa na região, assim como em oportunidades de capacitação do corpo técnico administrativo e docente por meio da oferta de vagas em curso de curta duração e programas de pós-graduação.

Destaca-se também o impacto que a qualificação do quadro de servidores técnicos e docentes possui no cruzamento com todas as oportunidades identificadas na Matriz. Este resultado presume a geração de resultados positivos ao desempenho institucional, ao passo que o desenvolvimento individual dos servidores colabora para a formação de uma identidade institucional e ressignifica sua atuação, contribuindo para a qualidade na gestão pública (Andrade; Farenzena, 2023). Além disso, a manutenção de servidores altamente qualificados contribui para a geração de valores, para a motivação e para a preservação da memória institucional, ao passo que a qualificação fomenta o alcance dos objetivos organizacionais (Pinho et al., 2022).

Outro fator que contribui para a instituição de ensino é a agregação de valor à comunidade do entorno por meio da realização de feiras vocacionais e locais de grande circulação de pessoas e a parceria com instituições públicas e privadas da região, pois elas promovem o fortalecimento e ampliação de ações de pesquisa e extensão, garantindo sua legitimidade, relevância e reconhecimento social em prol do cidadão (Stasiak; Kegler,

2024). Esses elementos, também, têm relação com o atendimento do princípio da publicidade da administração pública, ao passo que promove acesso aos que é produzido na Universidade e propõe uma atuação mais participativa do cidadão nos diálogos e processos institucionais voltando-se para o seu engajamento, considerando as especificidades do ambiente acadêmico e a diversidade de públicos atingidos por ele (Noro et al., 2024).

Diante dos elementos analisados, verifica-se que a aplicação da Matriz Swot permitiu não apenas a identificação de desafios institucionais, mas também de oportunidades estratégicas que podem impulsionar o desenvolvimento da instituição. O diagnóstico evidenciou que a relação entre as forças institucionais e as oportunidades externas pode fomentar a captação de recursos, aprimorar a comunicação institucional e ampliar parcerias estratégicas. No entanto, a mitigação de fraquezas e ameaças como a evasão de discentes e a restrição orçamentária, exigem a adoção de estratégias inovadoras e colaborativas, envolvendo a gestão universitária, o setor público e a sociedade civil.

Desta forma, a busca do aprimoramento contínuo da gestão, aliado á diretrizes e políticas educacionais bem estruturadas, pode consolidar a instituição de ensino analisada como referência na região amazônica, contribuindo para a valorização do ensino, da pesquisa e extensão universitária e promovendo um impacto positivo tanto na comunidade acadêmica como no desenvolvimento socioeconômico local.

Considerações finais

A aplicação da Matriz Swot junto a servidores docentes e técnico-administrativos da instituição de ensino objeto deste estudo permitiu um diagnóstico estratégico, analisando fatores internos e externos que impactam sua gestão. A inter-relação entre as variáveis forças, fraquezas, oportunidades e ameaças revelou que as condições institucionais favorecem a implantação de estratégias de desenvolvimento, uma vez que suas forças demonstraram maior capacidade de potencializar oportunidades externas.

A Matriz Swot permitiu analisar o posicionamento estratégico da instituição de ensino e otimizar políticas institucionais, além de sugerir iniciativas inovadoras. Essa ferramenta possibilitou a identificação de pontos críticos e oportunidades estratégicas, fornecendo subsídios para uma tomada de decisão mais alinhada ao ambiente institucional.

Os resultados apontam que as condições institucionais favorecem a implantação de estratégias de desenvolvimento que se apresenta como a abordagem mais apropriada quando a análise ambiental revela uma predominância do impacto positivo no cruzamento entre forças e oportunidades, sugerindo que a instituição tem potencial para expandir e diversificar suas ações de maneira sustentável, reforçando a aplicabilidade da Swot como ferramenta estratégica para o planejamento organizacional.

O diagnóstico rápido participativo possibilitou a elaboração coletiva de um panorama organizacional a partir da percepção de um grupo representativo de servidores. O diagnóstico rápido participativo é reconhecido como um método eficaz para envolver diferentes atores institucionais no processo decisório, promovendo um entendimento mais democrático e inclusivo da realidade organizacional. No entanto, ressalta-se que os resultados obtidos refletem a percepção de um grupo específico de servidores, o que pode implicar em variações nos casos em que a metodologia seja aplicada num público mais amplo ou com um recorte institucional diferenciado.

Outro aspecto pode implicar na aplicabilidade das conclusões como as especificidades do corpo técnico-administrativo e docente, pois diferentes setores e papéis dos servidores participantes podem apresentar perspectivas distintas sobre as forças e fraquezas institucionais. As variações das condições ambientais externas como mudanças nas políticas e diretrizes educacionais, assim como na conjuntura socioeconômica, podem afetar as oportunidades e ameaças identificadas, assim como as diferentes perspectivas setoriais ao passo que a análise em unidades acadêmico-administrativas específicas pode evidenciar desafios e elementos distintos dos observados no diagnóstico em geral.

Dessa forma, a pesquisa destaca a relevância da análise Swot como ferramenta estratégica para a formulação de diretrizes institucionais, considerando a dinâmica e a complexidade do ambiente organizacional. Além disso, sua aplicação possibilita sua adaptação em outras instituições, contribuindo para diagnósticos estratégicos e processos de tomada de decisão.

Referências

- ALDAY, Hernan Edgardo Contreras. Estratégias empresariais. In: *Coleção Gestão Empresarial*. p. 15-26, 2002.
- ANDION, Maria Carolina; FAVA, Rubens. Planejamento estratégico. In: *Coleção Gestão Empresarial*. p. 27-38, 2002.
- ALVES, Tatiana; SOUSA, Ludimila Carolina Bonfim; BRANDÃO, Marcelle Rossi de Mello. A complexidade no século XXI e os processos adaptativos emergentes no serviço público. *P2P Inovação*, v. 10, n. 2, 2024, p. 1-21.
- ANDRADE, Lucia Medeiros; FARENZENA, Nalu. Política educacional para a profissionalização no serviço público: a experiência da UFRGS com a implantação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas. *Revista de Educação e Letras*, Canoas, v. 25, n. 62, 2023, p. 124-148.
- ANDRADE NETO, Adolfo Nascimento; VACOVSKI, Eduardo. O gerenciamento de projetos e sua importância para a qualidade e a efetividade no setor público. *Caderno Gestão Pública*, Curitiba, v. 8, n. 5, 2016, p. 33-48.
- ANSOFF, Igor. *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill, 1965.
- AZEVEDO, Marilena Coelho; COSTA, Helder Gomes. Métodos para a avaliação da postura estratégica. *Caderno de Pesquisa em Administração*, Floriano, v. 8, n. 2, 2001.
- BARNEY, Jay; HESTERLY, William. *Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos*. São Paulo: Pearson, 2017.
- BILHIM, João. Política e administração: em que medida a atividade pública conta para o exercício de um cargo administrativo. *Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, v. 28, 2014, p. 11-31.
- BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília: Presidência da República, 1988.
- BRASIL. *Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996*: estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: Presidência da República, 1996.

- CALAES, Gilberto Dias; VILLAS BOAS, Roberto Cerrini; GONZALES, Arsenio. Planejamento estratégico, competitividade e sustentabilidade na indústria mineral: dois casos de não metálicos no Rio de Janeiro: Rio de Janeiro: Cyted, 2006.
- CAMATTI, Tassiara Baldissera; FACHINELLI, Ana Cristina. Comunicação como diferencial estratégico na gestão do conhecimento das organizações. *Conexão: Comunicação e Cultura*, Caxias do Sul, v. 9, n. 17, 2010, p. 161-178.
- CARNEIRO, Margareth Fabíola Santos. *Gestão pública*: o papel do planejamento estratégico, gerenciamento de portfólio, programas e projetos e os escritórios de projetos na modernização da gestão pública. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.
- CARVALHO, Elisabete. Decisão na administração pública: diálogo de racionalidades. *Sociologia: Problemas e Práticas*, Lisboa, n. 73, 2013, p. 131-148.
- CASCAES, Danielle Christiane Tiefensee; JULIANI, Douglas Paulesky. As práticas de governança e gestão de pessoas adotadas por Instituições Federais de Ensino. *Revista Administração Educacional*, Florianópolis, v. 13, n. 2, 2022, p. 55-78.
- CATELLI, Armando; SANTOS, Edilene Santana. Mensurando a criação de valor na gestão pública. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 38, 2004, p. 423-449.
- CHAMBERS, Robert. The origins and practice of participatory rural appraisal. *World Development*, [S.I.], v. 22, n. 7, 1994, p. 953-969.
- DANTAS, Nathallye Sousa; MELO, Rodrigo de Sousa. O método de análise Swot como ferramenta para promover o diagnóstico turístico de um local: o caso do município de Itabiana/PB. *Caderno Virtual de Turismo*, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, 2008, p. 118-130.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. *Management: tasks, responsibilities, practices*. New York: Harper & Row, 1974.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. *Práticas de administração de empresa*. São Paulo: Pioneira, 1981.
- FADUL, Elvia; COELHO, Fernando Souza; COSTA, Frederico Lustosa; GOMES, Ricardo Corrêa. Administração pública no Brasil: reflexões sobre o campo de saber a partir da Divisão Acadêmica da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (2009-2013). *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 48, n. 5, 2014, p. 1329-1354.
- FREITAS, Pablo Fernando Pessoa; ODELIUS, Catarina Cecilia. Competências gerenciais e sua relação com o desenho de trabalho de servidores públicos. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 72, n. 4, 2021, p. 855-892.
- GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2019.
- GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 2008.
- GÜREL, Emet; AKKOÇ, Ugur. SWOT analysis: a theoretical review. *Journal of International Social Research*, [S.I.], v. 10, n. 51, 2017, p. 994-1006.
- KEMMIS, Stephen; MCTAGGART, Robin. Participatory action research: communicative action and the public sphere. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S (ed.). *The Sage handbook of qualitative research*. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2007, p. 559–603.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 2001.

- LEARNED, Edmund Philip; CHRISTENSEN, Carl Roland; ANDREWS, Kenneth Richmond; GUTH, William D. *Business policy: text and cases*. Homewood: Irwin, 1965.
- LIKERT, Rensis. A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, v. 22, n. 140, 1932, p. 1-55.
- LIMA, Sara Lúcia; SANT'ANNA, Antônio Genilton; TAMEIRÃO, Cinthya Rocha; PEREIRA, João Antônio Gomes. Gestão por competência em instituições federais de ensino superior no Brasil. *Revista Ensino e Pesquisa em Administração e Engenharia*, [S.I.], v. 9, n. 3, 2023, p. 71-85.
- MATOS, José Gilvomar; MATOS, Rosa Maria; ALMEIDA, Josimar Ribeiro. *Análise do ambiente corporativo: do caos organizado ao planejamento*. Rio de Janeiro: E-Papers, 2007.
- MEYER JÚNIOR, Victor. Planejamento universitário: ato racional, político ou simbólico – um estudo de universidades brasileiras. *Revista Alcance*, Itajaí, v. 12, n. 3, 2005, p. 373-389.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. New York: Free Press, 1998.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. New York: Free Press, 2000.
- MONTENEGRO, Adauto Vasconcelos; PINHO, Ana Paula Moreno; TUPINAMBÁ, Antônio Caubi Ribeiro; FEITOSA, Raquel Libório. É possível encontrar inovação gerencial e práticas de gestão de pessoas voltadas à inovação em universidades federais? *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 19, Edição Especial, 2021, p. 761-776.
- MORAIS, Jeferson Pascoal; AMARO, Dhougo; GALVE, Napiê. A. Análise das características e desafios do docente-gestor numa Ifes: um estudo na Ufersa. *Revista Gestão Organizacional*, Chapecó, v. 15, n. 3, 2022, p. 160-179, 2022.
- MORIN, Edgar. *Os sete saberes necessários à educação do futuro*. Paris: Unesco, 2000.
- NASCIMENTO-E-SILVA, Daniel. *Manual de redação para trabalhos acadêmicos*: position paper, ensaios teóricos, artigos científicos e questões discursivas. São Paulo: Atlas, 2012.
- NORO, Claudiana Aparecida e Silva; CRUZ, Cassiana Maris Lima; KLEBER, Andressa Excarliti. Comunicação organizacional em instituições de ensino superior: uma análise dos benefícios e desafios na revisão sistemática da literatura. *Revista Gestão e Secretariado*, São José dos Pinhais, v. 15, n. 1, 2024, p. 201-221.
- PINHO, Ana Paula Moreno.; SILVA, Clayton Robson Moreira; OLIVEIRA, Evalda Rodrigues Silva. Determinantes da intenção de rotatividade no setor público: um estudo numa instituição federal de ensino. *Administração Pública e Gestão Social*, Viçosa, v. 14, n. 3, 2022, p. 1-20.
- PORTER, Michael Eugene. *The competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press, 1985.
- RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. *Metodologia da pesquisa aplicável às ciências: como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade – teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2006.
- REIS, Cisne Zélia Teixeira; OLIVEIRA, Adriel Rodrigues; SILVEIRA, Suely de Fátima Ramos; CUNHA, Nina Rosa da Silveira. Modelo orçamentário das universidades federais: fatores motivadores e inibidores de sua institucionalização. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, v. 10, n. esp.6, 2017, p. 1081-1100.

REZENDE, Denis Alcides. *Planejamento estratégico público e desenvolvimento de sistemas de informação*. São Paulo: Atlas, 2003.

SILVA, Andréia Aparecida; SILVA, Natalia Salmont; BARBOSA, Valéria de Almeida; HENRIQUE, Marcelo Rabelo; BAPTISTA, Jose Abel. A utilização da Matriz SWOT como ferramenta estratégica: um estudo de caso numa escola de idioma em São Paulo. SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 8, 2011. Anais ... Florianópolis: UFSC, 2011.

SLEUTJES, Maria Helena Silva Costa. Refletindo sobre os três pilares de sustentação das universidades: ensino, pesquisa e extensão. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 33, n. 3, 1999, p. 99-111.

SOBREIRA, Francisco Escolástico; ZILLE, Luciano Pereira; FARONI, Walmer. Comprometimento organizacional: estudo com servidores técnicos-administrativos de nível superior da Universidade Federal de Viçosa. *Administração Pública e Gestão Social*, Viçosa, v. 13, n. 1, 2021, p. 25-29.

SOUZA FILHO, Antônio Gomes; PINHEIRO, Carlos Basílio; DOMINGUES, Marcus Vinicius; FERNANDES, Vivian Duarte Couto; LEITE, Yuri Luiz Reis. Unidade de gestão de dados e de indicadores críticos para avaliação de desempenho institucional. *Perspectivas em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v. 26, n. 1, 2021, p. 157-173.

STASIAK, Daiana; KEGLER, Jaqueline Quincozes da Silva. Políticas de comunicação pública em universidades: UFG e UFSM em análise. *Organicom*, São Paulo, v. 21, n. 45, 2024, p. 161-166.

TRAVASSOS, Paula Francinetti da Silva; VIEIRA, Fernando de Oliveira. Aplicação da análise SWOT na preparação do processo de avaliação institucional interna (autoavaliação) realizada pela IES. *Revista Eletrônica de Administração*, Franca, v. 10, n. 2, 2011, p. 25-39.

THIOLLENT, Michel. *Metodologia da pesquisa-ação*. 18. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

TRIPP, David. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. *Educação e Pesquisa*, São Paulo, v. 31, n. 3, 2005, p. 443-466.

WITT, Ania Tamilis da Silva; SCHLICKMANN, Raphael. Avaliação da gestão das Instituições Federais de Educação Superior: categorias analíticas de inserção das mulheres. *Avaliação*, v. 24, n. 2, 2019, p. 526-544.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. *Metodologia de estudo e de pesquisa em administração*. Brasília: Capes, 2009.