

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS: A CONTRIBUIÇÃO DA ANÁLISE SWOT NA FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO

<https://doi.org/10.5902/2318133893025>

Bárbara Mareco Millian¹
Marco Aurelio Batista de Sousa²
José Carlos de Jesus Lopes³

Resumo

Este artigo tem como objetivo relatar a aplicabilidade da Análise Swot como instrumento de apoio ao planejamento estratégico do processo de internacionalização no contexto das instituições federais de ensino superior. A pesquisa caracterizou-se como exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa e utilização da Análise Swot, como uma ferramenta administrativa para diagnosticar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, que impactam a atuação da Agência de Internacionalização da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Os resultados indicam que a aplicação da ferramenta de análise demonstrou ser útil e replicável para o diagnóstico estratégico do processo de internacionalização no ensino superior. Conclui-se que o processo voltado à internacionalização em quaisquer Ifes deve ser compreendido como uma política pública educacional transversal e que demanda planejamento, sendo possível utilizar a Análise Swot como ferramenta de apoio ao diagnóstico estratégico, respeitando os ambientes e as condições locais de cada uma.

Palavras-chave: administração pública; gestão universitária; análise Swot.

STRATEGIC PLANNING OF THE INTERNATIONALIZATION PROCESS IN FEDERAL UNIVERSITIES: THE CONTRIBUTION OF SWOT ANALYSIS TO THE FORMULATION OF INTERNATIONALIZATION STRATEGIES

Abstract

This article aims to analyze the applicability of Swot Analysis as a support tool for the strategic planning of the internationalization process within the context of federal institutions of higher

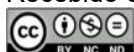
¹ Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, Mato Grosso do Sul, Brasil. E-mail: barbara.mareco@ufms.br. Orcid: <https://orcid.org/0009-0004-6088-3658>.

² Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, Mato Grosso do Sul, Brasil. E-mail: marco.sousa@ufms.br. Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5660-5349>.

³ Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, Mato Grosso do Sul, Brasil. E-mail: jose.lopes@ufms.br. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-3012-8748>.

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

Recebido em 28 de julho de setembro de 2025. Aceito em 30 agosto de 2025.



Regae: Rev. Gest. Aval. Educ.	Santa Maria	v. 14	n. 23	e93025	2025
-------------------------------	-------------	-------	-------	--------	------

education. The research is characterized as exploratory and descriptive, with a qualitative approach and the use of Swot Analysis as a management tool to diagnose the strengths, weaknesses, opportunities, and threats that impact the performance of the research locus agency, the Internationalization Agency of the Federal University of Mato Grosso do Sul. The results indicate that the application of the analysis tool proved to be useful and replicable for the strategic diagnosis of the internationalization process in higher education. It is concluded that the internationalization process within any Federal Institution of Higher Education should be understood as a transversal public educational policy that requires planning, and that Swot Analysis can be used as a supporting tool for strategic diagnosis, while respecting the environments and local conditions of each institution. Key-words: public administration; university management; Swot analysis.

Introdução

A partir da Reforma do Estado nos anos 1990, o planejamento estratégico foi incorporado à administração pública brasileira como instrumento da gestão por resultados, com o objetivo de superar as limitações do modelo burocrático (Bresser-Pereira, 1996; 2006). Essa mudança buscou promover mais eficiência, eficácia e efetividade na formulação e execução das políticas públicas no país (Abrucio, 1997).

Para Ansoff e McDonne (1993), a administração estratégica representa uma evolução do planejamento tradicional, ao enfatizar sua integração com a execução e o controle das ações organizacionais. Mintzberg (2008), por sua vez, adverte para os riscos de uma utilização superficial da estratégia, reforçando a importância da análise crítica e da flexibilidade nos processos decisórios.

Nesse contexto, Bryson (2024) menciona que o planejamento estratégico, ao longo do tempo, se destacou como um processo estruturado, participativo e orientado ao futuro, garantindo que a organização responda de forma eficaz e proativa às necessidades do ambiente externo, sendo fundamental para o sucesso e a relevância a longo prazo.

Em relação às Universidades brasileiras, elas passaram a incorporar o planejamento estratégico como exigência normativa, conforme previsto na lei n. 10.861/2004 – Sinaes – e posteriormente, no decreto n. 9.235/2017, que estabeleceu as diretrizes para o funcionamento das instituições de ensino superior, das quais as instituições de federais de ensino superior brasileiras se integram (Brasil, 2017).

Sob tais perspectivas legais e normativas, Morosini (2019) esclarece que documentos como o plano de desenvolvimento institucional – PDI – se tornam elementos centrais para a definição de metas, diretrizes e ações estratégicas no âmbito universitário brasileiro. O processo de internacionalização do ensino superior, enquanto política estratégica, surge como um vetor de transformação institucional e de inserção no contexto global (Fávero; Trevisol, 2020).

De acordo com Knight (2020), a internacionalização compreende a integração sistemática de dimensões internacionais, interculturais e globais nas funções da universidade: ensino; pesquisa; e extensão. Além disso, para Altbach (2016), o fenômeno é impulsionado tanto por fatores externos – globalização, políticas públicas –, quanto internos – melhoria da qualidade, inovação curricular, reputação institucional.

Contudo, para Kettunen (2010), os desafios inerentes à implantação de estratégias nesse campo, como cultura organizacional, limitações orçamentárias, limitação de pessoas nas células administrativas, carência de processos sistematizados e necessidade de

qualificação técnica, requerem instrumentos que auxiliem na análise e no direcionamento das ações. Além de atender às diretrizes institucionais das Ifes, o fortalecimento do processo de internacionalização universitária contribui para os objetivos de desenvolvimento sustentável, também denominados de Agenda 2030, promulgados pela Organização das Nações Unidas (ONU, 2015), em especial os ODS 4, 10 e 17.

A partir deste contexto, a pesquisa teve como objetivo avaliar a aplicabilidade da análise Swot como instrumento de apoio ao planejamento estratégico do processo de internacionalização no contexto das instituições federais de ensino superior. Para tanto, utiliza-se como locus de pesquisa a Agência de Internacionalização, da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – Aginter/UFMS –, visando a extrair subsídios que possam ser replicados em outras realidades institucionais.

A escolha desta ferramenta se justifica por sua capacidade de promover uma leitura integrada do ambiente institucional e orientar a formulação de estratégias alinhadas aos objetivos da organização, como bem propõe Bryson (2024). Ao identificar os principais fatores internos e externos, que influenciam a atuação da Aginter/UFMS, buscar-se-á oferecer subsídios da eficácia desta ferramenta ao planejamento estratégico de quaisquer Ifes.

Planejamento estratégico na administração pública universitária

A partir da década de 1960 a estratégia passou a ser incorporada como um valor central na ciência da administração, marcando a transição de uma visão operacional e burocrática para uma abordagem mais estratégica e orientada ao futuro (Ansoff, 1981).

Posteriormente, Mintzberg (2008) ampliou essa visão ao afirmar que a estratégia não se limita a algo previamente planejado, podendo também surgir de forma não intencional, ao longo do tempo. Adicionalmente, Maximiano (2017) entende que a estratégia é um processo de escolher os meios adequados para atingir determinados objetivos.

Já Oliveira (2018) descreveu que a administração estratégica é a administração do futuro, sendo um viés que proporciona a interação da organização com os fatores ambientais externos e internos em constante mutação, distanciando-se da administração tradicional e trivial anteriormente adotada.

A esse respeito, Motta (2007) observou que a modernização da administração pública brasileira, a partir da década de 1990, foi marcada por um movimento de transição de um modelo predominantemente burocrático para uma abordagem gerencial (Bresser-Pereira; Spink, 2017) focada na melhoria da eficiência, na ampliação da efetividade das políticas públicas e na responsabilização dos gestores públicos.

De forma complementar, para Bryson (2024), o planejamento estratégico no setor público deve ser compreendido como um processo estruturado e deliberado, cujas etapas orientam as metas exequíveis a serem alcançadas pelas organizações, bem como na definição de suas prioridades, na alocação de recursos limitados e na adaptação às constantes mudanças dos ambientes.

A Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988) estabeleceu a autonomia administrativa, didático-científica e de gestão financeira das universidades públicas, garantindo a essas instituições de ensino superior a liberdade necessária para a definição de suas políticas institucionais, incluindo o planejamento estratégico. A LDB (Brasil, 1996) definiu que as IES

englobam todas as instituições públicas e privadas de ensino, que oferecem cursos superiores. Já as Ifes são um subsetor das IES, compostas pelas universidades federais, pelos institutos federais e o colégio Pedro II, mantidos pela União (Brasil, 1996).

Nas Ifes, o planejamento estratégico tornou-se uma exigência normativa, a partir da implantação Sinaes, instituído pela lei n. 10.861/2004 (Brasil, 2004). O Sinaes determinou que todas as IES elaborassem o plano de desenvolvimento institucional, instrumento que deve definir a missão, os objetivos estratégicos e as diretrizes institucionais para um período de cinco anos (Brasil, 2004).

Além do Sinaes, o decreto n. 9.235/2017 (Brasil, 2017), que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das Ifes, reforçou a necessidade de um planejamento institucional. Nele foi estabelecido que o PDI é um dos documentos obrigatórios para o credenciamento, reconhecimento e recredenciamento das instituições junto ao MEC (Brasil, 2017). Com horizonte de médio a longo prazo, geralmente de cinco anos, o PDI estabelece os objetivos e metas que as Ifes se comprometem a cumprir nesse período, assegurando que seu desenvolvimento esteja alinhado aos critérios mínimos de qualidade definidos pelo MEC (Brasil, 2017).

Para Deiró, Branco e Cavalcanti Filho (2025), no âmbito das Ifes, o planejamento estratégico desempenha um papel fundamental no fortalecimento da gestão acadêmica e da autonomia universitária, possibilitando que essas instituições se posicionem como agentes de transformação social. Através desse processo, as Ifes podem projetar cenários futuros e delinear estratégias voltadas a um desenvolvimento sustentável e inovador da educação superior (Deiró; Branco; Cavalcanti Filho, 2025).

No entanto, de acordo com Neves e Barbosa (2020), a gestão universitária no Brasil precisa articular o planejamento institucional com os princípios democráticos e a busca pela qualidade ambiental e social da educação superior, garantindo que as políticas públicas educacionais e as estruturas acadêmicas promovam inclusão, equidade e atendimento às demandas sociais contemporâneas.

De forma mais pontual, recentemente, com vistas a uma gestão mais estratégica para as questões da preservação do planeta e das pessoas, o atendimento dos critérios de sustentabilidade tem sido demandado, igualmente no âmbito de toda gestão universitária, tornando as IES, atores e parceiras, no atendimento da Agenda 2030 (Moura-Leite; Jesus-Lopes; Yamazaki, 2022).

A análise Swot como ferramenta de gestão estratégica universitária

A gestão pública tem por objetivo atender às necessidades coletivas de uma comunidade, garantindo a formulação e a implantação de políticas públicas apropriadas para a resolução de seus problemas, por meio do uso eficaz e eficiente dos recursos escassos disponíveis (Carvalho, 2013).

Entretanto, para Bryson (2024) é importante ressaltar que o valor do planejamento estratégico só se torna evidente quando traduzido em ações práticas, ou seja, quando sua implantação é acompanhada e avaliada de acordo com o progresso rumo aos objetivos organizacionais públicos estabelecidos, com vistas ao atendimento das complexas demandas da sociedade brasileira.

A análise Swot é uma ferramenta clássica de diagnóstico estratégico, que permite identificar fatores, também denominados de forças internas e externas, que influenciam o desempenho organizacional (Humphrey, 2005). Ballestero Álvarez (2011) postula que a análise Swot é composta por duas dimensões complementares: interna e externa. A autora (2011) comenta que a dimensão interna, também reconhecida como fatores endógenos, tem por objetivo identificar os pontos fortes e pontos fracos da organização, ou seja, os aspectos nos quais a instituição demonstra elevado desempenho e aqueles em que apresenta limitações.

Forças, ou pontos fortes, podem ser, tanto atuais, quanto potenciais, e representam elementos que favorecem o alcance dos objetivos organizacionais (Barney; Hesterly, 2011). Fraquezas, ou pontos fracos, se manifestam em aspectos negativos que configuram uma condição estruturalmente desfavorável, por isso, devem ser monitoradas continuamente, a fim de serem mitigadas ou eliminadas, já que seus gestores terão mais controles sobre estas forças.

Já a dimensão externa busca reconhecer as oportunidades e ameaças existentes no ambiente exógeno, que circunda a organização. As oportunidades referem-se a condições externas favoráveis que podem ser aproveitadas estrategicamente em potencial. Enquanto as ameaças são elementos do ambiente externo que representam riscos ou obstáculos ao desempenho organizacional, uma vez que seus gestores não terão controles sobre estas forças (Ballestero Álvarez, 2011).

Sob tais entendimentos, Bryson (2024) recomenda a análise de pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças como etapa central do diagnóstico organizacional no setor público. Para esse autor (2024), o planejamento no setor público deve estar ancorado no propósito institucional e no mandato legal da organização pública.

Para Almeida, Baran e Santos (2025) a aplicação dessa ferramenta permite identificar pontos críticos e oportunidades estratégicas, oferecendo subsídios para que as decisões sejam alinhadas ao contexto institucional e capazes de impulsionar o desenvolvimento da instituição.

Planejamento estratégico e internacionalização no contexto universitário

O processo de internacionalização no ensino superior pode assumir diferentes significados e propósitos conforme a missão, objetivos e valores da instituição, mas tende a englobar um conjunto de atividades, políticas educacionais e serviços públicos voltado à incorporação das dimensões internacional e intercultural, nos âmbitos do ensino, da pesquisa e da extensão (Knight; Wit, 2018).

Fávero e Trevisol (2020) enfatizam que a estrutura institucional e o planejamento estratégico são elementos fundamentais para o sucesso da internacionalização nas Ifes. Eles argumentam que ter uma estrutura claramente definida, com órgãos e processos organizados possibilita que iniciativas internacionais sejam implementadas de maneira coordenada e eficaz.

Além disso, num planejamento alinhado às metas, indicadores e recursos, a internacionalização tende a ocorrer de forma fragmentada e reativa, sem sustentabilidade ao longo do tempo (Fávero; Trevisol, 2020). Para Knight (1994), o processo da internacionalização não deve ser visto como um conjunto de ações isoladas ou circunstanciais, mas sim como um ciclo dinâmico, sustentado por uma cultura institucional.

Knight (1994), menciona ainda que o ciclo de internacionalização, por ser dinâmico, precisa envolver diferentes etapas interdependentes, que orientam desde a conscientização da comunidade acadêmica até a consolidação das ações e o reforço de uma identidade institucional internacionalizada, permitindo que a universidade evolua de forma estratégica e sustentável nesse campo. Sob tais perspectivas, o quadro 1 sistematiza as etapas do ciclo de internacionalização.

Quadro 1 –
Etapas do ciclo de internacionalização.

Etapas	Descrições
Conscientização	Reconhecimento da importância da internacionalização e seus benefícios institucionais.
Comprometimento	Apoio formal e político da alta gestão e lideranças acadêmicas à internacionalização.
Planejamento	Definição de objetivos e estratégias, com base na realidade institucional e no PDI.
Operacionalização	Execução das ações por meio de programas, serviços e estruturas organizacionais.
Avaliação	Monitoramento dos resultados e impactos, com foco na melhoria contínua.
Reforço	Consolidação da cultura institucional internacional por meio de incentivos e políticas.

Fonte: adaptado de Knight (1994).

A internacionalização da educação superior, além de promover a excelência acadêmica e o intercâmbio científico, está alinhada com os compromissos assumidos globalmente, por meio da Agenda 2030, promulgada pela ONU (ONU, 2015). Nesse contexto, universidades federais brasileiras assumem papéis estratégicos na implantação dos ODS, sendo chamadas a desenvolver ações que favoreçam o acesso equitativo ao conhecimento, a cooperação internacional e o desenvolvimento sustentável (Unesco, 2017).

Procedimentos metodológicos

Para o desenvolvimento desta escrita científica, foram acatadas as normas atualizadas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT, 2023; 2024). De forma complementar, foram observadas as boas práticas de publicações ensinadas pela Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (Anpad, 2017). Utilizou-se o *Check-list*, no auxílio do delineamento nos elementos de pesquisa (Jesus-Lopes, Ravelli e Casagrande, 2022).

Este estudo seguiu um procedimento metodológico de caráter exploratório e descritivo (Marconi; Lakatos, 2021), com uma orientação qualitativa (Gil, 2021), concretizado pela utilização da análise Swot, como ferramenta de gestão institucional. Marconi e Lakatos (2021) argumentam que a pesquisa exploratória é adequada quando se busca uma

compreensão mais profunda de fenômenos que envolvem diversas variáveis e contextos, enquanto a descritiva foi empregada devido ao objetivo de diagnosticar os pontos fracos e fortes, as oportunidades e ameaças, definindo, desta forma, o ambiente no qual se encontra inserida a Aginter/UFMS. Ademais, os resultados deste estudo ganham características de serem aplicados (Gil, 2021). O lócus da pesquisa aplicada foi a Agência de Internacionalização da Aginter/UFMS. O procedimento metodológico foi composto por três principais técnicas de coleta de dados: revisão bibliográfica; análise documental; observação direta. A análise dos dados foi de natureza qualitativa e contou com dados primários e dados secundários. A observação direta foi realizada no ambiente interno da Aginter/UFMS, considerando as rotinas administrativas, fluxos de trabalho, interações institucionais e práticas de gestão.

Além disso, Marconi; Lakatos (2021) destacam a importância dos dados secundários provenientes dos levantamentos de documentos institucionais. Estes dados foram essenciais para a coleta de informações objetivas sobre as práticas e processos formais da UFMS e da Aginter. Documentos do Planejamento Estratégico Institucional da UFMS, relatórios de gestão da UFMS e da Aginter, materiais administrativos tais como organogramas e aportes normativos internos relacionados à política de internacionalização da UFMS, diretrizes do MEC, regulamentos federais, políticas públicas de internacionalização, tais como CNPq-PICTI 2024 e Capes-Global.Edu 2025, programa de internacionalização da União Europeia Erasmus+, indicadores de rankings internacionais – Times Higher Education, QS World University Ranking, UI GreenMetric – foram analisados para complementar a interpretação dos dados secundários.

A análise de conteúdo foi orientada pela categorização e cruzamento dos elementos identificados nos quadrantes da Matriz Swot, a relembrar: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. No ambiente interno, foram diagnosticados fatores como a estrutura organizacional específica para internacionalização, qualificação dos recursos humanos e técnicos, a existência de processos sistematizados.

Já no ambiente externo, foram diagnosticadas a presença de oportunidades relacionadas às políticas públicas de fomento, a ampliação de parcerias internacionais e redes, bem como a existência de ameaças, como cortes orçamentários, instabilidades políticas e a crescente concorrência entre Ifes na busca por visibilidade internacional.

Resultados e análises

De acordo com os documentos analisados, a estratégia da UFMS está estruturada em seu planejamento estratégico institucional, que é composto pelo conjunto dos seguintes documentos norteadores: Plano de Desenvolvimento Institucional integrado ao Projeto Pedagógico Institucional; Plano de Desenvolvimento das Unidades da Administração Central e da Administração Setorial; Planos de Gestão Temáticos e Plano de Gestão Anual. Estes estão descritos no quadro 2.

A aplicação do ciclo da internacionalização, tal como proposto por Knight (1994), permite compreender como as ações da UFMS se articulam de forma estratégica, desde a conscientização da comunidade acadêmica até a consolidação de uma cultura institucional voltada ao engajamento internacional.

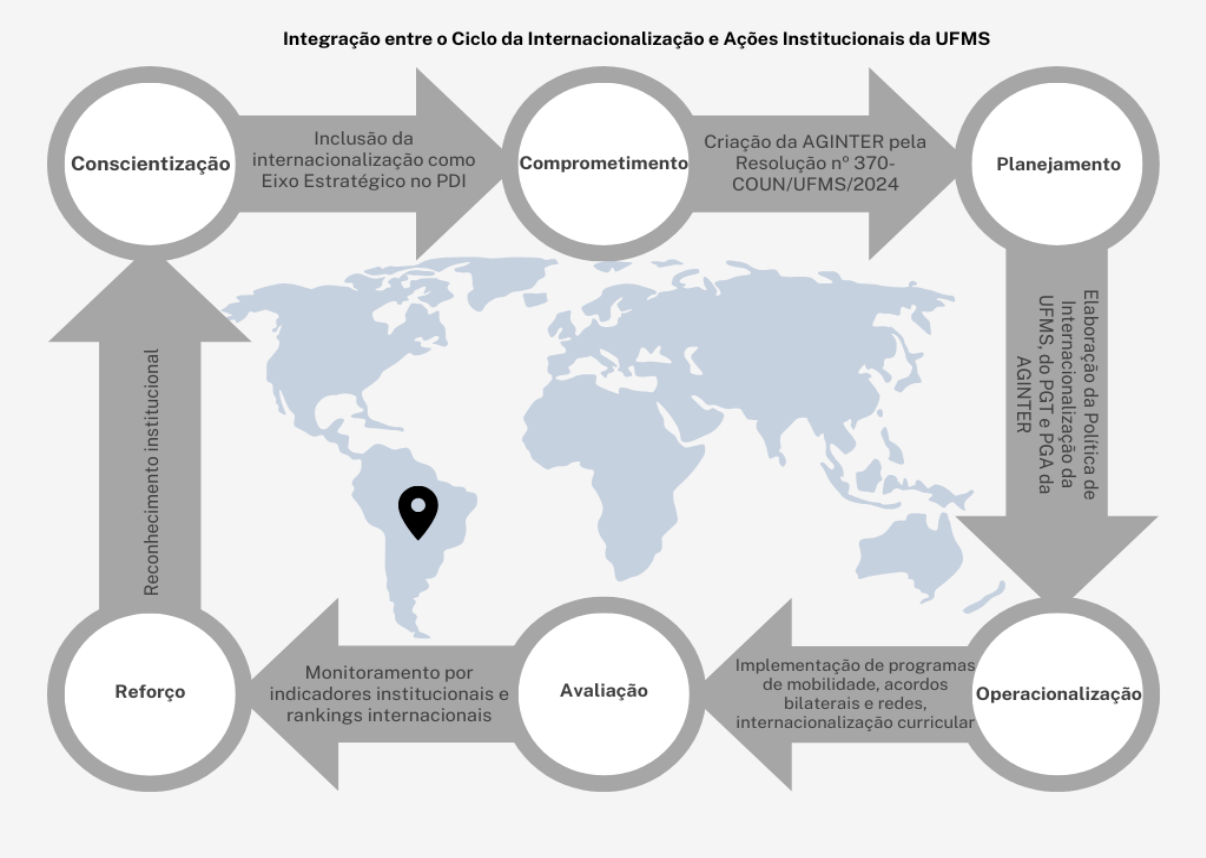
Quadro 2 –
Documentos Institucionais de planejamento estratégico da UFMS e sua relação com o processo da internacionalização.

Documento	Finalidade e aplicação	Eixo estratégico: internacionalização
PDI/PPI	Instrumento central de planejamento estratégico da UFMS.	Criação Aginter; Política de Internacionalização (2025).
PDU	Planejamento tático-operacional das unidades administrativas.	PDU Aginter 2025 - 2030 em desenvolvimento.
PGT	Diretrizes temáticas com metas, recursos e indicadores.	PGT Aginter 2025 - 2030 em desenvolvimento.
PGA	Ações e metas anuais alinhadas ao orçamento.	Metas de mobilidade e ampliação de parcerias internacionais.

Fonte: autores.

As diretrizes estratégicas, política de internacionalização e seus documentos refletem diretamente as etapas desse ciclo, conforme ilustra a figura 1.

Figura 1 –
Integração entre o ciclo da internacionalização e ações institucionais da UFMS.



Fonte: autores, tendo como base Knight, 1994.

Os documentos oficiais consultados revelam que a trajetória da internacionalização na UFMS passou por diferentes etapas estruturais, ao longo dos anos. Inicialmente, as ações voltadas a essa área eram conduzidas pela Agência de Desenvolvimento, de Inovação e de Relações Internacionais – Aginova –, criada por meio da resolução n. 2/2017 – Coun/UFMS, de 31 de janeiro de 2017 (UFMS, 2017).

Na época, a Aginova contava com duas coordenadorias e cinco divisões, dentre elas a Divisão de Relações Internacionais, diretamente vinculada à Direção. Num momento posterior, a Aginova foi reestruturada e passou a se chamar Agência de Internacionalização e Inovação, passando a incorporar a Secretaria de Relações Internacionais, estrutura que permaneceu vigente, até dezembro de 2024.

Nesse período, com a aprovação da nova estrutura organizacional da UFMS, por meio da resolução n. 370-Coun/UFMS, de 6 de dezembro de 2024 (UFMS, 2024), foi instituída a Agência de Internacionalização – Aginter –, a qual passou a assumir de forma exclusiva as competências relacionadas à internacionalização, enquanto a Aginova passou a dedicar-se exclusivamente à área de inovação (UFMS, 2024).

Nesse sentido, há de se reconhecer que a UFMS passou a incorporar o processo de internacionalização como um de seus eixos estratégicos no PDI (UFMS, 2024) demonstrando o reconhecimento da internacionalização quanto ao seu papel estruturante no fortalecimento acadêmico, científico e institucional da universidade.

A combinação entre a estrutura institucional e um planejamento estratégico eficaz possibilita uma tomada de decisão ágil e alinhada aos objetivos institucionais, favorecendo a adoção de critérios técnicos para a seleção e priorização das ações de internacionalização, como bem preconizaram Fávero e Trevisol (2020).

Com o objetivo de orientar as ações no campo da internacionalização, a UFMS estabeleceu diretrizes estratégicas que abrangem desde a mobilidade acadêmica e a cooperação internacional até a internacionalização da pesquisa e a promoção da responsabilidade social global (UFMS, 2025). Essas diretrizes são apresentadas, de forma sistematizada, no quadro 3.

Quadro 3 –

Diretrizes estratégicas de internacionalização da UFMS.

Diretriz estratégica	Descrição
Ampliação da mobilidade acadêmica e científica	Expandir experiências internacionais para todos os segmentos da comunidade acadêmica.
Cooperação internacional e redes globais	Inserir a UFMS em redes científicas para enfrentar desafios globais.
Fomento à internacionalização em casa	Fomentar o multiculturalismo no campus e ampliar a oferta de línguas estrangeiras.
Contratação e qualificação internacional	Atrair e qualificar docentes estrangeiros para fortalecer a troca de saberes.
Ampliação de parcerias estratégicas	Firmar colaborações internacionais em pesquisa, inovação e tecnologia.

Promoção de uma governança internacional eficiente	Garantir transparência e articulação eficiente das ações de internacionalização.
Responsabilidade social global e cooperação com países em desenvolvimento	Priorizar parcerias com países em situação de vulnerabilidade.
Internacionalização de programas de pesquisa e inovação	Estimular a participação em editais internacionais e atrair talentos.

Fonte: autores.

Com vistas à elaboração da Matriz Swot, foram identificadas variáveis internas e externas, conforme sistematizado na figura 2, a seguir. Ressalta-se que essa figura foi elaborada a partir do referencial teórico desta pesquisa, combinadas com a observação institucional, da análise bibliográfica e análise documental dos instrumentos de planejamento, do Estatuto (2021) e da Política de Internacionalização (2025) da UFMS, das diretrizes do MEC, dos regulamentos federais, das políticas públicas de internacionalização, como o CNPq-PICTI (CNPq, 2024) e Capes-Global.Edu (Capes, 2025), do programa de internacionalização da União Europeia Erasmus+ e dos indicadores de *rankings* internacionais.

Figura 2 –
Matriz Swot da Agência de Internacionalização da UFMS.

Forças Existência de uma estrutura organizacional específica para a internacionalização (AGINTER); Inserção da internacionalização como eixo estratégico no PDI da UFMS; Atuação integrada com unidades acadêmicas e administrativas; Participação ativa em programas internacionais (Erasmus+, CAPES-Global.Edu); Colocações estratégicas nos rankings internacionais.	S	W	Fraquezas Ausência de um planejamento estratégico próprio e atualizado para a AGINTER; Limitação de recursos humanos e técnicos qualificados; Fragilidade nos processos sistematizados e nos fluxos internos; Carência de base de dados unificada para gestão de indicadores.
Oportunidades Expansão de programas multilaterais de cooperação internacional; Crescimento da demanda por internacionalização no Brasil e no exterior; Avanço das tecnologias de informação e comunicação; Estímulo de agências de fomento à internacionalização (CAPES, CNPq, União Europeia); Fortalecimento de redes e consórcios de IES.	O	T	Ameaças Instabilidade orçamentária e contingenciamento de recursos públicos; Mudanças políticas que impactam negativamente a política externa e educacional; Concorrência interinstitucional por parcerias e projetos estratégicos; Baixo domínio de idiomas estrangeiros por parte da comunidade universitária; Descontinuidade de políticas públicas de longo prazo.

Fonte: autores.

Como se pode observar na figura 2, a Matriz Swot evidencia que a Aginter possui elementos internos promissores, como sua existência formal e a presença da internacionalização como prioridade institucional. No entanto, conforme verificado in locus, tais aspectos ainda não se traduzem numa governança plena do processo internacional.

Essa situação ocorre em razão da ausência de planejamento específico, da limitação de recursos humanos especializados e da ausência de indicadores consolidados. O descompasso entre a relevância estratégica e a estrutura funcional é um entrave à consolidação da política de internacionalização como ação sistêmica e transversal.

Do ponto de vista externo, o cenário oferece oportunidades importantes, como o aumento do interesse por cooperação acadêmica internacional, o surgimento de programas de fomento, como o CNPq-PICTI (2024), o Capes-Global.Edu (2025) e o Erasmus+ (2025), e a intensificação do uso de tecnologias digitais, que reduzem as barreiras geográficas e facilitam a comunicação e acesso aos programas de internacionalização.

No entanto, esses avanços ocorrem num contexto de instabilidade política e financeira que impacta negativamente a continuidade de políticas públicas voltadas à educação pública superior brasileira, exigindo estratégias adaptativas e sustentáveis por parte dos gestores responsáveis pelas Instituições Federais de Ensino Superior em todo território nacional.

Diante dessa realidade, foi realizado o cruzamento dos fatores internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças), com o objetivo de identificar direções estratégicas possíveis para o fortalecimento da política de internacionalização na UFMS. Essa etapa permitiu elaborar quatro tipos de estratégias: FO (Força-Oportunidade), FA (Força-Ameaça), DO (Fraqueza-Oportunidade) e DA (Fraqueza-Ameaça), como propõe a análise da Matriz Swot.

As estratégias FO, que buscam aproveitar as oportunidades externas a partir das forças já existentes na organização, indicam que a UFMS pode alavancar sua estrutura formalizada de internacionalização, representada pela atuação da Aginter/UFMS e pela inclusão da internacionalização como eixo estratégico no PDI, para ampliar sua inserção em programas de cooperação internacional, como o CNPq-PICTI, Capes-Global.Edu e Erasmus+.

Além disso, a participação ativa em redes globais e a experiência acumulada em mobilidade internacional possibilitam à universidade explorar com mais intensidade a adesão a consórcios e ações multilaterais. A atuação da Aginter/UFMS pode ser ainda mais potencializada com o uso de tecnologias da informação, especialmente para ampliar a oferta de experiências virtuais e ações de internacionalização em casa.

No que se refere às estratégias FA, que visam a usar as forças da organização para enfrentar ameaças externas, observa-se que a existência de uma estrutura institucionalizada e o reconhecimento da importância da internacionalização podem ser decisivos para mitigar os riscos decorrentes da instabilidade política e da descontinuidade de políticas públicas voltadas ao ensino público superior.

Tais ameaças demandam a criação de protocolos internos de continuidade, capazes de assegurar a perenidade das ações da Aginter/UFMS, mesmo em contextos adversos. Ademais, o fortalecimento das ações de internacionalização em casa e da capacitação linguística da comunidade acadêmica torna-se essencial para combater a baixa proficiência em línguas estrangeiras e a dependência excessiva de parcerias externas.

As estratégias DO, consistem em utilizar as oportunidades do ambiente para superar fragilidades internas. A análise evidencia que a Aginter/UFMS precisa avançar na elaboração de um planejamento estratégico próprio e na capacitação técnica dos recursos humanos. Essa lacuna pode ser preenchida, por meio da integração com diretrizes internacionais e do aproveitamento de iniciativas de capacitação oferecidas por instituições educacionais parceiras.

Por fim, as estratégias DA, que têm como foco neutralizar ameaças externas enquanto se enfrentam fraquezas internas, sugerem a adoção de medidas estruturantes de médio e longo prazo. Entre elas, destaca-se a criação de um sistema interno de indicadores que permita monitorar os resultados das ações da Aginter/UFMS, fornecendo dados confiáveis para a tomada de decisão e aumentando a transparência institucional.

A estruturação de processos e fluxos administrativos claros, somada à definição de diretrizes de continuidade institucional, é fundamental para mitigar os efeitos das ameaças externas, como o contingenciamento de recursos, a concorrência interinstitucional por parcerias e a falta de estabilidade nas políticas de educação superior e de relações exteriores.

O cruzamento estratégico revela que, para avançar de forma estratégica e institucional, a Aginter/UFMS precisa operar simultaneamente em três eixos, a saber: o fortalecimento institucional interno; a articulação com o ambiente externo de forma proativa; o desenvolvimento das ODS 4 e 17.

Internamente, é imprescindível a elaboração de um plano estratégico próprio, com metas exequíveis e indicadores apropriados, e a capacitação técnica da equipe. Externamente, é necessário fortalecer o posicionamento da UFMS em redes internacionais, garantir presença em editais de fomento e adotar estratégias de mitigação diante de possíveis ameaças políticas e econômicas, por exemplo, via redução do orçamento federal para as IFES.

A análise Swot mostra-se relevante como ferramenta estratégica para a formulação de diretrizes institucionais, especialmente diante da dinâmica e complexidade do ambiente organizacional. Ademais, sua aplicação demonstra potencial de adaptação a outras instituições, contribuindo para a elaboração de diagnósticos estratégicos e para a qualificação dos processos decisórios (Almeida; Baran; Santos, 2025).

Com base nos resultados obtidos, e respondendo à questão central anunciada, na seção introdutória, há de se considerar que a aplicação da Análise Swot se demonstrou eficaz como instrumento de diagnóstico estratégico, tendo como exemplo, na análise da Aginter/UFMS, possibilitando uma leitura ampla e integrada dos fatores internos e externos que influenciam suas atividades. Ademais, a ferramenta permitiu evidenciar aspectos estruturais e operacionais relevantes, além de orientar reflexões sobre oportunidades de aprimoramento e enfrentamento de desafios institucionais.

Por sua flexibilidade e aplicabilidade em diferentes contextos, a Swot se mostrou adequada para subsidiar o planejamento estratégico de órgãos públicos universitários, podendo ser amplamente utilizada por outras Ifes que desejem fortalecer seus processos de internacionalização com base num mapeamento claro e participativo de sua realidade institucional, contribuindo assim com a ODS 17, que fortalece os meios de implantação e revitaliza a parceria global para o desenvolvimento sustentável.

Considerações finais

Este artigo teve como objetivo avaliar a aplicabilidade da Análise Swot como instrumento de apoio ao planejamento estratégico do processo de internacionalização no contexto das Instituições Federais de Ensino Superior. A avaliação revelou que a utilização da Análise Swot representou uma abordagem metodológica pertinente para compreender o posicionamento estratégico da Agência analisada, ao identificar de seus pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças.

Os resultados obtidos subsidiam o aprimoramento das políticas e práticas do processo de internacionalização no contexto da UFMS, mas também oferecem um modelo de análise aplicável a quaisquer outras Ifes. Ademais, os resultados deste estudo reforçaram a necessidade de compreender o processo de internacionalização da educação superior brasileira não apenas como uma diretriz presente nos documentos oficiais.

Tais providências precisam estar alinhado à luz da filosofia de um processo contínuo de melhoria, de forma transversal e cultural, que em conjunto demanda engajamento institucional em todos os níveis organizacionais, desde a alta gestão até os setores operacionais e acadêmicos, potencializando assim as boas práticas da governança universitária, promovendo o bem estar instrucional da coletividade.

Dentro deste contexto, este trabalho contribui para o debate sobre a gestão estratégica do processo de internacionalização nas IES, em especial das Ifes, apresentando uma proposta de diagnóstico aplicada a um setor estratégico da universidade. Espera-se que os resultados aqui apresentados possam apoiar futuras tomadas de decisão e orientar ações de planejamento.

Embora este estudo ofereça contribuições relevantes para o entendimento da gestão estratégica da internacionalização no ensino superior, algumas limitações devem ser reconhecidas. A pesquisa não incorporou dados oriundos de entrevistas de servidores, quadro de docentes e dos estudantes, o que poderia enriquecer a compreensão dos processos internos, percepções dos agentes envolvidos e práticas informais não captadas nos documentos oficiais.

Para estudos futuros, recomenda-se aprofundar a análise com entrevistas qualitativas, a aplicação da ferramenta de *benchmarking* com outras Ifes, a fim de conhecer e adaptar-se às melhores práticas universitárias, bem como o bom uso da aplicação de indicadores de desempenho comparativos e socioambientais, entre as instituições de ensino superior nacionais e internacionais.

Referências

ALMEIDA, Aylana Cristina de Lima. de; BARAN, Kelly Pauline; SANTOS, Brenda Cordovil Correa dos. O planejamento estratégico em universidades federais: a matriz Swot como ferramenta de análise e planejamento. *Regae: Rev. Gest. Aval. Educ.*, Santa Maria, 2025, p. e91757.

ABRUCIO, Fernando Luiz. O processo decisório na administração pública burocrática e gerencial: permanências e mudanças. *Cadernos Enap*, Brasília, v. 10, n. 1, p. 75-108, 1997.

ALTBACH, Philip Geoffrey. *Global perspectives on higher education*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 2016.

ANSOFF, Harry Igor. *Estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 1981.

- ANSOFF, Harry Igor; MCDONNE, Edward J. *Implantando a administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1993.
- ABNT. *ABNT NBR 10520:2023*. Informação e documentação – citações em documentos – Apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2023.
- ABNT. *ABNT NBR 14724:2024*. Informação e documentação – trabalhos acadêmicos - Apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2024.
- ANPAD. *Boas práticas de publicação científica*: manual para autores, revisores, editores e integrantes de corpos editoriais. Curitiba: Anpad, 2017. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/boas_praticas.pdf. Acesso em: 10 jun. 2025.
- BALLESTERO-ÁLVAREZ, María Esmeralda. *Estratégia*: da visão à ação. São Paulo: Atlas, 2011.
- BARNEY, Jay; HESTERLY, William S. *Administração estratégica e vantagem competitiva*: conceitos e casos. São Paulo: Pearson Universidades, 2011.
- BRASIL. *Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996*: estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 10 jun. 2025.
- BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília: Presidência da República, 1988.
- BRASIL. *Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004*: institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – Sinaes. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 15 abr. 2004. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2004/l10.861.htm. Acesso em: 13 jun. 2025.
- BRASIL. *Decreto n. 9.235, de 15 de dezembro de 2017*: dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9235.htm. Acesso em: 10 jun. 2025.
- BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. *Administração pública gerencial*: estratégia e estrutura para um novo Estado. Brasília: Enap, 1996.
- BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. *A reforma do estado nos anos 90*: lógica e mecanismos de controle. Brasília: Enap, 2006.
- BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPING, Peter. *Reforma do estado e administração pública gerencial*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2014.
- BRYSON, John M. *Strategic planning for public and nonprofit organizations*: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement. Hoboken, NJ: Wiley, 2024.
- CAPES. *Portaria n. 74, de 28 de março de 2025*: institui o Programa Redes de Programas de Pós-Graduação para a Internacionalização – CAPES-Global.Edu e dispõe sobre as diretrizes gerais do Programa. Brasília: Capes, 2025.
- CNPQ. *Portaria n. 1.785, de 20 de junho de 2024*: dispõe sobre a regulamentação do Programa de Cooperação Internacional em Ciência, Tecnologia e Inovação - PICTI. Brasília: CNPq, 2024.
- CARVALHO, Elisabete. Decisão na administração pública: diálogo de racionalidades. *Sociologia: Problemas e Práticas*, Lisboa, n. 73, p. 131-148, 2013.

DEIRÓ, Aline dos Santos; BRANCO, Uyguaciara Vêloso Castelo; CAVALCANTI FILHO, Paulo Fernando de Moura Bezerra. Práticas de planejamento estratégico nas Ifes no contexto da avaliação institucional: uma revisão de escopo. *Regae: Rev. Gest. Aval. Educ.*, Santa Maria, 2025, p. e90510.

FÁVERO, Altair Alberto; TREVISOL, Márcia Gomes. Importância da estrutura institucional e planejamento para internacionalização. In: TREVISOL, Márcia Gomes; FÁVERO, Altair Alberto (org.). *Internacionalização da educação básica e superior: fundamentos, políticas e práticas*. Florianópolis: Pedagogia Social, 2020, p. 177-191.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2021.

HUMPHREY, Albert S. Swot Analysis for management consulting. *SRI Alumni Newsletter*, dez. 2005.

KETTUNEN, Juha. *Strategic management in higher education: implementing strategic objectives*. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller, 2010.

KNIGHT, Jane. *Internationalization: elements and checkpoints*. Canadian Bureau for International Education (CBIE), Canadá, n. 7, 1994.

KNIGHT, Jane; DE WIT, Hans. Internationalization of higher education: past and future. *International Higher Education*, n. 95, 2018, p. 2-4.

KNIGHT, Jane. *Internacionalização da educação superior: conceitos, tendências e desafios*. São Leopoldo: Oikos, 2020.

JESUS-LOPES, José Carlos de; MACIEL, Wilson Ravielli Elizeu; CASAGRANDA, Yasmin Gomes. Check-List dos elementos constituintes dos delineamentos das pesquisas científicas. *Revista Desafio Online*, Campo Grande, v. 10, n. 1, 2022, p. 1-13.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de pesquisas*. São Paulo: Atlas, 2021.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. São Paulo: Atlas, 2017.

MINTZBERG, Henry. *A ascensão e queda do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

MOROSINI, Marília Costa. *Qualidade na educação superior: tendências do século XXI*. Caxias do Sul: UCS, 2009.

MOTTA, Paulo Roberto. A modernização da administração pública brasileira nos últimos 40 anos. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 41, 2007, p. 87-96.

MOURA-LEITE, Rosamaria Cox; JESUS-LOPES, José Carlos; YAMAZAKI, Carolina. Brazilian federal universities and their sustainable practices based on sustainable logistics management plan. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, v. 23, n. 8, 2022.

NEVES, Clarissa Eckert Baeta; BARBOSA, Maria Ligia de Oliveira. Internacionalização da educação superior no Brasil: avanços, obstáculos e desafios. *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 41, n. 151, 2020, p. 1-31.

UNESCO. *Education for sustainable development goals: learning objectives*. Paris: Unesco, 2017.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

SEVERINO, Antonio Joaquim. *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Cortez, 2015.

<i>Regae: Rev. Gest. Aval. Educ.</i>	Santa Maria	v. 14	n. 23	e93025	2025
--------------------------------------	-------------	-------	-------	--------	------

ONU. *17 Objetivos para transformar o nosso mundo (ODS)*. 2015. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 6 jul. 2025.

UFMS. *Resolução n. 2, de 20 de janeiro de 2017*: altera a estrutura organizacional da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Campo Grande: UFMS, 2017. Disponível em: <https://boletimoficial.ufms.br/bse/publicacao?id=271689>. Acesso em: 10 jun. 2025.

UFMS. *Estatuto da UFMS*. Campo Grande: UFMS, 2018. Disponível em: <https://www.ufms.br/estatuto-da-ufms/>. Acesso em: 18 jun. 2025.

UFMS. *Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)*. Campo Grande: UFMS, 2021. Disponível em: <https://pdi-ppi.ufms.br/>. Acesso em: 23 jun. 2025.

UFMS. *Resolução n. 370-COUN/UFMS, de 6 de dezembro de 2024*: aprova a Estrutura Organizacional da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Campo Grande: UFMS, 2024. Disponível em: <https://boletimoficial.ufms.br/bse/publicacao?id=543627>. Acesso em: 22 jun. 2025.

UFMS. *Resolução n. 544-CD/UFMS, de 20 de março de 2025*: aprova o Plano de Gestão Anual - PGA - exercício 2025, da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, na forma do Anexo a esta Resolução. Campo Grande: UFMS, 2025. Disponível em: <https://boletimoficial.ufms.br/bse/publicacao?id=554748>. Acesso em: 22 jun. 2025.