

A APLICAÇÃO DA ANÁLISE SWOT COMO INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO EM UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS

THE APPLICATION OF SWOT ANALYSIS AS A STRATEGIC DIAGNOSTIC
TOOL IN BRAZILIAN FEDERAL UNIVERSITIES

Ciências Sociais Aplicadas • 17/10/2025

REGISTRO DOI: [10.5281/zenodo.17381718](https://doi.org/10.5281/zenodo.17381718)

João Paulo de Mello Elias¹

André Luís Gomes de Carvalho Pires²

RESUMO

Diante dos desafios enfrentados pelas universidades federais brasileiras, como cortes de recursos, cobranças por qualidade e exigências de planejamento e avaliação, cresce a necessidade de ferramentas que ajudem na organização e gestão institucional. A análise SWOT, também conhecida como matriz FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), tem sido usada nesse contexto como instrumento de diagnóstico estratégico. Este artigo tem como objetivo analisar como essa ferramenta tem sido aplicada no planejamento de universidades federais, contribuindo para uma gestão mais consciente e alinhada aos seus objetivos institucionais. A metodologia utilizada é a pesquisa bibliográfica, com base em autores da área de gestão educacional e em documentos públicos como Planos de Desenvolvimento Institucional (PDIs) e relatórios de avaliação institucional. Os estudos consultados mostram que a matriz FOFA, quando bem utilizada, ajuda a identificar de forma mais clara os pontos fortes e os desafios das instituições, além de orientar decisões estratégicas. Conclui-se que seu uso pode fortalecer a gestão universitária, desde que seja feita de maneira participativa, crítica e alinhada à realidade de cada instituição.

Palavras-chave: Análise SWOT. Universidades Federais. Gestão Estratégica. Planejamento Institucional. Avaliação Educacional.

ABSTRACT

Faced with the challenges experienced by Brazilian federal universities such as budget cuts, demands for quality, and the need for planning and evaluation there is a growing need for tools that support institutional organization and management. The SWOT analysis, also known in Portuguese as the FOFA matrix (Strengths, Opportunities, Weaknesses, and Threats), has been used in this context as a strategic diagnostic instrument. This article aims to

analyze how this tool has been applied in the planning processes of federal universities, contributing to more conscious management aligned with institutional goals. The methodology is bibliographic research, based on authors in the field of educational management and on public documents such as Institutional Development Plans (PDIs) and institutional evaluation reports. The reviewed literature shows that the FOFA matrix, when well applied, helps identify strengths and challenges more clearly and supports strategic decision-making. It is concluded that its use can strengthen university management, provided it is implemented in a participatory, critical, and context-aware manner.

Keywords: SWOT Analysis. Federal Universities. Strategic Management. Institutional Planning. Educational Evaluation. University's Management.

1. INTRODUÇÃO

As universidades federais brasileiras têm enfrentado contextos desafiadores nos últimos anos, exigindo uma postura que vai além da manutenção das rotinas administrativas. A redução de verbas, o aumento das exigências por resultados e a necessidade de maior transparência impõem uma nova postura às gestões universitárias. Neste cenário, a adoção de práticas de planejamento e avaliação estratégica torna-se essencial para garantir a coerência entre os objetivos institucionais e a realidade em que estão inseridas.

Diante dessas demandas, ferramentas de gestão originadas no setor privado, como a análise SWOT ou matriz FOFA, estão sendo adaptadas para o ambiente educacional. Essa metodologia, que oferece uma visão integrada de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, auxilia na tomada de decisões estratégicas mais

fundamentadas. Quando aplicada com responsabilidade e diálogo, a SWOT pode fortalecer a governança universitária e ampliar a capacidade das instituições de responderem aos seus desafios internos e externos.

Este estudo tem como objetivo analisar como a matriz SWOT tem sido utilizada nas universidades federais brasileiras como ferramenta de apoio ao planejamento e à gestão estratégica. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, com abordagem qualitativa, baseada em autores da área de gestão educacional e em documentos públicos, como Planos de Desenvolvimento Institucional (PDIs) e relatórios de avaliação institucional.

O trabalho está estruturado para, inicialmente, apresentar a gestão estratégica e os instrumentos de planejamento institucional, como o SINAES e os PDIs; em seguida, aprofundar os fundamentos da matriz SWOT, sua origem e adaptação ao setor educacional. Por fim, o artigo analisa a aplicação da ferramenta no contexto das federais, discutindo seus benefícios e limitações, e culmina nas considerações finais que reforçam a importância de seu uso crítico e participativo para o fortalecimento da gestão universitária.

2. GESTÃO ESTRATÉGICA NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS

A gestão estratégica no ensino superior público brasileiro é marcada por tensões e complexidades, as universidades federais, em razão de sua natureza autônoma e multifuncional, precisam articular interesses acadêmicos, sociais, políticos e econômicos, mantendo o compromisso com a missão pública de formar cidadãos, produzir conhecimento e servir à sociedade. Nesse cenário, a gestão

estratégica é um processo dinâmico que envolve planejamento, monitoramento, avaliação e capacidade de resposta a um contexto em constante mudança.

A gestão estratégica permite que a universidade assuma uma postura propositiva, orientada por metas institucionais, indo além da simples manutenção de suas funções. Ela favorece a tomada de decisões baseada em diagnóstico, evidências e análise do ambiente interno e externo. O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), instituído pela Lei nº 10.861/2004, reforça a necessidade de avaliação institucional, de cursos e do desempenho dos estudantes, com foco na melhoria contínua da qualidade. Instrumentos como os Planos de Desenvolvimento Institucional (PDIs) e os relatórios das Comissões Próprias de Avaliação (CPAs) são centrais para orientar a gestão e traduzir os compromissos públicos das instituições.

Um dos principais desafios é equilibrar autonomia e responsabilidade, especialmente em tempos de restrições orçamentárias (Silva Júnior e Sguissardi, 2009). A construção de um planejamento eficaz exige o envolvimento da comunidade acadêmica, clareza de propósitos e coerência entre missão, visão e ações concretas.

Planejar é entendido como organizar coletivamente a ação presente com base em objetivos claros (Silva Júnior e Sguissardi, 2009, p. 114). A gestão no setor educacional deve ser articulada à formação, inovação e justiça social (Lück, 2009), exigindo do gestor universitário uma visão sistêmica e a capacidade de mediar conflitos, sem perder de vista o papel público da instituição. A eficácia da gestão no contexto educacional está intrinsecamente ligada à

nitidez do projeto da instituição e ao envolvimento coletivo na sua implementação (Lück, 2009).

A crescente exigência por resultados mensuráveis pressiona as universidades a adotarem ferramentas mais estruturadas de acompanhamento e avaliação, a gestão estratégica pode racionalizar recursos, alinhar metas e fortalecer a *accountability*, sem abrir mão da identidade acadêmica (Moura Castro, 2000). Para isso, os instrumentos de planejamento e avaliação não devem ser tratados como obrigações formais, mas como oportunidades de aperfeiçoamento institucional.

A forma como os processos de planejamento e avaliação são conduzidos depende, em grande parte, da cultura organizacional e do engajamento das lideranças. O PDI, por exemplo, pode se tornar um espaço legítimo de reflexão coletiva e de definição de prioridades.

2.1. Matriz SWOT: Fundamentos e Estrutura

A análise SWOT, acrônimo de *Strengths, Weaknesses, Opportunities* e *Threats*, traduzido para o português como Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (FOFA), é uma das ferramentas mais reconhecidas e utilizadas no campo do planejamento estratégico. Originalmente desenvolvida na década de 1960 por pesquisadores da Universidade de Stanford, a metodologia foi pensada para oferecer uma análise integrada dos fatores internos e externos que influenciam o desempenho de organizações. Weihrich (1982), um dos seus proponentes, reforça o papel da matriz como instrumento de diagnóstico situacional.

Seu uso ganhou destaque em ambientes corporativos, mas foi adaptado com sucesso para setores diversos, incluindo a administração pública e, mais recentemente, o campo educacional. Essa flexibilidade deve-se ao fato de que a matriz não impõe fórmulas rígidas, mas sim orienta um processo reflexivo e analítico sobre a realidade institucional, permitindo maior clareza no momento de estabelecer metas e estratégias.

Ansoff (1993) corrobora que a ferramenta auxilia na formulação de estratégias para o crescimento e expansão organizacional, no contexto educacional, a SWOT é incorporada tanto em avaliações institucionais quanto no planejamento de ações pedagógicas e administrativas. Sua contribuição principal reside em permitir que gestores e comunidades escolares identifiquem com mais precisão os elementos que fortalecem ou limitam o funcionamento da instituição, assim como os riscos e oportunidades presentes no ambiente externo.

A matriz estrutura-se em uma análise dividida em quatro quadrantes: o primeiro nível envolve a análise dos fatores internos: forças e fraquezas, os quais estão diretamente relacionados à estrutura, aos processos e aos recursos disponíveis e controláveis pela instituição. O segundo nível explora os fatores externos: oportunidades e ameaças, que representam as variáveis do ambiente macro, sobre as quais a instituição não possui controle direto, mas que podem impactar decisivamente o alcance dos objetivos institucionais. Mibtzberg *et al.* (2006) enfatizam que essa distinção é fundamental, pois permite que a organização entenda não apenas onde ela está no presente, mas para onde pode ou deve ir no futuro, considerando seu entorno.

Para Chiavenato (2014), uma das vantagens da SWOT é que ela incentiva a construção de estratégias realistas, alinhadas tanto com o que a instituição é capaz de realizar no presente quanto com o que ela pode desenvolver no futuro. Ao promover uma visão crítica e articulada dos fatores internos e externos, a ferramenta evita planejamentos genéricos e estimula o engajamento de diferentes atores institucionais.

Outra característica importante é sua aplicabilidade em momentos diversos do ciclo de gestão; a matriz pode ser utilizada na elaboração do PDI, em processos de autoavaliação promovidos pelas CPAs ou mesmo em momentos de reestruturação interna. Ghedine e Cenci (2020) afirmam que, quando integrada ao cotidiano da gestão educacional, a SWOT amplia o potencial da instituição para tomar decisões mais conscientes e participativas.

Para que essa atuação gestora seja significativa, é imprescindível que ela se apoie em princípios democráticos e na construção coletiva de objetivos e metas, considerando as especificidades do território em que a universidade está inserida.

A escuta ativa dos diferentes sujeitos da comunidade universitária, torna-se um elemento essencial para que as decisões reflitam as reais necessidades do cotidiano educacional e promovam o pertencimento de todos ao processo. Libâneo (2010) ressalta que a gestão educacional eficiente está diretamente ligada à valorização do trabalho pedagógico e ao engajamento da equipe docente, sendo fundamental para garantir práticas que atendam às exigências contemporâneas da educação.

Apesar de suas qualidades, a SWOT também exige cautela em sua aplicação, sua eficácia está diretamente vinculada à qualidade e à consistência das informações reunidas, à transparência na identificação dos pontos sensíveis da instituição e à disposição real da gestão em encarar os desafios apontados.

Mais do que uma etapa formal e protocolar no planejamento estratégico, trata-se de um processo reflexivo e contínuo que precisa ser conduzido com escuta ativa, análise crítica e comprometimento coletivo com o aprimoramento institucional.

Sua utilidade se potencializa, inclusive, quando articulada a indicadores de desempenho, metas institucionais claras e mecanismos de monitoramento contínuo, sua adoção deve estar inserida em um modelo de gestão participativa, que envolva docentes, técnicos, estudantes e demais atores no debate sobre o presente e o futuro da universidade pública, fortalecendo a legitimidade e a efetividade das ações planejadas.

Assim, a matriz SWOT deixa de ser apenas um procedimento técnico e assume seu papel como dispositivo estratégico capaz de promover a reflexão coletiva, orientar escolhas conscientes e sustentar processos de mudança alinhados ao compromisso público das instituições de ensino superior.

2.2. A SWOT nas Universidades Federais Brasileiras

A análise SWOT tem se consolidado como uma ferramenta estratégica relevante nas universidades federais brasileiras, principalmente na elaboração dos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDIs), permite uma leitura estruturada da realidade,

contribuindo para que as universidades compreendam melhor suas potencialidades, limitações e o contexto em que estão inseridas.

Diversos PDIs demonstram que a matriz SWOT é incorporada como etapa inicial do planejamento estratégico, a Universidade Federal do Paraná (UFPR), por exemplo, utiliza a matriz FOFA para o diagnóstico institucional, destacando a qualificação do corpo docente e a tradição acadêmica como forças, e a instabilidade orçamentária e a evasão estudantil como ameaças (UFPR, 2021), apresenta a SWOT como um recurso para alinhar o PDI à missão institucional e às diretrizes do Plano Nacional de Educação (UFPE, 2020).

A matriz contribui diretamente para a formulação de metas e ações estratégicas, seu uso em PDIs estimula a clareza na definição de prioridades e fortalece a cultura de planejamento, ajudando a identificar gargalos institucionais menos visíveis em relatórios quantitativos, como fragilidades na comunicação ou resistência à inovação (Costa *et al.*, 2024).

Em termos de benefícios, a SWOT permite a construção de estratégias mais alinhadas com a realidade local, ao analisar ameaças externas, como cortes de financiamento ou mudanças legais, é possível antecipar riscos e agir preventivamente (Ghedine e Cenci, 2020).

O potencial participativo da matriz é outro ponto relevante, em sua concepção ideal, a análise deve envolver docentes, técnicos, estudantes e gestores, o envolvimento de toda a comunidade no processo de definição de metas é essencial, pois, conforme argumenta Moura Castro (2000), confere legitimidade às ações e

incrementa responsabilidade coletiva pelos objetivos, além disso, a participação fortalece o senso de pertencimento e estimula uma postura institucional mais crítica.

Apesar das vantagens, a aplicação da SWOT em universidades públicas enfrenta limitações: processos de planejamento apressados ou burocráticos podem resultar em falta de apropriação pela comunidade acadêmica, há risco de a ferramenta ser usada apenas como requisito formal no PDI, sem gerar mudanças efetivas na cultura organizacional (Oliveira, 2015).

A descontinuidade administrativa e a falta de formação específica em gestão também são desafios, podendo enfraquecer o impacto da análise estratégica, desenvolver uma cultura de planejamento requer tempo, investimento e liderança comprometida (Lück, 2009).

Ghedine e Cenci (2020) ressaltam que a SWOT não deve ser vista como um gerador de respostas definitivas, mas sim como um instrumento que convida a uma reflexão coletiva, tornando seu uso eficaz e significativo quando acompanhado de criticidade, escuta e responsabilidade.

A efetividade da análise depende do comprometimento da gestão em transformar o diagnóstico em ação estratégica, o que implica ir além da elaboração de documentos para garantir que os achados gerem impactos reais nos processos pedagógicos, administrativos e políticos. A ferramenta atua como um catalisador de decisões mais conscientes e embasadas, desde que haja mobilização interna, clareza de objetivos e continuidade nas práticas avaliativas.

3. METODOLOGIA

Este estudo adota a natureza de pesquisa bibliográfica, com uma abordagem eminentemente qualitativa, visando aprofundar a análise da aplicação da matriz SWOT no contexto da gestão estratégica das universidades federais brasileiras. A escolha pela abordagem qualitativa justifica-se pela necessidade de ir além da quantificação, explorando as categorias conceituais e os significados atribuídos às práticas de planejamento e gestão no ambiente universitário.

O rigor metodológico foi estabelecido através de um processo de análise dividido em três eixos principais: o primeiro eixo consistiu na delimitação e na construção do *corpus* teórico, fundamental para sustentar a discussão, para tal, a pesquisa bibliográfica foi segmentada, abrangendo os fundamentos do planejamento estratégico com a revisão de autores clássicos na área, como Weihrich (1982) e Mintzberg *et al.* (2006), que estabeleceram o papel da SWOT como ferramenta de diagnóstico e orientação estratégica.

Em paralelo, buscou-se o referencial sobre a gestão educacional e a administração universitária pública, utilizando as contribuições de Lück (2009) e Libâneo (2010), além da análise crítica das especificidades institucionais por Silva Júnior e Sguissardi (2009), que contextualizam os desafios das federais.

Finalmente, autores como Moura Castri (2000) e Dias (2003) subsidiaram a compreensão da lógica da avaliação institucional (SINAES) e a relevância do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) como instrumentos de gestão.

O segundo eixo metodológico concentrou-se na análise documental, focando em instrumentos oficiais como PDIs e

relatórios de avaliação de universidades federais específicas, a exemplo dos documentos da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE, 2020) e da Universidade Federal do Paraná (UFPR, 2021).

O objetivo central desta etapa foi identificar como a matriz SWOT foi formalmente aplicada, quais fatores foram mais recorrentemente citados pelas instituições e as estratégias de planejamento derivadas desse diagnóstico.

O terceiro e último eixo consistiu na integração crítica de todo o material, os achados conceituais e documentais foram cruzados para avaliar a efetiva contribuição da matriz para a gestão estratégica das federais, subsidiando a discussão sobre os benefícios e as limitações da ferramenta, especialmente o risco de sua aplicação se restringir a um mero cumprimento burocrático (OLIVEIRA, 2015).

A análise final, suportada por estudos como os de Ghedine e Cenci (2020) e Costa *et al.* (2024), permitiu inferir que o sucesso da matriz está intrinsecamente ligado à sua aplicação crítica, participativa e à capacidade da liderança em transformar o diagnóstico em ação estratégica (LÜCK, 2009), orientando assim as conclusões deste artigo.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise da literatura e dos documentos institucionais demonstra que a matriz SWOT tem se estabelecido como uma ferramenta estratégica indispensável no âmbito das universidades federais, sendo crucialmente incorporada durante a elaboração dos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDIs).

Ao fornecer uma leitura estruturada da realidade institucional, a matriz contribui para que as universidades compreendam de forma crítica suas potencialidades, limitações e o complexo contexto socioeconômico em que operam.

4.1. Contribuições Estratégicas e Ganhos no Planejamento

A incorporação da SWOT como etapa inicial nos PDIs garante que as decisões sejam mais bem fundamentadas e estratégicas, conforme evidenciam os documentos institucionais analisados, a sua função é traduzir o diagnóstico em planos de ação concretos, incentivando a construção de estratégias realistas e alinhadas às capacidades presentes e futuras da instituição (MINTZBERG *et al.*, 2006).

O valor da ferramenta reside, portanto, na sua capacidade de subsidiar a formulação de metas e ações estratégicas, o uso da SWOT nos PDIs estimula a clareza na definição de prioridades e fortalece a cultura de planejamento, revelando gargalos institucionais que nem sempre são óbvios em relatórios meramente quantitativos, como fragilidades na comunicação ou resistência à inovação (COSTA *et al.*, 2024).

Em exemplos práticos, os documentos demonstram que a análise é utilizada para identificar o corpo docente altamente qualificado e a tradição acadêmica como as principais Forças, enquanto a instabilidade orçamentária e a evasão estudantil são frequentemente destacadas como Ameaças relevantes (UFPR, 2021).

De modo semelhante, a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) emprega a SWOT como recurso para garantir que o PDI esteja alinhado tanto à missão institucional quanto às diretrizes do Plano Nacional de Educação (UFPE, 2020). Ghedine e Cenci (2020)

afirmam que, ao analisar ameaças externas como cortes de financiamento e mudanças legais, a matriz permite que as universidades antecipem riscos e atuem de forma preventiva, o que representa um ganho inestimável em um contexto de frequentes instabilidades no setor público.

Além do foco técnico, a matriz possui um forte potencial participativo, em sua concepção ideal, a análise deve envolver ativamente todos os segmentos da comunidade universitária: docentes, técnicos, estudantes e gestores. Segundo Moura Castro (2000), esse envolvimento é crucial, pois confere legitimidade ao processo e amplia a responsabilidade coletiva pelas metas traçadas no planejamento. Quando a SWOT é bem conduzida, ela fortalece o senso de pertencimento e estimula uma visão institucional mais propositiva.

4.2. Desafios e Barreiras à Efetivação da SWOT

Apesar de suas inegáveis vantagens, a aplicação da SWOT nas universidades públicas encontra barreiras que limitam seu impacto. Um dos principais desafios é o risco de o processo ser conduzido de maneira apressada ou burocrática, sem a devida apropriação por parte da comunidade acadêmica. Oliveira (2015) alerta para o perigo de a SWOT ser utilizada apenas como um requisito formal para o PDI, sem que de fato provoque mudanças efetivas na cultura organizacional, nesses casos, a ferramenta se torna inócua por falta de compromisso com a execução das ações dela derivadas.

A descontinuidade administrativa representa outro desafio significativo, visto que a frequente troca de reitores e equipes de gestão pode interromper planos em andamento, fragilizando o

impacto da análise estratégica. Soma-se a isso a carência de formação específica em planejamento e gestão em muitas instituições, o que restringe o uso crítico da matriz.

Lück (2009) aponta que construir uma cultura de planejamento requer tempo, investimento e, fundamentalmente, uma liderança comprometida com a valorização do trabalho pedagógico e a democratização dos processos decisórios.

Para que o diagnóstico da SWOT se traduza em sucesso, é essencial que a gestão transforme a reflexão em ação estratégica, indo além da mera elaboração de documentos, a matriz atua como um catalisador de decisões conscientes, desde que haja mobilização interna, clareza de objetivos e continuidade nas práticas avaliativas.

Ao ser incorporada de forma crítica e contextualizada, a matriz SWOT contribui para uma gestão pautada na participação, transparência e no planejamento orientado por evidências, fortalecendo a gestão estratégica como um processo dinâmico, adaptativo e alinhado aos compromissos públicos do ensino superior no Brasil.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar a aplicação da matriz SWOT como ferramenta de apoio ao planejamento e à gestão estratégica das universidades federais brasileiras. A pesquisa bibliográfica e a análise documental confirmaram a relevância crescente da ferramenta nesse ambiente, mas também evidenciaram os desafios impostos pelas especificidades do setor público e pela cultura institucional.

Conclui-se que a matriz SWOT, enquanto instrumento de diagnóstico, é necessária e de grande valia, sua utilização permite que as instituições superem a postura meramente administrativa e adotem uma visão estratégica que articula as potencialidades internas com as exigências e oportunidades do ambiente externo. O valor da SWOT está na capacidade de gerar uma leitura integrada dos fatores que impactam a missão institucional, desde a excelência do corpo docente até a instabilidade orçamentária.

Entretanto, a análise aprofundada reforça a necessidade de a gestão ir além do diagnóstico, o risco de a SWOT se tornar um mero requisito formal no PDI, é a principal limitação. A descontinuidade administrativa e a falta de engajamento da comunidade acadêmica atuam como barreiras que transformam a ferramenta em um exercício burocrático, sem impacto real na melhoria dos processos.

O verdadeiro sucesso da aplicação da SWOT exige que o diagnóstico seja seguido pela formulação de estratégias de ação, traduzindo as Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças em planos concretos de desenvolvimento e mitigação de riscos.

Para o futuro, a sustentabilidade da gestão universitária depende de um compromisso institucional que priorize o planejamento contínuo e a participação democrática, o uso da matriz SWOT deve ser visto como um processo de aprendizado coletivo, que exige transparência, liderança e uma cultura de avaliação permanente.

Como sugestão para estudos futuros, recomenda-se a investigação do impacto efetivo da Matriz TOWS (cruzamento estratégico) na implementação de projetos prioritários nas universidades federais, é crucial analisar em que medida as estratégias formuladas a partir da

SWOT estão, de fato, sendo incorporadas no orçamento e nas decisões cotidianas, avançando da fase de diagnóstico para a fase de execução e controle, permitindo verificar a real capacidade das instituições públicas de converter a reflexão estratégica em resultados mensuráveis, fortalecendo a gestão universitária frente aos desafios contemporâneos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H. Igor. *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*. **Rev. Ad.** New York: McGraw-Hill, 1965. Disponível em: <https://archive.org/details/corporatestrateg0000anso>. Acessado em: 1 de julho de 2025..

BRASIL. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 15 abr. 2004. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm. Acessado em 1 de julho de 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

COSTA, Everaldo José; SILVA, Alana W. S.; LIMA, Ana G. da C.; RICARDO, Francisco P. de A.; FIGUEIRÔA, Luiza M. de. Análise do SWOT: uma ferramenta estratégica para gestão de resultados. **Revista Ilustração**, [S. l.], v. 5, n. 1, p. 145–151, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.46550/ilustracao.v5i1.258>. Acessado em 28 de junho de 2025.

DIAS, Reinaldo. **Planejamento estratégico:** Fundamentos e aplicações. São Paulo: Atlas, 2003.

GHEDINE, Marcos C.; CENCI, Angelo S. A análise SWOT como instrumento de apoio à gestão universitária. **Revista de Administração da Educação**, Florianópolis, v. 16, n. 1, p. 139–156, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2018v11n3p41>. Acessado em 1 de julho de 2025.

LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional:** uma questão paradigmática. Petrópolis: Vozes, 2009.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce W.; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia:** Um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MOURA CASTRO, Cláudio. A lógica da avaliação institucional. In: MOURA CASTRO, Cláudio (Org.). **Avaliando a avaliação.** São Paulo: Cortez, 2000. p. 19–37.

MOURA CASTRO, Cláudio. **Avaliando a avaliação.** São Paulo: Cortez, 2000.

OLIVEIRA, Dalila A. de. **Gestão democrática da educação:** atualidade e desafios. Belo Horizonte: Autêntica, 2015.

SILVA JÚNIOR, João Reis da; SGUISSARDI, Valdemar. **Universidade pública sob nova ótica:** reestruturação e mercantilização. São Paulo: Xamã, 2009.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE). **Plano de Desenvolvimento Institucional 2021–2025.** Recife: UFPE, 2020.

Disponível em: https://www.ufpe.br/pt/pdi?utm_source=chatgpt.com. Acessado em 1 de julho de 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR). **Plano de Desenvolvimento Institucional 2021–2025**. Curitiba: UFPR, 2021. Disponível em: https://movimentoufpr.com.br/apos-quase-dois-anos-administracao-da-ufpr-atingiu-apenas-845-das-metas-previstas-pelo-pdi-2022-2026/?utm_source=chatgpt.com. Acessado em 1 de julho de 2025.

WEIHRICH, Heinz. *The TOWS Matrix: A Tool for Situational Analysis*. Long Range Planning, Oxford, v. 15, n. 2, p. 54–66, 1982. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(82\)90016-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(82)90016-0). Acessado em: 1 de julho de 2025.

¹ Mestrando em Tecnologias Emergentes na Educação da Must University. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#).

² Mestrando em Tecnologias Emergentes na Educação da Must University. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)