



RELISE

## **DESAFIOS E ESTRATÉGIAS NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA: UM ESTUDO DE CASO A PARTIR DA APLICAÇÃO DA MATRIZ SWOT E BSC<sup>1</sup>**

*CHALLENGES AND STRATEGIES IN UNIVERSITY MANAGEMENT: A CASE STUDY BASED ON THE APPLICATION OF THE SWOT MATRIX AND BSC*

*Jéssica Maria Damião de Arruda Câmara<sup>2</sup>*

*Gabriele Ayala Cortez Rildo de Medeiros<sup>3</sup>*

*Adeliane Marques Soares<sup>4</sup>*

### **RESUMO**

O presente trabalho busca analisar os desafios e estratégias na gestão de instituições de ensino superior (IES) públicas, partir de um estudo de caso em uma unidade acadêmica de uma universidade pública localizada no Rio Grande do Norte. A pesquisa destaca a importância do planejamento estratégico para alinhar ações organizacionais aos objetivos institucionais, garantindo eficiência, sustentabilidade e impacto social. Foi empregado a matriz SWOT para mapear fatores internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças) e o Balanced Scorecard (BSC) para definir indicadores e metas alinhados às perspectivas financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Os resultados apontam para a necessidade de diversificação de fontes de financiamento, fortalecimento da permanência estudantil, formação docente continuada e melhoria na comunicação institucional. Assim, percebe-se que a integração entre análise SWOT e BSC oferece um modelo eficaz para a gestão universitária, promovendo melhorias para as demandas institucionais, excelência acadêmica e crescimento regional.

**Palavras-chave:** planejamento estratégico, SWOT, BSC, gestão universitária, ensino superior.

---

<sup>1</sup> Recebido em 20/07/2025. Aprovado em 04/08/2025. DOI: [doi.org/10.5281/zenodo.21238947](https://doi.org/10.5281/zenodo.21238947)

<sup>2</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Norte. [jessicacamara.eq@gmail.com](mailto:jessicacamara.eq@gmail.com)

<sup>3</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Norte. [gabriele.ayala.cortez.022@ufrn.edu.br](mailto:gabriele.ayala.cortez.022@ufrn.edu.br)

<sup>4</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Norte. [adelianeengpro@gmail.com](mailto:adelianeengpro@gmail.com)



RELISE

157

## ABSTRACT

This paper analyzes the challenges and strategies involved in managing public higher education institutions, based on a case study of an academic unit of a public university in Rio Grande do Norte. The research highlights the importance of strategic planning to align organizational actions with institutional objectives, ensuring efficiency, sustainability, and social impact. The SWOT matrix was used to map internal (strengths and weaknesses) and external (opportunities and threats) factors, and the Balanced Scorecard (BSC) was used to define indicators and goals aligned with financial perspectives, customers, internal processes, and learning and growth. The results point to the need for diversifying funding sources, strengthening student retention, continuing faculty development, and improving institutional communication. Thus, it is clear that the integration of SWOT analysis and the BSC offers an effective model for university management, promoting improvements in institutional demands, academic excellence, and societal growth.

**Keywords:** strategic planning, SWOT, BSC, university management, higher education.

## INTRODUÇÃO

No cenário mundial e nacional, observa-se a necessidade de práticas de gestão eficiente, com o objetivo de garantir uma maior competitividade, eficácia e produtividade. Para isso, é necessário que o conjunto de ações organizacionais seja executado em relação a diversos aspectos: financeira, gestão de pessoas e, principalmente, com relação aos seus processos internos. Além disso, é preciso que tais práticas estejam alinhadas aos objetivos organizacionais, pois, só assim, a empresa terá a aplicação efetiva de seus recursos e a obtenção de resultados duradouros (Montenegro et al., 2021; Ribeiro, 2017).

Aliado a esse contexto, as organizações ainda precisam enfrentar um cenário em constante mudança econômica, política e tecnológica. Isso exige a adoção de estratégias formais, as quais permitam a definição de objetivos claros, geração de alternativas alinhadas às oportunidades e à missão e visão organizacional, além do monitoramento e avaliação dos resultados obtidos. Assim, esse processo de gestão eficiente, que garanta o crescimento e o



RELISE

158

posicionamento de destaque empresarial, só é possível através da adoção de um planejamento estratégico (De Souza; Marinho; Sartori, 2022; Ojha; Patel; Sridharan, 2020; George; Walker; Monster, 2019).

Esse processo não é exclusivo de empresas privadas. Instituições públicas também carecem de uma formulação sistemática das suas estratégias e um direcionamento das suas decisões gerenciais, com foco no alcance dos objetivos. Portanto, sua aplicação na gestão pública é em favor da otimização do uso dos recursos e da obtenção de melhores resultados para a população, traduzidos em melhoria da qualidade do serviço prestado (Da Costa et al., 2022; Matias-Pereira, 2018; Silveira; Lunkes, 2018).

De forma específica, as instituições públicas de ensino enfrentam desafios mais amplos em relação ao seu planejamento estratégico. Isso acontece, pois prestar um serviço de qualidade não se limita a oferecer educação a todos os seus cidadãos. É preciso avaliar e gerar condições estruturais e pedagógicas para que os estudantes permaneçam dentro do sistema educacional e que transformem sua realidade, gerando resultados sociais e econômicos (De Sena, 2023; Abrucio, 2018).

Dessa forma, faz-se necessária a realização do diagnóstico do contexto enfrentado pela instituição, de modo a auxiliar na definição de alternativas e decisões estratégicas. Além disso, é primordial que as ações e seus resultados sejam monitorados, a fim de gerenciar o desempenho obtido (Almeida; Baran; Santos, 2025; Freitas; Odelius, 2022). Diante dessa perspectiva, o presente estudo tem por objetivo aplicar a Matriz SWOT no mapeamento do cenário enfrentado por uma instituição de ensino superior pública localizada no Rio Grande do Norte e, a partir disso, definir medidas de desempenho, pelo Balanced Scorecard, que auxiliem a controlar as ações estratégicas.



RELISE

## REFERENCIAL TEÓRICO

### *Gestão em instituições de ensino*

As instituições de ensino são estruturadas como espaços de interação entre pessoas, nas quais o gestor desempenha um papel central ao contratar e coordenar profissionais que promovem a geração de conhecimento e a formação de profissionais destinados ao mercado de trabalho (Tachizawa, 1999). A gestão, nesse contexto, é compreendida como um conjunto de ações práticas que contribuem para o desenvolvimento institucional e para a melhoria dos serviços prestados ao público-alvo. Quando aplicada ao setor público, a gestão ainda deve ter estratégias voltadas para gerar impactos sociais, como a redução da pobreza e o aprimoramento da educação (De Moraes; Sano, 2023).

De forma mais específica, a universidade moderna possui como missão histórica o avanço teórico e prático do conhecimento, a disseminação de saberes fundamentais e a melhoria das condições sociais. Esses objetivos moldam a estrutura organizacional das instituições de ensino superior e demandam práticas de gestão cada vez mais complexas, que se articulam com o ambiente externo e exigem estratégias organizacionais eficazes (Machado; Kalnin; Moraes, 2020).

No âmbito da administração pública, o controle interno nas universidades tem se mostrado uma ferramenta essencial para assegurar a transparência, proteger o patrimônio público e promover a eficiência na execução das metas institucionais (Soares; De Santana Pinho, 2022). Esse controle está diretamente relacionado à qualificação dos servidores, tema abordado no Decreto n.º 9.991/2019, que estabelece diretrizes para o desenvolvimento de competências necessárias ao bom desempenho na administração pública, complementado por outros decretos que normatizam a concessão de incentivos e planos de desenvolvimento (Silva et al., 2021).



RELISE

Apesar da crescente exigência por uma gestão mais estratégica, muitos gestores ainda apresentam dificuldades em compreender plenamente suas funções diante das transformações ocorridas no setor. Em muitos casos, ainda prevalece uma visão voltada para o funcionamento interno das instituições, em detrimento da análise do ambiente externo, o que prejudica a tomada de decisões e reforça práticas ultrapassadas (Soares, 2013). Parte desse cenário se deve ao fato de muitas instituições terem origem em estruturas familiares ou confessionais, sendo geridas por docentes que, muitas vezes, não possuem a formação ou as competências específicas para a função (Andrade, 2005).

### *Planejamento estratégico*

O planejamento estratégico é uma ferramenta fundamental para a gestão das instituições de ensino superior (IES), pois permite alinhar as ações organizacionais aos seus objetivos institucionais, considerando o contexto interno e externo no qual estão inseridas. Historicamente, o conceito de estratégia surgiu no campo militar, mas foi incorporado pelas organizações privadas e, posteriormente, pelo setor público, especialmente após o período de expansão do pós-guerra. Esse movimento se deu em razão da crescente instabilidade nos ambientes organizacionais, o que exigiu abordagens mais sistematizadas para lidar com a imprevisibilidade e a complexidade dos cenários (Toni, 2021).

A obra de Mintzberg (2004), frequentemente citada no campo do planejamento, contribuiu para desconstruir a ideia de estratégias fixas e padronizadas, destacando que muitas das soluções teóricas oferecidas às organizações carecem de aplicabilidade prática. Dessa forma, as IES passaram a adotar o planejamento estratégico não apenas como uma exigência regulatória, mas como uma ferramenta de governança essencial para enfrentar os desafios da contemporaneidade.



RELISE

Segundo Machado, Kalnin e Moraes (2020), a estratégia pode ser compreendida como um plano de ação direcionado ao enfrentamento de ameaças e aproveitamento de oportunidades em um determinado período e ambiente. Para os autores, o planejamento estratégico envolve uma racionalização dos objetivos organizacionais e a definição dos meios para alcançá-los, articulando a visão dos gestores com as condições objetivas e limitações da organização. No contexto universitário, isso exige habilidades específicas dos gestores, que devem ser capazes de atuar politicamente, instrumentalmente e simbolicamente.

Um dos principais instrumentos de materialização do planejamento estratégico nas IES é o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que se consolidou como documento obrigatório a partir do Decreto n.º 5.773/2006. Esse plano é responsável por nortear o desenvolvimento da instituição com base em sua missão, visão e valores, articulando os recursos disponíveis com os objetivos estratégicos definidos. O PDI serve como um elo entre a gestão presente e os caminhos futuros da instituição, sendo essencial para o credenciamento e avaliação institucional junto aos órgãos reguladores (Da Costa et al., 2022).

A literatura também aponta para a importância da gestão estratégica de pessoas como elemento complementar ao planejamento organizacional. Pinto e Da Silva (2022) observaram, em suas análises, que há um crescente reconhecimento da necessidade de políticas de gestão de pessoas que considerem múltiplas perspectivas metodológicas e promovam o comprometimento organizacional, a motivação e a satisfação dos profissionais envolvidos no ensino superior.

Além disso, o planejamento estratégico contribui diretamente para a melhoria das práticas administrativas, uma vez que permite que as instituições compreendam sua situação atual, identifiquem desafios e oportunidades e elaborem estratégias realistas para o alcance de resultados desejados.



RELISE

Conforme afirmam Eberhardt e Fernandes (2021), essa ferramenta viabiliza o alinhamento institucional ao promover coerência entre os objetivos e as ações, fortalecendo a identidade institucional e sua capacidade de atuação.

Para que esse processo seja eficaz, é necessário que a gestão universitária se mantenha atualizada e em constante transformação. Isso implica considerar os valores culturais e sociais como elementos fundamentais na construção de uma identidade institucional forte e coerente com o contexto em que a IES está inserida. Ao mesmo tempo, é preciso respeitar as raízes históricas que sustentam a missão da educação superior, criando um equilíbrio entre tradição e inovação (Machado; Kalnin; Moraes, 2020).

Em síntese, o planejamento estratégico nas instituições de ensino superior vai além do cumprimento de exigências legais. Trata-se de um processo contínuo de reflexão, análise e decisão, voltado à sustentabilidade institucional e à realização de sua missão educacional, científica e social.

## **METODOLOGIA**

Essa pesquisa pode ser classificada como exploratória, aplicada e qualitativa. No que se refere aos objetivos, o caráter exploratório foi conferido, pois o estudo almeja proporcionar uma compreensão e uma possível abordagem sobre a gestão de instituições de ensino públicas. Já a natureza aplicada é atribuída pela aplicação direta de conhecimentos já consolidados junto à organização foco. A abordagem qualitativa é concedida, pois a compreensão do fenômeno ocorre por meio dos contextos e situações observadas. Por fim, quanto aos procedimentos técnicos, esse estudo possui uma classificação de estudo de caso, uma vez que informações e evidências foram coletadas e observadas para que a interpretação da problemática ocorresse de maneira aprofundada (Gil, 2022; Martins, 2010).



RELISE

O estudo foi desenvolvido em uma instituição de ensino superior pública, localizada no estado do Rio Grande do Norte. Os procedimentos metodológicos adotados podem ser divididos em quatro fases: levantamento teórico, coleta de dados e análise e interpretação dos dados e planejamento estratégico com o BSC. A primeira etapa é primordial para a estruturação adequada da pesquisa. Para isso, foram selecionados artigos, teses e livros, a partir de bases de dados como o Science Direct e o Scopus, que permitiram o aprofundamento dos conhecimentos acerca da gestão em instituições de ensino, planejamento estratégico e as principais ferramentas para a execução de um processo estratégico eficiente.

A segunda etapa teve como objetivo coletar informações que permitissem a elaboração de um planejamento estratégico para a organização foco. Com esse propósito, foram realizadas entrevistas com os funcionários da instituição, incluindo aqueles que ocupavam cargos de gestão. Para esse fim, foi utilizada a técnica de entrevista semiestruturada, uma vez que os pesquisadores já tinham conhecimento sobre alguns aspectos do fenômeno estudado e pela possibilidade de realizar alterações e/ou ajustes nas perguntas, caso houvesse a necessidade. Além disso, também foi utilizada como fonte de informação dados da pesquisa anterior, realizada pelo mesmo grupo, em que foi analisada a percepção da comunidade acadêmica sobre diversos aspectos da instituição a partir da ferramenta SERVQUAL (resultados a serem publicados).

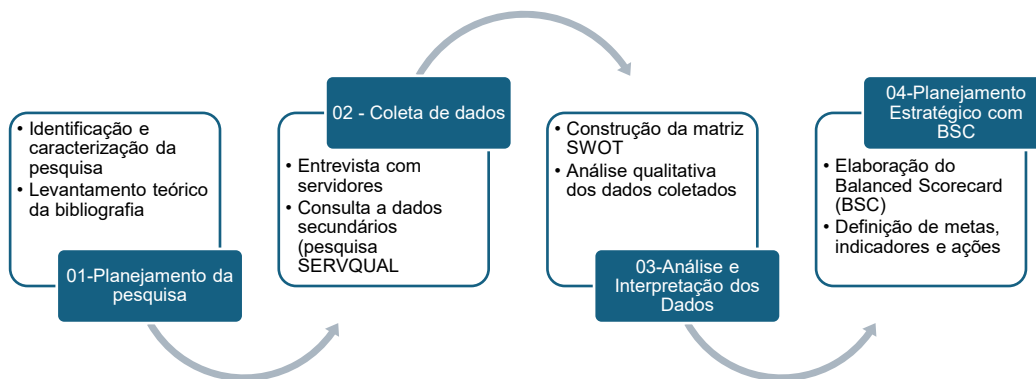
Na fase de análise e interpretação dos dados, as informações coletadas serviram como base para a construção da Matriz SWOT. Essa ferramenta foi escolhida, devido sua importância no processo de tomada de decisão, uma vez que permite a análise sistemática do ambiente interno e externo da organização, o que facilita a definição de um posicionamento estratégico, de modo a maximizar o alcance dos objetivos organizacionais (Costa Júnior et al., 2021).



Posteriormente, com o feedback fornecido pela Matriz SWOT e pelas informações coletadas, foi elaborado o Balanced Scorecard (BSC). Essa ferramenta foi adotada pois permite traduzir a estratégia da instituição em indicadores. Esse processo simplifica o monitoramento dos resultados e o desempenho das ações adotadas para o alinhamento das estratégias relacionadas aos quesitos: financeiro, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento (Galas; Forte, 2021).

Diante do exposto, a figura 01 a seguir, apresenta um resumo da metodologia empregada no presente estudo.

Figura 01 – Etapas Metodológicas do Estudo



Fonte: Autoras, 2025

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A instituição de ensino superior foco desse estudo, uma unidade acadêmica especializada, está localizada no interior do estado do Rio Grande do Norte e sua implementação aconteceu em 2020, a partir de uma reestruturação da universidade pública do estado. Seu advento ocorreu com o objetivo de fortalecer a identidade local e contribuir para o fortalecimento da interiorização da universidade. Para isso, a instituição conta com os cursos de Letras Português/Inglês, Letras Língua Espanhola, Administração, Engenharia de



RELISE

Produção e Turismo, além de três cursos de mestrado. Sua comunidade acadêmica é formada por 44 docentes, 21 técnicos-administrativos e em torno de 1.000 discentes vinculados tanto aos cursos de graduação quanto aos cursos de pós-graduação.

Diante dessa realidade, a instituição possui como missão promover a formação ética e profissional de seus alunos, com foco no desenvolvimento de habilidades técnicas, humanas e políticas, buscando prepará-los para atuarem de forma crítica e proativa na sociedade. Em adição, sua visão é ser reconhecida pela qualidade do ensino, pesquisa e extensão, com ênfase na integração com o mercado e na formação de profissionais qualificados para os desafios da sociedade. Assim, para que isso seja possível, a matriz SWOT, como apresentado no quadro 1, se apresenta como ferramenta indispensável para auxiliar os gestores na formação do planejamento estratégico. Isso é fortalecido pelo fato de a gestão de instituições de ensino envolverem questões abrangentes, que vão além de aspectos empresariais (Araújo; Nascimento, 2023), objetivando a formação de cidadãos críticos e produtivos para a sociedade, a produção e disseminação de conhecimento científico.

A análise SWOT aplicada à realidade de uma universidade pública federal revela elementos centrais para a construção de um planejamento estratégico alinhado aos desafios contemporâneos da educação superior no Brasil. No eixo das forças, destaca-se a presença de um corpo docente qualificado, aspecto frequentemente citado como uma das principais vantagens competitivas das instituições federais (IFES) (Silva; Andrade, 2021), uma vez que mais de 90% dos professores possuem título de mestre ou doutor. Outro ponto relevante é a infraestrutura de ensino adequada, o que favorece a oferta de cursos presenciais com qualidade reconhecida. Além disso, a atuação regional dessas instituições reforça seu papel como vetor de desenvolvimento social, cultural e econômico dos territórios onde estão inseridas.



RELISE

166

Quadro 1: Matriz SWOT para a instituição estudada.

<b>FORÇAS</b>	<b>FRAQUEZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Corpo docente qualificado</li> <li>- Biblioteca com acervo atualizado</li> <li>- Contribuição regional relevante para o desenvolvimento local</li> <li>- Infraestrutura de ensino adequada para o funcionamento da instituição</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Infraestrutura de apoio deficiente (áreas de convivência, esporte e moradia estudantil)</li> <li>- Número insuficiente de professores</li> <li>- Baixa empatia e acolhimento docente</li> <li>- Carência de apoio acadêmico (tutoria, monitoria, atendimento individualizado)</li> <li>- Ausência de sistema eficaz de ouvidoria estudantil</li> <li>- Poucas oportunidades práticas alinhadas ao mercado de trabalho</li> <li>- Cultura institucional resistente à inovação e à humanização das relações</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Parcerias com setor privado (estágios, extensão, núcleos de empregabilidade)</li> <li>- Acesso a políticas públicas de inovação e financiamento</li> <li>- Expansão de programas de iniciação científica e apoio a startups universitárias</li> <li>- Crescimento de editais públicos e privados para fomento a projetos de extensão universitária com impacto social e inovação local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desmotivação e evasão estudantil</li> <li>- Concorrência com EaD e instituições privadas com maior flexibilidade</li> <li>- Risco de cortes orçamentários e descontinuidade no financiamento público</li> </ul>

Fonte: Autoras, 2025.

Contudo, as fraquezas identificadas indicam lacunas que comprometem diretamente a permanência estudantil e a eficácia pedagógica. A deficiência nas áreas de apoio como moradia estudantil, espaços de convivência e esporte ainda é um gargalo estrutural. A ausência de políticas efetivas de acolhimento estudantil está entre os fatores que contribuem para a evasão e o adoecimento psíquico dos discentes (Santos; Oliveira, 2022). Soma-se a isso a baixa empatia e acolhimento docente, o que impacta negativamente na experiência acadêmica e na construção de vínculos institucionais.

A carência de apoio acadêmico estruturado, como programas de tutoria, monitoria e atendimento individualizado, é apontada como um dos principais entraves à permanência qualificada de estudantes oriundos de grupos sociais vulneráveis (Costa; Ramos, 2022). Essa limitação é intensificada pela insuficiência de docentes, o que compromete tanto a carga horária regular



RELISE

quanto a possibilidade de atuação em pesquisa e extensão. Além disso, a ausência de um sistema eficaz de ouvidoria estudantil representa um obstáculo à escuta institucional ativa, dificultando a mediação de conflitos e a proposição de melhorias. Essa falha comunica uma cultura organizacional ainda resistente à inovação e à humanização das relações, elementos fundamentais no contexto contemporâneo da educação pública, como defendido por Mendonça et al. (2020).

Do ponto de vista das oportunidades, o cenário externo oferece margens significativas para inovação institucional. A possibilidade de parcerias com o setor privado, especialmente em áreas como estágios, extensão universitária e núcleos de empregabilidade, é uma estratégia viável para aumentar a inserção dos estudantes no mercado de trabalho e estimular a aprendizagem prática. Tais parcerias vêm sendo reconhecidas como mecanismos legítimos de inovação social no ensino superior público (Rocha et al., 2021).

Outro aspecto promissor é o acesso a políticas públicas de financiamento e fomento à pesquisa, extensão e inovação tecnológica, como os editais da CAPES, CNPq, FINEP e das Fundações Estaduais de Amparo à Pesquisa (FAPs). De acordo com o estudo de Lima e Bezerra (2024), o crescimento dessas oportunidades entre 2020 e 2023 impulsionou uma nova geração de projetos com foco em impacto social e inovação local, sobretudo em regiões do interior e em campos descentralizados.

Entretanto, as ameaças identificadas exigem estratégias urgentes. A desmotivação e evasão estudantil - associadas a fatores socioeconômicos, emocionais e institucionais - vêm crescendo no pós-pandemia, segundo levantamento do Fórum Nacional de Pró-Reitores de Assuntos Estudantis (FONAPRACE, 2022). A concorrência com instituições privadas e com o ensino a distância (EaD), que oferecem maior flexibilidade, desafia as universidades públicas a inovarem em seus modelos pedagógicos e em sua capacidade de



RELISE

atrair e manter estudantes. Além disso, o risco constante de cortes orçamentários, agravado por conjunturas político-econômicas instáveis, impõe limitações à autonomia universitária e à continuidade de políticas institucionais de longo prazo.

Nesse cenário, as estratégias delineadas no BSC (quadro 2) surgem como resposta concreta e integrada às dimensões levantadas pela análise SWOT. A ênfase na captação de recursos externos, no fortalecimento da permanência estudantil, na formação docente continuada em metodologias ativas, na melhoria da comunicação institucional e na expansão de ações de pesquisa e extensão sinaliza um modelo de gestão acadêmica que combina sustentabilidade financeira, compromisso social e inovação pedagógica.

Quadro 02- BSC - Perspectivas e Ações

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>	<b>Ações</b>
Financeira	Conseguir apoio financeiro de instituições privadas	Quantidade de parcerias institucionais firmadas	Estabelecer 2 parcerias/ano	Buscar apoio por meio de convênios com empresas para projetos de P&D e ações de extensão
	Aumentar a obtenção de verba destinadas a projetos	Volume de recursos captados em editais públicos	Aumentar em 20% ao ano	Capacitar docentes e técnicos para submissão de projetos a agências como CNPq, CAPES, FINEP e Fundações Estaduais

continua



RELISE

169

Quadro 02- BSC - Perspectivas e Ações - continuação

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Metas	Ações
Clientes	Reduzir a evasão	Taxa de evasão	Reduzir evasão em 15%	Expandir os programas de monitoria e tutoria
	Melhorar o desempenho acadêmico	Rendimento acadêmico médio	Aumentar rendimento médio em 10%	
	Aumentar a satisfação discente com a infraestrutura institucional	Nível de satisfação em pesquisas institucionais	Atingir 80% de satisfação	Reestruturar os espaços de convivência
	Melhorar a formação discente pela ampliação da inserção dos estudantes no mercado de trabalho	% de alunos inseridos em estágios/empregos	Aumentar em 30% a inserção em 2 anos	Fortalecer estágios com o setor público e privado e ativar núcleos de empregabilidade e empreendedorismo
Processos internos	Melhorar o diálogo institucional e promover a humanização das relações	Nº de atendimentos e resolução de conflitos	Resolver 90% das demandas em até 30 dias	Criar um sistema digital de ouvidoria e escuta ativa
	Ampliar o quadro docente efetivo	Vagas ofertadas em concursos públicos	Abrir 3 novas vagas em 2 anos	Planejar concursos com base em vacâncias e justificar junto ao MEC
	Expandir o número de projetos de pesquisa e extensão	Nº de projetos ativos registrados na PROEX e PRPPG	Aumentar em 25% em 3 anos	Ampliar chamadas internas, valorizar horas de dedicação e dar suporte à submissão de editais externos

continua



RELISE

170

Quadro 02- BSC - Perspectivas e Ações - continuação

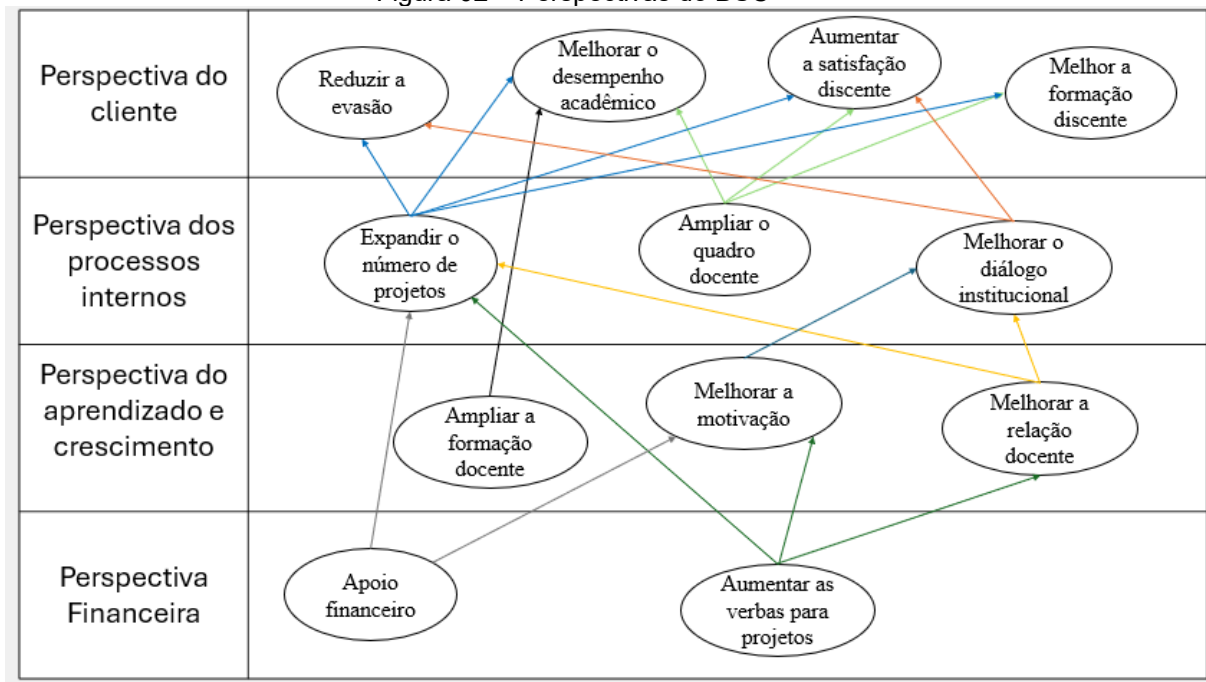
Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Metas	Ações
Aprendizado e crescimento	Incentivar e ampliar a formação docente em metodologias ativas	Nº de docentes participantes em cursos de formação por semestre	25 docentes/semestre	Ampliar a divulgação dos cursos entre os docentes e facilitar o deslocamento para cursos presenciais
	Melhorar a motivação dos técnicos e docentes	Índice de satisfação interna	Alcançar 80% de satisfação em pesquisa institucional	Estabelecer políticas de valorização, reconhecimento e apoio à saúde mental
	Melhorar a relação entre docentes	Nº de ações integrativas realizadas	Realizar 2 ações/ano	Criar espaços de escuta e diálogo pedagógico com mediação da CPA ou setor de apoio psicossocial

Fonte: Autoras, 2025

O BSC, através de um conjunto de medidas de desempenho, permite a tradução da missão e estratégia da organização, garantindo a gestão eficiente das ações estabelecidas. Essa tradução é organizada em quatro perspectivas (financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento), que se entrelaçam para que os objetivos estratégicos sejam atingidos, como mostrado na figura 2. Diferente de outras organizações, dentro de uma instituição governamental, a perspectiva financeira apresenta uma limitação e não um objetivo. Assim, a perspectiva do cliente passa a ser o foco das outras perspectivas, uma vez que representam o propósito da organização e exigem que as perspectivas dos processos internos e aprendizado e crescimento sejam desenvolvidos com excelência, para que a organização seja eficaz no alcance dos seus objetivos (Galas; Forte, 2021).



Figura 02 – Perspectivas do BSC



Fonte: Autoras, 2025

Diante dessa análise, as estratégias delineadas no BSC não apenas respondem aos desafios levantados pela matriz SWOT, mas também propõem um novo horizonte de atuação institucional. A ênfase na diversificação de fontes de financiamento, na qualificação da permanência estudantil, no fortalecimento da cultura de escuta e acolhimento, e na valorização da formação continuada de docentes e técnicos configura um modelo de gestão comprometido com a sustentabilidade e a inovação. Ao articular ações concretas com base em evidências e possibilidades reais como o fomento público à pesquisa, as parcerias institucionais e o investimento em metodologias pedagógicas ativas, a universidade se posiciona de forma proativa frente às adversidades. Esse alinhamento entre análise institucional e ação estratégica confere ao planejamento não apenas coerência, mas também potencial transformador, reafirmando o papel da universidade pública como agente de inclusão, excelência acadêmica e desenvolvimento regional sustentável.



RELISE

## CONCLUSÃO

No estudo apresentado foi evidenciada a complexidade e a importância da gestão estratégica em instituições de ensino superior (IES) públicas o que exige uma abordagem que vá além da mera operacionalização de rotinas administrativas. Assim, a pesquisa destacou os desafios e as oportunidades enfrentadas por uma universidade localizada no Rio Grande do Norte, a qual demonstrou a importância do alinhamento das práticas institucionais aos desafios enfrentados no contexto atual, onde a aplicação de ferramentas que possibilitem diagnósticos são essenciais para a melhoria contínua dos processos.

Diante desse cenário, a matriz SWOT apresenta-se como uma ferramenta interessante para identificar os fatores internos e externos que influenciam diretamente o desempenho institucional. Ela permitiu reconhecer forças e oportunidades, como o corpo docente qualificado, a infraestrutura adequada, o potencial da universidade para se consolidar como agente de desenvolvimento regional, as parcerias com o setor privado para estágios, o que pode ampliar a inserção dos estudantes no mercado de trabalho, assim como a expansão de programas de iniciação científica. Por outro lado, as fraquezas e ameaças indicam a urgência de implantação de ações na área de gestão de pessoas, em especial na humanização das relações institucionais e acolhimento discente, a ampliação do corpo docente, falta de apoio acadêmico e resistência à inovação.

Diante do exposto, ao integrar o Balanced Scorecard (BSC) aos pontos identificados na matriz SWOT a pesquisa contribuiu para o desenvolvimento de estratégias visíveis e mensuráveis com metas claras e indicadores específicos. As quatro perspectivas do BSC (financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento) oportunizam a visão de um modelo de



RELISE

monitoramento contínuo alinhado aos objetivos institucionais e as demandas reais da comunidade acadêmica, incluindo desde a captação de recursos até a melhoria da satisfação discente e a formação continuada de docentes. Dessa forma, pode-se obter uma gestão universitária com maior transparência em seus processos, adaptável e que preza pela melhoria na tomada de decisões.

A integração entre planejamento estratégico e gestão por indicadores evidencia a importância de uma cultura institucional voltada à inovação, escuta ativa e articulação com a sociedade. Um dos pontos destacados no estudo é a urgência em abordar a evasão estudantil, que está intimamente ligada a fatores como a falta de infraestrutura de apoio e a desmotivação. Assim, iniciativas como ouvidoria digital, formação continuada de docentes, incentivo à prática estudantil e parcerias com o setor produtivo reforçam o compromisso da universidade com a excelência acadêmica, a inclusão social e o desenvolvimento regional.

Logo, a adoção da Matriz SWOT e do BSC se configura, portanto, como uma alternativa viável, replicável e adaptável para outras instituições públicas de ensino, onde essas ações não apenas melhoram a experiência educacional, mas também fortalecem o vínculo entre a instituição e seus alunos.

Por fim, para trabalhos futuros, sugere-se replicar a pesquisa em outros contextos institucionais de localidades regionais diversas. Além disso, pode-se realizar um estudo que avalie a efetividade das estratégias propostas, averiguando, por exemplo, a redução da evasão escolar e a melhoria da satisfação discente, por meio da aplicação das ações elencadas, ou ainda, investigar os efeitos da melhoria do ensino por meio da aplicação de metodologias ativas e políticas de formação docente.

## REFERENCIAS

ABRUCIO, F. L. A. Políticas Públicas: A singularidade da gestão educacional. **GV Executivo**, v. 17, 2018. Disponível em:



RELISE

174

<https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/370477e8-6f1d-4c30-a399-500cf424c9bd/content>

ALMEIDA, A. C. L. de; BARAN, K. P.; SANTOS, B. C. C. dos. O planejamento estratégico em universidades federais: a matriz Swot como ferramenta de análise e planejamento. **Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, [S. l.], p. e91757, 2025. DOI: 10.5902/2318133891757.

ANDRADE, Murilo Martins de. **Competências requeridas pelos gestores de Instituições de Ensino Superior Privadas**: um estudo em Curitiba e Região Metropolitana. 2005. 175f. Dissertação (Mestrado em Tecnologia) – Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná, Curitiba, 2005.

ARAÚJO, M. C. M. de; NASCIMENTO, E. A. do. A importância da análise Swot na gestão escolar da EEMTI Huet Arruda. **Ensino em Perspectivas**, v. 4, n. 1, p. 1–11, 2023.

COSTA JÚNIOR, J. F. da; BEZERRA, D. de M. C.; CABRAL, E. L. dos S.; MORENO, R. C. P.; PIRES, A. K. S. The SWOT Matrix and its Subdimensions: A Conceptual Innovation Proposal. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 2, p. e25710212580, 2021. DOI: <https://doi.org/10.33448/rsd-v10i2.12580>

COSTA, João Pedro; RAMOS, Larissa. Apoio acadêmico e permanência estudantil nas IFES: um estudo de caso. **Revista Educação e Sociedade**, v. 43, n. 158, p. 1–22, 2022.

DA COSTA, L. R.; COSTA, F. F. M.; ALMEIDA, I. C.; DE SOUZA FERREIRA, J. C.; SANTOS, C. M. Planejamento Estratégico e Plano de Desenvolvimento Institucional: um panorama da produção acadêmica das Instituições Públicas de Ensino Superior brasileiras. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 12, p. e18111234037-e18111234037, 2022.

DE MORAIS, Antonio Gerson Bezerra; SANO, Hironobu. A ouvidoria como instância de gestão estratégica em instituições de ensino superior (IES): uma revisão de literatura. **Revista Eletrônica Acta Sapientia**, v. 10, n. 1, 2023.

DE SENA, W. N. O uso de ferramentas de controle da qualidade pela gestão escolar: o ciclo PDCA e a ferramenta 5W2H. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 8, p. 12634–12648, 2023. DOI: <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i8.2423>



RELISE

DE SOUZA, C. L.; MARINHO, S. V.; SARTORI, S. Operacionalização do planejamento estratégico através do Balanced Scorecard. **Revista da micro e pequena empresa**, v. 16, n. 1, p. 145-165, 2022.

EBERHARDT, Fani; FERNANDES, Sonia. O planejamento estratégico como ferramenta de alinhamento institucional: apontamentos do processo de implantação de um instituto federal de educação profissional, científica e tecnológica. **REPAE - Revista de Ensino e Pesquisa em Administração e Engenharia**, v. 7, n. 2, p. 36-53, 2021.

FONAPRACE – Fórum Nacional de Pró-Reitores de Assuntos Estudantis. **Perfil socioeconômico e cultural dos(as) estudantes de graduação das IFES – 2022**. Fortaleza: UNILAB, 2022. Disponível em: <https://www.andifes.org.br>. Acesso em: 04 jul. 2025.

FREITAS, Pablo Fernando Pessoa; ODELIUS, Catarina Cecilia. Competências gerenciais e sua relação com o desenho de trabalho de servidores públicos. **Revista do Serviço Público**, v. 72, n. 4, 2021, p. 855-892.

GALAS, Eduardo Santos; FORTE, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante. Fatores que interferem na implantação de um modelo de gestão estratégica baseado no Balanced Scorecard: estudo de caso em uma instituição pública. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, v. 6, p. 88-112, 2021.

GEORGE, B.; WALKER, R.M.; MONSTER, J. Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis. **Public Administration Review**, v.79, n.6, p.810-819, 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7<sup>o</sup>. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

LIMA, Aline R.; BEZERRA, José A. Fomento à inovação e impactos regionais: o papel das IFES nos editais de 2020–2023. **Cadernos de Extensão Universitária**, v. 11, n. 1, p. 45–63, 2024.

MACHADO, Marília Ribas; KALNIN, Guilherme; MORAES, Mario Cesar Barreto. Planejamento estratégico no ensino superior: uma análise do monitoramento estratégico em instituições de Santa Catarina. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, p. 210-231, 2020.



RELISE

MARTINS, R. A. **Abordagens quantitativa e qualitativa**. In: MIGUEL, P. A. C. Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2010. p. 45–61.

MATIAS-PEREIRA, J. **Administração pública**: foco nas instituições e ações governamentais. (5a ed. rev.). São Paulo: Atlas, 2018.

MENDONÇA, Carla A. et al. Cultura institucional e humanização no ensino superior público: desafios e possibilidades. **Revista Brasileira de Educação**, v. 25, 2020.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. 12. ed. Rio de Janeiro: Bookman, 2004.

MONTENEGRO, A. D. V.; Pinho, A. P. M.; Tupinambá, A. C. R.; Feitosa, R. L. É possível encontrar inovação gerencial e práticas de gestão de pessoas voltadas à inovação em universidades federais?. **Cadernos Ebape**, v. 19, n. spe, p. 761-776, 2021.

OJHA, D.; PATEL, P.C.; SRIDHARAN, S.V. Dynamic strategic planning and firm competitive performance: A conceptualization and an empirical test. **International Journal of Production Economics**, v.222, p. 107509, 2020.

PINTO, Jacyguara Costa; DA SILVA, Vanessa de Souza. Adoção do planejamento estratégico na gestão das instituições de ensino superior no Brasil. **Rebena - Revista Brasileira de Ensino e Aprendizagem**, v. 3, p. 3-15, 2022.

RIBEIRO, M. C. A natureza da gestão universitária: influência de aspectos político-institucionais, econômicos e culturais. **Revista Internacional de Educação Superior - Riesup**, v. 3, n. 2, p. 357-378, 2017.

ROCHA, Felipe M. et al. Parcerias público-privadas e inovação social nas universidades federais. **Revista Gestão Universitária**, v. 15, n. 2, p. 77–94, 2021.

SANTOS, Brenda L.; OLIVEIRA, Daniel M. Evasão e saúde mental em universidades públicas brasileiras. **Revista Brasileira de Psicologia Educacional**, v. 27, n. 3, p. 113–130, 2023.

SILVA, Jéssica M.; ANDRADE, Tiago C. Perfil do corpo docente nas IFES e seus impactos na qualidade do ensino. **Ensino Superior em Revista**, v. 18, n. 1, p. 89–106, 2021.



RELISE

177

SILVA, Priscila Araujo et al. Implantação da gestão por competência em uma instituição de ensino superior pública: desafios e perspectivas. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 12, n. 2, p. 173-202, 2021.

SILVEIRA, M.; LUNKES, R. J. Planejamento Estratégico no Setor Público e sua Elaboração em Instituições Federais de Educação. **Revista Ensino e Pesquisa em Administração e Engenharia**, v. 4, n. 1, p. 28-47, 2018.

SOARES, Larissa Fidélis; DE SANTANA PINHO, Ruth Carvalho. Controle interno na administração pública: estudo em uma Instituição de Ensino Superior (IES) pública federal. Contextus: **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 20, n. 1, p. 1, 2022.

SOARES, Leonardo Humberto. Gestão de Instituições de Ensino: o ensino superior privado e os novos parâmetros de perenidade. *Universitas: Gestão e TI (encerrada)*, v. 3, n. 2, 2013. DOI: <https://doi.org/10.5102/un.gti.v3i2.2647>

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão de instituições de ensino**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 1999.

TONI, Jackson de. **Reflexões sobre o planejamento estratégico no setor público**. 2021.