

MATRIZ SWOT APLICADA À AUTOAVALIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO**SWOT MATRIX APPLIED TO THE SELF-ASSESSMENT OF GRADUATE PROGRAMS** <https://doi.org/10.63330/armv2n7-020>

Submetido em: 29/07/2026 e Publicado em: 03/08/2026

ARM: e262040

Marta Martins Mendonça

Mestre em Tecnologias Emergentes em Educação

Must University

E-mail: martamartinsgeo@gmail.comLattes: <https://lattes.cnpq.br/4199546551630248>**Resumo**

Este estudo analisa a utilização da matriz SWOT como instrumento de apoio à autoavaliação e ao planejamento estratégico dos Programas de Pós-Graduação (PPGs) brasileiros, considerando as diretrizes da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, fundamentada em documentos oficiais da CAPES e em literatura científica sobre gestão estratégica e avaliação da pós-graduação. O objetivo consiste em demonstrar como a matriz SWOT pode subsidiar processos de autoavaliação e orientar a elaboração de planejamentos estratégicos nos PPGs. A análise evidencia que a ferramenta favorece a identificação sistemática de forças, fragilidades, oportunidades e ameaças, contribuindo para diagnósticos institucionais consistentes e para a definição de ações de melhoria contínua. A experiência do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos – Campus Sorocaba ilustra os benefícios da aplicação estruturada da metodologia. Conclui-se que a matriz SWOT representa um importante instrumento de gestão acadêmica, fortalecendo a cultura de autoavaliação e contribuindo para o aprimoramento da qualidade da pós-graduação brasileira.

Palavras-chave: Autoavaliação; CAPES; Matriz SWOT; Planejamento estratégico; Pós-graduação.**Abstract**

This study analyzes the use of the SWOT matrix as a tool to support the self-assessment and strategic planning of Brazilian Graduate Programs (GPs), based on the guidelines established by the Brazilian Federal Agency for the Support and Evaluation of Graduate Education (CAPES). This is a bibliographic study grounded in official CAPES documents and scientific literature on strategic management and graduate education assessment. The study aims to demonstrate how the SWOT matrix can support self-



assessment processes and guide the development of strategic planning in graduate programs. The analysis shows that the tool facilitates the systematic identification of strengths, weaknesses, opportunities, and threats, contributing to consistent institutional diagnoses and the definition of continuous improvement actions. The experience of the Graduate Program in Production Engineering at the Federal University of São Carlos, Sorocaba Campus, illustrates the benefits of the structured application of this methodology. It is concluded that the SWOT matrix is an important academic management tool that strengthens the culture of self-assessment and contributes to improving the quality of Brazilian graduate education.

Keywords: CAPES; Graduate education; Self-assessment; Strategic planning; SWOT matrix.

1 INTRODUÇÃO

A pós-graduação desempenha um papel estratégico no desenvolvimento de um país, ao formar recursos humanos altamente qualificados e fomentar a produção de conhecimento científico e tecnológico. Sem esse nível de formação, torna-se inviável promover avanços significativos em pesquisa, inovação e, conseqüentemente, no desenvolvimento sustentável. Para assegurar a qualidade dessa formação, é imprescindível avaliar os cursos com base em critérios claros e objetivos, orientados para a melhoria contínua dos resultados.

No Brasil, desde 1976, a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) é responsável pela avaliação dos Programas de Pós-Graduação *stricto sensu* (PPGs), que compreendem os cursos de mestrado e doutorado (CAPES, 2025). Essa avaliação é orientada por diretrizes comuns a todas as áreas do conhecimento, complementadas por critérios e indicadores específicos que conferem flexibilidade ao processo, respeitando as particularidades de cada área. O processo avaliativo é composto por duas etapas: a avaliação de entrada, que autoriza o funcionamento de novos cursos, e a avaliação de permanência, realizada em ciclos quadrienais. Ao término de cada ciclo, os programas são submetidos à Avaliação Quadrienal, por meio da qual recebem conceitos que refletem seu desempenho acadêmico, científico e institucional (CAPES, 2025).

Nesse contexto, a avaliação torna-se um instrumento essencial de gestão, pois permite identificar avanços, desafios e orientar ações de melhoria. A adoção de estratégias de autoavaliação pelos programas é fundamental para garantir alinhamento com seus objetivos institucionais e com as exigências dos órgãos de fomento. Uma ferramenta existente e que pode colaborar com este processo é a matriz SWOT, que possibilita uma análise estruturada dos pontos fortes, fragilidades, oportunidades e ameaças. Para que essa abordagem seja efetiva, é indispensável que os dados coletados sejam mensuráveis e verificáveis, permitindo diagnósticos consistentes e o acompanhamento dos resultados, o que pode contribuir diretamente para um planejamento estratégico mais eficaz e baseado em evidências.



A crescente valorização da autoavaliação nos Programas de Pós-Graduação evidencia desafios relacionados à utilização de instrumentos capazes de identificar, de forma sistemática, as potencialidades e fragilidades dos programas, subsidiando o planejamento estratégico com base em evidências. Nesse contexto, questiona-se: como a matriz SWOT pode contribuir para os processos de autoavaliação e planejamento estratégico dos Programas de Pós-Graduação brasileiros?

Este artigo tem como objetivo analisar, com base em pesquisa bibliográfica e em documentos oficiais da CAPES, as contribuições da matriz SWOT para os processos de autoavaliação e elaboração do planejamento estratégico dos Programas de Pós-Graduação brasileiros. Essa ferramenta, já adotada por diversos programas, pode contribuir significativamente para o direcionamento das ações, a melhoria contínua e o alcance de resultados mais efetivos.

Os objetivos específicos, busca-se: (i) apresentar as diretrizes da CAPES relacionadas à avaliação dos Programas de Pós-Graduação; (ii) descrever os fundamentos da matriz SWOT; e (iii) discutir sua aplicação como instrumento de apoio à autoavaliação e ao planejamento estratégico dos PPGs.

Este estudo justifica-se pela necessidade de ampliar a discussão acerca de instrumentos capazes de fortalecer os processos de autoavaliação dos Programas de Pós-Graduação, contribuindo para o aprimoramento do planejamento estratégico, a promoção da melhoria contínua e o alinhamento às diretrizes estabelecidas pela CAPES. Além desta introdução e da seção de metodologia, o artigo está estruturado, na seção de resultados e discussões, em três partes: a primeira apresenta as diretrizes da CAPES relacionadas à avaliação dos Programas de Pós-Graduação; a segunda discute os fundamentos e características da matriz SWOT; e a terceira analisa sua aplicação como instrumento de apoio aos processos de autoavaliação e planejamento estratégico dos PPGs.

2 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica, de natureza qualitativa e objetivo descritivo. Foram analisados documentos oficiais da CAPES, especialmente as Diretrizes Comuns da Avaliação de Permanência dos Programas de Pós-Graduação, bem como artigos científicos e obras especializadas sobre planejamento estratégico, autoavaliação e matriz SWOT. As informações coletadas foram submetidas à análise interpretativa, buscando identificar como a ferramenta SWOT pode subsidiar os processos de autoavaliação e planejamento estratégico dos Programas de Pós-Graduação brasileiros.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 AVALIAÇÃO DA CAPES

Nas últimas décadas, o Brasil tem vivenciado um expressivo processo de expansão da pós-graduação, evidenciado pelo aumento do número de programas, instituições e pesquisadores em diferentes



áreas do conhecimento. De acordo com dados do Painel de Dados do Observatório da Pós-Graduação, disponibilizados na Plataforma Sucupira, o país conta atualmente com 4.776 Programas de Pós-Graduação, enquanto, em 2013, esse número era de 3.567 (CAPES, [s.d.]). Esse crescimento, embora represente um avanço para o Sistema Nacional de Pós-Graduação, também impõe desafios relacionados à manutenção da qualidade, à redução das desigualdades regionais e à ampliação do impacto social da produção científica.

Nesse cenário, a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) exerce papel central na coordenação do Sistema Nacional de Pós-Graduação (SNPG) e na implementação de processos avaliativos voltados à garantia da excelência acadêmica, ao fortalecimento institucional dos programas e à promoção da melhoria contínua da formação *stricto sensu* no país. A avaliação conduzida pela CAPES fundamenta-se em três eixos principais: funcionamento do programa, formação e produção de conhecimento, e impacto na sociedade (CAPES, 2025).

Entre os principais objetivos da avaliação estão mensurar a qualidade de cada Programa de Pós-Graduação (PPG) por meio da análise comparativa de seu desempenho ao longo do ciclo avaliativo; diagnosticar o panorama da pós-graduação brasileira, fornecendo subsídios para a formulação de políticas públicas; fomentar o aperfeiçoamento dos programas, respeitando seus diferentes estágios de desenvolvimento e as especificidades de cada área do conhecimento; e apresentar um panorama abrangente da pós-graduação *stricto sensu*, mediante a ampla divulgação dos dados e dos resultados da avaliação. Esses objetivos estão detalhados na Ficha de Avaliação do ciclo 2025-2028 (CAPES, 2025).



Ficha de avaliação a ser utilizada na avaliação do ciclo 2025-2028

QUESITO	ITEM	PESO
1. Programa	1.1. Identidade e condições de funcionamento do Programa: missão, corpo docente, infraestrutura, articulação entre áreas de concentração, linhas/projetos de pesquisa e estrutura curricular.	≥ 40
	1.2. Princípios, procedimentos e usos dos resultados da autoavaliação alinhados ao planejamento estratégico do Programa.	≥ 20
	1.3. Planejamento estratégico do Programa em articulação com o Plano de Desenvolvimento Institucional ou equivalente, incluindo as políticas afirmativas e de promoção de equidade.	≥ 20
2. Formação e produção intelectual	2.1. Qualidade das teses, dissertações ou equivalentes e adequação às áreas de concentração e linhas de pesquisa do Programa.	≥ 20
	2.2. Destino e atuação dos egressos do Programa em relação à formação recebida.	≥ 20
	2.3. Qualidade da produção intelectual de discentes e egressos do Programa.	≥ 20
	2.4. Qualidade das atividades de pesquisa e da produção intelectual do corpo docente do Programa.	≥ 20
3. Impacto (local, regional, nacional, internacional)	3.1. Inserção, visibilidade, popularização da ciência.	≥ 25
	3.2. Inovação, transferência e compartilhamento de conhecimento.	≥ 25
	3.3. Impactos do Programa para a sociedade.	≥ 25

Fonte: Diretrizes CAPES (2025)

A ficha de avaliação da CAPES para os Programas de Pós-Graduação (PPGs) está estruturada em três pilares principais. O primeiro, Programa, avalia a identidade institucional, a qualificação do corpo docente, a infraestrutura, a coerência entre linhas de pesquisa e a estrutura curricular, além da utilização dos resultados da autoavaliação no planejamento estratégico e do compromisso com políticas de inclusão e equidade. O segundo quesito, Formação e Produção Intelectual, analisa a qualidade das teses e dissertações, a trajetória dos egressos, a produção científica de discentes e docentes, bem como a adequação das atividades de pesquisa às linhas e áreas do programa. Por fim, o terceiro quesito, impacto, considera a inserção e visibilidade do programa, a inovação e o compartilhamento de conhecimento, além dos impactos sociais gerados em âmbito local, regional, nacional ou internacional. Todos esses elementos devem ser considerados na elaboração dos instrumentos de autoavaliação pelos PPGs, sendo essencial garantir que as informações coletadas sejam transformadas em dados objetivos e verificáveis.



3.2 MATRIZ SWOT

"O termo SWOT é um acrônimo em inglês para *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* (traduzido para o português como FOFA: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças)" (Mello, Almeida Neto e Petrillo, 2022, p. 144). As forças e as fraquezas referem-se aos elementos internos do programa, enquanto as oportunidades e as ameaças correspondem a fatores externos que podem influenciar seu desempenho.

Nesse sentido, a matriz SWOT pode ser utilizada na autoavaliação como um instrumento de escuta qualificada e diagnóstico participativo. Os Programas de Pós-Graduação (PPGs) devem, em conjunto com os principais atores diretamente envolvidos em seu funcionamento, como docentes, discentes e egressos, elaborar um questionário detalhado. Essa etapa tem como objetivo extrair informações internas que revelem as forças e fragilidades do programa.

Com base na obra de Pereira e Alencar (2023), o preenchimento da matriz SWOT deve ser conduzido pela equipe responsável, considerando as forças como conquistas e aspectos positivos que conferem vantagens ao programa, e as fraquezas como limitações internas que impactam negativamente seu desempenho acadêmico, científico ou administrativo.

A integração dessas perspectivas permite fundamentar o planejamento estratégico em evidências e informações consistentes, assegurando coerência entre o diagnóstico institucional, os objetivos estratégicos e as ações propostas, além de atender às diretrizes da CAPES para uma autoavaliação com caráter formativo e propositivo. Segundo Pereira e Alencar (2023), um dos principais desafios desse processo consiste na identificação precisa dos aspectos que compõem cada dimensão da matriz. Cabe à coordenação do programa, em conjunto com a equipe responsável, reconhecer de forma criteriosa e objetiva os elementos que representam forças a serem potencializadas, fraquezas que demandam ações de melhoria, oportunidades favoráveis ao desenvolvimento do programa e ameaças externas capazes de comprometer seu desempenho e sua evolução.

No processo de autoavaliação, é fundamental que a equipe do programa utilize como referência os documentos e as diretrizes estabelecidos pela CAPES. No que se refere às oportunidades e às ameaças, os Programas de Pós-Graduação (PPGs) devem considerar fatores externos, como políticas públicas, condições de financiamento, demandas do mercado de trabalho, atuação de programas semelhantes em regiões próximas e a concorrência na captação de candidatos. Conforme destacam Leite *et al.* (2020, s.p.), "de uma autoavaliação bem executada resultam conhecimentos sobre uma dada realidade, vista pelo olhar daqueles sujeitos que estão em relação e a constituem, naquele lugar, contexto e tempo histórico".



3.3 AUTOAVALIAÇÃO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Considerando esse panorama, a autoavaliação configura-se como uma estratégia essencial para o aprimoramento institucional dos Programas de Pós-Graduação. Em relatório sobre o planejamento estratégico e a autoavaliação do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção do Campus Sorocaba (PPGEP-So), Silva *et al.* (2025) descrevem a experiência de aplicação da matriz SWOT. O processo foi desenvolvido em duas etapas. Na primeira, foram coletadas e analisadas as percepções de docentes, discentes e egressos por meio de um questionário, cujas respostas foram organizadas nos quatro quadrantes da matriz. Na segunda etapa, as informações foram consolidadas em um documento único, permitindo ao grupo responsável pelo planejamento estratégico estabelecer objetivos, metas e ações fundamentados nas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças identificadas pela comunidade acadêmica.

Para que um programa obtenha sucesso na avaliação, é fundamental iniciar com um processo de autoavaliação eficaz, capaz de identificar com clareza os aspectos relevantes do seu funcionamento. As informações obtidas, seja por meio de questionários, seja por análise documental, devem ser sistematizadas e organizadas de forma a subsidiar o planejamento estratégico. Em seguida, é essencial a elaboração de um plano bem estruturado, com metas claramente definidas, coerência entre os objetivos e lógica na execução. Além disso, esse planejamento deve ser continuamente revisado, de modo que, à medida que as metas sejam alcançadas, novas possam ser estabelecidas, promovendo um ciclo de melhoria contínua.

Os resultados da autoavaliação podem subsidiar o planejamento estratégico a partir do diagnóstico institucional realizado. De acordo com Pereira e Alencar (2023), a matriz SWOT constitui um instrumento de gestão que possibilita a elaboração de um diagnóstico estratégico ao considerar, de forma integrada, os fatores internos e externos da organização. A identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças proporciona uma visão abrangente do contexto organizacional e fornece subsídios para a definição de objetivos, metas e ações voltados ao desenvolvimento do Programa de Pós-Graduação (PPG).

A CAPES também atribui importância ao histórico de desenvolvimento dos programas, valorizando a continuidade das ações, a coerência do planejamento e a definição de objetivos de médio e longo prazo (CAPES, 2025). Nesse contexto, mudanças na coordenação não devem comprometer a continuidade das estratégias institucionais nem o alcance das metas estabelecidas.

Uma prática adotada pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção do Campus Sorocaba (PPGEP-So), descrita por Silva *et al.* (2025), foi a constituição de um Grupo de Trabalho multidisciplinar, criado no ciclo avaliativo 2017-2020 e mantido no quadriênio 2021-2024. O grupo revisou sua metodologia de trabalho para aplicá-la aos processos de autoavaliação e de planejamento estratégico do ciclo 2025-2028. Além disso, definiu que o planejamento estratégico seria revisado a cada dois anos, com acompanhamento mensal da execução das ações. Como resultado, foi elaborado um plano de ação



composto por dez objetivos estratégicos para orientar o desenvolvimento do programa no ciclo avaliativo subsequente.

De acordo com dados disponíveis na Plataforma Sucupira, o Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos, campus Sorocaba (PPGEP-So), manteve nota 3 no período de 2011 a 2017, alcançando nota 4 na avaliação de 2022. Além disso, o programa já conta com curso de doutorado, o que evidencia sua progressão e aprimoramento contínuo. Conforme a CAPES (2025), programas com nota 4 são considerados “credenciados em nível crescente de qualidade”.

4 CONCLUSÃO

A análise realizada ao longo deste artigo evidenciou a relevância da autoavaliação como instrumento estratégico de gestão para os Programas de Pós-Graduação (PPGs) no Brasil. A partir das diretrizes estabelecidas pela CAPES e da experiência do PPGEP-So, foi possível demonstrar que a aplicação da matriz SWOT contribui significativamente para a construção de diagnósticos mais consistentes, favorecendo o planejamento estratégico e a tomada de decisões fundamentadas em dados concretos.

A integração entre escuta qualificada, análise crítica e planejamento sistematizado promove uma cultura de avaliação contínua, fortalece a identidade institucional dos programas e potencializa seus resultados acadêmicos, científicos e sociais. O caso do PPGEP-So ilustra como a adoção dessa abordagem pode gerar impactos positivos, inclusive refletidos na elevação da nota atribuída pela CAPES e na consolidação do curso de doutorado.

Assim, conclui-se que a matriz SWOT, quando utilizada de forma participativa, criteriosa e alinhada às exigências dos órgãos de fomento, constitui-se em uma ferramenta valiosa para a gestão dos PPGs, contribuindo não apenas para o atendimento aos critérios avaliativos, mas também para o desenvolvimento sustentável da pós-graduação no país.

REFERÊNCIAS

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR (CAPES).

Diretrizes comuns da avaliação de permanência dos Programas de Pós-Graduação stricto sensu.

Brasília, DF: CAPES, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/documentos/avaliacao/27-03-2025-documento-referencial.pdf/@@display-file/file>. Acesso em: 29 jul. 2026.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR (CAPES).

Plataforma Sucupira: painel de dados. Brasília, DF: CAPES, [s.d.]. Disponível em:

<https://sucupira.capes.gov.br/painel>. Acesso em: 29 jul. 2026.



LEITE, Denise; VERHINE, Robert; DANTAS, Lys Maria Vinhaes; BERTOLIN, Júlio César Godoy. A autoavaliação na pós-graduação como componente do processo avaliativo CAPES. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, Campinas, v. 25, n. 2, p. 339-353, 2020.

MELLO, Cleyson de Moraes; ALMEIDA NETO, José Rogério Moura de; PETRILLO, Regina Pentagna. **Educação 5.0: educação para o futuro**. São Paulo: Editora Processo, 2022. ISBN 9786556750071 (impresso). ISBN 9786589351900 (e-book).

PEREIRA, Djair; ALENCAR, Paula Rodrigues. **Planejamento estratégico: do clássico ao contemporâneo: conceitos, metodologias e aplicações**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2023. E-book. ISBN 9786556753393. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 29 jul. 2026.

SILVA, D. A. L.; SILVA, J. E. R.; TOSO, E. A. V.; CARNACINI, F.; SALLA, J. V. E.; VASCONCELLOS, M. S.; SILVA, M. D. V. **Relatório de planejamento estratégico e autoavaliação para o quadriênio CAPES**. Sorocaba: Universidade Federal de São Carlos, Campus Sorocaba, 2025.