

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

JACQUELINE LEAL DOS SANTOS

ANÁLISE SWOT PARA PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: APLICAÇÃO EM
ORGANIZAÇÃO DE AVALIAÇÃO E CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA

CURITIBA

2025

JACQUELINE LEAL DOS SANTOS

ANÁLISE SWOT PARA PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: APLICAÇÃO EM
ORGANIZAÇÃO DE AVALIAÇÃO E CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA

Projeto Interdisciplinar apresentado ao curso de Especialização/MBA em *Controller* do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em *Controller*.

Orientador(a): Prof.(a). Dr(a). Edicreia Andrade dos Santos.

CURITIBA

2025

RESUMO

O objetivo deste estudo é apresentar a aplicação da ferramenta de diagnóstico – SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) analisando as atividades de uma organização de capacitação e seleção de pessoas. A ideia do diagnóstico foi da nova coordenação recém empossada na organização e teve como um dos vieses buscar compreender os fluxos dos processos e dinâmicas das equipes no desenvolvimento das atividades. Especificamente neste trabalho, partiu-se do diagnóstico geral da organização para analisar uma equipe que apresentou especificidades relacionadas ao perfil do líder e gargalos na realização das atividades impactando todo o processo. No decorrer do diagnóstico, identificou-se na equipe a ausência de uma comunicação mais assertiva, definições claras de processos e procedimentos e certa dificuldade de integração com as equipes e com coordenação geral. As dificuldades no desenvolvimento das atividades e centralização do conhecimento das tarefas somente com o líder da equipe, criou um ambiente de instabilidade dentro da organização, pois não era claro o momento de realização de cada tarefa.

Palavras-chave: Ambiente organizacional, Matriz SWOT, Ferramenta de Planejamento

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO	5
2 DIAGNÓSTICO PARA A CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA	6
2.1 LEVANTAMENTO DOS DADOS	7
3 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	9
3.1 CATEGORIZAÇÃO E PONDERAÇÃO	11
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	14

1 APRESENTAÇÃO

A proposta deste estudo é analisar a dinâmica de uma equipe operacional em uma organização sem fins lucrativos que atua no ramo de capacitação e seleção de pessoas para ingresso no serviço público. O estudo realizado é consequência da ação de planejamento estratégico da organização. A equipe selecionada para participar da análise tem como atribuição operacionalizar a execução e aplicação de provas e capacitar colaboradores externos para o cumprimento dos procedimentos operacionais. Na seleção da equipe considerou-se os seguintes critérios: planejamento para organização e execução dos eventos, demandas externas (locais e colaboradores), gestão de pessoas e criticidade na operacionalização dos eventos.

Com relação ao planejamento analisou-se a construção, a execução e o controle entre o planejado e o executado. Verificou-se se existem formalizações de processos e gargalos na realização das operações e qual o tratamento é adotado como resolução. Ademais, as demandas externas são um ponto sensível na operacionalização das atividades, pois podem criar obstáculos para a realização do evento, podendo até inviabilizá-lo. Procedimentos bem definidos e capacitação da mão de obra são elementos essenciais para mitigar os pontos críticos operacionais e facilitar o processo decisório.

Devido as características particulares na gestão da equipe selecionada, a análise é realizada a partir da definição dos processos internos, da clareza de procedimentos e dos sistemas de controles utilizados na execução das atividades. Para Maximiano (2000), a liderança pode ser desempenhada por qualquer pessoa ao assumir um papel de coordenação e gerenciamento de uma equipe. O perfil de liderança do gestor é um fator que interfere no planejamento e execução das tarefas, além de impactar em como é conduzida a gestão da equipe.

Nesse estudo prioriza-se os fatores internos e externos que de alguma maneira podem influenciar na gestão da organização e da equipe. Com base nesse diagnóstico, busca-se contribuir com a construção de conhecimento pertinente ao ramo de atuação da organização e melhoria dos processos internos, colaborando com a construção de uma organização sólida com destaque para a excelência e aumento da competitividade na execução de suas atividades.

A motivação para a realização do estudo foi a troca de gestão na Coordenação Geral da organização. Especificamente, a aplicação da Matriz SWOT

se fez necessária para que os novos gestores pudessem ter acesso aos procedimentos operacionais e melhor compreensão das dinâmicas de trabalho realizadas. Isso se deu pelo fato que no início dos trabalhos, o gestor da equipe apresentou resistência para compartilhar as informações, além da falta de processos formalizados que dificultaram o andamento do diagnóstico.

2 DIAGNÓSTICO PARA A CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA

O sucesso de uma organização está associado ao autoconhecimento organizacional que a equipe tem do negócio e do segmento de atuação. Além de conhecer bem o mercado, os gestores precisam planejar as ações necessárias para dar continuidade das atividades da organização e aumentar a competitividade no mercado.

A análise da Matriz SWOT é uma ferramenta estratégica amplamente utilizada para realizar o diagnóstico organizacional e ajudar na tomada de decisões. Ela é composta por (*strengths, weaknesses, threats, opportunities*) e sua eficácia é reconhecida, pois pode ser aplicada em organizações de qualquer porte. Sua aplicação envolve a avaliação dos componentes relacionados ao ambiente organizacional divididos em: ambientes Internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças). As forças referem-se a fatores internos que oferecem vantagens competitivas, enquanto as fraquezas são limitações que podem de alguma forma prejudicar o desempenho da organização. As oportunidades correspondem a fatores externos que podem ser explorados para o crescimento organizacional e as ameaças são riscos externos que podem comprometer o sucesso das atividades. Os dados coletados nesse diagnóstico foram relevantes para a formulação e desenvolvimento da proposta aqui a ser apresentada.

QUADRO 1 – MODELO DA MATRIZ SWOT

				TENDÊNCIAS	
				FATORES EXTERNOS À ORGANIZAÇÃO	
				OPORTUNIDADES (OPPORTUNITY)	AMEAÇAS (THREAT)
FATOS	FATORES INTERNOS A ORGANIZAÇÃO	PONTOS FORTES	FORÇAS (STRENGHT)	SO	ST
		PONTOS FRACOS	FRAQUEZAS (WEAKNESS)	WO	WT

FONTE: A autora (2025).

Ressaltamos que a aplicação da ferramenta e sua análise é focada em uma equipe setorial, e sua aplicação na organização. Considerando o contexto organizacional e vínculo com a administração pública existem algumas limitações na manutenção de alguns procedimentos. A comunicação e definição de processos factíveis alinhados ao objeto da organização é um dos maiores desafios.

2.1 LEVANTAMENTO DOS DADOS

A partir de uma aplicação empírica na organização em investigação, a construção da matriz SWOT contou com dois representantes de cada equipe da organização (gestor de equipe e seu substituto – pessoa treinada para atuar na ausência do líder).

Após uma breve apresentação da importância da gestão estratégia, os participantes foram divididos em grupos com a mesma quantidade de componentes. Em todas as explicações apresentou-se os casos de outras organizações como recurso didático. Com auxílio de perguntas-chave os grupos começaram a definir a missão e visão da organização. Na sequência, apresentou-se os resultados obtidos e os participantes dos grupos, em conjunto, chegaram ao texto final da missão e visão da organização.

A partir das definições, elaborou-se a matriz SWOT. Na primeira parte apresentou-se a metodologia e suas aplicações na prática. A construção aconteceu em etapas sempre em grupos divididos e embaralhados a cada nova rodada de atividades.

QUADRO 2 – MATRIZ SWOT

	FORÇAS (capitalizar)	FRAQUEZAS (fortalecer)
Interna (organização)	1 - Otimizar o uso das equipes mais suscetíveis à sazonalidade do trabalho 2 - Automatização de processos 3 - Desenvolvimento de sistemas de gestão interna 4 - Definição de procedimentos e capacitação de colaboradores externos 5 - Capacitação de colaboradores internos 6 - Mix de produtos 7 - Melhorar a comunicação interna e formalizar processos	1 - Indefinição quanto ao objetivo da organização 2 - Integração de sistemas 3 - Disseminação e uniformização das informações 4 - Comprometimento na execução dos procedimentos 5 - Burocracia na contratação de colaboradores internos 6 - Arrecadação de receitas externas 7 - Certo desconhecimento das competências dos grupos
Externa (ambiente)	OPORTUNIDADES (investir)	AMEAÇAS (identificar)
	1 - Ampliação do portfólio de serviços/produtos 2 - Tecnologia da informação 3 - Prospeção de clientes externos	1 - Cultura organizacional 2 - Legislação 3 - Armazenamento de dados

FONTE: A autora (2025).

A aplicação da matriz SWOT foi a escolha para esse diagnóstico por ser uma metodologia adaptável para organizações de diversos ramos, e por não se encerrar ao término da coleta de dados e apresentação das conclusões, tendo como vantagem a possibilidade revisitar a análise e atualizar os dados. O exercício feito para relacionar as fraquezas, oportunidades, forças e ameaças proporciona o autoconhecimento do negócio ou atividade desenvolvida em uma equipe de maneira isolada ou na organização como todo.

O atendimento de demandas externas à organização, configura um desafio relevante, pois reduz o fluxo dos procedimentos internos, desenvolvimento e melhoria de sistemas internos. A sazonalidade do trabalho fica mais evidente em alguns grupos que são acionados mais ou menos vezes durante o ano. A coordenação geral e a equipe de Tecnologia da Informação (TI) são os mais demandados dada a maior proximidade com as atividades ligadas ao ente principal.

A limitação da autonomia na execução dos recursos financeiros pode ser considerada uma barreira quando se trata dos sistemas de controles. Pouca informação, retrabalho e indefinição de papéis importantes na organização são agentes causadores de gargalos nos sistemas de controles. Vale ressaltar que atualmente existe grande esforço dentro da equipe para mitigar os impactos negativos desses agentes.

Os sistemas de controles gerenciais estão em fase de formalização. Atualmente, os controles são quase que totalmente baseados em planilhas criadas e personalizadas pelos grupos. A construção dos relatórios é manual em sua maioria. Os sistemas atuais disponibilizam informação bruta, a personalização dos relatórios é feita em planilhas e adequadas às necessidades específicas dos grupos. É consenso nos grupos o pedido de melhoria dos sistemas com a possibilidade de flexibilização dos relatórios para otimizar a execução dos trabalhos.

No que tange a equipe selecionada para esse trabalho, observa-se além da questão sistêmica e de processos descritos, há a questão do perfil de liderança da coordenação da equipe. A liderança da equipe é pautada na centralização de informação e da tomada de decisão.

3 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Como preparação para a etapa do planejamento estratégico da organização, a aplicação da ferramenta SWOT foi organizado em dois momentos: um de entrevistas e aplicação de questionários e o outro da análise das informações coletadas e apresentação das observações para a coordenação geral.

A programação para aplicação da metodologia e apresentação dos apontamentos transcorreu em um período de seis meses. Ao todo foram dez encontros com os participantes da organização. Os dois primeiros (entrevista coletiva e individual) aconteceram no primeiro mês, foram os mais longos com duração de três horas aproximadamente cada encontro. Os demais encontros aconteceram em horários distintos no intervalo de quinze dias.

No primeiro encontro coletivo priorizou-se apresentar a equipe responsável pelo diagnóstico, a importância do estudo para o desenvolvimento da organização e de seus representantes. Além disso, apresentar a ferramenta e metodologia que

será aplicada e programação das entrevistas. Durante os encontros foram utilizados recursos audiovisuais e interação entre as equipes através das dinâmicas de grupos.

A composição das equipes nessa organização varia sendo a menor composta por quatro integrantes e a maior composta por onze integrantes. Nas equipes mais numerosas ocorre ainda uma subdivisão de funções formando grupos menores. Para não prejudicar o levantamento das informações e nem as tarefas diárias das equipes, optou-se por trabalhar com dois representantes por equipe, sendo eles o gestor de cada equipe e seu substituto.

Operacionalizou-se as entrevistas em dois momentos: entrevista coletiva com a participação da coordenação geral, gestores de equipe e seus substitutos e entrevistas individuais com os gestores de cada equipe e seus substitutos. Durante a entrevista coletiva, procurou-se entender melhor o ramo de atividade, identificar os possíveis gargalos e pontos de melhoria dos processos. Já nas entrevistas individuais, o objetivo foi de aproximar e conhecer melhor o gestor e traçar o perfil de liderança. Nas conversas individuais houve momentos em que as entrevistas ocorreram com os dois representantes da equipe e momentos em que estavam separados.

A construção dos questionários teve como objetivo identificar e coletar informações sobre as fraquezas, as forças, as oportunidades e as ameaças, relativas à organização na perspectiva dos entrevistados, no que concerne o ramo de atuação e atividades desenvolvidas pela equipe. Nessa etapa, participaram e responderam aos questionários os dois representantes de cada equipe sendo eles o gestor de equipe e seu substituto. A aplicação dos questionários ocorreu durante as entrevistas, abordando situações gerais (entrevista coletiva) e específicas (entrevista individual).

Especificamente na equipe objeto desse estudo e devido ao perfil centralizador do gestor houve resistência quanto à participação do seu substituto nas etapas solicitadas. Reforçou-se com a coordenação geral a importância da participação de mais de um membro das equipes no processo, pois suas colaborações se complementam, preenchem algumas lacunas e trazem perspectivas diferentes da mesma situação, tornando o estudo mais robusto. Após essa conversa, o processo transcorreu sem dificuldades.

Os dados coletados durante as entrevistas e as respostas aos questionários foram organizados para, então, trabalhar as análises considerando a consistência e a coerência nas respostas recebidas.

3.1 CATEGORIZAÇÃO E PONDERAÇÃO

Nessa etapa atribuiu-se um índice para categorizar os pontos indicados na matriz SWOT. A partir da soma dos valores atribuídos foi possível identificar os pontos de atenção e os pontos de melhorias.

QUADRO 3 - CATEGORIZAÇÃO DA SWOT

Nº	Descrição	Classificação	Categorização
1	Otimizar o uso das equipes mais suscetíveis à sazonalidade do trabalho	Força	2
2	Automatização de processos		4
3	Desenvolvimento de sistemas de gestão interna		4
4	Definição de procedimentos e capacitação de colaboradores externos		4
5	Capacitação de colaboradores internos		2
6	Mix de produtos		2
7	Melhorar a comunicação interna e formalizar processos		4
8	Indefinição quanto ao objetivo da organização	Fraqueza	2
9	Integração de sistemas		2
10	Disseminação e uniformização das informações		4
11	Comprometimento na execução dos procedimentos		4
12	Burocracia na contratação de colaboradores internos		2
13	Arrecadação de receitas externas		2
14	Certo desconhecimento das competências dos grupos		1
15	Ampliação do portfólio de serviços/produtos	Oportunidades	2
16	Tecnologia da informação		2
17	Prospecção de clientes externos		4
18	Cultura organizacional	Ameaças	2
19	Legislação		2
20	Armazenamento de dados		2

FONTE: A autora (2025).

Após listar todos os itens classificados em força, fraqueza, oportunidade e ameaças, atribuímos a pontuação descrita, conforme abaixo:

QUADRO 4 – NÍVEIS DE CATEGORIZAÇÃO

NÍVEIS DE CATEGORIZAÇÃO		
4 - MUITO IMPORTANTE Item é fundamental para desenvolvimento das atividades.	2 – IMPORTANTE Item tem importância relativa para o desenvolvimento das atividades.	1 - POUCO IMPORTANTE Item não tem impacto relevante para o desenvolvimento das atividades.

A categorização dos itens pelo nível de importância é a preparação para a etapa seguinte que é a ponderação dos itens por quadrante. A ponderação trata do cruzamento dos itens forças X oportunidades (desenvolvimento) e fraquezas X oportunidades (manutenção) e dos itens forças X ameaças (crescimento) e fraquezas X ameaças (sobrevivência).

QUADRO 5 – PONDERAÇÃO

			FORÇAS							FRAQUEZAS						
		ITENS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
OPORTUNIDADES	ITENS	CATEGORIA	2	4	4	4	2	2	4	2	2	4	4	2	2	1
	15	2	4	6	6	6	4	4	6	4	4	6	6	4	4	3
	16	2	4	6	6	6	4	4	6	4	4	6	6	4	4	3
	17	4	6	8	8	8	6	6	8	6	6	8	8	6	6	5
AMEAÇAS	18	2	4	6	6	6	4	4	6	4	4	6	6	4	4	3
	19	2	4	6	6	6	4	4	6	4	4	6	6	4	4	3
	20	2	4	6	6	6	4	4	6	4	4	6	6	4	4	3

			FORÇAS							FRAQUEZAS						
		ITENS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
OPORTUNIDADES	ITENS	CATEGORIA	2	4	4	4	2	2	4	2	2	4	4	2	2	1
	15	2	122 (28,37%)							107 (24,88%)						
	16	2														
	17	4														
AMEAÇAS	18	2	108 (25,12%)							93 (21,63%)						
	19	2														
	20	2														

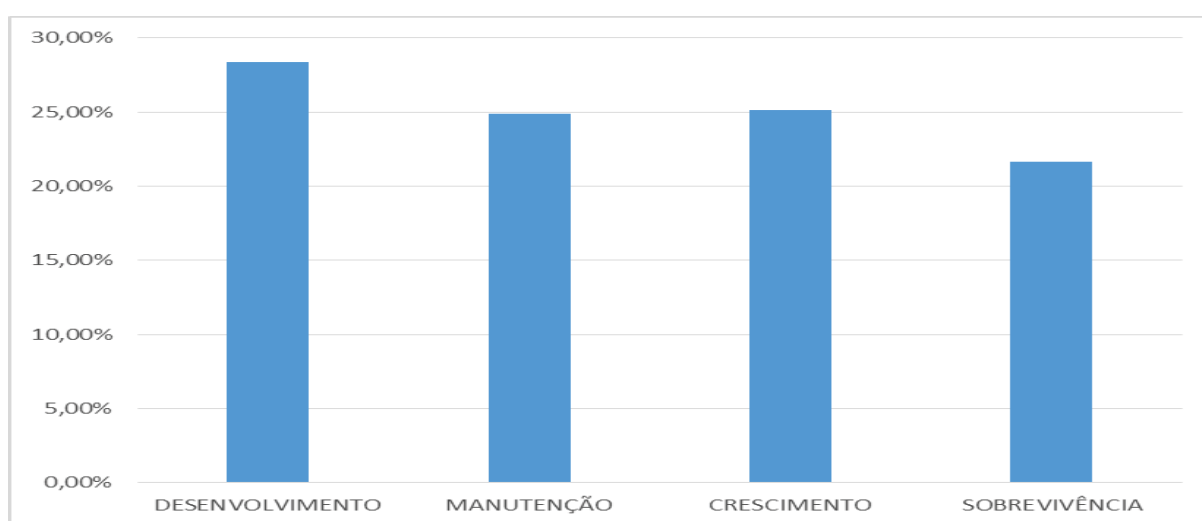
FONTE: A autora (2025).

A soma geral das notas atribuídas na etapa categorização é 430. Cruzando os itens de cada quadrante chegou-se ao resultado de 122 ou 28,37% para

desenvolvimento, 107 ou 24,88% para manutenção, quadrantes relacionados à análise de capacidade interna, 108 ou 25,12% para crescimento e, finalmente, 93 ou 21,63% para o quesito sobrevivência – relacionado à análise do ambiente.

Visualiza-se no gráfico abaixo certo nível de equilíbrio entre os quesitos, demonstrando que os ajustes nos processos deverão acontecer de maneira uniforme, considerando os aspectos, operacionais, gestão organizacional, liderança e não apenas em situações pontuais.

FIGURA 1 – GRÁFICO PONDERAÇÃO



FONTE: A autora (2025).

A partir da análise das forças e oportunidades da equipe, o resultado do diagnóstico realizado aponta para a necessidade de ajustes na organização do grupo com foco na melhoria da comunicação do gestor não só com a equipe como, também, com as demais equipes e coordenação geral. Desenvolvimento de ferramentas de tecnologia da informação para gestão interna com o objetivo de mitigar erros e retrabalho, além de uniformizar a comunicação interna e externa da organização.

Na equipe, considerar um momento durante a semana para o gestor repassar todas as informações relevantes à equipe para desenvolvimento das atividades e alinhar estratégias e procedimentos. Compartilhar informações e tomada de decisões considerando os possíveis cenários para cada situação de

maneira que os envolvidos possam ter clareza dos impactos de cada decisão e consequências nas atividades desenvolvidas.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização desse estudo fornece para a organização elementos que podem servir como apoio na construção de um planejamento estratégico pensado e voltado para o desenvolvimento e crescimento institucional. O sucesso do planejamento estratégico está ligado às definições das metas que a organização deseja alcançar sem perder o cerne do que ela é e de onde ela pretende chegar.

Um planejamento estratégico orientado para a definição de metas realistas, construído com objetivos possíveis para buscar as realizações de suas metas e consolidação no mercado. Além disso, o recorte utilizado de uma equipe exemplifica alguns desafios comuns a serem superados na rotina organizacional de muitas organizações, quais sejam, uma comunicação deficiente ou inexistente aliada à indefinição de processos.

REFERÊNCIAS

BIASSIO, Adriana; SILVA, Ivan Crespo. **Análise Swot como ferramenta para avaliação da agrobiodiversidade em sistemas tradicionais de produção nos municípios de Antonina e Morretes/PR**. Scientia Agraria, vol. 16, núm. 2, marzo-abril, 2015, pp. 71-76 Universidade Federal do Paraná Curitiba, Brasil. Disponível em <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99538307003> . Acesso em: 07 fev. 2025.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas 2000.