

REVISTA TÓPICOS

SWOT APLICADA À GESTÃO EDUCACIONAL

DOI: 10.5281/zenodo.16998504

Jose Anthony Novak de Faria¹

Leandra Monteiro de Sousa Bazilio²

Alessandra Monteiro de Sousa³

RESUMO

A análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats), originalmente concebida no campo da administração estratégica, vem sendo amplamente utilizada como ferramenta de diagnóstico e planejamento em diferentes áreas, inclusive na gestão educacional. Este artigo tem como objetivo discutir a aplicabilidade da matriz SWOT no âmbito das instituições de ensino, evidenciando como sua utilização pode apoiar processos de tomada de decisão, formulação de estratégias e melhoria da qualidade educacional. Para tanto, foi realizado estudo de caráter bibliográfico, com base em autores da área de administração e educação. Os resultados indicam que a ferramenta auxilia na identificação de pontos fortes e fracos internos, além de mapear ameaças e oportunidades externas, fornecendo subsídios para que gestores educacionais planejem ações de curto, médio e longo prazo. Conclui-se que a aplicação da SWOT em instituições escolares favorece a construção de um planejamento estratégico participativo, potencializando a eficiência organizacional e a efetividade dos processos

REVISTA TÓPICOS – ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

pedagógicos.

Palavras-chave: Gestão Educacional. Planejamento Estratégico. SWOT. Avaliação Institucional.

ABSTRACT

The SWOT analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats), originally developed in the field of strategic management, has been widely used as a diagnostic and planning tool in various areas, including educational management. This article aims to discuss the applicability of the SWOT matrix in educational institutions, highlighting how its use can support decision-making processes, strategy formulation, and educational quality improvement. A bibliographic study was conducted, based on authors in the fields of management and education. The results indicate that the tool helps identify internal strengths and weaknesses, as well as external threats and opportunities, providing support for educational managers to plan short, medium, and long-term actions. It is concluded that the application of SWOT in schools promotes the development of participatory strategic planning, enhancing organizational efficiency and the effectiveness of pedagogical processes.

Keywords: Educational Management. Strategic Planning. SWOT. Institutional Evaluation.

1 INTRODUÇÃO

A gestão educacional contemporânea tem se deparado com desafios cada vez mais complexos, decorrentes de transformações sociais, culturais, políticas e tecnológicas que incidem diretamente sobre o funcionamento das

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

instituições de ensino. Em um cenário de mudanças rápidas, torna-se necessário que gestores escolares adotem práticas de planejamento estratégico que ultrapassem a administração rotineira e possibilitem a análise sistemática dos fatores que influenciam o desempenho das organizações educacionais. De acordo com Chiavenato (2014), a sobrevivência e a evolução de qualquer instituição dependem da sua capacidade de compreender o ambiente em que está inserida e de formular estratégias coerentes com sua realidade.

Nesse contexto, a matriz SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) configura-se como uma das ferramentas mais relevantes para a avaliação organizacional, por permitir a identificação de aspectos internos e externos que impactam diretamente na eficácia das ações institucionais. Segundo Kotler e Keller (2012), a análise SWOT amplia a visão dos gestores ao articular recursos internos com demandas externas, oferecendo um quadro claro para a definição de estratégias. Aplicada ao campo da educação, essa ferramenta contribui para mapear potenciais, limitações, riscos e possibilidades, permitindo que o planejamento escolar se desenvolva de forma mais precisa e orientada.

Como aponta Lück (2009), a escola é um sistema social complexo que depende de articulações entre dimensões pedagógicas, administrativas e comunitárias. Dessa forma, utilizar instrumentos de diagnóstico estratégico auxilia a promover uma gestão participativa e democrática, orientada para resultados, mas também sensível às necessidades da comunidade escolar. Para Libâneo (2012), a gestão educacional não pode restringir-se à

REVISTA TÓPICOS

administração burocrática, devendo assumir caráter pedagógico e político, articulando-se às demandas sociais e à qualidade do ensino.

A relevância da presente pesquisa fundamenta-se, portanto, na possibilidade de demonstrar como a SWOT pode ser empregada para aprimorar o planejamento e a gestão das instituições escolares, fornecendo subsídios teóricos e práticos que auxiliem na tomada de decisão e na formulação de estratégias voltadas à melhoria da qualidade educacional. O problema central que orienta este estudo consiste em compreender de que maneira a utilização da matriz SWOT pode contribuir para a construção de um planejamento estratégico mais eficiente e democrático no ambiente escolar.

Dessa forma, o objetivo deste trabalho é analisar a aplicabilidade da matriz SWOT na gestão educacional, destacando seu papel como ferramenta de diagnóstico organizacional e de apoio ao planejamento estratégico. Justifica-se a pesquisa pela necessidade de oferecer às instituições educacionais instrumentos de gestão capazes de fortalecer a eficiência administrativa e pedagógica, favorecendo a inovação, a participação da comunidade e a promoção de uma educação de qualidade.

2 A MATRIZ SWOT COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO EDUCACIONAL

A análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) surgiu na década de 1960 no campo da administração estratégica, com o propósito de oferecer aos gestores um recurso capaz de sistematizar informações internas e externas de suas organizações, de modo a subsidiar o processo de

REVISTA TÓPICOS

tomada de decisão. De acordo com Gurel e Tat (2017), a ferramenta consolidou-se como um dos instrumentos mais utilizados para o diagnóstico organizacional, por sintetizar, em uma estrutura lógica, a identificação de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que impactam o desempenho institucional.

No âmbito educacional, a adoção da SWOT tem se intensificado em razão da necessidade de alinhar práticas administrativas e pedagógicas a um planejamento estratégico mais consistente. Como aponta Lück (2009), a escola é uma organização que precisa articular sua dimensão pedagógica com processos de gestão que assegurem qualidade e eficiência, sendo indispensável recorrer a instrumentos de diagnóstico que auxiliem na compreensão da realidade institucional. Dessa forma, a matriz SWOT não deve ser vista apenas como ferramenta corporativa adaptada, mas como recurso flexível capaz de atender às especificidades do ambiente escolar.

As escolas, enquanto espaços sociais complexos, caracterizam-se por estarem em constante movimento de aprendizagem e adaptação. Senge et al. (2005) afirmam que as instituições de ensino funcionam como organizações que aprendem, e, por isso, necessitam de ferramentas que permitam refletir sobre seus próprios processos e construir projetos educacionais sustentáveis. Nesse sentido, a SWOT viabiliza a análise não apenas de recursos humanos, infraestrutura ou práticas pedagógicas, mas também dos condicionantes externos, como políticas públicas, transformações sociais e mudanças tecnológicas que afetam diretamente a dinâmica escolar.

REVISTA TÓPICOS

Para Paro (2010), compreender a escola como uma instituição inserida em um contexto político e econômico é fundamental para qualquer processo de gestão. A análise SWOT, nesse cenário, possibilita identificar fragilidades internas que dificultam a consolidação de práticas democráticas, ao mesmo tempo em que evidencia oportunidades externas capazes de fortalecer projetos pedagógicos e ampliar a participação da comunidade. Essa perspectiva amplia a função da gestão educacional, que passa a integrar elementos de diagnóstico estratégico com princípios de equidade, inclusão e justiça social.

Além disso, a aplicação da SWOT não deve se restringir a uma atividade meramente administrativa. Como destaca Libâneo (2012), a gestão democrática pressupõe a participação ativa de todos os sujeitos envolvidos no processo educacional, incluindo gestores, professores, alunos e famílias. A matriz, quando utilizada de forma coletiva, torna-se catalisadora da reflexão institucional, permitindo que diferentes vozes contribuam para o planejamento estratégico. Essa perspectiva reforça a ideia de que a SWOT não é apenas uma técnica de análise, mas um processo formativo e político, capaz de fortalecer o vínculo entre gestão e comunidade escolar.

Outro aspecto relevante é que a utilização da matriz SWOT no contexto educacional favorece o desenvolvimento de uma cultura avaliativa mais madura e transparente. Como defende Chiavenato (2014), o diagnóstico organizacional é essencial para que gestores compreendam os fatores que impulsionam ou comprometem os resultados institucionais. Ao aplicar essa lógica às escolas, torna-se possível mapear não apenas indicadores

REVISTA TÓPICOS

quantitativos, como desempenho em avaliações externas, mas também elementos qualitativos, como o clima organizacional e a satisfação da comunidade escolar.

O uso sistemático da SWOT também auxilia na formulação de projetos pedagógicos que dialogam com as necessidades locais. Segundo Kotler e Keller (2012), estratégias eficazes nascem do equilíbrio entre os recursos internos e as demandas externas. Transposta à realidade escolar, essa visão significa reconhecer, por exemplo, que a qualificação docente (força) pode ser potencializada por programas de formação financiados por políticas públicas (oportunidade), enquanto a escassez de infraestrutura tecnológica (fraqueza) pode tornar a escola mais vulnerável diante de mudanças curriculares que demandam inovação digital (ameaça).

A literatura recente destaca, ainda, que a SWOT pode ser integrada a outras metodologias de gestão e avaliação. Lakatos e Marconi (2017) afirmam que instrumentos de análise são mais eficazes quando aplicados de forma articulada, possibilitando uma leitura mais completa da realidade estudada. Nesse sentido, a SWOT pode ser utilizada em conjunto com indicadores de desempenho educacional, planos de desenvolvimento institucional e metodologias participativas de avaliação, ampliando o alcance dos resultados.

Apesar de suas vantagens, é importante reconhecer os limites da ferramenta. A matriz, por sua simplicidade, pode induzir análises superficiais se não for conduzida de maneira crítica e participativa. Como lembra Hordijk (2005), a legitimidade de processos de gestão depende da qualidade da participação

REVISTA TÓPICOS

social. Assim, uma SWOT aplicada apenas por gestores, sem diálogo com professores, estudantes e comunidade, corre o risco de se tornar um exercício burocrático, distante das reais necessidades educacionais.

Portanto, a revisão da literatura evidencia que a matriz SWOT, ao ser incorporada ao campo da gestão educacional, representa um recurso teórico e prático de grande relevância. Sua utilização contribui para que as instituições de ensino desenvolvam diagnósticos mais precisos, orientem decisões estratégicas de maneira fundamentada e fortaleçam a construção de projetos educativos alinhados às demandas sociais, políticas e culturais do presente. Além de um recurso administrativo, a SWOT se mostra um instrumento formativo que pode impulsionar a inovação pedagógica, a participação democrática e a melhoria contínua da qualidade da educação.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como de natureza qualitativa, com delineamento bibliográfico, visto que se fundamenta na análise crítica de produções científicas e documentos que tratam do planejamento estratégico, da gestão escolar e da utilização da matriz SWOT como recurso de diagnóstico e tomada de decisão. Segundo Gil (2008), a pesquisa bibliográfica possibilita o aprofundamento teórico de um tema a partir da consulta de materiais já publicados, permitindo que o pesquisador elabore novas interpretações e relacione diferentes perspectivas.

As fontes analisadas contemplaram livros clássicos da administração e da educação, artigos acadêmicos de periódicos especializados e documentos

REVISTA TÓPICOS

institucionais disponíveis em bases digitais reconhecidas. A seleção dos materiais buscou abranger publicações entre os anos de 2005 e 2024, privilegiando estudos que discutem de forma direta a interface entre SWOT e gestão educacional. Como afirma Lakatos e Marconi (2017), a escolha criteriosa das fontes é condição essencial para assegurar a consistência e a confiabilidade dos resultados obtidos em pesquisas bibliográficas.

O processo de coleta de dados foi conduzido de maneira sistemática, por meio de identificação, leitura e fichamento das obras selecionadas. A análise seguiu a lógica da categorização proposta pela própria matriz SWOT, organizando as informações em quatro eixos principais: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Essa estrutura possibilitou examinar como diferentes autores compreendem a aplicabilidade da ferramenta no contexto escolar, tanto no âmbito administrativo quanto pedagógico.

De acordo com Senge et al. (2005), escolas são organizações complexas e em constante aprendizagem, o que justifica a necessidade de instrumentos que favoreçam o autodiagnóstico e a construção de estratégias sustentáveis. Para Paro (2010), a compreensão da escola exige considerar os condicionantes políticos, sociais e econômicos que a atravessam, de modo que a SWOT auxilia a mapear tanto recursos institucionais quanto vulnerabilidades. Ainda nesse sentido, Libâneo (2012) recorda que a gestão democrática demanda a participação coletiva, o que reforça o valor da matriz como processo reflexivo compartilhado, e não apenas como exercício técnico.

REVISTA TÓPICOS

Portanto, a metodologia adotada consistiu na sistematização crítica da literatura disponível, com foco na articulação entre fundamentos teóricos e possibilidades práticas. Essa abordagem permitiu que o estudo se mantivesse fiel ao objetivo de compreender a aplicabilidade da análise SWOT à gestão educacional, respeitando os princípios da pesquisa científica e preservando a originalidade da produção acadêmica.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES OU ANÁLISE DOS DADOS

A análise da literatura consultada permitiu identificar que a aplicação da matriz SWOT na gestão educacional revela um conjunto expressivo de contribuições para o planejamento estratégico das instituições escolares. De acordo com Kotler e Keller (2012), a ferramenta oferece um panorama abrangente da realidade organizacional, permitindo a integração entre recursos internos e demandas externas. No campo educacional, essa integração possibilita compreender a escola como uma organização em constante interação com o ambiente social, econômico e político.

Os resultados apontam, em primeiro lugar, para o mapeamento de forças internas, as quais envolvem aspectos que fortalecem a instituição. Entre eles destacam-se a qualificação do corpo docente, a existência de infraestrutura adequada e a implementação de projetos pedagógicos inovadores. Segundo Lück (2009), a valorização de competências institucionais e humanas constitui elemento essencial para a consolidação da qualidade educacional. A análise dessas forças permite que as escolas não apenas reconheçam seus pontos de excelência, mas também os utilizem como diferenciais estratégicos para enfrentar desafios externos e internos.

REVISTA TÓPICOS – ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

Em contrapartida, a análise também evidencia a identificação de fraquezas internas, como as limitações de recursos financeiros, a rotatividade docente e as dificuldades na incorporação de tecnologias digitais aos processos de ensino e aprendizagem. Como afirma Libâneo (2012), fragilidades estruturais e organizacionais podem comprometer a efetividade da escola, sobretudo quando não são objeto de reflexão crítica e de estratégias de superação. Reconhecer as fraquezas não significa reforçar a visão negativa da instituição, mas possibilitar que a gestão escolar trace planos de intervenção direcionados, capazes de minimizar vulnerabilidades e transformar limitações em áreas de desenvolvimento.

Quanto ao ambiente externo, observa-se que a matriz SWOT favorece o aproveitamento de oportunidades, tais como o acesso a políticas públicas de financiamento, a possibilidade de parcerias com a comunidade e a incorporação de avanços tecnológicos aplicados à educação. Para Hordijk (2005), a articulação entre instituições escolares e sociedade amplia o exercício da cidadania e fortalece a legitimidade das ações educativas. Isso demonstra que a SWOT permite às escolas visualizar não apenas suas condições internas, mas também como elas podem se conectar a políticas e iniciativas externas para potencializar seus projetos pedagógicos.

Por outro lado, a ferramenta também permite antecipar ameaças externas, que incluem cortes orçamentários, o aumento da desigualdade social e as constantes mudanças nas legislações educacionais. Segundo Paro (2010), compreender a escola como parte de um sistema social mais amplo exige reconhecer que fatores políticos e econômicos influenciam diretamente a

REVISTA TÓPICOS

capacidade institucional de assegurar qualidade no ensino. O mapeamento das ameaças não elimina os riscos, mas favorece a construção de estratégias preventivas, evitando que situações adversas comprometam de forma irreversível os processos educativos.

A partir desses resultados, percebe-se que a matriz SWOT não deve ser entendida apenas como recurso técnico, mas como instrumento de reflexão coletiva. Como aponta Senge et al. (2005), escolas são organizações que aprendem continuamente, e sua sustentabilidade depende da capacidade de diagnosticar problemas, reconhecer potencialidades e alinhar estratégias a longo prazo. Essa perspectiva revela que a ferramenta, quando utilizada de forma participativa, fortalece a dimensão democrática da gestão escolar.

Outro ponto de discussão relevante refere-se à necessidade de integrar a análise SWOT a uma visão crítica da realidade. De acordo com Libâneo (2012), a gestão escolar não pode restringir-se a processos burocráticos, mas precisa incorporar a dimensão pedagógica e política em suas decisões. Assim, a SWOT deve ser vista não apenas como uma matriz de quatro quadrantes, mas como um recurso dinâmico que dialoga com os princípios de inclusão, equidade e participação cidadã.

Também é importante considerar que os resultados apontam para a relevância de inserir a comunidade escolar no processo de aplicação da ferramenta. A participação de professores, estudantes e famílias amplia a legitimidade do diagnóstico e fortalece o sentimento de corresponsabilidade sobre os rumos da instituição. Nesse sentido, a SWOT contribui para transformar o planejamento estratégico em prática compartilhada,

REVISTA TÓPICOS – ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

promovendo maior alinhamento entre expectativas sociais e objetivos educacionais.

Portanto, a discussão evidencia que a aplicação da matriz SWOT na gestão educacional é versátil e adaptável, contribuindo tanto para a eficiência administrativa quanto para o fortalecimento da dimensão pedagógica. Mais do que um exercício de gestão, trata-se de um caminho para aproximar escola e sociedade, tornando o planejamento estratégico um processo dinâmico, inclusivo e direcionado à melhoria contínua da qualidade da educação. Ao final, pode-se afirmar que a SWOT, quando utilizada de forma crítica, participativa e contextualizada, transcende sua função diagnóstica e se converte em instrumento de transformação institucional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A investigação realizada permite concluir que a análise SWOT se consolida como ferramenta estratégica de significativa relevância no campo da gestão educacional, uma vez que oferece suporte para a compreensão integrada de fatores internos e externos que influenciam o funcionamento das instituições escolares. O estudo confirma que, ao identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, os gestores ampliam sua capacidade de estruturar planos pedagógicos e administrativos coerentes com a realidade vivenciada pelas escolas.

Os objetivos propostos no início do trabalho foram atingidos, pois ficou evidente que a SWOT, além de sua aplicação tradicional em ambientes corporativos, encontra aplicabilidade prática no contexto educacional,

REVISTA TÓPICOS

contribuindo para a construção de um planejamento estratégico participativo e democrático. Esse caráter participativo fortalece a tomada de decisão coletiva, aproximando a gestão da comunidade escolar e promovendo maior legitimidade às ações desenvolvidas.

Entre as principais contribuições teóricas, destaca-se a possibilidade de compreender a SWOT não apenas como um recurso técnico de análise, mas como um processo reflexivo capaz de integrar dimensões administrativas e pedagógicas. Do ponto de vista prático, a pesquisa indica que a incorporação da matriz como prática contínua de gestão pode favorecer a inovação, a qualidade do ensino e a equidade educacional.

Reconhece-se, contudo, que o estudo apresenta limitações por estar fundamentado em abordagem bibliográfica, o que restringe a análise a interpretações derivadas da literatura. Nesse sentido, sugere-se que pesquisas futuras desenvolvam estudos de caso em escolas específicas, a fim de verificar empiricamente como a aplicação da SWOT pode gerar impactos concretos na formulação e execução de projetos pedagógicos.

Conclui-se, portanto, que a utilização da matriz SWOT na gestão educacional representa um recurso estratégico promissor, capaz de contribuir para o fortalecimento das instituições escolares diante das demandas contemporâneas, oferecendo subsídios teóricos e práticos para gestores comprometidos com a qualidade e a transformação da educação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REVISTA TÓPICOS – ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

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

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GÜREL, Emet; TAT, Merba. **SWOT Analysis: A Theoretical Review**. Journal of International Social Research, v. 10, n. 51, p. 994-1006, 2017.

HORDIJK, Michaela. **Participatory governance in Peru: exercising citizenship**. Environment and Urbanization, v. 17, n. 1, p. 219-236, 2005.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6. ed. São Paulo: Heccus, 2012.

LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

SENGE, Peter; et al. **Escolas que aprendem: um guia da quinta disciplina para educadores, pais e todos que se interessam pela educação**. Porto

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

Alegre: Artmed, 2005.

¹ Discente do Curso Superior de Mestrando em Tecnologias Emergentes em Educação da Must University. E-mail: janthonynovak@gmail.com

² Discente do Curso Superior de Mestrando em Tecnologias Emergentes em Educação da Must University. E-mail: leandrabazilio23025@student.mustedu.com

³ Discente do Curso Superior de Mestrando em Tecnologias Emergentes em Educação da Must University. E-mail: alessandrasousa23579@student.mustedu.com