

REVISTA EDUCAÇÃO CONTEMPORÂNEA – REC

ANÁLISE SWOT COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NA GESTÃO ESCOLAR: PERSPECTIVAS, DESAFIOS E POSSIBILIDADES NO CONTEXTO DIGITAL

DOI: 10.5281/zenodo.18724312

Julio Cesar Portes Filho

Graduação em Ciências Contábeis pela Faculdade Brasileira. Especialização em Matemática Educacional pela Faculdade Brasileira Cristã – FBC. Mestrando em Tecnologias Emergentes em Educação pela Must University.
E-mail. juliofilho22621@student.mustedu.com

RESUMO: Este artigo tem como objetivo analisar o uso da matriz Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT) nas instituições educacionais atuais, considerando os desafios e potencialidades de uma gestão escolar inserida em um contexto tecnológico e em constante mudança. A metodologia utilizada consiste em uma pesquisa bibliográfica. A matriz SWOT é uma ferramenta estratégica relevante para o planejamento escolar ao identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que influenciam a qualidade da educação, sobretudo em um cenário de transformações tecnológicas. Quando integrada ao ciclo Plan, Do, Check and Act (PDCA), contribui para tornar a gestão mais participativa e transparente, fortalecendo a cultura avaliativa e promovendo um planejamento colaborativo e mais eficaz nas instituições escolares. Conclui-se que a SWOT ultrapassa a avaliação, tornando-se um instrumento reflexivo que fortalece a gestão escolar ao ampliar a participação, a clareza estratégica e a integração entre os processos pedagógicos e administrativos.

Palavras-chave: Gestão escolar. Análise SWOT. Cultura digital. Planejamento estratégico. Avaliação institucional.

ABSTRACT: This article aims to analyze the use of the Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT) matrix in current educational institutions, considering the challenges and potential of school management within a technological and constantly changing context. The methodology used consists of a bibliographic research. The SWOT matrix is a relevant strategic tool for school planning by identifying strengths, weaknesses, opportunities, and threats that influence the quality of education, especially in a scenario of technological transformations. When integrated with the Plan, Do, Check and Act (PDCA) cycle, it contributes to making management more participatory and transparent, strengthening the evaluative culture and promoting more collaborative and effective planning within educational institutions. It is concluded that SWOT goes beyond evaluation, becoming a reflective instrument that strengthens school management by expanding participation, strategic clarity, and the integration between pedagogical and administrative processes.

Keywords: School management. SWOT analysis. Digital culture. Strategic planning. Institutional evaluation.

1 Introdução

O cenário educacional atual passa por mudanças intensas, impulsionadas tanto pelo avanço das tecnologias digitais quanto por novas formas de ensinar, aprender e administrar instituições. Diante desse contexto dinâmico, o fortalecimento da gestão escolar deixou de ser apenas uma recomendação e passou a se configurar como uma necessidade estratégica. As escolas convivem com desafios diversos, como reformas curriculares, aumento das demandas

REVISTA EDUCAÇÃO CONTEMPORÂNEA – REC

sociais, novas exigências legais e a ampliação do uso de recursos digitais no cotidiano pedagógico. Nesse movimento, ferramentas de planejamento estratégico, como a matriz SWOT, têm ganhado espaço na gestão educacional por oferecerem suporte à tomada de decisões mais conscientes e à construção de diagnósticos institucionais mais precisos.

A relevância deste estudo reside na compreensão de que as instituições educacionais já não podem se apoiar exclusivamente em modelos tradicionais de gestão, muitas vezes fragmentados e distantes da realidade digital e social que caracteriza o contexto atual. A matriz SWOT permite identificar fatores internos e externos que influenciam diretamente a qualidade do trabalho escolar, tornando-se uma ferramenta útil em processos de autoavaliação e planejamento participativo. Além disso, estudos recentes apontam que sua aplicação contribui para o fortalecimento de uma cultura de gestão mais democrática, ao promover maior alinhamento entre os objetivos institucionais e as ações desenvolvidas pela comunidade escolar. A metodologia deste trabalho consiste em uma pesquisa bibliográfica.

De acordo com Lakatos e Marconi (2017), a pesquisa bibliográfica consiste na consulta, análise e interpretação de materiais já publicados, permitindo ao pesquisador conhecer o estado do conhecimento sobre um tema sem necessidade de coleta direta de dados.

O artigo está organizado em duas seções teóricas principais: a) apresenta os fundamentos conceituais da matriz SWOT aplicada ao contexto educacional, explicando seus quatro eixos forças, fraquezas, oportunidades e ameaças e sua função como ferramenta estratégica. Nessa seção, discute-se como o método auxilia no diagnóstico institucional ao revelar elementos internos e externos que influenciam a gestão e a qualidade do ensino. Também se destaca sua relevância na construção de práticas avaliativas mais reflexivas e alinhadas às necessidades da escola contemporânea; b) analisa a articulação da matriz SWOT com modelos atuais de gestão escolar e com a cultura digital. Enfatiza-se a integração com o ciclo PDCA (Plan, Do, Check and Act), evidenciando como essa combinação fortalece o monitoramento contínuo, a tomada de decisões fundamentadas e o planejamento estratégico. Além disso, aborda-se o papel das tecnologias digitais na coleta e análise de dados, contribuindo para uma gestão mais participativa, transparente e coerente com os desafios da educação atual. Por fim, discutem-se considerações conclusivas apontando possibilidades, limites e direções futuras para o uso dessa ferramenta no contexto escolar.

REVISTA EDUCAÇÃO CONTEMPORÂNEA – REC

2 Fundamentação Conceitual da Análise SWOT no Campo Educacional

A gestão das instituições educacionais na atualidade ocorre em um cenário conectado, dinâmico e fortemente marcado pela presença das tecnologias digitais. Diante dessas mudanças constantes, torna-se essencial dispor de ferramentas de planejamento que ajudem a compreender a complexidade escolar e apoiar decisões mais fundamentadas. Nesse contexto, a matriz SWOT tem se destacado como um recurso estratégico, permitindo análises mais claras sobre a realidade institucional e favorecendo diagnósticos situacionais consistentes. Embora sua aplicação tenha surgido e se consolidado inicialmente no ambiente empresarial, sua utilização expandiu-se para o contexto educacional, especialmente com o crescimento da gestão baseada em dados e da cultura de avaliação contínua em escolas públicas e privadas.

Aplicada ao contexto escolar, a SWOT permite identificar potencialidades internas como formação docente, infraestrutura física e tecnológica, clima organizacional ou práticas pedagógicas inovadoras e fragilidades que dificultam o alcance dos objetivos institucionais, como carência de recursos, rotatividade de profissionais, dificuldades de gestão pedagógica ou limitações na integração das tecnologias digitais à prática docente. Simultaneamente, considera fatores externos que exercem influência direta no desempenho institucional, tais como demandas sociocomunitárias, políticas públicas, tendências pedagógicas emergentes e desigualdades sociais.

Segundo Silva et al. (2010), a matriz SWOT pode ser compreendida como uma ferramenta de apoio à tomada de decisões, capaz de auxiliar gestores escolares a visualizar o contexto institucional de forma mais ampla e integrada. Em seu estudo realizado em uma escola de idiomas em São Paulo, os autores identificaram que a aplicação da SWOT favoreceu um alinhamento mais claro entre as metas institucionais e as ações operacionais, fortalecendo a coerência do planejamento (Silva et al., 2010). O que evidencia seu potencial quando vinculada a processos de gestão pedagógica. Esses resultados sugerem que, ao ser utilizada não apenas como instrumento técnico, mas como parte de uma cultura de planejamento contínuo, a matriz fortalece a organização escolar e favorece uma gestão mais consciente, estratégica e coerente com os objetivos educacionais.

Nos últimos anos, a literatura brasileira tem demonstrado crescente interesse pela aplicação da matriz SWOT no contexto educacional, especialmente em escolas públicas. Esse movimento revela discussões importantes sobre gestão estratégica e práticas democráticas no ambiente escolar. Silva et al. (2010) destacam que a matriz SWOT funciona como um mecanismo capaz de identificar fatores internos e externos que impactam o planejamento

REVISTA EDUCAÇÃO CONTEMPORÂNEA – REC

institucional, auxiliando a tomada de decisões estratégicas. Para os autores:

A função da análise SWOT é compreender fatores influenciadores e apresentar como eles podem afetar a iniciativa organizacional, levando em consideração as quatro variáveis citadas (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças); com base nas informações obtidas, a empresa poderá elaborar novas estratégias (Silva et al., 2010, p. 4).

Nesse sentido, integrar a matriz SWOT ao contexto escolar não significa apenas adotar uma nova ferramenta avaliativa, mas promover uma mudança profunda no modo de pensar, planejar e organizar ações pedagógicas e administrativas. Tal integração demanda compreender a avaliação como um processo reflexivo e formativo, orientado pela análise crítica dos contextos e pela capacidade de transformar dados em decisões estratégicas. Assim, quando utilizada com intencionalidade pedagógica e participação dos sujeitos envolvidos, a matriz SWOT deixa de ser um recurso técnico isolado e assume o papel de instrumento estratégico para diagnóstico, diálogo e inovação no cotidiano escolar.

Embora ferramentas estratégicas contribuam para uma gestão mais organizada, elas só adquirem significado quando articuladas às especificidades e necessidades reais de cada instituição. Nesse sentido, Santos, Gomes e Santos (2023) observam que, em grande parte das escolas públicas brasileiras, os desafios da gestão extrapolam a ausência de infraestrutura ou recursos materiais, e dizem respeito a dimensões culturais, organizacionais e participativas. Assim, a implementação da matriz SWOT deve ser entendida como parte de um processo de transformação institucional, no qual o engajamento coletivo e a consolidação de uma cultura avaliativa crítica se apresentam como elementos fundamentais para o fortalecimento da gestão democrática e para a melhoria contínua da qualidade da educação.

Os autores também apontam que muitas práticas administrativas e pedagógicas ainda permanecem apoiadas em modelos burocráticos, com baixa participação docente nos processos decisórios e uso restrito de indicadores educacionais como base para o planejamento. Esse cenário revela a necessidade de repensar não apenas instrumentos de gestão, mas também concepções, hábitos e estruturas culturais existentes no ambiente escolar, promovendo maior corresponsabilidade, diálogo e participação como fundamentos para uma gestão mais colaborativa e socialmente comprometida (Santos et al., 2023).

Assim, a SWOT pode funcionar como um dispositivo de ruptura ao convidar a escola a

REVISTA EDUCAÇÃO CONTEMPORÂNEA – REC

reconhecer sua posição no território, seus limites reais e suas possibilidades concretas. Esse movimento torna-se ainda mais necessário quando se observa que a escola contemporânea está inserida em um ecossistema digital interativo, hiperconectado e em constante transformação tecnológica, exigindo atualizações permanentes em suas práticas de gestão e ensino.

Diante desse cenário, torna-se evidente que a utilização da matriz SWOT não pode ocorrer de forma isolada ou descontextualizada. Seu potencial depende da maneira como é integrada aos processos institucionais, à cultura organizacional e às práticas cotidianas de gestão. Assim, a ferramenta passa a assumir um papel mais estratégico quando articulada a metodologias de análise contínua, ao uso inteligente de dados e às transformações provocadas pela cultura digital nos ambientes escolares.

2.1 A Articulação da SWOT com modelos contemporâneos de gestão, cultura digital e planejamento educacional

Ao analisar o papel da matriz SWOT na gestão educacional, percebe-se que seu potencial é ampliado quando utilizada em conjunto com metodologias de avaliação contínua e planejamento sistemático. Nesse sentido, sua aplicação ganha ainda mais força quando articulada a modelos cíclicos, como o PDCA, que permitem acompanhar, revisar e aprimorar ações ao longo do tempo. Vettorazzi (2025) destaca que essa relação favorece uma cultura de monitoramento permanente e decisões mais fundamentadas em evidências. De acordo com o autor, “a articulação entre a matriz SWOT e o ciclo PDCA amplia ainda mais as possibilidades da gestão educacional, ao estruturar os processos de planejamento, execução, monitoramento e replanejamento de forma integrada e contínua” (Vettorazzi, 2025, p. 8).

Essa perspectiva evidencia que a matriz SWOT não deve ser utilizada de forma pontual ou desconectada do restante da gestão escolar. Pelo contrário, seu valor aumenta quando passa a integrar um sistema contínuo de governança, no qual as decisões são acompanhadas, revisadas e aperfeiçoadas ao longo do tempo. Em um contexto educacional cada vez mais influenciado por tecnologias digitais e plataformas de gestão como sistemas de dados, avaliações online, registros digitais e painéis analítico essa integração torna-se ainda mais essencial. Dessa forma, a escola passa a contar com análises mais ágeis, precisas e acessíveis, favorecendo não apenas gestores, mas toda a comunidade escolar envolvida nos processos de planejamento e melhoria contínua.

Para Santos et al. (2023), a incorporação da SWOT ao cotidiano escolar exige, porém, uma leitura crítica dos elementos identificados. Fragilidades institucionais, por exemplo, podem

ISSN: 2966-4705 231-237

REVISTA EDUCAÇÃO CONTEMPORÂNEA – REC

envolver tanto questões tangíveis como falta de laboratórios digitais ou conectividade inadequada como aspectos intangíveis, incluindo resistência à inovação pedagógica, ausência de uma visão institucional compartilhada ou dificuldades no uso pedagógico de tecnologias emergentes. Por outro lado, oportunidades podem incluir editais governamentais, parcerias com universidades, programas de formação docente ou a expansão da cultura digital entre estudantes. Além disso, a literatura aponta que a aplicação da matriz SWOT no contexto escolar brasileiro precisa levar em conta as diferenças socioculturais dos territórios e as desigualdades históricas que ainda marcam o acesso à educação. Por isso, seu uso não pode ser entendido como uma ação neutra ou puramente técnica, mas deve envolver uma análise sensível às especificidades de cada realidade escolar. Nesse sentido, Santos et al. (2023) reforçam que instrumentos de planejamento se tornam mais legítimos e eficazes quando construídos com a participação da comunidade, já que é nesse diálogo que a escola consegue reconhecer seus desafios, valorizar seus potenciais e definir estratégias alinhadas ao seu contexto.

Nesse sentido, exemplos práticos demonstram que escolas que aplicam a SWOT de forma participativa tendem a desenvolver maior engajamento docente, transparência na tomada de decisões e maior alinhamento entre gestão administrativa e pedagógica. Quando articulada à cultura digital, essa participação pode ser ampliada por ferramentas como formulários eletrônicos, murais virtuais colaborativos, softwares de gestão de projetos e ambientes virtuais institucionais.

O uso da matriz SWOT no contexto educacional ultrapassa a dimensão meramente técnica. Seu valor está no processo reflexivo que promove, envolvendo diálogo, participação e análise crítica da realidade escolar. Ao ser utilizada de forma integrada a metodologias sistemáticas e ao potencial das tecnologias digitais, a SWOT pode fortalecer uma gestão mais democrática, sensível ao contexto e comprometida com a melhoria contínua da educação. Dessa forma, sua aplicação contribui para uma escola mais preparada para responder às demandas atuais e às transformações da sociedade contemporânea.

3 Considerações Finais

Os objetivos deste artigo foram alcançados ao analisar criticamente a aplicação da matriz SWOT nas instituições educacionais contemporâneas, destacando sua relevância como ferramenta estratégica capaz de aproximar diagnóstico institucional, planejamento participativo e tomada de decisões fundamentadas. Ao longo da discussão teórica, ficou evidente que, quando

REVISTA EDUCAÇÃO CONTEMPORÂNEA – REC

aplicada de maneira contextualizada, a matriz SWOT possibilita identificar fatores internos e externos que impactam o processo educacional. Essa análise amplia o entendimento dos gestores sobre o papel da avaliação institucional e contribui para a construção de práticas mais participativas, coerentes e alinhadas à realidade digital que caracteriza o ambiente escolar atual.

Conclui-se que a matriz SWOT pode contribuir significativamente para o fortalecimento da gestão escolar, desde que integrada a processos contínuos de análise, acompanhamento e revisão. Seu potencial vai além da identificação de pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças. O verdadeiro valor da matriz SWOT está na capacidade de transformar essas informações em ações concretas e compartilhadas, envolvendo gestores, professores, estudantes e a comunidade escolar no processo de melhoria contínua. Dessa forma, a ferramenta se fortalece como um recurso dinâmico e flexível, apoiando escolas que buscam inovação, eficiência e coerência entre suas intenções pedagógicas e suas práticas. Em um cenário educacional marcado pela complexidade tecnológica e pelas mudanças sociais, essa abordagem torna-se ainda mais necessária e estratégica.

Referências Bibliográficas

- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Fundamentos de metodologia científica. São Paulo: Atlas, 2017.
- SILVA, A. A.; SILVA, N. S.; BARBOSA, V. A.; HENRIQUE, M. R.; BAPTISTA, J. A. A utilização da matriz SWOT como ferramenta estratégica: um estudo de caso em uma escola de idiomas de São Paulo. São Paulo: Unicastelo, 2010.
- SANTOS, F. A. L.; GOMES, A. F.; SANTOS, M. O. Práticas de gestão: uma análise em escolas públicas do interior da Bahia. In: **Educação: as principais abordagens dessa área**. v. 2. Seven Editora, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.56238/sevedi76016v22023-099>.
- VETTORAZZI, L. A. T. Análise SWOT em escolas públicas: ferramenta estratégica para a gestão educacional democrática. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 11, n. 9, p. 3917–3925, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.51891/rease.v11i9.21311>.