

# REVISTA EDUCAÇÃO CONTEMPORÂNEA – REC

## DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO COM ANÁLISE SWOT NA GESTÃO PEDAGÓGICA DE ESCOLAS PÚBLICAS

DOI: 10.5281/zenodo.18866101

**Ericka Patrícia Ferreira Tenório**

Graduado no curso Licenciado em História. Pós Graduação em Gestão Escolar e Coordenação Escolar. Mestrando em Tecnologias Emergentes em Educação pela Must University. erickatenorio16911@student.mustedu.com

**RESUMO:** A administração de unidades públicas de ensino tem exigido novos instrumentos analíticos capazes de interpretar, com base em dados concretos, os múltiplos fatores que interferem na organização escolar. Neste trabalho, examina-se a aplicação da matriz SWOT como recurso para diagnosticar elementos internos e externos que afetam diretamente a condução institucional e a articulação entre planejamento e realidade local. O objetivo é analisar como essa matriz contribui para reconfigurações nos processos de coordenação e gestão escolar. A pesquisa bibliográfica, de natureza qualitativa, foi realizada entre junho e julho de 2025, com base em artigos acadêmicos, relatórios técnicos e publicações institucionais localizados nas bases SciELO, Google Acadêmico, CAPES e na Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos. Utilizaram-se os descritores “diagnóstico estratégico”, “análise SWOT”, “gestão pedagógica” e “escolas públicas”, considerando produções até o ano de 2025. Os resultados indicam que o uso sistematizado da matriz SWOT fortalece a escuta institucional, amplia a capacidade de resposta diante das condições locais e favorece ações planejadas de maneira colaborativa. Além disso, a ferramenta permite identificar entraves operacionais e propor soluções ajustadas à dinâmica de cada instituição. Conclui-se que a incorporação crítica desse modelo possibilita a construção de diretrizes mais alinhadas às realidades escolares, estimulando o envolvimento dos diferentes segmentos da comunidade educativa e qualificando os processos decisórios no setor público.

**Palavras-chave:** Análise Swot. Gestão Escolar. Educação Pública.

**ABSTRACT:** The administration of public educational institutions has increasingly demanded new analytical tools capable of interpreting, through concrete data, the multiple factors that influence school organization. This study examines the application of the SWOT matrix as a tool for diagnosing internal and external elements that directly impact institutional leadership and the alignment between planning and local context. The objective is to analyze how this matrix contributes to the reconfiguration of coordination and school management processes. A qualitative bibliographic research was conducted between June and July 2025, based on academic articles, technical reports, and institutional publications retrieved from the SciELO, Google Scholar, CAPES, and the *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos* databases. The descriptors used were “strategic diagnosis,” “SWOT analysis,” “pedagogical management,” and “public schools,” considering works published up to the year 2025. The findings indicate that the systematic use of the SWOT matrix strengthens institutional listening, enhances responsiveness to local conditions, and fosters collaboratively planned actions. Moreover, the tool enables the identification of operational bottlenecks and the proposal of solutions tailored to each institution’s dynamics. It is concluded that the critical incorporation of this model facilitates the development of guidelines that are more aligned with school realities, encouraging the engagement of different segments of the educational community and improving decision-making processes in the public sector.

**Keywords:** SWOT Analysis. School Management. Public Education.

## 1 Introdução

A gestão de instituições públicas de ensino tem sido atravessada por desafios que envolvem, simultaneamente, questões estruturais, políticas e organizacionais. Nesse cenário, cresce a necessidade de instrumentos que permitam analisar, com base em evidências, as condições internas e externas que influenciam o funcionamento das escolas. A matriz SWOT,

# REVISTA EDUCAÇÃO CONTEMPORÂNEA – REC

ao articular elementos favoráveis e limitadores do ambiente institucional, tem sido incorporada como recurso analítico para orientar a tomada de decisões. Sua aplicação em unidades de ensino permite identificar aspectos estruturais, operacionais e relacionais que afetam diretamente o desempenho coletivo e as ações pedagógicas planejadas.

Ao ser empregada em diagnósticos institucionais, a matriz SWOT possibilita a articulação entre observações internas (como recursos humanos e administrativos) e externos, a exemplo das demandas comunitárias e das políticas públicas. Trata-se de um procedimento que favorece o delineamento de práticas coerentes com as realidades locais, promovendo o alinhamento entre metas institucionais e condições materiais. Essa ferramenta, quando utilizada de forma participativa, amplia a capacidade dos gestores de organizar ações orientadas pela escuta qualificada e pela observação atenta da rotina escolar, sem depender exclusivamente de planejamentos genéricos e distanciados da realidade cotidiana.

A pesquisa bibliográfica que fundamenta este estudo foi desenvolvida entre junho e julho de 2025, com abordagem qualitativa. As fontes foram selecionadas nas bases SciELO, Google Acadêmico, Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos, Portal de Periódicos da CAPES e periódicos especializados em gestão e políticas públicas em educação. Foram adotados como descritores os termos: “diagnóstico estratégico”, “análise SWOT”, “gestão pedagógica” e “escolas públicas”. O levantamento incluiu artigos científicos, ensaios teóricos, publicações técnicas e relatórios institucionais produzidos até o ano de 2025, que discutem práticas de gestão escolar à luz da análise organizacional.

A estrutura desta pesquisa compreende três seções, além das considerações finais. A primeira parte aborda a aplicação da matriz SWOT na análise interna das instituições, destacando o papel da escuta institucional, do mapeamento colaborativo e da articulação entre planejamento e realidade local. A segunda seção discute os limites enfrentados pela função gestora no sistema público de ensino, enfatizando a importância da formação contínua, da descentralização e da participação dos diversos segmentos escolares na construção de decisões coletivas. Por fim, apresenta-se uma síntese dos resultados observados, com ênfase nos efeitos da incorporação da análise SWOT na reorganização das práticas institucionais.

Ao propor a utilização da matriz SWOT como ferramenta de diagnóstico, esta pesquisa bibliográfica busca contribuir para o aprimoramento das ações de coordenação e planejamento nas escolas públicas, considerando a diversidade de contextos e a necessidade de reorganizar as práticas gestoras com base em dados concretos. Mais do que um instrumento técnico, propicia a criação de espaços reflexivos, capazes de fomentar o envolvimento da equipe escolar

# REVISTA EDUCAÇÃO CONTEMPORÂNEA – REC

e o comprometimento com metas construídas de forma coletiva. A pesquisa aqui desenvolvida pretende, assim, ampliar a compreensão sobre os mecanismos que fortalecem a autonomia institucional e qualificam a gestão educacional no âmbito público.

## 2 Aplicabilidade da Análise SWOT na Avaliação Institucional

A aplicação da matriz SWOT na análise institucional tem se consolidado como um recurso metodológico para compreender de forma articulada os aspectos internos e externos que influenciam o desempenho de unidades escolares. Ao promover um levantamento sistemático de informações sobre potencialidades e limitações, esse instrumento favorece uma leitura crítica da realidade organizacional. No campo educacional, sua adoção permite que gestores alinhem ações administrativas e pedagógicas a partir de um diagnóstico estruturado, fundamentado na observação direta e na escuta qualificada de diferentes segmentos da comunidade escolar.

De acordo com Soares et al. (2025), a análise SWOT (também conhecida como FOFA) representa um mecanismo analítico que articula elementos internos, como capacidades e fragilidades, a fatores externos, como demandas sociais ou limitações estruturais. No ambiente institucional, esse modelo contribui para a formulação de planos com maior coerência entre os objetivos definidos e as condições reais da escola. A integração entre diagnóstico e planejamento amplia a possibilidade de tomada de decisão fundamentada, favorecendo a construção de ações mais ajustadas às necessidades locais e à dinâmica da realidade escolar.

Na operacionalização da matriz, destaca-se a importância da escuta institucional e do mapeamento colaborativo, capazes de revelar tanto os recursos disponíveis quanto as limitações que impactam o funcionamento cotidiano das instituições. Ao identificar esses aspectos, os gestores ganham subsídios para promover reorganizações administrativas, aprimorar o uso dos recursos existentes e qualificar as ações desenvolvidas em sala de aula. Além disso, o uso da ferramenta pode fomentar a corresponsabilidade entre os atores envolvidos na vida escolar, reforçando a perspectiva da gestão democrática.

Apple (2006) aponta que as instituições de ensino, ao estruturarem seus currículos segundo lógicas excludentes, acabam por reforçar desigualdades históricas. Nesse sentido, o uso da matriz SWOT pode atuar como instrumento de questionamento dessas práticas, ao possibilitar que se identifiquem elementos que perpetuam exclusões e que inviabilizam o acesso equitativo ao conhecimento. Essa abordagem crítica, aliada a práticas reflexivas, contribui para a formulação de projetos que enfrentem desigualdades e estimulem o comprometimento com

# REVISTA EDUCAÇÃO CONTEMPORÂNEA – REC

uma formação mais dialógica e justa.

Ao ser incorporada nos processos avaliativos internos, a matriz possibilita uma reconfiguração do modo como as instituições se auto reconhecerem, valorizando a análise contextualizada das condições locais. A construção coletiva do diagnóstico fomenta o protagonismo dos sujeitos que integram o espaço escolar, qualificando a elaboração de metas e a redefinição de prioridades. Nesse processo, ganha destaque a capacidade de cada instituição interpretar suas demandas de maneira autônoma, conectando objetivos institucionais aos anseios da comunidade.

Segundo Laet et al. (2023), a análise SWOT possibilita que as escolas identifiquem iniciativas governamentais e parcerias com potencial para responder a demandas específicas, contribuindo para a reorganização curricular de forma mais sensível ao território. Ao mesmo tempo, permite o reconhecimento de entraves como carência de infraestrutura, rotatividade docente e lacunas na gestão, fatores que exigem ações consistentes e monitoradas. A clareza desses elementos favorece o redirecionamento das práticas e estimula a construção de intervenções mais realistas.

Dessa forma, o uso da matriz SWOT não se limita a um exercício técnico, mas constitui um campo de reflexão coletiva e reorganização institucional. Ao favorecer uma leitura situada da realidade, a ferramenta amplia a compreensão sobre os desafios que permeiam o cotidiano escolar, orientando intervenções que dialoguem com as complexidades locais. A aplicação desse modelo, quando aliada ao engajamento dos sujeitos envolvidos, contribui para a qualificação da atuação institucional e para o fortalecimento da autonomia na gestão educacional.

### **3 Desafios e Perspectivas da Gestão Escolar no Setor Público**

A atuação gestora nas instituições públicas de ensino enfrenta obstáculos que atravessam dimensões administrativas, formativas e sociopolíticas. A função do gestor escolar, muitas vezes condicionada por exigências externas, demanda articulação entre planejamento institucional, coordenação de ações coletivas e mediação de conflitos. Em um cenário marcado por escassez de recursos e pela complexidade das relações humanas, o gestor precisa desenvolver habilidades de escuta, liderança colaborativa e adaptação à realidade local.

De acordo com Oliveira et al. (2022), embora as redes municipais reconheçam a importância do planejamento na condução das atividades escolares, o uso da gestão estratégica ainda é limitado e, muitas vezes, restringe-se ao documento do Projeto Político Pedagógico

# REVISTA EDUCAÇÃO CONTEMPORÂNEA – REC

(PPP). Apesar de conter elementos que orientam a organização da escola, esse instrumento nem sempre resulta de processos participativos ou de uma leitura sistemática da realidade, concentrando decisões na figura do gestor. Tal configuração compromete o princípio democrático da gestão compartilhada.

A ausência de políticas contínuas de formação para os diretores compromete a consolidação de uma prática gestora qualificada. Muitos assumem a função sem o preparo necessário para lidar com os desafios do cotidiano escolar, o que dificulta a construção de um ambiente institucional dialógico. Além das responsabilidades burocráticas, o gestor é convocado a estabelecer vínculos com a comunidade, criar condições para o desenvolvimento docente e coordenar ações integradas que deem sentido às práticas escolares.

De acordo com Guimarães et al. (2023), a gestão escolar tem sido reinterpretada à luz das transformações nas políticas educacionais, demandando descentralização decisória e maior articulação com os sujeitos que compõem a escola. O uso de indicadores de desempenho contribui para a reorganização interna, permitindo redefinir práticas e orientar a inserção de ferramentas tecnológicas de maneira mais intencional. No entanto, a adoção desses recursos exige domínio técnico e um trabalho formativo voltado ao uso crítico e pedagógico dos dados disponíveis.

Um dos impasses recorrentes é a dificuldade em consolidar mecanismos de autoavaliação institucional que resultem em mudanças concretas. Em muitas escolas, esse exercício permanece atrelado à formalidade documental, sem reverberar nas ações cotidianas. A ausência de metas claras, o desconhecimento sobre a utilização dos dados e a falta de espaços de escuta fragilizam o sentido formativo da avaliação, que deveria ser orientadora de decisões coletivas e de aprimoramentos progressivos na organização da escola.

O papel das políticas públicas na qualificação da gestão é outro aspecto que precisa ser problematizado. A limitação orçamentária, a precarização das condições de trabalho e a desvalorização da função gestora afetam diretamente a capacidade de planejamento das escolas. A falta de investimentos compromete a autonomia administrativa e pedagógica, dificultando a implementação de ações que respondam às demandas da comunidade. Portanto, é necessário repensar o financiamento e a estrutura de apoio oferecida aos gestores.

Segundo Araújo e Nascimento (2023), a formulação de práticas coerentes com a realidade da escola exige o envolvimento da comunidade e o reconhecimento da trajetória histórica da gestão pública. Os autores destacam que o modelo gerencial vigente carrega influências de teorias administrativas que priorizam a eficiência e a racionalização, nem sempre

# REVISTA EDUCAÇÃO CONTEMPORÂNEA – REC

compatíveis com os princípios formativos das instituições escolares. Esse descompasso revela a necessidade de reinterpretar a função gestora a partir de valores ético-pedagógicos e do compromisso com o direito à formação integral.

Diante desse cenário, as perspectivas para a gestão pública escolar exigem o fortalecimento do trabalho coletivo, a escuta ativa dos diferentes segmentos e o desenvolvimento de práticas que valorizem a singularidade dos territórios. O aprimoramento da função gestora não depende apenas da ação individual, mas da construção de políticas de formação, do apoio institucional e do reconhecimento da escola como espaço de produção de saberes. A superação dos desafios passa, portanto, pela articulação entre gestão democrática, planejamento realista e compromisso social.

## 4 Considerações Finais

A presente pesquisa bibliográfica alcançou o objetivo de analisar a utilização da matriz SWOT como instrumento de diagnóstico na gestão pedagógica de escolas públicas. O estudo evidenciou que essa ferramenta auxilia na identificação de aspectos internos e externos que afetam diretamente a organização escolar, permitindo uma análise mais contextualizada das condições institucionais. A sistematização dessas informações viabiliza o alinhamento entre as necessidades observadas e as ações planejadas, contribuindo para uma gestão mais articulada com as especificidades locais. Além disso, a incorporação da análise SWOT incentiva o envolvimento de diferentes segmentos da comunidade escolar, favorecendo a construção coletiva de propostas mais ajustadas à realidade institucional.

Também foi possível identificar desafios enfrentados na aplicação desse modelo, especialmente em contextos marcados por limitações estruturais, ausência de formação específica para gestores e pouca autonomia administrativa. Ainda assim, o uso da matriz SWOT demonstrou potencial para ampliar a capacidade de resposta da escola frente às demandas cotidianas. Ao tornar visíveis os obstáculos e os recursos disponíveis, esse diagnóstico favorece intervenções mais realistas e planejamentos coerentes com o território. Conclui-se que, quando aplicada com participação ativa da equipe escolar, a ferramenta contribui para a melhoria do funcionamento institucional, reforçando a articulação entre planejamento, gestão democrática e desenvolvimento da comunidade escolar.

# REVISTA EDUCAÇÃO CONTEMPORÂNEA – REC

## Referências Bibliográficas

- APPLE, M. W. *Ideologia e currículo*. Tradução de V. Figueira. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- 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.
- GUIMARÃES, U. A.; SANTOS, R. C. M.; ROQUE, S. M.; GRIGÓRIO, V. Gestão escolar: contribuições da análise SWOT no ensino. *RECIMA21 – Revista Científica Multidisciplinar*, v. 4, n. 2, e422680, 2023.
- LAET, L. E. F. et al. A aplicação estratégica da análise SWOT na gestão educacional: potencializando oportunidades e superando desafios. *Revista Amor Mundi*, v. 4, n. 7, p. 183-188, 2023.
- OLIVEIRA, P. H.; PASCHOALOTTO, M. A. C.; TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. A (des)construção da gestão estratégica em escolas públicas municipais: um estudo da utilização do Balanced Scorecard e mapa estratégico. *Revista Gestão e Planejamento*, v. 23, p. 778-799, 2022.
- SOARES, A. M.; CAMPOS, A. B. S. R.; SILVA, E. C. da; SOUSA, H. C. da S.; PRAXEDES, D. de M. Análise SWOT como ferramenta estratégica na gestão escolar: um estudo em uma escola técnica de tempo integral. *Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão em Gestão*, v. 8, n. 1, e38975, 2025.