

ANÁLISE SWOT EM ESCOLAS PÚBLICAS: FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA A GESTÃO EDUCACIONAL DEMOCRÁTICA

Larissa Ambrosim Thiengo Vettorazzi¹

RESUMO: A presente pesquisa teve como objetivo compreender como a matriz SWOT pode ser utilizada como ferramenta estratégica para a análise crítica da realidade educacional em escolas públicas, articulando os elementos internos e externos que influenciam seus processos institucionais. O estudo parte do entendimento de que a gestão escolar necessita de instrumentos que permitam uma leitura integrada de seu funcionamento, considerando forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de maneira contextualizada. Para isso, foi realizada uma revisão bibliográfica a partir de autores que discutem planejamento estratégico, cultura de avaliação e gestão participativa, com destaque para as contribuições de Figueiredo e Silva (2023), Moura e Albuquerque (2024) e Rocha e Farias (2023). Os resultados apontam que a análise SWOT, quando conduzida de forma coletiva e crítica, pode potencializar a tomada de decisões e o planejamento escolar, evitando diagnósticos superficiais ou tecnocráticos. Ao reconhecer tanto as dimensões estruturais quanto simbólicas da escola, o instrumento se mostra capaz de orientar ações mais conscientes e fundamentadas, promovendo um modelo de gestão mais comprometido com a realidade vivida pelos sujeitos escolares. Conclui-se que a matriz SWOT, se utilizada como prática formativa e política, contribui para o fortalecimento da autonomia institucional e da cultura democrática na educação pública.

3917

Palavras-chave: Gestão Escolar. Análise SWOT. Planejamento Estratégico. Escola Pública. Cultura Avaliativa.

ABSTRACT: This research aimed to understand how the SWOT matrix can be used as a strategic tool for critically analyzing the educational reality in public schools, articulating internal and external elements that influence their institutional processes. The study is based on the understanding that school management requires instruments capable of offering an integrated view of its functioning by contextualizing strengths, weaknesses, opportunities, and threats. A bibliographic review was conducted using authors who address strategic planning, evaluation culture, and participatory management, with emphasis on the contributions of Figueiredo and Silva (2023), Moura and Albuquerque (2024), and Rocha and Farias (2023). The results indicate that SWOT analysis, when carried out collectively and critically, enhances school decision-making and planning, avoiding superficial or technocratic diagnoses. By recognizing both the structural and symbolic dimensions of the school, the tool proves capable of guiding more conscious and evidence-based actions, promoting a management model more committed to the real conditions of the school community. It is concluded that the SWOT matrix, when used as a formative and political practice, contributes to strengthening institutional autonomy and democratic culture in public education.

Keywords: School Management. Swot Analysis. Strategic Planning. Public School. Evaluation Culture.

¹ Pós-Graduada em AEE e Educação Inclusiva pela Faculdade de Venda Nova do Imigrante- FAVENI.

I INTRODUÇÃO

A escola pública brasileira opera, muitas vezes, como espaço tensionado entre a promessa de equidade e os limites impostos por suas próprias fragilidades institucionais. Diante de desafios históricos que envolvem carência de recursos, descontinuidade de políticas e instabilidade na gestão, torna-se urgente a adoção de ferramentas que permitam uma leitura estratégica da realidade educacional. A análise SWOT, conhecida por mapear forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, tem sido incorporada à gestão escolar como recurso metodológico de diagnóstico e planejamento, contribuindo para decisões mais informadas e coerentes com o contexto. Para Figueiredo e Silva (2023, p. 2), “a matriz SWOT oferece à gestão escolar a possibilidade de enxergar a escola como sistema complexo, cujas potencialidades e vulnerabilidades precisam ser lidas em conjunto e não em fragmentos isolados”.

Essa abordagem permite que a escola reconheça suas limitações sem perder de vista seus potenciais. O interesse por essa análise tem crescido, sobretudo, diante da ampliação do discurso sobre qualidade educacional e do avanço de metodologias que integram gestão estratégica e indicadores de desempenho. Como indicam Moura e Albuquerque (2024, p. 5), a melhoria da qualidade nas instituições educacionais “depende não apenas de recursos financeiros, mas da clareza de propósitos e do uso de ferramentas que orientem a ação educativa para objetivos concretos”. Nesse cenário, a SWOT se insere como instrumento de organização interna e de enfrentamento dos condicionantes externos que afetam o cotidiano das escolas públicas.

3918

Esta pesquisa tem como objetivo central investigar como a análise SWOT pode ser aplicada, de modo crítico e propositivo, à realidade de escolas públicas brasileiras, especialmente no que tange à identificação de pontos críticos e potencialidades institucionais. A metodologia adotada foi a revisão bibliográfica, com base em publicações acadêmicas recentes que discutem gestão estratégica na educação, ferramentas de planejamento e cultura organizacional. Foram mobilizadas tanto as obras obrigatórias previstas na disciplina quanto autores complementares que abordam a gestão democrática, a liderança escolar e os desafios estruturais enfrentados pelas instituições públicas.

Nos próximos tópicos, apresentamos as bases teóricas da análise SWOT, a sua articulação com a qualidade educacional e sua aplicabilidade no contexto das escolas públicas, discutindo também as contribuições dessa ferramenta para uma gestão mais participativa, diagnóstica e orientada por evidências.

2. A MATRIZ SWOT E SUA APLICABILIDADE NA GESTÃO EDUCACIONAL

A matriz SWOT é uma ferramenta originalmente concebida para o campo empresarial, mas que, nos últimos anos, tem sido amplamente adaptada à gestão pública, especialmente no contexto escolar. Seu diferencial reside na capacidade de sistematizar uma leitura estratégica da instituição a partir de seus elementos internos e externos, proporcionando uma visão integrada dos fatores que favorecem ou dificultam o alcance de seus objetivos. Figueiredo e Silva (2023, p. 4) enfatizam que “a SWOT permite à equipe gestora tomar decisões mais conscientes, pois evidencia tanto as barreiras quanto os pontos de alavancagem institucional”.

Esse processo de mapeamento se mostra especialmente relevante para escolas públicas que, cotidianamente, lidam com demandas diversas e recursos limitados. Ao identificar suas fraquezas, como infraestrutura precária ou ausência de formação continuada para os docentes, e ao mesmo tempo destacar suas forças, como o engajamento comunitário ou um corpo docente experiente, a instituição passa a construir um retrato mais fiel da própria realidade. Essa leitura não apenas favorece a elaboração de planos de ação mais efetivos, mas também amplia a escuta dos diferentes atores escolares, o que fortalece a cultura democrática na tomada de decisão (Nunes, 2022).

3919

Ao considerar também o ambiente externo, a matriz SWOT possibilita que as escolas visualizem ameaças contextuais — como a instabilidade de políticas públicas ou o aumento da evasão escolar — e reconheçam oportunidades estratégicas, como editais de financiamento, parcerias interinstitucionais ou projetos educacionais que dialoguem com suas necessidades. Guimarães e Mota (2024) argumentam que esse tipo de diagnóstico “estimula uma gestão proativa, capaz de antecipar cenários e planejar intervenções com maior grau de realismo e viabilidade”.

Embora sua estrutura seja simples, a efetividade da SWOT depende da qualidade da leitura feita pelos gestores e da participação coletiva na construção do diagnóstico. A análise não deve ser reduzida a um quadro técnico isolado do cotidiano escolar, mas compreendida como processo dialógico e reflexivo, capaz de envolver docentes, estudantes, comunidade e demais segmentos da escola. Oliveira, França e Lima (2020) destacam que lideranças escolares com perfil empreendedor tendem a utilizar melhor esse tipo de ferramenta, mobilizando-a como estratégia de transformação institucional.

A principal contribuição da SWOT, portanto, não se limita à organização das informações, mas ao estímulo que ela oferece para que a escola se reconheça como espaço em

constante movimento, onde forças e fragilidades não são estáticas, mas moldadas por interações entre sujeitos, recursos, políticas e contextos. Quando essa análise é realizada de forma participativa, crítica e articulada aos objetivos educacionais, ela deixa de ser um instrumento burocrático para tornar-se uma engrenagem viva da cultura avaliativa institucional.

2.1 Pontos fortes e fraquezas na escola pública: limites e possibilidades de leitura crítica

A aplicação da matriz SWOT nas escolas públicas revela, com clareza, um conjunto de forças estruturais e simbólicas que frequentemente passam despercebidas nos diagnósticos convencionais. Entre os pontos fortes, destaca-se o compromisso ético de professores, a permanência de vínculos comunitários e a resiliência institucional diante de desafios históricos. Figueiredo e Silva (2023, p. 6) destacam que “a leitura atenta das forças institucionais deve incluir não apenas os dados objetivos, como desempenho em avaliações, mas os elementos simbólicos que sustentam o cotidiano escolar”. Nesse sentido, reconhecer essas forças é também reconhecer a potência da escola como espaço de resistência.

Por outro lado, as fraquezas mais recorrentes nas instituições públicas de ensino estão ligadas à descontinuidade de políticas, precarização da infraestrutura e escassez de formação docente alinhada às necessidades locais. Tais fragilidades nem sempre se limitam aos recursos materiais, mas envolvem também os aspectos organizacionais e subjetivos do trabalho escolar. Para Santos, Gomes e Santos (2023), as práticas de gestão ineficazes, aliadas à falta de cultura avaliativa, contribuem para a naturalização de processos burocráticos que impedem a inovação institucional. Dessa forma, as fraquezas não podem ser lidas de forma isolada, mas como sintomas de uma lógica estrutural que precisa ser enfrentada criticamente.

É importante destacar que a identificação de forças e fraquezas não pode seguir uma lógica técnica neutra. O processo deve incluir escuta ativa, análise crítica de dados e interpretação do contexto social e histórico da escola. Isso requer da equipe gestora uma postura investigativa, sensível às subjetividades que atravessam o espaço escolar e atenta às contradições que o configuram. Como afirmam Moura e Albuquerque (2024, p. 4), “a gestão da qualidade passa por compreender o que a escola é, antes de projetar o que ela deve ser”. Nesse sentido, a SWOT torna-se uma oportunidade para a escola olhar para si de maneira mais honesta e estratégica.

Por fim, reconhecer pontos fortes e fracos exige superar a lógica da culpabilização individual dos agentes escolares e assumir que há determinantes coletivos e estruturais em jogo. As fraquezas, muitas vezes, derivam de ausências institucionais que extrapolam o âmbito da

escola. A análise SWOT, quando conduzida de forma ética e participativa, permite que essas limitações deixem de ser vistas como falhas pessoais para se tornarem dados institucionais passíveis de ação. Assim, o instrumento contribui para reconstruir a confiança da equipe escolar em seu próprio projeto pedagógico.

2.2 Oportunidades e ameaças no ambiente educacional: a escola diante dos seus contextos

O campo educacional, especialmente no setor público, é atravessado por forças externas que podem tanto favorecer quanto dificultar a execução do projeto pedagógico. As oportunidades que emergem do entorno incluem programas de políticas públicas, parcerias com universidades, editais de inovação e até mesmo o engajamento da comunidade local em ações escolares. Guimarães e Mota (2024) ressaltam que quando a análise SWOT é ampliada para o ambiente externo, “a escola começa a perceber possibilidades antes invisíveis e, com isso, planejar movimentos mais propositivos frente ao seu território”.

Contudo, as ameaças também se acumulam e impõem tensões constantes ao cotidiano das escolas públicas. A descontinuidade de políticas, a fragmentação das redes de proteção social e o sucateamento das estruturas físicas são apenas alguns exemplos de forças que operam contra a estabilidade institucional. Para Nunes (2022), a ausência de participação da comunidade nos processos decisórios torna a escola ainda mais vulnerável à imposição de modelos de gestão alheios à sua realidade. Essa desarticulação entre escola e políticas de suporte amplia os riscos de esvaziamento das práticas pedagógicas e de retração da autonomia docente.

3921

É nesse ponto que a análise SWOT assume uma função estratégica: transformar a percepção de ameaça em um ponto de mobilização institucional. Quando as ameaças são nomeadas e compreendidas em sua complexidade, tornam-se alvo de planejamento, antecipação e enfrentamento. Como argumenta Rocha e Farias (2023, p. 3), “o diagnóstico com base no ciclo PDCA e na matriz SWOT permite à gestão elaborar planos que respondem não apenas ao presente, mas que previnem futuras rupturas no processo escolar”. Dessa forma, ameaças não são vistas como destino, mas como questões a serem incorporadas ao planejamento estratégico.

Além disso, o reconhecimento das oportunidades permite que a escola atue com mais intencionalidade e criatividade, mesmo diante de restrições. O contexto pandêmico, por exemplo, evidenciou que instituições com capacidade de leitura estratégica conseguiram ativar redes de apoio, implementar tecnologias emergenciais e preservar vínculos com os estudantes. Oliveira, França e Lima (2020) demonstram que o comportamento empreendedor da gestão

escolar pode ampliar a margem de ação diante de cenários adversos. Logo, a SWOT, mais que um diagnóstico, se revela uma ferramenta política de intervenção nos rumos da escola pública.

Dante do exposto, é possível afirmar que a análise SWOT amplia o campo de visão da gestão escolar ao integrar as dinâmicas internas da instituição com os condicionantes externos que incidem sobre sua prática cotidiana, oferecendo subsídios para que a escola não apenas reaja aos desafios, mas atue de forma planejada e responsiva às demandas do território em que está inserida. Sua aplicação efetiva, entretanto, depende do engajamento dos sujeitos escolares, da valorização da escuta ativa e da construção coletiva do diagnóstico, para que forças, fraquezas, oportunidades e ameaças não sejam percebidas como elementos isolados, mas como partes interdependentes de um sistema educativo que precisa ser compreendido em sua totalidade, em diálogo com o contexto social, político e econômico que o molda continuamente.

A análise desenvolvida ao longo desta pesquisa permitiu compreender que a matriz SWOT, quando utilizada de forma crítica e participativa, pode oferecer um retrato estratégico e aprofundado da realidade escolar, permitindo que forças e fraquezas internas sejam lidas em relação às ameaças e oportunidades do contexto externo. Ao integrar esses elementos, a ferramenta contribui para que gestores e equipes pedagógicas tomem decisões mais coerentes, embasadas em evidências e alinhadas aos objetivos institucionais, 3922 favorecendo uma atuação mais intencional e sustentável.

Nesse processo, a leitura da realidade escolar deixa de ser uma tarefa isolada da equipe gestora e passa a envolver toda a comunidade escolar em uma prática de diagnóstico e planejamento coletivo, o que fortalece a cultura democrática e o compromisso com a qualidade educacional. Ao reconhecer limites e possibilidades, a escola passa a se posicionar de maneira mais ativa diante dos desafios que enfrenta, transformando a análise SWOT em um instrumento de transformação institucional e reafirmação do seu projeto pedagógico.

2.3 A integração entre SWOT e cultura avaliativa: desafios e perspectivas na escola pública

A construção de uma cultura avaliativa sólida e formativa no interior da escola pública requer mais do que a aplicação de instrumentos técnicos — demanda engajamento ético, diálogo entre os sujeitos institucionais e metodologias que favoreçam o autoconhecimento institucional. Nesse sentido, a integração da matriz SWOT ao processo de avaliação institucional oferece caminhos potentes para que a escola reflita sobre si de forma contínua, coletiva e estratégica. Figueiredo e Silva (2023, p. 5) afirmam que “a análise SWOT contribui para a criação de uma cultura avaliativa mais crítica, pois orienta o olhar da escola para dentro

e para fora de si, sem perder a perspectiva da ação". Essa perspectiva amplia o alcance da avaliação, deslocando-a da dimensão punitiva para o campo da formação e da transformação organizacional.

Contudo, essa integração não ocorre sem tensões. Um dos principais desafios enfrentados pelas escolas públicas é o descompasso entre o desejo de transformação e as condições materiais, políticas e culturais para realizá-la. Avaliar com base na SWOT exige uma postura investigativa, colaborativa e intencional, que nem sempre encontra respaldo nas práticas cotidianas da gestão. Para Moura e Albuquerque (2024), muitas escolas ainda operam sob lógicas fragmentadas, em que os processos avaliativos estão desvinculados do planejamento estratégico e dos objetivos pedagógicos. A SWOT, quando instrumentalizada de forma isolada, corre o risco de se reduzir a um exercício técnico pouco eficaz, incapaz de promover mudanças reais.

Superar essa limitação implica inserir a matriz SWOT no cotidiano escolar como uma engrenagem viva da cultura avaliativa, conectada às dinâmicas da autoavaliação institucional e ao ciclo contínuo de melhoria representado pelo PDCA. Nesse processo, torna-se essencial o compromisso com a escuta ativa, com a devolutiva dos dados à comunidade e com a construção coletiva de planos de ação. Frutuoso, Mesquita e Santos (2024) destacam que o uso ético e pedagógico das ferramentas avaliativas fortalece os vínculos institucionais e amplia a capacidade de análise crítica dos profissionais da educação, criando um ambiente mais propício ao protagonismo e à corresponsabilidade.

A articulação entre a matriz SWOT e a cultura avaliativa também permite que a escola transite de uma postura reativa para uma lógica de antecipação e enfrentamento dos desafios. Em vez de apenas reagir às avaliações externas ou às demandas imediatas, a instituição passa a desenvolver competências analíticas internas, fortalecendo sua autonomia e sua identidade institucional. Essa mudança de perspectiva contribui para consolidar uma escola pública mais estratégica, sensível às realidades locais e comprometida com a melhoria contínua da qualidade educacional. Como apontam Rocha e Farias (2023), quando avaliação e planejamento dialogam, a gestão se torna mais eficaz, coerente e próxima das necessidades reais da comunidade escolar.

Em síntese, integrar a matriz SWOT à cultura avaliativa da escola pública não significa apenas adotar uma nova ferramenta, mas reinventar modos de pensar, diagnosticar e planejar a educação. É reconhecer que avaliar não é medir, mas compreender; que planejar não é prever, mas construir coletivamente; e que liderar, nesse cenário, é escutar, mobilizar

e transformar. A SWOT, nesse contexto, atua como catalisadora de um processo avaliativo mais dialógico, crítico e enraizado na realidade escolar, servindo como ponte entre a análise institucional e os projetos pedagógicos emancipatórios.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise desenvolvida ao longo desta pesquisa demonstra que a matriz SWOT, quando aplicada com intencionalidade pedagógica e participação coletiva, configura-se como instrumento estratégico para fortalecer a avaliação institucional e o planejamento nas escolas públicas. Ao promover a leitura crítica dos elementos internos e externos que influenciam a dinâmica escolar, essa ferramenta permite que a gestão identifique forças e fragilidades com maior clareza, e que planeje ações baseadas em evidências, escuta ativa e vínculos comunitários. Mais do que organizar informações, a SWOT contribui para cultivar uma cultura avaliativa crítica, em que os dados são apropriados por toda a comunidade escolar como subsídios para processos de transformação.

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. Essa combinação metodológica fortalece a autonomia institucional, valoriza o trabalho coletivo e promove decisões mais democráticas e coerentes com os objetivos pedagógicos. Assim, a escola pública passa a se reconhecer como espaço vivo de escuta, aprendizagem institucional e reinvenção de práticas. A matriz SWOT, nesse contexto, não deve ser compreendida como instrumento técnico isolado, mas como parte de um projeto político que reafirma a função social da escola e seu compromisso com a qualidade e a equidade na educação.

3924

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- FIGUEIREDO, E. N., & Silva, C. A. (2023). Matriz SWOT como ferramenta estratégica para a gestão da educação infantil. ResearchGate. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/372849936_matriz_swot_como_ferramenta_estrategica_para_a_gestao_da_educacao_infantil
- MOURA, R. B., & Albuquerque, C. C. (2024). A importância da gestão da qualidade nas instituições educacionais. ResearchGate. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/378052091_a_importancia_da_gestao_da_qualidade_nas_instituicoes_educacionais
- ROCHA, S. G. C., & Farias, T. R. P. (2023). Ciclo PDCA aplicado à educação: uma revisão de literatura. ResearchGate. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/373180724_ciclo_pdca_aplicado_a_educacao_uma_revisao_de_literatura

GUIMARÃES, M. S. O., & Mota, S. C. (2024). Análise SWOT aplicada em estudo de caso em revistas científicas digitais de instituições públicas da cidade de Manaus. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, 17(1), 8469–8489. Disponível em: <https://doi.org/10.55905/revconv.17n.1-511>

SANTOS, F. A. L., Gomes, A. F., & Santos, M. O. (2023). Práticas de gestão: uma análise em escolas públicas do interior da Bahia. In *Educação: As principais abordagens dessa área*, v.02. Seven Editora. Disponível em: <https://doi.org/10.56238/sevedi76016v22023-099>

NUNES, K. J. O. (2022). A importância da gestão democrática nas escolas públicas. In *Políticas públicas em sua conjuntura global: práxis em direitos humanos, educação, habitação, juventude, justiça, ambiental e concessão pública* (pp. 67–78). Editora CRV. Disponível em: <https://doi.org/10.24824/978652513164.1.67-78>

OLIVEIRA, J., França, C. M., & Lima, C. P. (2020). Contribuições para a melhoria da qualidade do ensino fundamental a partir do comportamento empreendedor do diretor de escolas públicas municipais. *Revista Gestão em Análise*, 9(1), 109–122. Disponível em: <https://doi.org/10.12662/2359-618xregea.v9i1.p109-122.2020>