



INSTITUTO FEDERAL
Rondônia



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia

Campus Porto Velho Zona Norte
Coordenação do Curso Tecnologia em Gestão Pública EAD

RURYELLEN REGINA DANIN DE SOUSA
DANIELE DE FREITAS GIMA

**APLICAÇÃO DA MATRIZ SWOT NA GESTÃO DE ESCOLAS DE ENSINO
BÁSICO E TÉCNICO: POTENCIALIDADES, LIMITAÇÕES E CICLO
ESTRATÉGICO**

PORTO VELHO
2025

**RURYELLEN REGINA DANIN DE SOUSA
DANIELE DE FREITAS GIMA**

**APLICAÇÃO DA MATRIZ SWOT NA GESTÃO DE ESCOLAS DE ENSINO
BÁSICO E TÉCNICO: POTENCIALIDADES, LIMITAÇÕES E CICLO
ESTRATÉGICO**

Artigo entregue como Trabalho de Conclusão de Curso ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), *Campus* Porto Velho Zona Norte, como requisito parcial para obtenção do grau de tecnólogo, junto ao Curso Tecnologia em Gestão Pública EAD, sob a orientação da Prof^a Dr^a Isabel Cristina Bento.

PORTO VELHO
2025

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Gerador de Ficha Catalográfica do IFRO.

S729a

Sousa, Ruryelen Regina Danin de.
Aplicação da matriz SWOT na gestão de escolas de ensino básico e técnico: potencialidades, limitações e ciclo estratégico / Ruryelen Regina Danin de Sousa, Daniele de Freitas Gima. - Porto Velho, 2025.
26 f. : il.

Orientador(a): Prof^a. Dra. Isabel Cristina Bento.

Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em Gestão Pública EAD) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO, Porto Velho, 2025.

1. Análise SWOT. 2. Gestão escolar. 3. Planejamento estratégico. 4. Educação básica. 5. Educação técnica. I. Gima, Daniele de Freitas. II. Bento, Isabel Cristina (orient.). III. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO. IV. Título.

CDD: 371.26

Bibliotecário(a) Responsável: Celia Reis Sales, CRB-CRB11/955

**RURYELLEN REGINA DANIN DE SOUSA
DANIELE DE FREITAS GIMA**


**APLICAÇÃO DA MATRIZ SWOT NA GESTÃO DE ESCOLAS DE ENSINO
BÁSICO E TÉCNICO: POTENCIALIDADES, LIMITAÇÕES E CICLO
ESTRATÉGICO**

Artigo entregue como Trabalho de Conclusão de Curso ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), *Campus* Porto Velho Zona Norte, como requisito parcial para obtenção do grau de tecnólogo, junto ao Curso Tecnologia em Gestão Pública EAD, sob a orientação da Prof^a Dr^a Isabel Cristina Bento.

Aprovado em: 27/07/2025 pela banca examinadora.

Documento assinado digitalmente
gov.br FILIPE DE CASTRO QUELHAS
Data: 20/10/2025 15:42:18-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Filipe de Castro Quelhas - Membro da Banca

Documento assinado digitalmente
 DIEGO ALEXANDRE DUARTE
Data: 17/10/2025 11:25:23-0300
CPF: ***.263.702-**
Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

Prof. Me. Diego Alexandre Duarte - Membro da Banca

Documento assinado digitalmente
gov.br ISABEL CRISTINA BENTO
Data: 14/10/2025 16:12:35-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof^a Dr^a Isabel Cristina Bento - Orientadora

APLICAÇÃO DA MATRIZ SWOT NA GESTÃO DE ESCOLAS DE ENSINO BÁSICO E TÉCNICO: POTENCIALIDADES, LIMITAÇÕES E CICLO ESTRATÉGICO

RESUMO: Objetivou-se verificar como a Matriz SWOT tem sido aplicada na gestão escolar em escolas de ensino básico e técnico, identificando as potencialidades e limitações evidenciadas por meio dessa ferramenta e propor um ciclo de gestão estratégica que oriente sua utilização. Para isso, realizou-se uma revisão narrativa da literatura em bases nacionais e internacionais, contemplando estudos publicados entre 2020 e 2024. Foram analisados seis trabalhos que aplicaram a Matriz SWOT no contexto escolar, organizando informações quanto à forma de aplicação, motivações, potencialidades e limitações. Os resultados indicaram que a SWOT tem sido utilizada como diagnóstico para subsidiar o planejamento estratégico, mas, em muitos casos, sua aplicação se limita à identificação de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, sem avançar para a implementação e avaliação das estratégias propostas. Entre as potencialidades, destacam-se a valorização de recursos internos, parcerias externas, inclusão e práticas inovadoras; entre as limitações, sobressaem-se a falta de infraestrutura adequada, recursos financeiros insuficientes, carência de professores especializados e baixa participação da comunidade. A análise evidenciou a necessidade de integrar a Matriz SWOT a um ciclo contínuo de planejamento, execução, monitoramento e feedback, garantindo sua efetividade na melhoria da gestão escolar. Conclui-se que a SWOT é um instrumento relevante, mas sua aplicação isolada é insuficiente, sendo essencial associá-la a processos estratégicos adaptados às realidades institucionais.

Palavras-chave: análise SWOT; gestão escolar; planejamento estratégico; educação básica; educação técnica.

APPLICATION OF THE SWOT MATRIX IN THE MANAGEMENT OF BASIC AND TECHNICAL EDUCATION SCHOOLS: POTENTIALITIES, LIMITATIONS, AND STRATEGIC CYCLE

ABSTRACT: This study aimed to verify how the SWOT Matrix has been applied in school management within basic and technical education schools, identifying the strengths and limitations evidenced through this tool, and to propose a strategic management cycle to guide its use. For this purpose, a narrative literature review was conducted in national and international databases, covering studies published between 2020 and 2024. Six studies applying the SWOT Matrix in the school context were analyzed, organizing information regarding the form of application, motivations, strengths, and limitations. The results indicated that SWOT has been used as a diagnostic tool to support strategic planning but, in many cases, its application is limited to identifying strengths, weaknesses, opportunities, and threats without advancing to the implementation and evaluation of the proposed strategies. Among the strengths, the valuation of internal resources, external partnerships, inclusion, and innovative practices stood out; among the limitations, the lack of adequate infrastructure, insufficient financial resources, shortage of specialized teachers, and low community participation were prominent. The analysis highlighted the need to integrate the SWOT Matrix into a continuous cycle of planning, execution, monitoring, and feedback, ensuring its effectiveness in improving school

management. It is concluded that SWOT is a relevant tool, but its isolated application is insufficient, making it essential to associate it with strategic processes adapted to institutional realities.

Keywords: SWOT analysis; school management; strategic planning; basic education; technical education.

1 INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico é um processo sistemático de definição de objetivos, avaliação de contextos internos e externos, formulação de ações e acompanhamento de resultados (Chiavenato; Sapiro, 2003). No contexto escolar, essa abordagem contribui para organizar os processos pedagógicos e administrativos de forma articulada e propositiva. Conforme Lück (2009), o gestor escolar deve atuar como um líder capaz de promover ações focadas na melhoria da aprendizagem, mediando conflitos e mobilizando a comunidade para o alcance de metas educacionais.

Segundo Oliveira (2008), a Constituição de 1988 e o Plano Nacional de Educação (PNE) reforçam a importância da gestão democrática como norteadora desse planejamento, o que torna essencial a participação ativa da equipe gestora, dos docentes e da comunidade escolar no processo decisório.

A Matriz SWOT é uma ferramenta de planejamento estratégico desenvolvida, inicialmente, no campo da administração, com o objetivo de auxiliar organizações na análise de seu ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças). Seu nome deriva das iniciais dos termos em inglês: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Segundo Helms e Nixon (2010), a matriz SWOT permite uma visão panorâmica do contexto organizacional, facilitando a tomada de decisões mais informadas.

A gestão escolar é fundamental dentro de uma unidade educacional, por isso o gestor deve buscar ferramentas que contribuam para a efetivação do processo de ensino-aprendizagem, enfrentando desafios e articulando estratégias nos diversos setores da escola (Fonseca; Nunes, 2020).

Nesse contexto, a Matriz SWOT vem sendo adaptada como uma importante aliada no diagnóstico institucional e na definição de estratégias pedagógicas e administrativas. Essa ferramenta permite visualizar os principais fatores que influenciam o desempenho da escola, contribuindo para uma análise mais clara das prioridades e para o estabelecimento de metas alinhadas à realidade local. Como demonstra o estudo de Pereira e Silva (2018), instituições que aplicaram a análise SWOT conseguiram orientar melhor suas ações, favorecendo a construção coletiva e contextualizada do Projeto Político-Pedagógico.

A diversidade de contextos existentes entre escolas públicas e privadas, assim como entre os diferentes níveis de ensino (educação infantil, ensino fundamental e médio), exige abordagens estratégicas que considerem as especificidades pedagógicas, administrativas e sociais de cada realidade (Oliveira, 2010; Lück, 2009).

A relevância deste estudo reside na necessidade de fortalecer a gestão escolar com base em ferramentas que promovam a análise crítica da realidade e subsidiem a tomada de decisão de forma participativa e estratégica. Considerando os desafios enfrentados por muitas instituições de ensino, compreender como a Matriz SWOT tem sido utilizada pode contribuir para qualificar o trabalho dos gestores, incentivando práticas mais eficazes e alinhadas ao contexto educacional brasileiro (Laet et al., 2023).

Diante do exposto, o objetivo deste estudo foi verificar como a Matriz SWOT tem sido aplicada na gestão escolar, em escolas de ensino básico e técnico, identificar as potencialidades e limitações das escolas evidenciadas por meio dessa ferramenta, e propor um ciclo estruturado de gestão estratégica que oriente sua utilização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A gestão escolar contemporânea demanda estratégias que possibilitem o enfrentamento dos desafios educacionais com base em diagnósticos precisos e planejamentos bem estruturados. Nesse contexto, o planejamento estratégico torna-se uma ferramenta essencial para promover uma gestão escolar eficiente, capaz de alinhar metas pedagógicas, administrativas e sociais. Segundo Libâneo (2001), a gestão estratégica no contexto escolar deve considerar de forma integrada as dimensões pedagógica, organizacional, administrativa e política, promovendo decisões alinhadas à realidade da instituição.

O planejamento estratégico é um processo que envolve a definição de objetivos a longo prazo, a formulação de estratégias e a alocação de recursos para alcançar os resultados desejados. No ambiente educacional, essa abordagem contribui para a organização das ações escolares, tornando-as mais coerentes com as necessidades da comunidade e com as diretrizes educacionais (Oliveira, 2011).

Além disso, o envolvimento da equipe gestora, dos professores e da comunidade escolar no processo de planejamento é um fator determinante para o sucesso das estratégias, uma vez que a participação coletiva na construção do plano estratégico amplia o compromisso e a corresponsabilidade na execução das ações (Lück, 2000).

Entre os instrumentos de apoio à gestão estratégica, destaca-se a matriz SWOT, ferramenta amplamente utilizada na administração para análise de ambientes organizacionais. A matriz SWOT, sigla para *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*, surgiu nas décadas de 1960 e 1970, a partir dos estudos desenvolvidos por Albert Humphrey na Universidade de Stanford. Originalmente aplicada no contexto empresarial, essa matriz é amplamente usada no planejamento estratégico, inclusive na educação (Ansoff, 1990).

Os componentes da análise SWOT (Figura 1) são divididos em dimensões internas e externas: forças e fraquezas são elementos internos ligados às capacidades e limitações da instituição, enquanto oportunidades e ameaças são fatores externos que podem impactar positivamente ou negativamente (Kotler; Keller, 2006). Por exemplo, forças podem incluir a qualidade do corpo docente, e fraquezas, recursos limitados (Porter, 1985). Em escolas, esses fatores podem envolver desde infraestrutura física até aspectos pedagógicos e de gestão de pessoas.

Bryson (2018) destaca que a matriz SWOT fornece um quadro claro da posição atual da organização, auxiliando na formulação de estratégias para atingir objetivos futuros. Além disso, Mintzberg et al. (2008) ressaltam que essa ferramenta permite o desenvolvimento de planos de ação que respondem proativamente às mudanças do ambiente educacional (Lück, 2009).

De acordo com Castro et al.(2024), a análise SWOT pode contribuir para o desenvolvimento da escola tanto a curto quanto a longo prazo, auxiliando na resolução de problemas e na tomada de decisões.

Figura 1 - Estrutura da Matriz SWOT



Fonte: Canva(2025).

Assim, a análise SWOT oferece um framework estruturado para o planejamento e a tomada de decisões estratégicas, sendo fundamental para a gestão educacional na busca por melhorias e inovação (Bryson, 2018; Porter, 1985; Mintzberg et al., 2008). Chiavenato e Sapiro (2003) destacaram que a aplicação da matriz SWOT em instituições permite uma análise crítica e abrangente do ambiente organizacional, facilitando o reconhecimento de fatores que podem potencializar ou comprometer o desempenho institucional. No campo educacional, sua aplicação pode apoiar o planejamento do Projeto Político-Pedagógico, a definição de metas e a superação de desafios contextuais enfrentados por instituições públicas e privadas.

A simplicidade e a flexibilidade da ferramenta explicam sua ampla utilização em setores diversos. Ao ser adaptada para o contexto das escolas, a matriz SWOT pode contribuir significativamente para o planejamento pedagógico e institucional. De acordo com Bateman (2006), o uso de ferramentas estratégicas, como a matriz SWOT, contribui para que as organizações desenvolvam vantagens em relação aos

seus desafios, sendo uma abordagem que também pode ser aplicada às instituições educacionais.

Sendo assim, a adoção da Matriz SWOT na gestão educacional justifica-se pela sua habilidade em oferecer uma visão abrangente e imparcial dos contextos interno e externo das instituições de ensino. Em um cenário marcado pela rápida evolução tecnológica e pelas transformações nos modelos educacionais, é essencial que as escolas e demais instituições não apenas respondam às mudanças, mas também se preparem antecipadamente para elas. A ferramenta SWOT possibilita identificar áreas com potencial para melhorias, além de apoiar a criação de estratégias que enfrentem desafios, aproveitem oportunidades e minimizem riscos (Ferreira et al., 2024).

3 METODOLOGIA

Foi realizada uma revisão narrativa da literatura com o objetivo de sintetizar a produção científica sobre a Matriz SWOT no contexto da gestão escolar na educação básica e técnica. Este tipo de revisão não utiliza critérios explícitos e sistemáticos para a busca e análise crítica da literatura, diferentemente da revisão sistemática. A busca pelos estudos não precisa esgotar todas as fontes disponíveis e não requer estratégias de busca exaustivas ou sofisticadas (Casarin et al., 2020).

Embora a revisão narrativa permita essa flexibilidade, para garantir a organização da pesquisa, estabeleceram-se alguns critérios básicos.

A busca bibliográfica foi conduzida nas seguintes bases de dados: *Scientific Electronic Library Online* (SCIELO) e Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), no período de maio a julho de 2025. Também foram consultadas outras fontes, como listas de referências de artigos, dissertações e teses, quando pertinente.

As palavras-chave utilizadas foram: “análise SWOT”, “gestão escolar”, e “planejamento”, “educação básica”, “educação técnica”. E em inglês: “*SWOT analysis*”, “*school management*”, “*planning*”, “*basic education*”, “*technical education*”. As combinações foram realizadas com o uso de operadores booleanos (AND, OR).

Foram incluídos artigos em português e inglês disponíveis na íntegra, relatos de experiência que abordassem a aplicação da Matriz SWOT no campo educacional. Optou-se por considerar estudos publicados nos últimos cinco anos

(2020 a 2024), com o intuito de garantir a atualidade das informações e refletir as práticas mais recentes relacionadas à gestão escolar e à utilização da Matriz SWOT.

Para a apresentação dos resultados, foi elaborado um quadro síntese que organiza a aplicação da Matriz SWOT, o motivo do uso e o tipo de escola. Em um segundo quadro foram organizadas as potencialidades e limitações identificadas nos estudos.

Em seguida, para facilitar a interpretação, as palavras mais recorrentes referentes as potencialidades e limitações foram extraídas dos textos e apresentadas em nuvens de palavras. Estas nuvens são um recurso visual que possibilita ao leitor captar, de maneira rápida e intuitiva, a essência de um texto. Nesse tipo de representação, as palavras aparecem em diferentes tamanhos de acordo com sua frequência, o que indica a relevância atribuída a determinados temas no conteúdo analisado (DePaolo; Wilkinson, 2014). Essas nuvens foram elaboradas com a ferramenta online WordArt.

Por fim, com base nos achados da revisão narrativa e na análise das potencialidades e limitações identificadas nos estudos sobre a aplicação da Matriz SWOT na gestão escolar, foi elaborado um ciclo de gestão estratégica utilizando a ferramenta online Napkin AI, visando orientar sua utilização de forma contínua e integrada ao planejamento das instituições de ensino básico e técnico.

Como se trata de uma revisão bibliográfica de natureza narrativa, não houve a necessidade de submissão ao Comitê de Ética em Pesquisa, conforme dispõe a Resolução nº 510, de 2016, do Conselho Nacional de Saúde (Brasil, 2016).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Foram encontrados ao todo 16 artigos durante a busca, sendo dois na *Scientific Electronic Library Online* (SCIELO), e 14 na base da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Desses, 10 foram excluídos por não atenderem aos critérios estabelecidos para a pesquisa.

Sendo assim, selecionou-se seis estudos que aplicaram a matriz SWOT no contexto escolar (Quadro 1). Dois estudos foram realizados em escolas brasileiras (Arruda et al., 2023; Silva et al., 2024) e quatro estudos em escolas na Indonésia, incluindo tanto escolas privadas quanto públicas, e um deles em uma escola pública de Surabaya, a segunda maior cidade do país (Susar et al., 2023; Chusniyah, Ariyanto; Putra, 2023; Prabawati et al., 2024; Nurwulan, 2024).

Nos seis estudos analisados, a matriz SWOT foi aplicada para apoiar o planejamento estratégico das escolas, mas com focos específicos conforme o contexto e o tipo de instituição. No estudo de Arruda et al. (2023), a matriz SWOT foi usada como diagnóstico para compreender as características da escola e orientar estratégias que mantivessem a qualidade e a referência no mercado educacional. Já Susar et al. (2023) utilizaram a ferramenta para analisar fatores internos e externos com o objetivo de posicionar estrategicamente a escola e planejar ações que promovessem o desenvolvimento institucional e a melhoria da gestão escolar.

Nurwulan (2024) combinou a matriz SWOT com outras matrizes para formular estratégias que possibilitassem enfrentar desafios competitivos e definissem ações prioritárias para consolidar a escola no mercado, focando na sustentabilidade e competitividade da instituição privada de baixo custo.

Chusniyah, Ariyanto & Putra (2023) aplicaram a matriz SWOT para elaborar um planejamento estratégico voltado à melhoria da qualidade educacional em uma escola privada. Prabawati et al. (2024) usaram a matriz para análise interna e externa da escola, alinhando o planejamento estratégico à missão e visão de uma instituição pública em Surabaya na Indonésia. Finalmente, Silva et al. (2024) aplicaram a SWOT para avaliar a gestão escolar e propor ações que visassem a melhoria da qualidade da educação em uma escola técnica pública do Ceará.

Percebeu-se, assim, que a matriz SWOT, além de identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, foi utilizada como base para o planejamento

estratégico, que, dependendo do contexto da escola, pode ter como foco o desenvolvimento institucional, a melhoria da qualidade educacional, o posicionamento no mercado e o alinhamento à missão institucional.

Quadro 1 - Aplicação da Matriz SWOT nos estudos pesquisados

Autor/Ano	Aplicação da Matriz SWOT	Motivo do uso	Tipo de escola
Arruda et al. (2023)	SWOT isolada, aplicada como diagnóstico para subsidiar o planejamento estratégico da escola	Compreender características da escola, propor melhorias e orientar estratégias para manter qualidade e referência no mercado	Instituição gratuita (não especifica se é pública, mas indica caráter social e cursos ofertados)
Susar et al.(2023)	Aplicada de forma isolada, para analisar fatores internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças) da escola, com elaboração das matrizes IFAS e EFAS para posicionar estrategicamente a escola e planejar ações de desenvolvimento	Identificar a posição estratégica da escola para definir planos de ação que auxiliem no desenvolvimento institucional e melhoria da gestão escolar	Escola Privada, ensino médio (Santa Maria Monte Carmelo Maumere, Flores, Indonésia)
Nurwulan (2024)	SWOT combinada com as Matrizes de Avaliação de Fatores Internos (IFE) e Externos (EFE), além da Matriz Interno-Externo (IE). (para priorização de estratégias)	Formular estratégias para enfrentar desafios competitivos e definir ações prioritárias para consolidação no mercado	Escola privada de baixo custo, recém-criada
Chusniyah, Ariyanto & Putra (2023)	SWOT isolada (análise interna e externa, seguida de estratégias SO, WO, ST, WT)	Elaborar planejamento estratégico para melhorar a qualidade educacional	Escola de ensino básico, privada/, Indonésia)
Prabawati et al. (2024)	Utilizada isoladamente para análise interna e externa da escola	Planejamento estratégico baseado na missão e visão da escola	Escola Pública, ensino médio, localizada em Surabaya (segunda maior cidade da Indonésia)
Silva et al. (2024)	SWOT isolada para identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças	Avaliar a gestão escolar e propor ações para melhoria da qualidade da educação	Escola técnica de Ensino Médio (rede pública do Estado do Ceará)

Fonte: elaborado pelas autoras (2025).

O Quadro 2 mostra as potencialidades, que são as características positivas internas (forças) e condições externas favoráveis (oportunidades) que podem ser aproveitadas para melhorar a qualidade e o desempenho escolar. E as limitações que são as fragilidades internas (fraquezas) e condições externas desfavoráveis (ameaças) que podem dificultar o alcance dos objetivos (Kotler; Keller, 2006).

A análise dos estudos evidencia que, apesar das diferenças entre contextos nacionais e internacionais, os desafios enfrentados pelas escolas apresentam padrões comuns, como carência de infraestrutura adequada, necessidade de qualificação docente, dependência do engajamento da comunidade e concorrência com instituições mais estruturadas.

Essas semelhanças entre os contextos mostram que não basta apenas identificar forças e fraquezas, é preciso usar essas informações para orientar ações efetivas. A visão baseada em recursos, que é uma abordagem da gestão que valoriza os recursos e capacidades internas exclusivos de uma organização, destaca a importância de as escolas aproveitarem seus recursos disponíveis, como professores qualificados, parcerias e infraestrutura, para fortalecer seu desempenho e se destacar na educação (Barney, 1991).

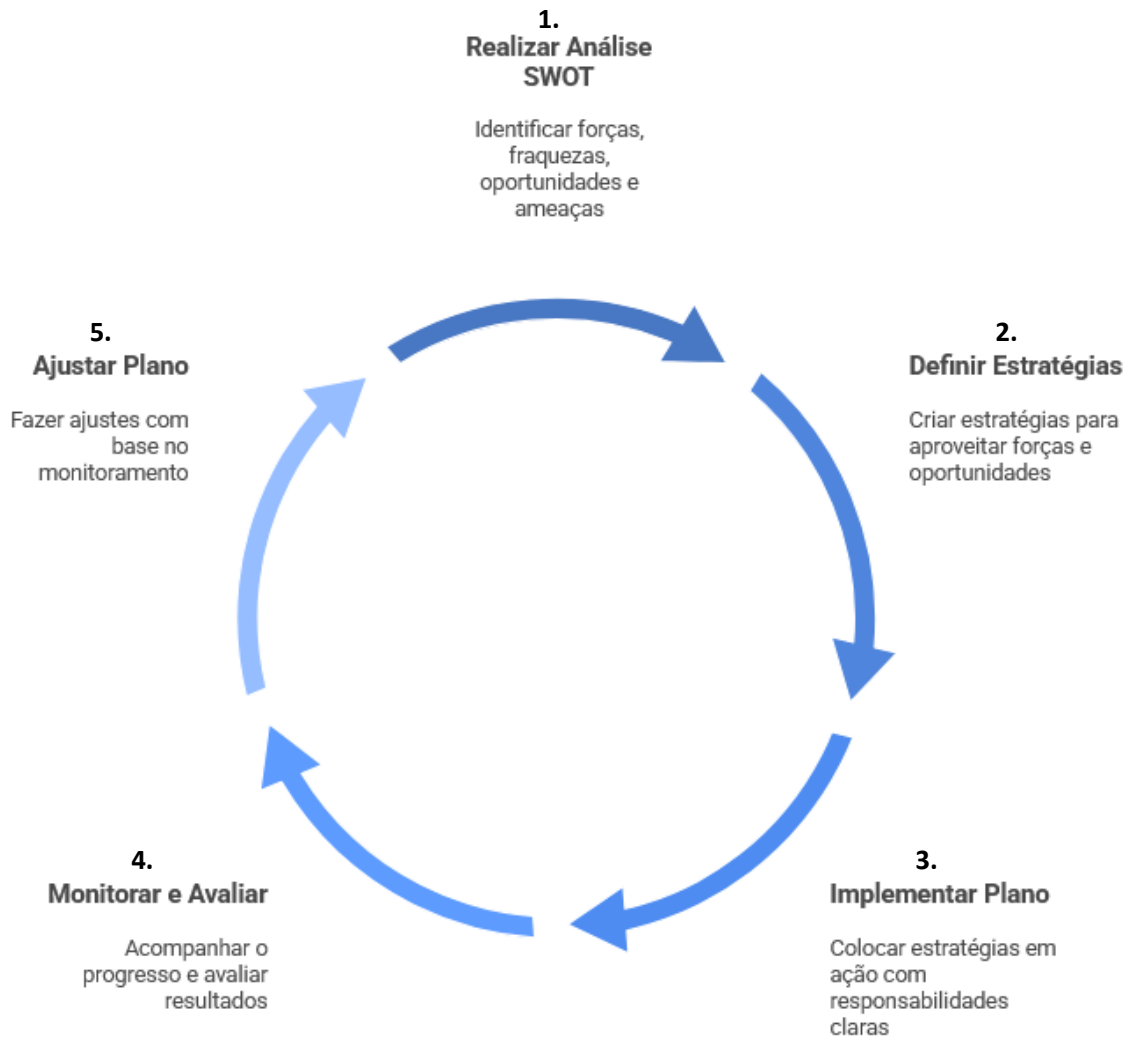
A Teoria da Contingência afirma que não há um modelo único de gestão aplicável a todas as escolas, pois cada instituição possui características e contextos diferentes. Por isso, é fundamental que cada escola adapte suas estratégias de acordo com sua própria realidade para alcançar melhores resultados (Hanson, 1979). Dessa forma, a aplicação da matriz SWOT inserida em um ciclo contínuo de planejamento e avaliação asseguraria que essas informações se traduzissem em melhorias concretas, sempre considerando a realidade específica de cada escola.

Quadro 2 - Potencialidades e Limitações identificadas nos estudos pesquisados

Autor(es)	Ano	Potencialidades	Limitações
Arruda et al.	2023	Planejamento estratégico fortalecido; valorização de pontos fortes; alinhamento de metas; mudanças internas positivas	Ausência inicial de registro formal; dependência do engajamento da equipe; sem avaliação de resultados a longo prazo
Susar et al.	2023	Localização central; corpo docente qualificado; confiança da comunidade; apoio da fundação; potencial para parcerias e projetos	Custos operacionais altos; infraestrutura precária; professores inexperientes; práticas pedagógicas limitadas; forte concorrência externa; instabilidade nas matrículas
Nurwulan	2024	Instalações completas; alto interesse público; boa resposta da gestão; estratégias inovadoras (uso de redes sociais, open house, certificações)	Falta de dados financeiros; estratégias propostas podem não ser viáveis; não houve avaliação da implementação
Chusniyah, Akhmad & Putra	2024	Mais vantagens internas que desvantagens; oportunidades externas superam ameaças	Limitação de generalização por ser qualitativo; ausência de avaliação de viabilidade prática
Prabawati et al.	2024	Sistema de crédito flexível; inclusão de alunos com necessidades especiais; bom desempenho acadêmico; parcerias externas; localização estratégica	Poucos professores especializados; infraestrutura inadequada; baixa participação dos pais; concorrência com outras escolas
Silva et al.	2024	Identificação clara de forças e fraquezas; favorece planejamento estratégico participativo	Superficialidade das análises; falta de capacitação técnica da equipe

Fonte: elaborado pelas autoras (2025).

Figura 4 - Ciclo de gestão estratégica com base na Matriz SWOT



Fonte: elaborado pelo Napkin AI (2025).

Segundo David (2011), a matriz SWOT não se limita à identificação de fatores internos e externos, devendo integrar-se às etapas de formulação, implementação e controle das estratégias. Bryson & George (2024) reforçam a importância desse ciclo contínuo no planejamento estratégico, destacando a necessidade de adaptação às mudanças ambientais. De forma complementar, Chermack (2011) ressalta que a análise SWOT deve fazer parte de um processo de feedback, permitindo ajustes com base nos resultados.

Portanto, a aplicação da matriz SWOT dentro de um ciclo estratégico contínuo reforça a importância do monitoramento e do feedback constantes para o sucesso das estratégias organizacionais. Esse ciclo envolve etapas repetidas de análise, formulação, implementação e avaliação, permitindo que a gestão se adapte

às mudanças do ambiente e mantenha o alinhamento com os objetivos institucionais. Assim, integrar a SWOT a esse processo contínuo contribui para uma gestão escolar mais flexível, proativa e alinhada às necessidades específicas de cada instituição.

É importante ressaltar, diante do que foi identificado nos estudos, que as instituições precisam adotar estratégias que garantam a efetividade da aplicação da Matriz SWOT, tais como: 1) definição clara de responsabilidades e prazos para a implementação das ações; 2) envolvimento da comunidade escolar e das partes interessadas em todas as etapas do processo; 3) utilização de indicadores de desempenho que permitam avaliar o impacto das ações e realizar ajustes oportunos; 4) capacitação da equipe gestora para interpretar os dados e formular estratégias baseadas em evidências; 5) fortalecimento do papel do gestor escolar como líder estratégico, responsável por coordenar o processo, promover a participação ativa da equipe, garantir a comunicação eficaz e assegurar que as decisões estejam alinhadas aos objetivos institucionais e às demandas da comunidade.

Este estudo apresenta algumas limitações. A seleção dos artigos considerou apenas publicações em português e inglês, o que pode ter excluído estudos em outras línguas, bem como apenas duas bases de dados. Grande parte dos trabalhos encontrados eram conceituais, com poucos relatos de aplicação prática da SWOT em escolas, principalmente escolas brasileiras, e muitos não avaliaram os impactos das estratégias propostas, restringindo a análise de resultados concretos. Essas limitações reforçam a necessidade de pesquisas futuras mais amplas, com metodologias rigorosas e avaliações de longo prazo.

Por outro lado, a categorização de potencialidades e limitações permitiu compreender a realidade das escolas e apoiar a formulação de estratégias mais eficazes. A inclusão de estudos realizados em escolas brasileiras e estrangeiras amplia a compreensão sobre diferentes formas de aplicação, evidenciando que, apesar das particularidades contextuais, existem desafios e potencialidades comuns que podem inspirar práticas adaptáveis a diferentes realidades. Essa abordagem demonstra que a SWOT deve integrar-se a um processo contínuo de planejamento e avaliação, para que as informações coletadas resultem em melhorias concretas.

Os resultados reforçam a relevância da SWOT como instrumento estratégico para a gestão escolar, especialmente na educação básica e técnica. Ela permite

uma análise crítica das potencialidades e limitações institucionais, oferecendo subsídios concretos para decisões assertivas e mobilização participativa da equipe. Um ciclo estratégico baseado na análise SWOT amplia sua aplicabilidade, promovendo uma gestão proativa e alinhada às demandas reais da escola.

Além disso, o gestor escolar desempenha papel fundamental na implementação das estratégias geradas a partir da análise SWOT e no engajamento da comunidade escolar. A gestão escolar consiste em coordenar recursos humanos, financeiros e materiais para garantir um ambiente de aprendizagem eficaz e de qualidade (Tachizawa; Andrade, 2006). Para que a matriz SWOT deixe de ser apenas um diagnóstico e se transforme em uma ferramenta eficaz de gestão, é essencial que o gestor conduza todo o processo dentro de um ciclo contínuo de planejamento, execução, monitoramento e feedback.

Nesse sentido, o planejamento estratégico serve como base para organizar prioridades, definir objetivos claros e alinhar as atividades e os recursos às metas da escola. Com essa estrutura, o gestor pode otimizar a alocação dos recursos, incluindo materiais e tecnologia, além de fomentar projetos que enriquecem a experiência dos alunos e promovem seu desenvolvimento integral (Perfeito, 2007).

Para assegurar o sucesso das estratégias, o gestor deve garantir a definição clara de responsabilidades, o envolvimento ativo da comunidade escolar, o uso sistemático de indicadores para acompanhar os resultados, a capacitação da equipe para interpretar dados e formular ações, e a comunicação transparente para alinhar expectativas e promover a participação. Assim, o gestor fortalece sua capacidade de liderar com base em evidências, enfrenta os desafios cotidianos com segurança e promove melhorias concretas na qualidade educacional, ao mesmo tempo em que favorece a inclusão e a equidade no ambiente escolar.

5 CONCLUSÃO

Conclui-se que a aplicação da Matriz SWOT apresenta um potencial significativo para subsidiar o planejamento estratégico em instituições educacionais, constituindo-se como um instrumento de gestão capaz de promover mudanças estruturais e pedagógicas. No entanto, para que cumpra um papel transformador, sua utilização deve transcender a fase diagnóstica, estando associada à reflexão crítica, ao planejamento participativo e à execução contínua das ações estratégicas, acompanhadas de monitoramento e avaliação sistemática.

Este estudo reforça a necessidade de fortalecer a formação dos gestores escolares, assegurando que disponham de competências analíticas, ferramentas metodológicas e recursos práticos que os capacitem a liderar processos de gestão eficazes e democráticos. Ao assumir um papel ativo e articulador, o gestor contribui para a consolidação de uma cultura organizacional orientada à melhoria da qualidade da educação, alinhada aos princípios de equidade, participação e inovação.

6 REFERÊNCIAS

ARRUDA, L. M. et al. A Análise Swot Como Auxílio Ao Planejamento Estratégico Escolar. **Revista Ilustração**, v.4, n.6, p., 111–121, 2023.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BATEMAN, Thomas S. **Administração: princípios e aplicações**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução no 510, de 7 de abril de 2016**. Trata sobre as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisa em ciências humanas e sociais. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 24 maio 2016.

BRYSON, J. M. **Strategic planning for public and nonprofit organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 2018.

BRYSON, J. M.; GEORGE, B. **Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement**. 6. ed. Hoboken: Wiley, 2024.

CASARIN, S.T.; PORTO, A.R.; GABATZ, R.I.B.; BONOW, C.A.; RIBEIRO, J.P.; MOTA, M.S. Tipos de revisão de literatura: considerações das editoras do Journal of Nursing and Health. **J. nurs. health**. v. 10, n. esp., p.e20104031, 2020.

CASTRO, V. A. de; SILVA, E. R. da; VILALVA, E. A. de M. M.; RODRIGUES, F. F.; PEREIRA, J. A. Matriz swot como auxílio aos desafios da gestão escolar: identificação de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças na análise de problemas enfrentados por uma instituição de ensino. **Revista Ilustração**, v. 5, n. 3, p. 3–10, 2024.

CHERMAK, T.J. **Scenario planning in organizations: how to create, use and assess scenarios**. 1. ed. San Francisco: Berrett-Koehler, 2011.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 245 p.

CHUSNIYAH, A.; ARIYANTO AKHMAD, R. ; RAMADHAN PUTRA P, H. . Strategic Planning for Education Quality Improvement Based on SWOT Analysis: A Case Study. **Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan**, v. 9, n. 02, p. 199–210, 2023.

DAVID, F.R. **Strategic management: concepts and cases**. 13. ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2011.

DePAOLO, C.A.; WILKINSON, K. Get Your Head into the Clouds: Using Word Clouds for Analyzing Qualitative Assessment Data. **TechTrends: Linking Research and Practice to Improve Learning**, v.58, n.3, p.38-44, 2014.

FERREIRA, J. M.; SOUZA, Á. de; CASTILHOS, C. S. de; MELO JÚNIOR, H. G.; CARRETERO, J. dos S.; HOLANDA, M. G.; BATISTA, M. da C.; NARCISO, R. Análise SWOT na gestão educacional: estratégias para melhoria contínua. **Revista Foco**, Curitiba, v. 17, n. 1, p. 1–14, 2024.

FONSECA, J.; NUNES, C. Ferramentas de gestão para a escola: um relato de experiência com a análise SWOT. **Revista Atos de Pesquisa em Educação**, Blumenau, v. 15, n. 2, p. 520-538, 2020.

HANSON, E. M. School management and contingency theory: an emerging perspective. **Educational Administration Quarterly**, v. 15, n. 2, p. 98-116, 1979.

HELMS, M. M.; NIXON, J. SWOT analysis and strategic planning: a review of the literature and its application. **The International Journal of Management Education**, v. 12, n. 3, p. 24–38, 2010.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAET, L.E.F.; MENDES, A.B.; VILLABRUNA, C.D.M.; FERREIRA, D.C.D.; AMARAL, V.C.C. do. 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.

LÜCK, H. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis: Vozes, 2009.

NURWULAN, N. R. IMPLEMENTATION OF SWOT ANALYSIS AND QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING MATRIX ON A LOW-COST PRIVATE SCHOOL. **International Scientific Conference Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management**, p. 87-93, 29 Feb. 2024.

OLIVEIRA, D.A. Andrade. A nova gestão pública e a reestruturação do Estado: implicações para a educação. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 29, n. 104, p. 1127-1146, out. 2008.

PEREIRA, S.A.; SILVA, F.C. da. A utilização da análise SWOT no planejamento estratégico escolar: estudo de caso. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, Florianópolis, v. 11, n. 2, p. 147-164, 2018.

PERFEITO, C.D. F. Planejamento Estratégico como Instrumento de Gestão Escolar. **Revista Educação Brasileira**, Brasília, v. 29, n.58 e 59, p. 49-61, 2007.

PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. New York: Free Press, 1985.

PRABAWATI, I.;FANIDA, E. H.;FITRIE, R. A.; HIDAYAT, M. F. SWOT Analysis for Strategy Formulation in High School. **KnE Social Sciences**, v.9, n.2, p. 745–758, 2024.

SILVA, J.C.C.da; LIMA, J.J.S.; MELO JÚNIOR, H. G.;PEREIRA, A.L.; OLIVEIRA, M.N.da A. Análise SWOT como ferramenta eficaz na avaliação das ações da gestão escolar. **RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber**, v. 1, n. 1, p. 72–82, jan./jul. 2024.

SUSAR, A.; DASRIMIN, H.; SELAN, D.; WALUWANDJA, P.; SELAN, D.; DAMI, Z. Strategic Planning in Developing Schools Based on SWOT Analysis: A Case Study in Santa Maria Monte High School Carmelo Maumere. **International Journal of Social Science Research and Review**, v. 5, n. 12, p. 666-676, 3 jan. 2023.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R.O. B. de. **Gestão de Instituições de Ensino**.4ª edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.