



Análise SWOT Aplicada às Instituições Educacionais: Pontos Fortes, Fracos, Oportunidades e Ameaças de uma Escola ou Universidade: Uma Revisão Bibliográfica

SWOT Analysis Applied to Educational Institutions: Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats in a School or University: A Literature Review

Valério José da Silva

Resumo: A análise SWOT é uma ferramenta de planejamento estratégico amplamente utilizada para identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças em diferentes contextos organizacionais. Este estudo tem como objetivo explorar a aplicação da análise SWOT em instituições educacionais, com ênfase em escolas e universidades, por meio de uma revisão bibliográfica. São discutidos os principais desafios enfrentados, bem como exemplos práticos que ilustram como essa ferramenta pode ser empregada para melhorar a qualidade educacional e a gestão institucional.

Palavras-chave: análise swot; gestão educacional; planejamento estratégico; instituições de ensino.

Abstract: SWOT analysis is a widely used strategic planning tool for identifying strengths, weaknesses, opportunities, and threats in different organizational contexts. This article aims to explore the application of SWOT analysis in educational institutions, with an emphasis on schools and universities, through a literature review. The main challenges faced are discussed, as well as practical examples illustrating how this tool can be used to improve educational quality and institutional management.

Keywords: swot analysis; educational management; strategic planning; educational institutions.

INTRODUÇÃO

A constante evolução do setor educacional demanda das instituições escolares e universitárias a adoção de ferramentas capazes de apoiar a gestão estratégica, subsidiando processos de tomada de decisão e melhoria contínua. Entre essas ferramentas, destaca-se a Análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats), amplamente utilizada para identificar fatores internos e externos que influenciam o desempenho organizacional. Segundo Helms e Nixon (2010), a SWOT permanece como uma das metodologias estratégicas mais empregadas no mundo devido à sua simplicidade, flexibilidade e capacidade de apoiar o planejamento institucional em diferentes contextos. No ambiente educacional, sua aplicação contribui para identificar potencialidades, reconhecer fragilidades e orientar estratégias voltadas à inovação, à qualidade do ensino e ao fortalecimento da gestão.

METODOLOGIA

Este estudo baseia-se em uma revisão bibliográfica, reunindo publicações acadêmicas e estudos de caso relacionados à aplicação da análise SWOT em contextos educacionais. Foram consideradas obras clássicas da administração e do planejamento estratégico, como Chiavenato (2014), Oliveira (2019), Maximiano (2011), Kotler e Keller (2012) e Ansoff (1990), complementadas por estudos internacionais sobre a Análise SWOT, como Helms e Nixon (2010) e Valentin (2001), que discutem sua evolução conceitual e suas aplicações em diferentes contextos organizacionais, incluindo instituições educacionais.

ANÁLISE SWOT NO CONTEXTO EDUCACIONAL

A Análise SWOT consolidou-se ao longo das décadas de 1960 e 1970 como uma ferramenta de planejamento estratégico, sendo frequentemente atribuída aos estudos conduzidos por Albert Humphrey no Stanford Research Institute (HUMPHREY, 2005; HELMS; NIXON, 2010). Segundo Chiavenato (2014), a SWOT permite que organizações identifiquem seus fatores internos — forças e fraquezas — e seus fatores externos — oportunidades e ameaças, oferecendo uma visão ampla e integrada do ambiente em que atuam. No campo da educação, essa abordagem é particularmente relevante, pois as escolas e universidades enfrentam constantes transformações sociais, tecnológicas e pedagógicas que exigem planejamento contínuo e decisões embasadas.

Kotler e Keller (2012) destacam que a análise estratégica deve apoiar a instituição na compreensão de como se posicionar frente às demandas da comunidade e às mudanças do mercado educacional. Assim, ao aplicar a SWOT, uma escola pode, por exemplo, reconhecer como forças a qualidade do corpo docente e a inovação pedagógica, enquanto identifica como fraquezas eventuais limitações tecnológicas ou baixo engajamento familiar. Para os autores, esse diagnóstico permite “alinhar metas internas com condições externas”, tornando o planejamento mais realista e eficiente. No mesmo sentido, Lück (2009) afirma que processos avaliativos como a SWOT contribuem para uma gestão democrática e participativa, pois envolvem diferentes atores — gestores, professores, estudantes e comunidade — na construção de soluções. A partir da identificação de oportunidades, como parcerias institucionais e acesso a tecnologias educacionais, e ameaças, como evasão escolar ou falta de financiamento, a instituição pode desenvolver estratégias preventivas e inovadoras. Desse modo, a SWOT não apenas organiza informações, mas também fortalece a tomada de decisões e promove a melhoria contínua da qualidade educacional.

Forças e Fraquezas no Ambiente Interno

A análise do ambiente interno é uma etapa fundamental do planejamento estratégico, pois permite identificar os recursos, capacidades e limitações que

influenciam diretamente o desempenho das organizações. Segundo Chiavenato (2014), o ambiente interno é composto por elementos controláveis, como pessoas, processos, infraestrutura e cultura institucional, que determinam a competitividade e a eficiência da instituição. Nesse sentido, compreender forças e fraquezas possibilita alinhar estratégias de crescimento e melhoria contínua.

As forças representam os aspectos positivos e as vantagens competitivas internas. Conforme Kotler e Keller (2012), forças são os fatores que diferenciam a instituição de seus concorrentes e sustentam sua capacidade de gerar valor. No contexto educacional, isso pode incluir um corpo docente qualificado, projetos pedagógicos inovadores, boa reputação institucional, infraestrutura adequada e práticas de gestão participativa. Para Lück (2009), a identificação dessas forças permite potencializar ações efetivas e consolidar a identidade institucional, favorecendo um ambiente de aprendizagem mais sólido e coerente.

Por outro lado, as fraquezas correspondem às limitações internas que dificultam o alcance dos objetivos organizacionais. De acordo com Maximiano (2011), as fraquezas são pontos vulneráveis que exigem atenção, pois podem comprometer o desempenho global quando não são diagnosticadas e tratadas. No âmbito educacional, fraquezas podem estar relacionadas à falta de formação continuada dos docentes, deficiências tecnológicas, baixa integração entre setores, processos administrativos lentos ou pouca participação da comunidade escolar. Como enfatiza Lück (2009), reconhecer e analisar essas fragilidades é essencial para promover intervenções adequadas e construir melhorias sustentáveis ao longo do tempo.

Assim, a análise de forças e fraquezas no ambiente interno torna-se um instrumento estratégico para orientar decisões mais assertivas, otimizar recursos e fortalecer processos institucionais. Ao integrar essa reflexão de forma sistemática, as organizações — especialmente as educacionais — conseguem avançar na direção de uma gestão mais eficaz, participativa e alinhada às demandas contemporâneas.

Forças e Fraquezas no Ambiente Externo

A análise do ambiente externo é essencial para compreender os fatores que influenciam uma instituição, mas que estão além de seu controle direto. Segundo Kotler e Keller (2012), o ambiente externo reúne condições econômicas, políticas, sociais, tecnológicas e culturais que impactam a atuação das organizações. Embora não possam ser modificados pela instituição, esses elementos podem ser monitorados para identificar oportunidades e ameaças, que refletem, respectivamente, forças externas favoráveis e fatores externos que representam riscos. No campo educacional, entender essas variáveis é fundamental para o planejamento estratégico e para a adaptação às constantes mudanças da sociedade contemporânea.

As oportunidades, compreendidas como forças externas positivas, consistem em condições do ambiente que podem ser aproveitadas para fortalecer a instituição. Para Ansoff (1990), oportunidades são “brechas estratégicas” que

permitem crescimento, inovação e expansão organizacional. No contexto escolar e universitário, oportunidades podem surgir de políticas públicas de financiamento, avanços tecnológicos, parcerias institucionais, aumento da demanda por formação especializada e expansão de modalidades como o ensino híbrido e a educação a distância. De acordo com Lück (2009), reconhecer essas oportunidades permite que a instituição adote postura proativa, desenvolvendo ações que se beneficiem das tendências e necessidades sociais.

Por outro lado, as ameaças representam fraquezas externas, ou seja, fatores do ambiente que podem prejudicar o desempenho institucional. Chiavenato (2014) afirma que ameaças consistem em eventos externos desfavoráveis que podem comprometer a estabilidade e a continuidade das organizações, exigindo vigilância constante dos gestores. No âmbito educacional, isso inclui instabilidade econômica, cortes de verbas, aumento da concorrência entre instituições, mudanças abruptas na legislação educacional, desigualdades sociais e avanço rápido de tecnologias para as quais a instituição ainda não está preparada. Conforme destaca Maximiano (2011), compreender essas ameaças é essencial para que a organização adote medidas de mitigação e desenvolva estratégias capazes de reduzir impactos negativos.

A identificação de forças e fraquezas do ambiente externo — reconhecidas na literatura como oportunidades e ameaças — possibilita que escolas e universidades construam um planejamento estratégico mais sólido, realista e alinhado às transformações sociais. Ao monitorar continuamente esses fatores, a instituição fortalece sua capacidade de adaptação, inovação e tomada de decisão, princípios fundamentais para uma gestão educacional eficiente e sustentável.

Aplicabilidade da Análise SWOT na Educação

A Análise SWOT tem se consolidado como uma ferramenta estratégica essencial no campo educacional por possibilitar um diagnóstico amplo, eficiente e participativo das condições internas e externas que influenciam escolas e universidades. Originalmente desenvolvida por Albert Humphrey na década de 1960, a SWOT tornou-se uma metodologia utilizada globalmente para apoiar processos decisórios e orientar planejamentos institucionais (Humphrey, 1960). Segundo Chiavenato (2014), o uso dessa ferramenta permite que as organizações avaliem de forma estruturada seus ambientes interno e externo, identificando forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, o que é fundamental para instituições de ensino em constante transformação.

No contexto educacional, a aplicabilidade da SWOT está associada à necessidade de gestão estratégica. Conforme Kotler e Keller (2012), o planejamento estratégico tem a função de alinhar objetivos internos com condições externas, garantindo que a organização atue de forma coerente com o cenário em que está inserida. Assim, ao aplicar a Análise SWOT, escolas e universidades conseguem identificar fatores internos — como qualidade docente, infraestrutura e práticas pedagógicas — e compreender como esses elementos influenciam a aprendizagem e o desempenho institucional. Lück (2009) destaca que a SWOT também promove a

participação democrática dentro da instituição, pois envolve gestores, professores, estudantes e comunidade no processo de diagnóstico, fortalecendo a construção coletiva de estratégias.

Além disso, a aplicação da SWOT na educação contribui diretamente para a melhoria da qualidade do ensino. Para Maximiano (2011), a análise sistemática dos ambientes interno e externo permite antecipar problemas, criar estratégias preventivas e planejar ações de desenvolvimento organizacional. Na prática educacional, isso pode incluir o aprimoramento de currículos, a adoção de tecnologias emergentes, o fortalecimento de parcerias e a elaboração de políticas para enfrentar desafios como evasão, baixo rendimento e limitações financeiras. Ao identificar oportunidades — como programas governamentais e recursos tecnológicos — e reconhecer ameaças — como cortes de verbas ou concorrência crescente —, a instituição se torna mais preparada para tomar decisões informadas e sustentáveis.

Portanto, a aplicabilidade da Análise SWOT na educação vai além de uma ferramenta de diagnóstico: ela se estabelece como um instrumento estratégico para inovação, planejamento e gestão participativa. Ao integrar a SWOT como prática contínua, escolas e universidades ampliam sua capacidade de adaptação diante das mudanças sociais e tecnológicas, fortalecendo sua missão educativa e promovendo uma formação mais alinhada às demandas contemporâneas.

Desafios da Implementação

A implementação da Análise SWOT no contexto educacional, embora seja uma ferramenta de grande relevância estratégica, enfrenta desafios significativos que podem comprometer sua eficácia. Segundo Chiavenato (2014), a análise estratégica exige não apenas a aplicação de instrumentos, mas também uma cultura organizacional preparada para refletir criticamente sobre seus processos. Em muitas escolas e universidades, essa cultura ainda está em construção, o que dificulta a incorporação sistemática da SWOT como prática contínua. Além disso, a resistência de alguns gestores e docentes à adoção de metodologias de avaliação e planejamento pode limitar a participação e a coleta de dados necessários para uma análise confiável.

Outro desafio central diz respeito à qualidade e disponibilidade das informações. De acordo com Maximiano (2011), ferramentas de diagnóstico organizacional só produzem resultados eficientes quando baseadas em dados consistentes, transparentes e atualizados. No ambiente educacional, a falta de integração entre setores, sistemas burocráticos desatualizados e práticas informais de gestão podem dificultar a obtenção de informações precisas. Kotler e Keller (2012) reforçam que o processo de análise depende diretamente da capacidade da instituição de identificar corretamente seus pontos fortes e fracos, o que nem sempre ocorre devido à subjetividade, à falta de indicadores ou à ausência de avaliações institucionais regulares.

Além disso, a participação da comunidade escolar e acadêmica é um aspecto que influencia diretamente a implementação da SWOT. Lück (2009) destaca que processos avaliativos só se tornam efetivos quando incorporam diferentes vozes da instituição, promovendo gestão democrática e colaborativa. No entanto, envolver estudantes, professores, técnicos e famílias pode representar um desafio em função da baixa adesão, da falta de tempo ou do desconhecimento sobre a importância do processo. Em universidades, essa dificuldade é ainda maior pela ampla diversidade de cursos, departamentos e interesses, o que torna o processo de coleta e análise de dados mais complexo.

Por fim, outro desafio relevante é a transformação da análise em ação. Como observa Ansoff (1990), o planejamento estratégico só se concretiza quando o diagnóstico se transforma em decisões e práticas efetivas. Muitas instituições escolares e universitárias realizam a análise SWOT, mas não conseguem implementar planos de melhoria devido à falta de recursos, mudanças frequentes na gestão ou ausência de acompanhamento sistemático. Isso faz com que a SWOT seja usada apenas como um documento formal e não como uma ferramenta estratégica real.

Assim, os desafios da implementação da Análise SWOT na educação vão desde barreiras culturais e falta de engajamento até limitações estruturais e dificuldades na operacionalização dos resultados. Superá-los requer formação adequada, cultura de avaliação contínua, gestão participativa e compromisso institucional com o planejamento estratégico.

Estratégias para uma Implementação Eficiente

A implementação eficiente da Análise SWOT no contexto educacional requer um conjunto de estratégias que favoreçam a participação, a coleta adequada de informações e a transformação do diagnóstico em ações concretas. Segundo Chiavenato (2014), o planejamento estratégico só alcança eficácia quando existe uma cultura organizacional baseada na gestão participativa e no compromisso com a melhoria contínua. Nesse sentido, uma estratégia fundamental para aplicar a SWOT de forma eficiente é promover a formação de gestores, professores e equipes técnicas, garantindo que todos compreendam a importância da ferramenta e saibam utilizá-la de forma crítica e colaborativa.

Outra estratégia relevante é a construção de um processo de coleta de dados estruturado. Maximiano (2011) enfatiza que análises estratégicas só geram resultados precisos quando baseadas em informações confiáveis, atualizadas e representativas. Assim, escolas e universidades devem investir em instrumentos como questionários, indicadores de desempenho, reuniões participativas, grupos focais e análises quantitativas e qualitativas. O uso de sistemas integrados de gestão escolar e plataformas digitais também facilita o acesso a dados essenciais para a identificação de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, tornando o processo mais transparente e objetivo.

Além disso, é necessário garantir a participação ampla da comunidade escolar e acadêmica. Lück (2009) destaca que processos de avaliação institucional devem

ser construídos coletivamente, pois a inclusão de múltiplos pontos de vista fortalece a legitimidade da análise e favorece o engajamento com os resultados. Dessa forma, envolver docentes, estudantes, técnicos administrativos e famílias contribui para uma avaliação mais completa e alinhada com a realidade institucional. Kotler e Keller (2012) reforçam que a participação dos públicos de interesse é fundamental para alinhar os objetivos internos com as condições externas, tornando a SWOT mais estratégica e efetiva.

Por fim, uma implementação eficiente da SWOT depende da capacidade da instituição de transformar a análise em planos de ação concretos. Ansoff (1990) argumenta que o planejamento estratégico só se materializa quando o diagnóstico gera decisões práticas e ações monitoráveis. Assim, após a elaboração da matriz SWOT, é essencial estabelecer metas claras, cronogramas, responsáveis e indicadores de acompanhamento. O monitoramento contínuo permite ajustar estratégias conforme necessário, garantindo que a ferramenta não seja apenas um documento formal, mas um instrumento vivo de gestão e melhoria educacional.

Dessa maneira, estratégias como formação adequada, coleta de dados qualificada, participação democrática e transformação do diagnóstico em ações tornam a implementação da Análise SWOT mais eficiente. Com isso, escolas e universidades fortalecem sua gestão, ampliam sua capacidade de inovação e aprimoram continuamente a qualidade da educação oferecida.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Análise SWOT tem se mostrado uma ferramenta indispensável para instituições de ensino que buscam compreender de maneira ampla seus ambientes internos e externos. Como afirma Chiavenato (2014), “o planejamento estratégico só é possível quando a organização conhece profundamente sua realidade”, e é justamente esse diagnóstico que a SWOT possibilita. Ao identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, escolas e universidades desenvolvem maior capacidade de adaptação e inovação, aspectos considerados essenciais para a sobrevivência institucional em cenários marcados por mudanças aceleradas.

Além disso, ao contrário de instrumentos meramente burocráticos, a SWOT favorece processos de reflexão coletiva e tomada de decisão consciente. Lück (2009) destaca que a gestão educacional eficaz depende de práticas avaliativas que envolvam “a escuta e a participação dos diferentes sujeitos da instituição”, reforçando a importância de uma abordagem colaborativa. Da mesma forma, Kotler e Keller (2012) defendem que a análise estratégica deve alinhar objetivos internos às demandas externas, garantindo coerência entre a proposta pedagógica e o contexto social em que a instituição está inserida.

Entretanto, para que a SWOT produza efeitos reais, é necessário que seja integrada a uma cultura organizacional orientada à melhoria contínua. Como lembra Ansoff (1990), “nenhuma ferramenta estratégica possui valor se não for acompanhada por ações concretas e monitoráveis”. Assim, recomenda-se que o diagnóstico seja

acompanhado de planos de ação, indicadores de acompanhamento e revisões periódicas, assegurando que a análise não se limite a um documento estático. Dessa forma, a SWOT se consolida como um instrumento estratégico capaz de contribuir significativamente para a qualidade da gestão e para a construção de ambientes educativos inovadores e alinhados às demandas contemporâneas.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 5. ed. Barueri: Manole, 2014.
- HELMS, Marilyn M.; NIXON, Judy. Exploring SWOT analysis: Where are we now? A review of academic research from the last decade. **Journal of Strategy and Management**, v. 3, n. 3, p. 215-251, 2010.
- HUMPHREY, Albert. SWOT analysis for management consulting. SRI Alumni Newsletter. **Stanford Research Institute Alumni Association**, 2005.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- VALENTIN, Erhard K. SWOT analysis from a resource-based view. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 9, n. 2, p. 54-69, 2001.