

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO COM BASE NA ANÁLISE SWOT: POTENCIALIDADES E DESAFIOS DA GESTÃO INSTITUCIONAL EDUCACIONAL

*STRATEGIC DIAGNOSIS BASED ON SWOT ANALYSIS: POTENTIALS AND
CHALLENGES IN EDUCATIONAL INSTITUTIONAL MANAGEMENT*

Paulo Jorge Teixeira de Souza

Universidade Federal do Fluminense, Brasil

Orcilene Gomes Lopes

Must University, Estados Unidos

Adriane dos Santos Pinto

Must University, Estados Unidos

Cibele Wanessa Tureck

Must University, Estados Unidos

Josi Mara da Silva Marchezan

Must University, Estados Unidos

Fred Farias Cavalcante

Must University, Estados Unidos

Ornildo Roberto de Souza

Must University, Estados Unidos

Fabricia dos Santos Lima

Must University, Estados Unidos

DOI: <https://doi.org/10.46550/ilustracao.v7i10.863>

Aceito em: 19.09.2026

Resumo: Este estudo abordou o diagnóstico estratégico baseado na análise *SWOT* como instrumento de apoio à compreensão das condições internas e externas que influenciam a gestão institucional educacional. O objetivo geral deste estudo foi analisar como o diagnóstico estratégico baseado na análise *SWOT* contribui para a identificação de potencialidades e desafios da gestão institucional educacional. Para alcançar esse propósito, adotou-se a pesquisa bibliográfica, com abordagem qualitativa, fundamentada em estudos sobre análise *SWOT*, diagnóstico estratégico, planejamento e gestão educacional. Os resultados evidenciaram que a identificação de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças favorece uma leitura estruturada da realidade institucional e fornece subsídios para o planejamento e a tomada de decisão. Verificou-se também que a participação dos diferentes sujeitos, a contextualização das informações e o acompanhamento das ações ampliam as possibilidades de utilização da ferramenta. Em contrapartida, aplicações isoladas, superficiais ou sem continuidade podem limitar seu alcance estratégico. Concluiu-

se que a análise *SWOT* contribui para a gestão educacional quando o diagnóstico é interpretado criticamente e convertido em decisões e estratégias compatíveis com as necessidades e possibilidades concretas da instituição.

Palavras-chave: Análise *SWOT*. Diagnóstico estratégico. Gestão educacional. Planejamento estratégico. Gestão institucional.

Abstract: This study addressed strategic diagnosis based on SWOT analysis as a tool to support the understanding of internal and external conditions that influence educational institutional management. The general objective of this study was to analyze how strategic diagnosis based on SWOT analysis contributes to identifying the strengths and challenges of educational institutional management. To achieve this purpose, bibliographic research with a qualitative approach was adopted, based on studies concerning SWOT analysis, strategic diagnosis, planning, and educational management. The results showed that identifying strengths, weaknesses, opportunities, and threats provides a structured understanding of institutional reality and supports planning and decision-making. It was also found that stakeholder participation, contextualization of information, and monitoring of actions expand the possibilities for using the tool. Conversely, isolated, superficial, or discontinuous applications may limit its strategic scope. It was concluded that SWOT analysis contributes to educational management when the diagnosis is critically interpreted and transformed into decisions and strategies compatible with the institution's concrete needs and possibilities.

Keywords: SWOT analysis. Strategic diagnosis. Educational management. Strategic planning. Institutional management.

1 Introdução

A gestão institucional educacional ocorre em contextos marcados por demandas administrativas, pedagógicas, sociais e tecnológicas que exigem capacidade de planejamento e adaptação. Diante dessa complexidade, o diagnóstico estratégico permite compreender de maneira organizada as condições que interferem no funcionamento das instituições e na realização de seus objetivos. A identificação de potencialidades e desafios torna-se, assim, parte de uma gestão que busca estabelecer prioridades e orientar decisões de acordo com a realidade institucional, evitando ações desvinculadas das necessidades efetivamente observadas.

Entre os instrumentos empregados nesse processo, a análise *SWOT* possibilita examinar fatores internos e externos que condicionam a atuação institucional. Ao apresentarem os resultados de sua investigação, Silva et al. (2026, p. 79) registram que “a análise *SWOT* contribuiu para a identificação de potencialidades e fragilidades institucionais, bem como para o reconhecimento de desafios e possibilidades no ambiente educacional”. Essa contribuição evidencia que o diagnóstico não deve limitar-se ao reconhecimento de dificuldades, pois também permite identificar capacidades existentes e condições externas que podem ser aproveitadas estrategicamente pela gestão.

A utilização da análise *SWOT* no campo educacional adquire relevância quando as informações produzidas pelo diagnóstico são relacionadas ao planejamento e à tomada de decisão. Elias e Pires (2025) demonstram que a ferramenta permite identificar pontos fortes e desafios institucionais e pode orientar decisões estratégicas, desde que sua aplicação seja crítica, participativa e coerente com a realidade analisada. Dessa maneira, o diagnóstico estratégico ultrapassa o simples levantamento de informações e passa a oferecer subsídios para aproximar objetivos, condições institucionais e ações de gestão.

A análise das potencialidades e dos desafios institucionais também exige considerar que as instituições educacionais apresentam características próprias e estão submetidas a diferentes influências internas e externas. A utilização de uma ferramenta estratégica precisa, portanto, favorecer uma leitura contextualizada, capaz de contribuir para o reconhecimento das condições existentes e para a definição de ações coerentes com elas. Diante dessa perspectiva, estabeleceu-se o seguinte problema de pesquisa: como o diagnóstico estratégico baseado na análise *SWOT* pode contribuir para a identificação de potencialidades e desafios da gestão institucional educacional?

A realização deste estudo justificou-se pela necessidade de compreender como o diagnóstico estratégico poderia auxiliar as instituições educacionais na análise de suas condições internas e externas e na organização de decisões mais fundamentadas. A investigação mostrou-se relevante diante dos desafios enfrentados pela gestão para reconhecer recursos, limitações e fatores contextuais que interferiram no desenvolvimento das ações institucionais. Além disso, tornou-se necessário discutir as possibilidades e os limites da análise *SWOT*, contribuindo para uma compreensão crítica de sua aplicação no planejamento e na gestão educacional.

O objetivo geral deste estudo foi analisar como o diagnóstico estratégico baseado na análise *SWOT* contribui para a identificação de potencialidades e desafios da gestão institucional educacional. Para alcançar esse propósito, adotou-se a pesquisa bibliográfica, com abordagem qualitativa, permitindo examinar as contribuições dos estudos selecionados sobre diagnóstico, planejamento e gestão educacional. A análise concentrou-se na compreensão dos componentes da matriz, de suas possibilidades de aplicação e dos desafios relacionados ao seu uso como instrumento de apoio às decisões institucionais.

O trabalho foi organizado em dois capítulos de desenvolvimento. O primeiro capítulo discutiu os fundamentos do diagnóstico estratégico baseado na análise *SWOT*, considerando a identificação de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças e sua relação com o planejamento institucional. O segundo capítulo aprofundou as potencialidades e os desafios da aplicação dessa ferramenta na gestão educacional, contemplando participação, contextualização, tomada de decisão e adequação das estratégias às condições institucionais. Essa organização permitiu relacionar os fundamentos do diagnóstico às possibilidades e limitações de sua utilização na gestão.

2 Fundamentos do diagnóstico estratégico e da análise *SWOT*

O diagnóstico estratégico aplicado à gestão educacional constitui um processo de compreensão sistemática das condições que influenciam o funcionamento da instituição. Sua finalidade não se restringe ao levantamento de dificuldades, pois envolve reconhecer recursos, capacidades, limitações e fatores externos capazes de interferir no alcance dos objetivos estabelecidos. Nesse processo, a análise *SWOT* organiza informações relevantes para produzir uma leitura mais estruturada da realidade institucional. A ferramenta favorece, assim, a aproximação entre diagnóstico e planejamento, permitindo que decisões administrativas e pedagógicas sejam relacionadas às condições efetivamente identificadas no contexto educacional.

A estrutura da análise *SWOT* baseia-se na identificação de quatro dimensões complementares: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. As duas primeiras correspondem às condições internas da instituição, enquanto as demais permitem examinar elementos provenientes do ambiente externo. Ao sintetizar a contribuição dessa estrutura para a gestão escolar, Portes Filho (2026, p. 237) afirma que “seu potencial vai além da identificação de pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças”. Essa compreensão demonstra que a organização das informações representa uma etapa inicial do diagnóstico, cujo valor estratégico depende da capacidade de interpretar os fatores identificados e relacioná-los às decisões e ao planejamento institucional.

No ambiente interno, as forças correspondem às condições institucionais que podem favorecer o alcance dos objetivos, enquanto as fraquezas evidenciam aspectos que dificultam o desempenho e necessitam de atenção. Portes Filho (2026) exemplifica essas dimensões ao mencionar, entre as potencialidades, a formação docente, a infraestrutura física e tecnológica, o clima organizacional e as práticas pedagógicas inovadoras. Em contrapartida, carência de recursos, rotatividade profissional, dificuldades de gestão pedagógica e limitações relacionadas às tecnologias podem representar fragilidades. A identificação desses fatores favorece o conhecimento institucional e fornece elementos para que recursos existentes sejam valorizados e limitações sejam consideradas na definição das prioridades.

O diagnóstico também precisa incorporar as condições externas que podem favorecer ou dificultar a atuação institucional. Silva et al. (2026) abordam oportunidades e ameaças como elementos do ambiente no qual escolas e universidades estão inseridas, permitindo ampliar a análise para além das condições internas. Essa dimensão é relevante porque determinadas situações que interferem na instituição não estão sob seu controle direto, embora seus efeitos possam exigir respostas de gestão. Ao reconhecer essas influências, a análise *SWOT* amplia a leitura do cenário educacional e permite relacionar capacidades internas às possibilidades e aos riscos presentes no contexto, contribuindo para estratégias mais coerentes com a realidade analisada.

A articulação entre os quatro componentes permite que o diagnóstico deixe de representar uma descrição fragmentada da instituição e passe a subsidiar uma compreensão estratégica de sua

realidade. Ao discutirem a aplicação da ferramenta no planejamento educacional, Elias e Pires (2025, p. 2) destacam que,

Os estudos consultados mostram que a matriz Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças (FOFA), quando bem utilizada, ajuda a identificar de forma mais clara os pontos fortes e os desafios das instituições, além de orientar decisões estratégicas. Conclui-se que seu uso pode fortalecer a gestão universitária, desde que seja feita de maneira participativa, crítica e alinhada à realidade de cada instituição.

Essa perspectiva evidencia que a identificação dos componentes da matriz precisa estar acompanhada de interpretação e contextualização. O diagnóstico ganha sentido quando os elementos reconhecidos são utilizados para compreender prioridades e fundamentar escolhas, evitando que a matriz se limite ao preenchimento formal de categorias sem repercussões sobre o planejamento institucional.

A relação entre diagnóstico e planejamento também depende da participação dos sujeitos que conhecem diferentes dimensões da realidade educacional. Tenório (2026) destaca que a aplicação da matriz pode envolver escuta institucional e mapeamento colaborativo, favorecendo a identificação dos recursos disponíveis e das limitações que interferem no cotidiano da instituição. A construção coletiva amplia as perspectivas consideradas no diagnóstico e pode fortalecer a corresponsabilidade na definição das ações. Dessa maneira, o planejamento deixa de depender exclusivamente da percepção da gestão e passa a incorporar informações produzidas a partir das experiências dos diferentes segmentos envolvidos na dinâmica institucional.

A aplicação da análise *SWOT* ao planejamento educacional exige ainda que as informações sejam interpretadas de acordo com as características de cada contexto. Lima et al. (2026) evidenciam que a ferramenta pode funcionar como dispositivo de autoavaliação e contribuir para transformar percepções sobre a realidade escolar em estratégias, desde que sua utilização considere as particularidades institucionais e seja articulada a processos participativos. Essa característica reforça a necessidade de evitar diagnósticos genéricos, pois uma mesma condição pode assumir significados diferentes conforme os recursos, os sujeitos e as demandas presentes em cada instituição. Assim, contextualizar os dados torna-se essencial para a definição de ações compatíveis com as necessidades identificadas.

O diagnóstico estratégico baseado na análise *SWOT* configura-se, portanto, como um recurso que organiza a leitura das condições internas e externas e fornece subsídios para o planejamento institucional. A distinção entre forças, fraquezas, oportunidades e ameaças permite estruturar informações relevantes, mas sua contribuição depende da análise crítica, da participação e da conexão entre os fatores identificados e as decisões da gestão. Desse modo, a ferramenta não constitui um fim em si mesma, mas um ponto de partida para a formulação de ações mais conscientes e contextualizadas. Compreendidos esses fundamentos, torna-se necessário aprofundar as potencialidades de sua utilização e os desafios que podem limitar sua efetividade na gestão institucional educacional.

2.1 Potencialidades e desafios da análise *SWOT* na gestão institucional educacional

A utilização da análise *SWOT* no diagnóstico estratégico apresenta potencial para ampliar o conhecimento da instituição sobre suas próprias condições e favorecer decisões mais relacionadas à realidade educacional. Entretanto, a efetividade desse processo depende da capacidade da gestão de ultrapassar a simples classificação de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças e transformar as informações obtidas em prioridades e ações. Nesse sentido, as potencialidades da ferramenta estão diretamente relacionadas à forma como o diagnóstico é construído e utilizado, enquanto seus desafios envolvem condições institucionais, participação dos sujeitos e interpretação contextualizada dos fatores identificados.

Uma das principais contribuições da ferramenta consiste em favorecer uma leitura integrada das condições que interferem na atuação institucional. Silva et al. (2026) evidenciam que a análise *SWOT* possibilita identificar potencialidades e fragilidades, bem como reconhecer desafios e possibilidades presentes no ambiente educacional, auxiliando na elaboração de estratégias mais eficazes. Essa visão amplia a capacidade de planejamento porque permite relacionar aspectos favoráveis e limitadores antes da definição das ações. Dessa maneira, a instituição pode utilizar suas capacidades de forma estratégica, direcionar esforços às fragilidades reconhecidas e considerar fatores externos que possam favorecer ou comprometer seus objetivos.

Outra potencialidade está relacionada à participação dos diferentes segmentos institucionais na construção do diagnóstico. Tenório (2026) demonstra que o uso sistematizado da matriz fortalece a escuta institucional, amplia a capacidade de resposta diante das condições locais e favorece ações planejadas colaborativamente. Essa participação contribui para que o diagnóstico incorpore perspectivas provenientes da experiência cotidiana e não permaneça restrito à percepção dos responsáveis formais pela gestão. Ao envolver os sujeitos na identificação de necessidades e possibilidades, a ferramenta pode fortalecer a corresponsabilidade e oferecer fundamentos mais consistentes para a definição de metas e para a reorganização das práticas institucionais.

Apesar dessas possibilidades, a utilização da análise *SWOT* exige cuidados para que o diagnóstico não se torne uma representação simplificada de uma realidade educacional complexa. As limitações relacionadas à interpretação dos dados, à formação dos envolvidos e à própria complexidade do ambiente escolar demonstram a necessidade de uma aplicação crítica. Nesse sentido, Lima et al. (2026, p. 245) afirmam que,

As limitações da *SWOT* na educação básica residem na superficialidade da aplicação e na dificuldade de capturar a complexidade do ambiente escolar. A falta de formação adequada e a interpretação equivocada dos dados podem comprometer a eficácia da ferramenta, transformando-a em um mero formalismo. É fundamental que a aplicação da *SWOT* seja acompanhada de um profundo conhecimento do contexto e de uma análise crítica dos resultados.

A capacidade diagnóstica da ferramenta está condicionada à qualidade de sua aplicação. Desse modo, reconhecer suas limitações torna-se necessário para evitar interpretações superficiais e assegurar que os resultados sejam analisados de acordo com as particularidades da instituição. O diagnóstico estratégico precisa, portanto, ser conduzido com conhecimento do contexto e análise crítica, para que as informações levantadas possam efetivamente subsidiar decisões e ações de gestão.

A transformação do diagnóstico em decisões também representa um desafio, pois identificar fatores estratégicos não significa, por si só, produzir mudanças institucionais. Portes Filho (2026) evidencia que a matriz assume maior relevância quando integrada a processos contínuos de planejamento, monitoramento e reavaliação, evitando sua utilização como instrumento pontual e desconectado da gestão. Essa perspectiva exige que os elementos identificados sejam acompanhados ao longo do tempo, uma vez que condições internas e externas podem sofrer alterações. Assim, a contribuição da análise *SWOT* depende da continuidade entre diagnóstico, definição de ações, acompanhamento dos resultados e revisão das estratégias institucionais.

A aplicação da ferramenta também precisa considerar limitações relacionadas à própria dinâmica da gestão educacional. Elias e Pires (2025) apontam que sua utilização pode encontrar dificuldades como resistência a mudanças, ausência de planejamento contínuo e limitações na capacitação das equipes responsáveis por conduzir o processo. Esses fatores demonstram que a existência de uma ferramenta estratégica não elimina os desafios organizacionais que interferem na tomada de decisão. Para que o diagnóstico produza efeitos, torna-se necessário criar condições para participação, interpretação das informações e continuidade das ações, evitando que a análise permaneça restrita ao registro das condições institucionais sem orientar efetivamente o planejamento.

As potencialidades e os desafios analisados demonstram, portanto, que a contribuição da análise *SWOT* para a gestão institucional educacional não decorre apenas de sua estrutura, mas principalmente da maneira como seus resultados são interpretados e incorporados ao planejamento. A ferramenta favorece a identificação de capacidades, limitações e influências externas, enquanto participação, contextualização e acompanhamento permitem transformar o diagnóstico em decisões mais fundamentadas. Ao mesmo tempo, aplicações isoladas, descontextualizadas ou sem continuidade podem reduzir seu alcance estratégico. Dessa forma, o diagnóstico baseado na análise *SWOT* contribui para identificar potencialidades e desafios quando integrado a uma gestão reflexiva, participativa e orientada pelas condições concretas da instituição.

3 Considerações finais

O objetivo geral deste estudo foi analisar como o diagnóstico estratégico baseado na análise *SWOT* contribui para a identificação de potencialidades e desafios da gestão institucional

educacional. Esse objetivo foi atendido ao se compreender que a ferramenta possibilita organizar a análise das condições internas e externas que interferem no funcionamento das instituições, permitindo reconhecer forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relacionadas à gestão. A análise demonstrou ainda que o diagnóstico adquire maior relevância quando associado ao planejamento, à participação e à interpretação contextualizada das informações, fornecendo elementos para a definição de prioridades e para decisões coerentes com as condições institucionais.

Os resultados evidenciaram que a análise *SWOT* pode favorecer o conhecimento da realidade institucional, a participação dos diferentes sujeitos e a formulação de ações mais fundamentadas, mas sua contribuição depende da maneira como o diagnóstico é incorporado à gestão. A aplicação isolada, descontextualizada ou sem continuidade pode limitar seu alcance, enquanto a articulação entre diagnóstico, planejamento, acompanhamento e revisão das estratégias amplia suas possibilidades de utilização. Assim, o problema de pesquisa foi respondido ao se verificar que a identificação de potencialidades e desafios se torna estratégica quando as informações produzidas pela análise são interpretadas criticamente e transformadas em decisões compatíveis com as necessidades e possibilidades concretas da instituição educacional.

4 Referências

- Elias, J. P. M., & Pires, A. L. G. M. (2025). A aplicação da análise SWOT como instrumento de diagnóstico estratégico em universidades federais brasileiras. *Revista Tópicos*, 3(26), 1–16. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17242601>
- Lima, A. C. B., Damasceno, L. C., Prado, J. F., Pereira, M. I. S., França, D. M., Costa, H. J., Santos, E. S., Silva, A. P., & Eugênio, V. R. C. (2026). Análise SWOT como estratégia de diagnóstico e planejamento para a melhoria da qualidade na educação básica. *Revista Ilustração*, 7(6), 239–248. <https://doi.org/10.46550/ilustracao.v7i6.685>
- Portes Filho, J. C. (2026). Análise SWOT como ferramenta estratégica na gestão escolar: Perspectivas, desafios e possibilidades no contexto digital. *Revista Educação Contemporânea*, 3(1), 231–237. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18724312>
- Silva, S. A. da, Silva, D. de M., Silva, M. C. da, Paula, J. B. de, & Rocha, A. da S. (2026). Navegando desafios educacionais com a análise SWOT. *Missioneira*, 28(6), 79–87. <https://doi.org/10.46550/pa967c20>
- Tenório, E. P. F. (2026). Diagnóstico estratégico com análise SWOT na gestão pedagógica de escolas públicas. *Revista Educação Contemporânea*, 3(1), 435–441. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18866101>