

ANÁLISE SWOT COMO INSTRUMENTO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO ESCOLAR: FUNDAMENTOS, APLICAÇÕES E INTERFACES COM AS DIMENSÕES INSTITUCIONAIS

Cláudia Sabino Marques

Graduação em Pedagogia. Especialização em Psicopedagogia. Mestrando em Tecnologias Emergentes em Educação pela Must University.

<https://orcid.org/0009-0009-5193-5096>

E-mail: claudiamarques23693@studentmustedu.com

Luciana Amado Diniz

Graduação em Pedagogia. Mestrando em Tecnologias Emergentes em Educação pela Must University.

<https://orcid.org/0009-0007-8766-7260>

E-mail: lucianadiniz25810@studentmustedu.com

DOI-Geral: <http://dx.doi.org/10.47538/RA-2026.V5N2>

DOI-Individual: <http://dx.doi.org/10.47538/RA-2026.V5N2-51>

RESUMO: O presente artigo, de natureza bibliográfica, tem como objetivo analisar a aplicação da ferramenta Análise SWOT no contexto da gestão escolar, articulando seus fundamentos teóricos às quatro dimensões institucionais: administrativa, pedagógica, financeira e participativa. Originada na área da administração empresarial e posteriormente incorporada ao campo educacional, a análise SWOT é estruturada em quatro quadrantes: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, que permitem mapear o ambiente interno e externo de uma organização de ensino, subsidiando decisões estratégicas mais fundamentadas. O estudo sustenta que a integração dessa ferramenta ao planejamento escolar favorece a identificação de potencialidades institucionais e a minimização de fragilidades, ao mesmo tempo em que contribui para uma gestão democrática, reflexiva e orientada para a qualidade. A revisão da literatura apoia-se em autores como Rezende (2008), Gil (2019), Matos (2007), Lima (2013), Castro (2007), Lacombe e Heilborn (2003), Porter (1985; 1986), Santos (2008) e Schneckenberg (2007), bem como nos marcos legais da Constituição Federal de 1988 e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei n.º 9.394/1996). Conclui-se que a adoção da análise SWOT, aliada a uma gestão democrática, constitui caminho promissor para o aprimoramento contínuo da qualidade educacional.

PALAVRAS-CHAVE: Análise SWOT. Gestão Escolar. Planejamento Estratégico. Qualidade da Educação. Gestão Democrática.

SWOT ANALYSIS AS A STRATEGIC PLANNING TOOL IN SCHOOL MANAGEMENT: FUNDAMENTALS, APPLICATIONS, AND INTERFACES WITH INSTITUTIONAL DIMENSIONS

ABSTRACT: This bibliographic article aims to analyze the application of SWOT analysis in the context of school management, articulating its theoretical foundations with four institutional dimensions: administrative, pedagogical, financial, and participatory. Originally developed in the field of business administration and subsequently incorporated into the educational field, SWOT analysis is structured around four

quadrants strengths, weaknesses, opportunities, and threats which allow mapping the internal and external environment of an educational institution, supporting more informed strategic decisions. The study argues that integrating this tool into school planning facilitates the identification of institutional strengths and the minimization of weaknesses, while contributing to democratic, reflective, and quality-oriented management. The literature review draws on authors such as Rezende (2008), Gil (2019), Matos (2007), Lima (2013), Castro (2007), Lacombe and Heilborn (2003), Porter (1985; 1986), Santos (2008), and Schneckenberg (2007), as well as the legal frameworks of the Brazilian Federal Constitution of 1988 and the Law of Guidelines and Bases of National Education (Law No. 9,394/1996). It is concluded that the adoption of SWOT analysis, combined with democratic management, represents a promising path for the continuous improvement of educational quality.

KEYWORDS: SWOT Analysis. School Management. Strategic Planning. Educational Quality. Democratic Management.

INTRODUÇÃO

O cenário educacional contemporâneo é marcado por transformações aceleradas de ordem social, econômica, tecnológica e normativa. Nesse contexto, as instituições de ensino são convocadas a desenvolver capacidades de planejamento estratégico que permitam não apenas reagir às mudanças externas, mas também promover, de modo proativo, a melhoria contínua dos processos de ensino e aprendizagem. A gestão escolar, compreendida como prática intencional e orientada por objetivos educacionais, ocupa lugar central nesse desafio.

A análise SWOT, acrônimo de Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças) é uma ferramenta de diagnóstico estratégico oriunda do campo da administração. Desenvolvida por Albert Humphrey na Universidade de Stanford, entre as décadas de 1960 e 1970, tornou-se amplamente utilizada em contextos empresariais. Progressivamente, seu uso foi incorporado ao campo educacional, em razão de sua flexibilidade e da capacidade de proporcionar uma visão abrangente dos ambientes interno e externo das organizações de ensino.

Paralelamente, a compreensão das quatro dimensões da gestão escolar administrativa, pedagógica, financeira e participativa, constitui referencial indispensável para uma análise institucional aprofundada e orientada à ação. Enquanto a análise SWOT oferece uma perspectiva macro da instituição, as dimensões da gestão permitem uma

análise micro e setorializada, possibilitando o planejamento de intervenções específicas em cada área.

Diante disso, o presente artigo tem como objetivo central analisar os fundamentos e as formas de aplicação da análise SWOT no contexto educacional, articulando-a às dimensões da gestão escolar e discutindo sua contribuição para uma gestão democrática e orientada para a qualidade. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa bibliográfica que, segundo Gil (2019), desenvolve-se a partir de materiais já elaborados, constituídos principalmente por livros e artigos científicos. O trabalho está organizado em cinco seções: além desta introdução, apresentam-se os fundamentos conceituais da análise SWOT; sua interface com as dimensões da gestão escolar; uma discussão sobre gestão democrática e qualidade educacional; e, por fim, as considerações finais.

FUNDAMENTOS CONCEITUAIS DA ANÁLISE SWOT

A análise SWOT é reconhecida na literatura como uma das ferramentas de planejamento estratégico mais difundidas e versáteis disponíveis para organizações de diferentes naturezas. Sua estrutura quadripartite articula dois eixos analíticos, interno/externo e positivo/negativo, de modo a produzir um diagnóstico organizacional que subsidia a formulação de estratégias de ação (Porter, 1985; Rezende, 2008).

No eixo interno, as forças representam as vantagens e capacidades que uma organização possui e que podem ser potencializadas em favor do alcance de seus objetivos. Rezende (2008) define-as como variáveis internas controláveis que oferecem condições vantajosas em relação ao contexto em que a organização se insere. No ambiente escolar, exemplos de forças incluem corpo docente qualificado, infraestrutura adequada, gestão participativa consolidada e uso efetivo de tecnologias educacionais.

As fraquezas, por sua vez, correspondem aos aspectos internos que comprometem o desempenho institucional. Macêdo (2025) destaca que as fraquezas internas de uma escola podem envolver infraestrutura deficiente, problemas financeiros, gestão administrativa ineficaz e insuficiência na formação continuada dos docentes. A

identificação precisa das fraquezas é condição para que possam ser transformadas em oportunidades de melhoria.

No eixo externo, as oportunidades referem-se a condições favoráveis do ambiente que, embora não controláveis pela organização, podem ser aproveitadas estrategicamente. Rezende (2008) as define como variáveis externas que têm potencial de criar condições favoráveis, desde que a organização esteja preparada e motivada a aproveitá-las. No contexto escolar, programas governamentais de incentivo à educação, parcerias com empresas e o avanço das tecnologias educacionais digitais figuram como exemplos recorrentes.

Por fim, as ameaças consistem em fatores externos que podem impactar negativamente o funcionamento e os resultados da instituição. Matos (2007) as caracteriza como elementos negativos que dizem respeito ao produto ou serviço de uma organização em relação ao mercado em que está inserida. Em escolas, ameaças comuns incluem fatores socioeconômicos do entorno, ausência de apoio familiar, instabilidade política e crises que afetam o financiamento público da educação.

Segundo Kotler e Keller (2012), a análise SWOT permite uma visão ampla do ambiente interno e externo, possibilitando tomadas de decisão mais assertivas. Bjorn (2008) acrescenta que a ferramenta possui grande abrangência, permitindo verificar todas as variáveis ambientais de uma instituição. Porter (1985) ressalta que ela permite às organizações explorar suas competências internas e reconhecer os desafios do ambiente externo, facilitando a criação de vantagens competitivas. No campo educacional, essas contribuições traduzem-se em maior capacidade de diagnóstico, planejamento e avaliação das práticas pedagógicas e administrativas.

AS DIMENSÕES DA GESTÃO ESCOLAR E SUA INTERFACE COM A ANÁLISE SWOT

A gestão escolar, conforme amplamente reconhecido na literatura especializada, organiza-se em quatro dimensões fundamentais que estruturam o funcionamento das instituições educacionais: a dimensão administrativa, a dimensão pedagógica, a dimensão

financeira e a dimensão participativa. Cada uma dessas dimensões corresponde a um conjunto específico de práticas, responsabilidades e processos que, articulados, constituem a identidade organizacional da escola.

A dimensão administrativa diz respeito à organização geral da instituição, envolvendo a gestão de pessoal, processos de matrícula, comunicação institucional, uso dos espaços físicos e cumprimento das normas legais e regulatórias. A dimensão pedagógica, por sua vez, é considerada o núcleo central da gestão escolar, pois articula os processos de ensino e aprendizagem, o planejamento curricular, a formação continuada dos docentes e a avaliação dos resultados educacionais. Schneckenberg (2007) destaca que a gestão escolar vai além da mobilização de pessoas e da racionalização de recursos, envolvendo intencionalidade, definição de metas educacionais e posicionamento frente aos objetivos educacionais, sociais e políticos.

A dimensão financeira abrange a captação, a alocação e o controle dos recursos materiais e orçamentários da escola, sendo determinante para a viabilização de projetos pedagógicos e a manutenção da infraestrutura institucional. Por fim, a dimensão participativa relaciona-se ao envolvimento ativo da comunidade escolar professores, estudantes, famílias e gestores nos processos decisórios, expressando o compromisso com a gestão democrática preconizada pela legislação educacional brasileira.

A relação entre a análise SWOT e as dimensões da gestão escolar é de natureza complementar e sinérgica. Enquanto a análise SWOT oferece uma perspectiva macro da instituição, identificando forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de forma abrangente, as dimensões da gestão permitem uma análise micro e setorializada, tornando possível o planejamento de intervenções específicas e direcionadas. Assim, aplicar a análise SWOT a cada uma das dimensões da gestão escolar significa aprofundar o diagnóstico institucional e aumentar a precisão das estratégias de melhoria.

No que concerne à dimensão administrativa, a análise SWOT pode evidenciar, por exemplo, como forças a existência de processos organizacionais bem estruturados e como fraquezas a inadequação da infraestrutura tecnológica ou a elevada rotatividade de pessoal. Na dimensão pedagógica, forças como a presença de professores qualificados e comprometidos contrastam com fraquezas como a resistência ao uso de metodologias

inovadoras ou às tecnologias digitais. Na dimensão financeira, oportunidades representadas por programas governamentais de financiamento e parcerias com empresas podem contrabalançar ameaças decorrentes da insuficiência orçamentária. Na dimensão participativa, a existência de conselhos escolares e de mecanismos de escuta da comunidade figuram como forças, ao passo que a baixa participação familiar ou a ausência de cultura colaborativa representam fraquezas a serem enfrentadas.

Lima (2013) alerta, nesse contexto, que as práticas democráticas envolvem riscos e que as mudanças sociais não são simplesmente ditadas por um quadro absoluto de racionalidade política e técnica. Para o autor:

[...] governar com outros é mais difícil do que governar sobre outros, porque, em suma, proceder a transformações democráticas e participativas a partir de decisões autoritárias, não partilhadas, mas impostas, representa uma contradição fatal para o governo democrático e o exercício da cidadania (Lima, 2013, p. 37).

Essa perspectiva reforça a necessidade de que a aplicação da análise SWOT nas instituições de ensino seja realizada de forma coletiva e participativa, evitando que se torne um exercício tecnocrático desconectado da realidade vivida pelos sujeitos escolares. Castro (2007) corrobora esse entendimento ao destacar que o novo padrão de gestão escolar se apoia em princípios de autonomia, participação, aprendizagem colaborativa e democracia, nos quais as atividades administrativas contam com a participação de todos os atores da comunidade escolar.

GESTÃO DEMOCRÁTICA, QUALIDADE EDUCACIONAL E O PAPEL DA ANÁLISE SWOT

A gestão democrática do ensino público é um princípio constitucional no Brasil, estabelecido no artigo 206, inciso VI, da Constituição Federal de 1988 e reafirmado pelo artigo 3.º, inciso VIII, da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei n.º 9.394/1996). Esse princípio implica a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar nos processos de planejamento, avaliação e tomada de decisão da escola.

Santos (2008, p. 41) sublinha que o objetivo principal da gestão escolar é criar condições para que os docentes desenvolvam bem o processo de ensino-aprendizagem, pois a boa gestão escolar é uma característica significativa de escolas bem-sucedidas. Nesse sentido, a análise SWOT, quando integrada a processos participativos de planejamento, pode tornar-se um instrumento poderoso de construção coletiva do projeto político-pedagógico.

A realização da análise SWOT em contextos de gestão democrática pressupõe que o levantamento de dados sobre forças, fraquezas, oportunidades e ameaças seja feito de forma colaborativa, envolvendo professores, funcionários, estudantes e responsáveis. Para isso, as reuniões pedagógicas e os conselhos escolares constituem espaços privilegiados de coleta e análise de informações, como apontam Guimarães et al. (2023) e Miranda Ferreira et al (2024).

Bergamini (1980) enfatiza que todas as portas de informação devem ser abertas para que seja feito um diagnóstico real e eficiente. Essa abertura informacional, no contexto escolar, só é plenamente viável em ambientes nos quais a confiança mútua e a cultura participativa estejam consolidadas. Chiavenato (2004, p. 209) acrescenta que o planejamento constitui a primeira das funções administrativas, pois planejar significa interpretar a missão organizacional, bem como definir os meios necessários para a realização desses objetivos com o máximo de eficácia e eficiência.

Nessa perspectiva, a análise SWOT não é apenas um instrumento de diagnóstico, mas também um dispositivo pedagógico que, ao mobilizar a comunidade escolar em torno de uma reflexão sistemática sobre a realidade institucional, fortalece a identidade coletiva e o compromisso com a melhoria da qualidade educacional. Sua efetividade, portanto, não depende apenas da correção técnica com que é aplicada, mas, sobretudo, das condições políticas e relacionais que tornam possível a participação genuína de todos os atores envolvidos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou demonstrar que a análise SWOT constitui um instrumento de relevância incontestável para o planejamento estratégico das instituições

educacionais, desde que aplicada em consonância com os princípios de gestão democrática e com as especificidades do campo educacional. Sua capacidade de articular uma visão macro da instituição por meio da identificação de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças com as dimensões micro da gestão escolar administrativa, pedagógica, financeira e participativa, confere a essa ferramenta um caráter integrador e potencialmente transformador.

A revisão bibliográfica realizada evidenciou que, embora a análise SWOT tenha sido originalmente desenvolvida para o contexto empresarial, sua transposição para o campo educacional é não apenas viável, mas também fecunda. As experiências relatadas na literatura especializada demonstram que as escolas que incorporam essa ferramenta ao seu ciclo de planejamento tendem a desenvolver diagnósticos institucionais mais precisos, estratégias de intervenção mais fundamentadas e processos de avaliação mais sistemáticos.

Cabe destacar, contudo, que a eficácia da análise SWOT no contexto educacional está intrinsecamente vinculada à qualidade dos processos participativos que a envolvem. Uma análise elaborada de forma autoritária ou tecnocrática, sem o envolvimento real da comunidade escolar, perde não apenas em legitimidade, mas também em precisão diagnóstica. É a participação coletiva que garante a amplitude e a profundidade necessárias para que o diagnóstico SWOT espelhe, de fato, a realidade institucional em toda a sua complexidade.

Conclui-se, portanto, que a adoção da análise SWOT nas instituições educacionais, integrada a uma gestão democrática e sustentada por um planejamento estratégico consistente, representa um caminho promissor para o aprimoramento contínuo da qualidade educacional. Pesquisas futuras poderiam aprofundar a investigação empírica sobre os efeitos concretos dessa ferramenta em escolas de diferentes contextos socioculturais, bem como sobre os fatores que favorecem ou dificultam sua implementação efetiva.

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.
- BERGAMINI, C. W. **Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional.** São Paulo: Atlas, 1980.
- BJORN, A. The SWOT analysis. Seminar paper. Berlin: Amazon Kindle Edition, 2008.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília: Senado Federal, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao. Acesso em: 6 fev. 2025.
- BRASIL. **Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: MEC, 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 6 fev. 2025.
- CASTRO, M. **A formação de professores e gestores para os anos iniciais da educação básica: das origens às diretrizes curriculares nacionais.** Revista Brasileira de Política e Administração da Educação (RBP AE), v. 23, n. 2, 2007.
- CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- GUIMARÃES, U. A. et al. **Gestão escolar: contribuições da análise SWOT no ensino.** RECIMA21 – Revista Científica Multidisciplinar, v. 4, n. 2, e422680, 2023.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing.** 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2003.
- LIMA, L. C. **Organização escolar e democracia radical: Paulo Freire e a governação democrática da escola pública.** 5. ed. São Paulo: Cortez, 2013.
- MACÊDO, M. de L. **Análise SWOT nas instituições de ensino: uma ferramenta de planejamento e execução.** Revista Educação Contemporânea (REC), 2025. Disponível em: <https://www.editoraverde.org/portal/revistas/index.php/reca/article/view/861/1049>.
- MATOS, J. G. R.; MATOS, R. M. B.; ALMEIDA, J. R. **Análise do ambiente corporativo: do caos organizado ao planejamento.** Rio de Janeiro: E-papers, 2007.
- MIRANDA FERREIRA, J. et al. **Análise SWOT na gestão educacional: estratégias para melhoria contínua.** Revista Foco (Interdisciplinary Studies Journal), v. 17, n. 1, 2024.
- PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance.** New York: Free Press, 1985.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- REZENDE, D. A. **Planejamento estratégico para organizações: públicas e privadas.** Rio de Janeiro: Brasport, 2008.
- MARQUES, C.S.; DINIZ, L.A. Análise SWOT como instrumento de planejamento estratégico na gestão escolar: fundamentos, aplicações e interfaces com as dimensões institucionais. **Revista Eletrônica Amplamente**, Natal/RN, v. 5, n. 2, p. 806-815 abr./jun., 2026.



SANTOS, C. R. S. **A gestão educacional e escolar para a modernidade.** São Paulo: Cengage Learning, 2008.

SCHNECKENBERG, M. **O princípio democrático na atuação do diretor de escola: um estudo comparativo entre diretores eleitos e reeleitos.** *Gestão em Rede*, n. 75, p. 8-14, 2007. Disponível em: <https://repositorio.unicamp.br/acervo/detalhe/364056>. Acesso em: 5 fev. 2025.

Submissão: janeiro de 2026. Aceite: fevereiro de 2026. Publicação: junho de 2026.