



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

### A FERRAMENTA SWOT NA GESTÃO ESCOLAR

#### THE SWOT TOOL IN SCHOOL MANAGEMENT

#### LA HERRAMIENTA SWOT EN LA GESTIÓN ESCOLAR

Ueudison Alves Guimarães<sup>1</sup>, Junea Graciele Rodrigues Dantas de Brito<sup>2</sup>, Sibeles Selvina de Oliveira Rodrigues Moniz<sup>3</sup>, Loreni Picinini Lengler<sup>4</sup>

e3112271

<https://doi.org/10.47820/recima21.v3i11.2271>

PUBLICADO: 11/2022

#### RESUMO

O estudo aqui edificado apresenta como seu principal desígnio avaliar o modo como uma importante ferramenta de gestão pode contribuir, mostrando a eficiência em resultados na aprendizagem por meio de uma gestão escolar que busca ser democrática e como isso influencia no dia a dia de uma unidade escolar. Para tanto, falar-se-á aqui acerca da contribuição da ferramenta Swot na Gestão Escolar, revelando-se como ela funciona e como poderá beneficiar nesta área tão importante. Referindo-se à metodologia aproveitada para a edificação deste breve estudo, cita-se a escolha pela pesquisa bibliográfica, por meio da qual tornou-se possível colher material que contribuirá com a futura abordagem teórica que será feita, tendo em vista pensamentos e conjecturas de estudiosos famosos como Lima (2013), Nóvoa (2002) e outros. Por meio de tal análise acerca do material colhido e estudado durante a efetivação da pesquisa, concluiu-se ser clara a incoerência vivenciada entre a realidade escolar, o que a escola quer, o que a escola faz, e o dia a dia da gestão escolar, a qual precisa tomar decisões que, certamente, acabarão impactando, positiva ou negativamente, tanto no desenvolvimento quanto na formação de seus educandos. Conclui-se, pois, a importância de se trabalhar com uma ferramenta como Swot, especialmente quando se fala do trabalho encarado pela gestão escolar.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão. Organização. Swot. Educação.

#### ABSTRACT

*The study built here presents as its main purpose to evaluate how an important management tool can contribute by showing the efficiency of the effectiveness of learning through a school management that seeks to be democratic and how this influences the day to day of a school unit. Therefore, we will talk here about the contribution of the Swot tool in School Management, showing how it works and how it can contribute to this important area. Referring to the methodology used for the construction of this brief study, we mention the choice of bibliographic research, through which it became possible to collect material that will contribute to the future theoretical approach that will be made, in view of*

<sup>1</sup> Pedagogia – Universidade Luterana do Brasil – (ULBRA), Química – Faculdade Cidade João Pinheiro – (FCJP), Matemática – Centro Universitário Claretiano - (CLARETIANO), Geografia – Faculdade Mozarteum de São Paulo – (FAMOSP) e Física – Centro Universitário Faveni – (UNIFAVENI); Especialista em Gênero e Diversidade na Escola – (UFMT), Educação das Relações Étnico-Raciais no Contexto da Educação de Jovens e Adultos – (UFMT), Metodologia do Ensino em Química – (FIJ-RJ), Libras e Educação Inclusiva – (IFMT) e Docência para a Educação Profissional e Tecnológica – (IFES); Mestrando em Educação: Especialização em Formação de Professores – Universidad Europea del Atlántico - Espanha (UNEA), Mestrando em Tecnologias Emergentes em Educação (Must University) e Mestrando Nacional Profissional em Ensino de Física pela Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT).

<sup>2</sup> Formada no CEFAM de Carapicuíba-Centro de Formação para o Magistério; graduada no Curso Normal Superior- Uniararas / Fundação Hermínio Ometto; graduada em Artes Visuais pela FAMOSP- Faculdade Mozarteum de São Paulo; pós graduada em Psicopedagogia Institucional, na área da Educação pela FALC - Faculdade da Aldeia de Carapicuíba e Educação Especial com Ênfase em Deficiência Mental, na área da Educação pela FALC- Faculdade da Aldeia de Carapicuíba e Mestranda em Educação pela Fundação Universitária Iberoamericana – Porto Rico.

<sup>3</sup> Graduada em Letras: Português e Literaturas de Língua Portuguesa pela Universidade Luterana do Brasil (ULBRA). Pós graduada em Administração escolar, Supervisão e Orientação pelo Centro Universitário Leonardo da Vinci, Educação Especial Inclusiva Histórico Profissional Formação Acadêmica pela Faculdade Avantis, Psicopedagogia Clínica e Institucional pela Universidade Castelo Branco e mestranda em Educação – Especialização em Organização e Gestão de Centros Educacionais pela UNIB – Porto Rico.

<sup>4</sup> Graduação em Letras - Português/Inglês - Literatura Plena pela Universidade de Cruz Alta - UNICRUZ. Pós graduada no Curso de Língua Inglesa: Estudos e Metodologias pela Faculdade de Ciências, Educação, Saúde, Pesquisa e Gestão – CENSUPEG e Mestranda em Educação - Formação de Professores pela Universidad Internacional Iberoamericana - UNINI México.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

A FERRAMENTA SWOT NA GESTÃO ESCOLAR  
Ueudson Alves Guimarães, Junea Graciele Rodrigues Dantas de Brito,  
Sibele Selvína de Oliveira Rodrigues Moniz, Loreni Picinini Lengler

*thoughts and conjectures of famous scholars such as Lima (2013), Nóvoa (2002) and others. Through such analysis of the material collected and studied during the execution of the research, it was concluded that the inconsistency experienced between the school reality, what the school wants, what the school does, and the day to day of school management is clear, which needs to make decisions that will certainly end up impacting, positively or negatively, both in the development and training of its students. It is concluded, therefore, the importance of working with a tool like Swot, especially when talking about the work faced by school management.*

**KEYWORDS:** Management. Organization. SWOT Education.

### RESUMEN

*El estudio construido aquí presenta cómo su plan principal es evaluar cómo puede contribuir una importante herramienta de gestión, mostrando la eficiencia en los resultados de aprendizaje a través de una gestión escolar que busca ser democrática y cómo influye en el día a día de una unidad escolar. Con este fin, se hablará aquí sobre la contribución de la herramienta SWOT en la Gestión Escolar, revelando cómo funciona y cómo puede beneficiarse en esta área tan importante. Al referirnos a la metodología utilizada para la construcción de este breve estudio, mencionamos la elección de la investigación bibliográfica, a través de la cual se hizo posible recolectar material que contribuirá al futuro enfoque teórico que se realizará, en vista de pensamientos y conjeturas de estudiosos famosos como Lima (2013), Nóvoa (2002) y otros. A través de este análisis sobre el material recolectado y estudiado durante la implementación de la investigación, se concluyó que era evidente la incoherencia experimentada entre la realidad escolar, lo que la escuela quiere, lo que hace la escuela y la gestión escolar del día a día, que necesita tomar decisiones que sin duda terminarán impactando, positiva o negativamente, tanto en el desarrollo como en la formación de sus alumnos. Por lo tanto, se concluye la importancia de trabajar con una herramienta como el SWOT, especialmente cuando se habla del trabajo que enfrenta la gestión escolar.*

**PALABRAS CLAVE:** Gestión. Organización. Empollón. Educación.

### 1 INTRODUÇÃO

As escolas públicas no Brasil pouco se aproveitam do uso de ferramentas de gestão como instrumentos de estratégia em busca das melhorias na eficiência educacional de suas unidades. Muitos acreditam que tais ferramentas apenas devem ser aproveitadas pelo universo empresarial, deixando de lado o seu uso no meio educacional, especialmente devido ao fato de que a dificuldade que enreda a sua aplicação incide na compreensão de que muitos diretores escolares, na maioria das vezes, não apresentam em seu currículo formação em gestão.

Fonseca (2018), por exemplo, em seu estudo, cita o fato de que ao fazer uma pesquisa em 216 escolas, num universo de 800 escolas, ao entrevistar seus gestores descobriu que apenas 4,3% dos gestores apresentaram em seus currículos curso superior em Administração.

A partir do momento em que se pergunta ao gestor escolar se em seu curso de formação, ou seja, em sua graduação/licenciatura, se ele foi preparado para trabalhar com ferramentas de gestão como a ferramenta de análise Swot, que auxilia na avaliação do trabalho institucional, na maioria das vezes, tem-se como resposta que não. Geralmente, o que não é uma regra, o profissional que trabalha na gestão escolar tem formação em Pedagogia ou ainda em outra licenciatura, tendo, desta forma, apenas uma breve formação acerca de gestão escolar.

Pensando nisso, este estudo apresenta como seu principal desígnio avaliar o modo como



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

A FERRAMENTA SWOT NA GESTÃO ESCOLAR  
Ueudison Alves Guimarães, Junea Graciele Rodrigues Dantas de Brito,  
Sibele Selvina de Oliveira Rodrigues Moniz, Loreni Picinini Lengler

uma importante ferramenta de análise de gestão como a Swot pode contribuir, mostrando a eficiência em resultados na aprendizagem por meio de uma gestão escolar que busca ser democrática, e como isso influencia no dia a dia de uma unidade escolar.

### 2 A FERRAMENTA SWOT NA GESTÃO ESCOLAR

Primeiramente, torna-se importante saber que a ferramenta de análise SWOT, também conhecida como “Análise FOFA” se apresenta como sendo uma metodologia de planejamento estratégico, usada para ajudar pessoas ou mesmo organizações a detectar forças, fraquezas, oportunidades, e ameaças pertinentes à concorrência enredada em negócios ou planejamento de projetos. Tal aporte gerado por esta ferramenta, foi o principal motivo de ser escolhida para ser citada e analisada neste estudo como importante ferramenta a ser usada pela gestão escolar em busca da qualidade de ensino.

Desta forma, Swot é vista como uma ferramenta de análise de gestão que contribui para que se chegue à eficiência por meio de seu diagnóstico. Não buscando por culpados, essa ferramenta permite que sejam considerados em sua análise aspectos como os pontos fortes e fracos da instituição, como também as suas possíveis oportunidades e ameaças de sucesso.

Com ela, a gestão escolar pode analisar fatores como a qualidade das aulas, a frequência dos docentes e dos alunos, avaliar como os seus recursos tanto físicos quanto financeiros estão contribuindo para que a aprendizagem na unidade escolar seja eficiente, pesquisar como a imagem da escola está frente à comunidade e em qual contexto a escola se mostra inserida, buscando, com isso, adequar as suas atividades a sua realidade.

Desta forma, como salienta Humphrey (2013), é como uma espécie de *check-up* da escola feito por seu gestor, o Swot averigua as suas condições físicas, sendo assim, imprescindível que tal trabalho seja feito de tempos em tempos na organização escolar, por meio de sua gestão, usando-se a matriz SWOT em busca da constituição do diagnóstico esperado.

Com isso, a gestão escolar avalia o ambiente, podendo dar um melhor suporte na hora do planejamento, organizando tanto os objetivos quanto as metas da instituição, compreendendo a ferramenta de análise Swot como um mecanismo de contribuição para que se desenvolva na escola uma prática voltada para uma gestão democrática.

A sigla SWOT é formada por quatro letras que constituem os seguintes significados:

- S - (*strengths*) - pontos fortes;
- W - (*weaknesses*) - fraquezas tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo da instituição;
- O – (*opportunities*) - as oportunidades da instituição;
- T – (*threats*) - as ameaças.

Segundo Motta (2003):

É por meio da aplicação dessa matriz que a organização pode oferecer informações



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

A FERRAMENTA SWOT NA GESTÃO ESCOLAR  
Ueudson Alves Guimarães, Junea Graciele Rodrigues Dantas de Brito,  
Sibele Selvina de Oliveira Rodrigues Moniz, Loreni Picinini Lengler

ao gestor, dando-lhe a oportunidade de melhorar o desempenho dela. No caso em análise, oportuniza-se o tempo de forma a corrigir rapidamente os fatores, internos e/ou externos, que estejam interferindo na eficiência da aprendizagem dos educandos ou mesmo potencializá-los (MOTTA, 2003, p.77).

Assim, acredita-se ser muito importante todo o conteúdo analítico alcançado por meio de seu uso pela gestão escolar, compreendendo-se que no ambiente interno, quando se fala acerca dos pontos fortes (forças), fala-se dos aspectos estimados como os bons, os aspectos positivos da instituição como, por exemplo, uma análise feita de todo o corpo docente de uma unidade escolar.

Caso o diagnóstico chegue a avaliar o corpo docente como sendo o ponto fraco (fraqueza) da instituição educacional em questão, seu gestor necessitará achar com o apoio da ferramenta Swot condições para fazê-lo mais forte, tendo em vista a formação de seus educadores e, com isso, organizar positivamente a estruturação escolar em busca da qualidade de ensino.

Durante a análise externa, verifica-se como as ameaças constantes na Educação pública e os frequentes cortes nas verbas destas instituições atrasam e dificultam, e muito, a elaboração do planejamento anual, gerando muita incerteza que vem claramente da carência de prioridade educacional nas políticas públicas que se mostram voltadas para a formação dos educadores, o que também contribui para que não haja planejamento a longo prazo preocupado com a Educação.

De acordo com Haydt (2000):

A ferramenta SWOT mostra, então, a fotografia do momento presente da organização, proporcionando alternativas de conclusões para definir estratégias de ações práticas. Sua apresentação, em forma de matriz, auxilia a apresentação, a análise e o entendimento (HAYDT, 2000, p. 91).

Percebe-se ainda que o aproveitamento do uso da matriz SWOT se apresenta muito comum em instituições privadas, onde a ameaça externa se revela tanto ligada à inconstância econômica quanto à contínua carência de pleito ligado à grande concorrência neste setor, o que se percebe salientado nos estudos de Barroso (2005).

Entende-se ainda que todo lado positivo deste trabalho depende claramente da criatividade dos gestores da escola, o qual deve se preocupar com a economia de escala, precisa também fazer uma adaptação do parâmetro curricular ao planejamento de sua escola, verificar se há nesse espaço um número maior do que aquele permitido de alunos, em sala de aula, preocupando-se sempre com o que pode contribuir para que a escola se afaste da qualidade de ensino.

Salientando a ideia de que o gestor escolar necessita delinear uma gestão fundamentada naquilo que Nóvoa (2002) estabelece como o “desenvolvimento das três famílias de competências que são pensadas para o professor”, defende-se o pensamento de que os programas voltados para a formação docente necessitam desenvolver essas tais famílias de competências citadas por Nóvoa (2002) que são:

- saber relacionar e saber relacionar-se;
- saber organizar e saber organizar-se,



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

A FERRAMENTA SWOT NA GESTÃO ESCOLAR  
Ueudison Alves Guimarães, Junea Graciele Rodrigues Dantas de Brito,  
Sibele Selvina de Oliveira Rodrigues Moniz, Loreni Picinini Lengler

-saber analisar e saber analisar-se (NÓVOA, 2002, p. 128).

Tais famílias se mostram imprescindíveis para o sucesso do trabalho docente, devendo também ser adequadas ao papel da gestão escolar, a qual necessita desenvolver uma postura de líder perante seus educadores alcançando, neste ambiente, tanto o objeto quanto o sujeito concomitantemente.

Com isso, o espaço da gestão escolar se revela como um lugar no qual se aprende e ensina, buscando-se sempre a eficiência tanto na formação quanto na aprendizagem dos alunos e de toda a equipe envolvida.

Neste pensamento, Castells (2002) explica que, nas duas últimas décadas, determinadas ações voltadas para a formação de gestores e educadores passaram a ser inseridas e praticadas pelos governos federal e estadual, os quais buscaram expandir e aperfeiçoar a Educação em suas extensões administrativas e pedagógicas, atendendo, desta forma, uma nova forma que se manifesta presente na contemporaneidade, mostrando-se preocupada com os potenciais para demudar as atividades sociais, pedagógicas e formativas.

Castro (2007) salienta que esse novo padrão de gestão traz consigo apreciações baseadas 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, cujas responsabilidades são definidas em Projetos Políticos Pedagógicos”.

Assim, a marca/presença de gestores líderes democráticos cria importantes desígnios que deverão ser alcançados por meio de responsabilidades distribuídas entre a própria gestão e seu corpo docente, resultado do trabalho feito com o aporte de importantes ferramentas de análises, como a Swot.

Lima (2013) salienta neste sentido que:

[...] Tudo porque, afinal, as práticas democráticas envolvem riscos, as mudanças sociais não são simplesmente ditadas por um quadro absoluto e superior de racionalidade, política e técnica, porque 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).

Com isso, salienta-se a importância do trabalho da gestão escolar com o aporte da ferramenta Swot, reforçando a ideia de que com o apoio de uma ferramenta de gestão como esta, pode-se chegar a pistas sobre a dimensão dos problemas pertinentes à avaliação da aprendizagem, como também do trabalho dessa gestão escolar, evidenciando-se assim uma gestão democrática e preocupada com o dia a dia da escola.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

A FERRAMENTA SWOT NA GESTÃO ESCOLAR  
Ueudison Alves Guimarães, Junea Graciele Rodrigues Dantas de Brito,  
Sibele Selvina de Oliveira Rodrigues Moniz, Loreni Picinini Lengler

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou avaliar o modo como uma importante ferramenta de gestão como a Swot pode contribuir, mostrando a eficiência em resultados na aprendizagem por meio de uma gestão escolar que busca ser democrática e ainda como isso influencia no dia a dia de uma unidade escolar.

No decorrer dessa busca por melhoria, compreendeu-se ser indigente que a gestão escolar passe a aproveitar do uso de ferramentas como a Swot, buscando, com isso, identificar possíveis problemas que prejudicam a qualidade de ensino na unidade escolar e realizar mudanças que se revelem necessárias para que ali ocorra a melhoria.

Quando se busca por melhorias nos resultados de uma unidade escolar, almeja-se, para tanto, trabalhar com ferramentas mais atualizadas, como cita-se aqui a Swot, procurando, com isso, reduzir custos, como também melhorar e facilitar o trabalho da gestão escolar, fazendo com que as tarefas sejam realizadas de forma bem mais práticas, agenciando-se, desse modo, mais qualidade de ensino.

Desta forma, entende-se por meio deste estudo, que a gestão escolar deve exibir uma visão realmente preocupada com a melhoria do ensino de sua escola, buscando usar ferramentas de análise como a Swot, entendendo que tal método ajuda a escola e a sua gestão a alcançar as finalidades anteriormente estabelecidas, procurando também esquivar-se de erros que as afastem da qualidade de ensino.

Assim, compreende-se que a ferramenta de análise Swot, ao lado de ferramentas de qualidade e de um trabalho sério e contínuo, por parte da gestão escolar, afiançará para a escola uma qualidade maior no ensino e uma melhor apreciação por todos os envolvidos.

### REFERÊNCIAS

- BARROSO, J. **Políticas Educativas e Organização Escolar**. Lisboa: Universidade Aberta, 2005.
- CASTELLS, M. **A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura**. A Sociedade em Rede. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2002. Vol. I.
- CASTRO, M. A formação de professores e gestores para os anos iniciais da educação básica: das origens às diretrizes curriculares nacionais. **RBPAE**, v. 2, n. 23, 2007.
- FONSECA, S. **Gestão de Organizações de Ensino: uma perspectiva pedagógica**. Curitiba: Appris, 2018.
- HAYDT, R. C. **Avaliação do processo ensino-aprendizagem**. São Paulo: Ática, 2000.
- HUMPHREY, A. **Impressão sob Demanda**. São Paulo: Book on Demand Ltda, 2013.
- LIMA, L. C. **Organização escolar e democracia radical: Paulo Freire e a governação democrática da escola pública**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2013.
- MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 2003.
- NÓVOA, A. **Formação de professores e trabalho pedagógico**. Lisboa: Educa, 2002.